

MINISTRE DE L'ECONOMIE
ET DES FINANCES



DIRECTION GENERALE DU TRESOR
ET DE LA COMPTABILITE PUBLIQUE

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE

Union – Discipline – Travail



PLAN STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT 2021-2025 DU TRESOR PUBLIC

TOME 3

TERMES DE REFERENCE DES PROJETS

SOMMAIRE

SOMMAIRE	1
TABLE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	3
MESSAGE DU DIRECTEUR GENERAL	6
NOTE DE PRESENTATION DU PLAN STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT 2021-2025	7
AXE STRATEGIQUE 1 : POURSUIVRE LE PROCESSUS DE MODERNISATION DU TRESOR PUBLIC	12
TERMES DE REFERENCE DU PROJET DE RENFORCEMENT DE LA SECURISATION DU SYSTEME D'INFORMATION	13
TERMES DE REFERENCE DU PROJET DE DIGITALISATION DES PROCEDURES	34
TERMES DE REFERENCE DU PROJET DE RENOUVELLEMENT DU CERTIFICAT A LA NORME ISO 9001 VERSION 2015	63
TERMES DE REFERENCE DU PROJET D'OPTIMISATION DE CONTROLE INTERNE ET DE MAITRISE DES RISQUES	84
TERMES DE REFERENCE DU PROJET DE MISE EN ŒUVRE DU SCHÉMA DIRECTEUR INFORMATIQUE	101
TERMES DE REFERENCE DU PROJET DE RENFORCEMENT DU SYSTÈME D'INFORMATION DOCUMENTAIRE	116
AXE STRATEGIQUE 2 : OPTIMISER LA GESTION DE LA TRESORERIE	136
TERMES DE REFERENCE DU PROJET RECHERCHE DE FINANCEMENT POUR LES ACTIVITÉS DU PSD 2021-2025	137
TERMES DE REFERENCE DU PROJET DE GESTION INTÉGRÉE DE LA TRÉSORERIE ET DE LA DETTE PUBLIQUE	156
TERMES DE REFERENCE DU PROJET D'OPTIMISATION DE LA GESTION DU COMPTE UNIQUE DU TRÉSOR	170
AXE STRATEGIQUE 3 : AMÉLIORER LA QUALITE COMPTBALE	193
TERMES DE REFERENCE DU PROJET DE MISE EN ŒUVRE DU SYSTÈME D'INFORMATION COMPTABLE	194
AXE STRATEGIQUE 4 : RENFORCER LA TRANSPARENCE ET LA BONNE GOUVERNANCE	216
TERMES DE REFERENCE DU PROJET D'IMPLÉMENTATION DU CONTRÔLE DE GESTION	217
TERMES DE REFERENCE DU PROJET DE MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE DE LUTTE CONTRE LA FRAUDE ET LA CORRUPTION	233
AXE STRATEGIQUE 5 : OPTIMISER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES MOYENS GENERAUX	251
TERMES DE REFERENCE DU PROJET DE CONDUITE DES GRANDS PROJETS SOCIAUX	252

COMPOSANTE 1 : PROJET IMMOBILIER – PHASE 2	253
COMPOSANTE 2 : CONSTRUCTION DU CENTRE DE SANTÉ MUTUALISTE DU TRÉSOR PUBLIC	275
TERMES DE REFERENCE DU PROJET DE MODERNISATION DES OUTILS DE GESTION DU PERSONNEL	297
TABLE DES MATIERES	317
ANNEXE.....	318

TABLE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACCC : Agence Comptable des Créances Contentieuses

ACCD : Agence Comptable Centrale des Dépôts

ACCT : Agence Comptable Centrale du Trésor

AFRITAC : Centre Régional d'Assistance Technique du FMI

AJT : Agence Judiciaire du Trésor

ALJASTER : Automatisation des Livres Journaux ASTER

AMAT-CI : Assistance Mutuelle des Agents du Trésor de Côte d'Ivoire

ANSUT : Agence Nationale du Service Universel des Télécommunications/TIC

BCEAO : Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest

BNETD : Bureau National d'Études Techniques et de Développement

CF : Circonscription Financière

CI : Contrôle Interne

CIEF : Cellule d'Intelligence Économique et Financière

CIMA : Conférence Inter-Africaine des Marchés d'Assurances

CMPABB : Centre Médical Paul Antoine BOHOUN BOUABRE

CNDP : Comité National de la Dette Publique

CPN : Comité de Proposition de Nomination

CRCA : Comité Régional de Contrôle des Assurances

CSAF : Comité Scientifique d'Analyse de la Formation

CUT : Compte Unique du Trésor

DA : Direction des Assurances

DCRP : Direction de la Communication et des Relations Publiques

DCSPEF : Direction de la Coordination Statistique et du suivi du Programme Économique et Financier

DDA : Direction de la Documentation et des Archives

DCP : Direction de la Comptabilité Publique

DDPD : Direction de la Dette Publique et des Dons

DECFINEX : Direction des Établissements de Crédits et des Finances Extérieures

DEMO : Direction des Études, des Méthodes et de l'Organisation

DF : Direction de la Formation

DFPS : Direction du Financement et du suivi des Politiques Sectorielles

DG : Directeur Général

DGA : Directeur Général Adjoint

DGBF : Direction Générale du Budget et des Finances

DGD : Direction Générale des Douanes

DGDI : Don de Gouvernance et de Développement Institutionnel

DGI : Direction Générale des Impôts

DGTCP : Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique

DMG : Direction des Moyens Généraux

DPP : Direction de la Privatisation et des Participations

DRH : Direction des Ressources Humaines

DRSSFD : Direction de la Réglementation et de la Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés

DSI : Direction des Systèmes d'Information

DQN : Direction de la Qualité et de la Normalisation

ENA : École Nationale d'Administration

EPIN : Évaluation des Politiques et Institutions Nationales

EPN : Établissement Public National

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

IDF : Institut des Finances

IGE : Inspection Générale d'État

IGF : Inspection Générale des Finances

IFRC : Institut de Formation et de Renforcement des Capacités

IGT : Inspection Générale du Trésor

IRT : Inspection Régionale du Trésor

LBC/FT : Lutte contre le Blanchiment des Capitaux et le Financement du Terrorisme

LPRNF : Livre de Procédures des Recettes Non Fiscales

MEF : Ministère de l'Économie et des Finances

MSFP : Manuel des Statistiques de Finances Publiques

OED-TP : Observatoire de l'Éthique et de la Déontologie du Trésor Public

PC : Poste Comptable

PCA : Plan de Continuité des Activités

PCOM : Programme Commission (Commission du Programme du Conseil International des Archives)

PD : Paierie de District

PGDP : Paierie Générale de la Dette Publique

PGI : Paierie Générale des Institutions

PGSP : Paierie Générale du Secteur Parapublic

PIP : Programme d'Investissements Publics

PN2 : Périphérique de Niveau 2

PND : Plan National de Développement

PSD : Plan Stratégique de Développement

PTF : Partenaires Techniques et Financiers

RGCP : Règlement Général sur la Comptabilité Publique

RGF : Recette Générale des Finances

RH : Ressources Humaines

SAE : Système d'Archivage Électronique

SDI : Schéma Directeur Informatique

SIGCOT : Système Intégré de Gestion des Collectivités Territoriales

SIGEP : Système Intégré de Gestion des Établissements Publics

SIGFiP : Système Intégré de Gestion des Finances Publiques

SMQ : Système de Management de la Qualité

T : Trésorerie

TDR : Termes de Référence

TG : Trésorerie Générale

TOFE : Tableau des Opérations Financières de l'État

TP : Trésorerie Principale

UEMOA : Union Économique et Monétaire Ouest Africaine

UNACOOPEC-CI : Union Nationale des Coopératives d'Épargne et de Crédits de Côte d'Ivoire

MESSAGE DU DIRECTEUR GENERAL

En adoptant le Plan Stratégique de Développement (PSD) 2016-2020 du Trésor Public, nous nous sommes engagés à inscrire notre administration dans une démarche d'amélioration continue.

Cette volonté managériale qui s'est traduite par la mise en œuvre cohérente des projets de réformes issus de ce premier document-cadre a valu au Trésor Public de glaner plusieurs lauriers, et de se hisser au rang des administrations publiques de référence en Côte d'Ivoire.

Ainsi, cet outil de planification a permis à notre administration de réaliser un bond qualitatif en matière de management stratégique. Dès lors, il importe, au regard des acquis tangibles tant au niveau du personnel que de nos partenaires et usagers clients, de renforcer le capital confiance à travers l'élaboration d'un nouveau Plan Stratégique de Développement, devant couvrir la période 2021-2025.

Le PSD 2021-2025 procède de la volonté commune de « *maintenir un niveau de performance soutenu pour un Trésor Public en marche vers l'excellence* ». A l'instar du précédent document-cadre, il a le mérite de mettre à la charge des différents responsables Pilotes de Processus des actions majeures qui s'inscrivent dans le moyen terme et dont la réalisation devrait impacter qualitativement et durablement les performances globales de notre institution.

Il reste entendu, que chaque responsable de service devra veiller à une appropriation véritable et à une mise en œuvre parfaite des activités mises à sa charge, de sorte à jouer pleinement sa partition dans l'édification d'un Trésor Public excellent.

Au demeurant, le présent PSD 2021-2025 a une durée quinquennale avec une déclinaison annuelle. Certes, il s'inscrit dans la dynamique de la continuité des réformes engagées dans le cadre du précédent document stratégique, mais accorde un point d'honneur à la culture de la performance et du résultat, gage d'excellence.

ASSAHORE Konan Jacques

Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique

NOTE DE PRESENTATION DU PLAN STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT 2021-2025

1. METHODOLOGIE D'ELABORATION DU PSD 2021-2025

D'une façon générale, la démarche de la planification stratégique obéit à trois (3) grandes étapes :

- le diagnostic stratégique qui permet une nette appréciation de l'environnement dans lequel l'organisme évolue ainsi que des moyens dont il dispose pour atteindre ses objectifs ;
- les choix stratégiques qui résultent du diagnostic stratégique et vise une meilleure orientation de l'action administrative sur les moyen et long termes ;
- le déploiement stratégique en vue de l'appropriation, par les différents acteurs, des nouvelles orientations managériales.

Dans le cadre du Plan Stratégique de Développement 2021-2025, le Trésor Public n'a pas dérogé à cette approche méthodologique. Ainsi, diverses activités ont été menées. Il s'agit :

- d'une enquête d'opinion auprès du personnel;
- d'un diagnostic institutionnel ;
- de l'analyse des extrants du PSD 2016-2020 ;
- d'un atelier de validation de l'avant-projet de PSD 2021-2025 ;
- d'une session de validation du projet de PSD 2021-2025.

- *L'enquête d'opinion auprès du personnel*

Une enquête d'opinion a été réalisée auprès du personnel dans l'optique de recueillir les avis et suggestions de l'ensemble des acteurs du Trésor Public sur l'avenir de notre administration.

Plus précisément, un questionnaire articulé autour des axes d'évolutions en lien avec les missions du Trésor Public, a été administré. Ainsi, sur une cible de 10% (soit 400 agents sur un effectif d'environ 4000), les statistiques font apparaitre 11,82% de réactions (soit 472 agents sur l'effectif total)

qui se décomposent comme suit : 8,52% d'agents qui ont une vision positive de la dynamique de progrès du Trésor Public et 3,30% qui suggèrent qu'un point d'honneur soit accordé à certaines questions en rapport avec le bien être socio-professionnel des agents.

- ***Le diagnostic institutionnel***

Le diagnostic institutionnel a été réalisé aux fins d'une analyse de l'environnement interne et externe du Trésor Public, après la mise en œuvre du PSD 2016-2020. Cet exercice a permis d'une part, de déclasser certaines faiblesses en forces et d'autres part, de faire le point des opportunités saisies au titre du premier document stratégique.

Les résultats obtenus à l'issue de cet exercice ont permis d'élaborer la matrice SWOT du nouveau PSD.

- ***L'analyse des extrants du PSD 2016-2020***

Le PSD 2016-2020 a été bâti autour de 16 projets et 12 chantiers prioritaires. Au terme de la mise en œuvre dudit document 10 projets ont été entièrement exécutés et 7 chantiers prioritaires achevés.

Les activités résiduelles issues des 6 projets et 5 chantiers prioritaires restants ont été pris en charge dans le nouveau PSD. Par ailleurs, la reconduction de certains objectifs stratégiques s'est avérée nécessaire au regard des enjeux qui s'y attachent. Il s'agit notamment de :

- la gestion active de la trésorerie ;
- la lutte contre la fraude et la corruption ;
- la gestion intégrée de la trésorerie et de la dette publique.

- ***L'atelier de validation de l'avant-projet de PSD 2021-2025***

L'avant-projet de PSD conçu à partir des résultats de l'enquête d'opinion, du diagnostic institutionnel et des extrants du PSD 2016-2020 a fait l'objet de validation au cours d'un atelier organisé le 28 janvier 2021.

Cette rencontre visait l'implication et l'adhésion de l'ensemble des acteurs à la nouvelle vision du Trésor Public sur le quinquennat défini. Aussi, les amendements nécessaires ont été faits en vue d'un enrichissement consensuel du nouveau document stratégique.

- ***La validation du projet de PSD 2021-2025***

A la faveur de la revue de Direction du second semestre au titre de la gestion 2020, le projet de PSD 2021-2025 a été présenté et adopté par les membres du Comité de Direction élargi, instance décisionnelle du Trésor Public.

2. COMPOSANTES DU PSD 2021-2025 DU TRÉSOR PUBLIC

Le Plan Stratégique de Développement 2021-2025 du Trésor Public est composé de trois (3) tomes.

Le premier, dont l'intitulé est : **Généralités sur le Plan stratégique de Développement du Trésor Public**, décrit et précise :

- la nouvelle vision quinquennale ;
- les axes et objectifs stratégiques ;
- les modalités de gestion du PSD 2021-2025 ;
- le budget de la mise en œuvre dudit document stratégique.

Le deuxième est intitulé : **Plan stratégique de Développement du Trésor Public, matrice d'actions prioritaires**. Il contient la planification des actions et tâches permettant de réaliser la vision grâce à une matrice d'actions codifiées, présentant la structure et les caractéristiques suivantes :

Exemple de numéro de code d'une tâche quelconque de la matrice du PSD :

1 1 AP 01 01

Code axe stratégique

Code objectif stratégique

Lettre de référence indiquant, soit **AP**= Action Projet, soit **ASP**= Action Sans ancrage Projet

Code action

Code tâche

Le troisième tome est libellé : **Plan Stratégique de Développement du Trésor Public 2021-2025, Termes de Référence des Projets**. Il indique par projet, les TDR définis en onze (11) rubriques, allant du contexte et justification, des outils permettant d'assurer la planification, la réalisation et le suivi-évaluation des projets, ainsi que les ressources budgétaires prévisionnelles qui s'y rapportent.

Il contient également une matrice d'actions codifiées dont la structure est la suivante :

Exemple de numéro de code d'une tâche quelconque de la matrice de projet :

1 1 P03 01 04

Code axe stratégique

Code objectif stratégique

Lettre de référence indiquant le numéro de projet

Code action

Code tâche

Le document dont la teneur suit est effectivement dédié à la définition des Termes De Référence des projets. En effet, pour réaliser avec succès, à l'instar du PSD 2016-2020, la matrice d'actions adoptée, il est apparu nécessaire de poursuivre la dynamique d'un management par projet.

Ce choix a abouti, à ce titre, à l'élaboration d'un programme opérationnel de développement regroupant dix-sept (17) projets repartis ainsi qu'il suit, par axes et objectifs stratégiques :

AXE STRATÉGIQUE 1 : POURSUIVRE LE PROCESSUS DE MODERNISATION DU TRESOR PUBLIC

- Projet 8 « Renouvellement du certificat ISO 9001 version 2015 et implémentation de la démarche EFQM
- Projet 9 : « Optimisation du Contrôle interne et de maîtrise des risques »
- Projet 4 « Digitalisation des procédures »
- Projet 1 « Sécurisation du système d'information »
- Projet 14 « Mise en œuvre du schéma directeur informatique »

- Projet 15 « Renforcement du système d'information documentaire »

AXE STRATÉGIQUE 2 : OPTIMISER LA GESTION DE LA TRÉSORERIE

- Projet 16 : « Recherche de financement pour les activités du PSD 2021-2025 »
- Projet 5 « Gestion intégrée de la trésorerie et de la dette publique »
- Projet 6 « Optimisation de la gestion du Compte Unique du Trésor »

AXE STRATÉGIQUE 3 : AMÉLIORER LA QUALITÉ COMPTABLE

- Projet 3 « Mise en œuvre du Système d'Information Comptable »

AXE STRATÉGIQUE 4 : RENFORCER LA TRANSPARENCE ET LA BONNE GOUVERNANCE

- Projet 2 : « Implémentation du Contrôle de gestion »
- Projet 10 : « Mise en œuvre de la Politique de Lutte contre la fraude et la corruption »

AXE STRATÉGIQUE 5 : OPTIMISER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES MOYENS GÉNÉRAUX

- Projet 7 : « Conduite des grands projets sociaux »
- Projet 11 : « Modernisation des outils de gestion du personnel »

Les Termes de Références des dix-sept projets (17) regroupés par axes stratégiques, sont les suivants :

AXE STRATEGIQUE 1 : POURSUIVRE LE PROCESSUS DE MODERNISATION DU TRESOR PUBLIC

TERMES DE REFERENCE DES PROJETS



Projet de sécurisation du système d'information



Projet de digitalisation des procédures



Projet de renouvellement du certificat à la norme ISO 9001 version 2015



Projet d'optimisation de contrôle interne et de maîtrise des risques



Projet de mise en œuvre du schéma directeur informatique



Projet de renforcement du Système d'Information Documentaire

TERMES DE REFERENCE DU PROJET DE RENFORCEMENT DE LA SECURISATION DU SYSTEME D'INFORMATION

I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Désigné Administration Publique la plus moderne au titre du Prix National d'Excellence 2016, le Trésor Public est plus que jamais entré dans une nouvelle ère de sa maturité numérique. Pour maintenir la dynamique de cette progression, le Directeur Général, a instruit la Direction des Systèmes d'Information (DSI) d'œuvrer à la transformation digitale du système d'Information existant, par la modernisation des outils et méthodes de travail qui garantissent un système d'information sécurisé, disponible, confidentiel et dont les données seront intègres.

Cependant, l'architecture actuelle du système reste toujours exposée à divers risques, notamment les cyberattaques de plus en plus récurrentes dans le paysage informatique.

Aussi, à travers les différents audits réalisés par le BNETD et le cabinet DELOITTE sur le système d'information du Trésor Public, plusieurs dysfonctionnements ont été relevés, entre autres absence d'un système de filtrage, écarts et vulnérabilités dans divers domaines critiques, absence d'une stratégie globale de sécurité.

Dans ce contexte, des mesures concrètes doivent être prises pour la mise en œuvre de solutions de sécurisation optimales du système d'information du Trésor Public, intégrant les normes et les bonnes pratiques internationales.

II- OBJECTIFS DU PROJET

II.1. Objectif général

L'objectif principal est de renforcer la sécurité du système d'information du Trésor Public.

II.2. Objectifs spécifiques

De façon spécifique, il s'agira de :

- Réaliser un état des lieux de la sécurité du système d'information ;
- Mettre en œuvre les recommandations issues des divers audits de Sécurité ;

- Mettre en place un système de management de la sécurité informatique en se référant aux normes internationales ;
- Elaborer et mettre en œuvre un plan de formation spécifique à la sécurité pour les agents de la DSI ;
- Mettre en place un centre de sécurité opérationnel (SOC) du système d'information.

III- RÉSULTATS ATTENDUS

Les résultats attendus sont ci-après définis :

- L'état des lieux de la sécurité du système d'information est réalisé ;
- Les recommandations issues des audits de sécurité sont mises en œuvre ;
- un système de management de la sécurité informatique conforme aux normes internationales est mis en place;
- un plan de formation spécifique à la sécurité pour les agents de la DSI est élaboré et mis en œuvre;
- un centre de sécurité opérationnel (SOC) du système d'information est opérationnel.

IV- IMPACT ATTENDU

Les risques de fraudes et de perte de données inhérents au système d'information sont sous contrôle et la confiance des parties intéressées est renforcée.

V- PÉRIMÈTRE DU PROJET

Le projet concerne l'ensemble des infrastructures du système d'information de la DGTCP ainsi que le personnel :

- les salles serveurs de la DSI ;
- le réseau de l'ensemble des sites de la DGTCP sur le territoire national ;
- tous les applicatifs utilisés ;
- les agents du Trésor Public.

VI- MÉTHODOLOGIE

Les grandes phases de réalisation du projet sont :

- réaliser un état des lieux sur la sécurité du système d'information sur chaque site ;
- concevoir l'architecture réseau décentralisé (en précisant les différents nœuds à utiliser, leurs caractéristiques, fonctionnalités et quantités) ;
- installer et configurer les équipements et les solutions ;
- faire évoluer et sécuriser les applicatifs ;
- évaluer les solutions mises en œuvre ;
- rédiger les procédures.

VII- COMPOSITION DE L'ÉQUIPE-PROJET

Les personnes suivantes seront en charge de l'exécution de ce projet :

L'équipe projet est composée des acteurs suivants :

- **Chef de Projet** : Directeur des Systèmes d'Information ;
- **Coordonnateur du Projet** : Conseiller Technique du DGTCP
- **Membres** :
 - le Directeur de la Qualité et de la Normalisation ;
 - le Directeur de la Comptabilité Publique ;
 - le Directeur de la Documentation et des Archives ;
 - l'Agent Comptable Central des Dépôt

VIII- MATRICE D'ACTIONS

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	5	P01	01	00	Réaliser un état des lieux sur la sécurité du système d'information (audits, Matériels et les Applicatifs)				
1	5	P01	01	01	Elaborer le TDR	DSI/DQN	Copie du TDR	30/02/2021	10/02/2021
1	5	P01	01	02	Réaliser l'état des lieux		Rapport de l'état des lieux	10/08/2021	10/08/2022
1	5	P01	01	03	Mettre en œuvre les recommandations		PV de réalisation	10/08/2021	10/08/2023
1	5	P01	01	04	Evaluer l'efficacité des actions mises en œuvre		Rapport dévaluation	25/10/2021	27/12/2023
1	5	P01	02	00	Mettre en œuvre les recommandations issues des audits de Sécurité				
1	5	P01	02	01	Elaborer un chronogramme de mise en œuvre	DSI	Copie du chronogramme	03/01/2022	29/12/2023

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	5	P01	02	02	Mettre en œuvre les actions		PV de réalisation	07/02/2022	27/12/2023
1	5	P01	02	03	Evaluer l'efficacité des actions		PV d'évaluation		
1	5	P01	03	00	Mettre en place un système de management de la sécurité informatique en se référant aux normes internationales				
1	5	P01	03	01	Elaborer les TDR	DSI	Copie du TDR	30/06/2021	30/11/2021
1	5	P01	03	02	Mettre en place une stratégie de gestion sécuritaire	DSI/DQN	Copie du plan stratégique	30/11/2021	28/02/2022
1	5	P01	03	03	Appliquer la stratégie	DSI	Rapport de déploiement	28/02/2021	30/10/2023
1	5	P01	03	04	Evaluer l'efficacité de la stratégie	DSI/DQN	Rapport d'évaluation	06/12/2023	28/12/2023

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	5	P01	04	00	Elaborer et mettre en place un plan de formation spécifique à la sécurité pour les agents de la DSI				
1	5	P01	04	01	Elaborer un plan de formation	DSI/DF	Copie du plan de formation	05/05/2021	28/12/2021
1	5	P01	04	02	Mettre en œuvre le plan de formation	DSI/DF	Copie du plan d'exécution	03/05/2021	30/06/2021
1	5	P01	04	03	Former et sensibiliser les utilisateurs	DSI/DGTCP /DEMO	Copie de rapport de formation	30/06/2021	30/07/2021
1	5	P01	04	04	Evaluer le niveau de sécurité	DSI	Rapport d'évaluation	08/03/2023	13/04/2023
1	5	P01	05	00	Mettre en place un centre de sécurité opérationnel (SOC) du système d'information				

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	5	P01	05	01	Elaborer le cahier de charges	DSI	Copie du cahier des charges	20/12/2021	11/03/2022
1	5	P01	05	02	Acquérir la solution et les équipements	DSI/DMG	Bon de livraison	11/03/2021	09/12/2022
1	5	P01	05	03	Former les utilisateurs	DSI/DF	Rapport de formation	10/05/2021	09/12/2022
1	5	P01	05	04	Déployer la solution	DSI	Rapport de déploiement	09/12/2022	06/02/2023

IX- COÛT DU PROJET

Le coût de ce projet s'élève à **3 678 082 612 FCFA**

Natures de dépenses		TOTAL	Projection quinquennale du coût des activités				
			2021	2022	2023	2024	2025
Sécurité informatique		2 556 966 854	603 450 500	1 050 000 0000	500 000 000	296 092 504	107 423 850
Etude du Projet	Inventaire et analyse du système de sécurité existant, évaluation des besoins techniques du nouveau système de sécurité, planification des tâches de réalisation du projet, production du rapport d'étude.	150 000 000	150 000 000	0	0	0	0
Actualisation de la politique de sécurité et de la stratégie de gestion des risques	Production d'un manuel de politique de sécurité personnalisée	39 816 504	10 000 000	10 000 000	10 000 000	9 816 504	0
	Vulgarisation de la politique de sécurité	73 185 000	3 185 000	30 000 000	30 000 000	10 000 000	0
	Formation des utilisateurs à la bonne pratique informatique	75 565 000	5 565 000	30 000 000	30 000 000	10 000 000	0
	Sensibilisation, conduite de changement	146 030 000	46 030 000	30 000 000	30 000 000	30 000 000	10 000 000
Implémentation d'une solution de contrôle d'accès	Contrôle d'accès logiciel	85 680 000	15 680 000	30 000 000	30 000 000	10 000 000	0
	Contrôle d'accès physique	280 287 500	80 287 500	100 000 000	50 000 000	30 000 000	20 000 000

Supervision du système informatique du Trésor	Installation d'un centre opérationnel de sécurité	546 276 000	200 000 000	200 000 000	100 000 000	46 276 000	0
	Mise en place d'un système de détection et de gestion des incidents	873 318 000	73 318 000	500 000 000	150 000 000	100 000 000	50 000 000
	Mise en place d'un système de traçabilité de comportements anormaux	219 385 000	19 385 000	100 000 000	50 000 000	30 000 000	20 000 000
Suivie et évaluation de politique de sécurité du tré	Mission de contrôle et sensibilisation de la politique de sécurité	67 423 850	0	20 000 000	20 000 000	20 000 000	7 423 850
Mise à niveau de la sécurité et de la segmentation de l'infrastructure réseau		1 121 115 758	997 925 723	123 190 035	0	0	0
Etude du projet	Inventaire et analyse du système de Sécurité existant	30 000 000	30 000 000	0	0	0	0
Séparation du réseau de la banque et de celui du trésor	Séparation logique	211 969 235	200 000 000	11 969 235	0	0	0
Implémentation d'une solution de contrôle d'accès	Contrôle d'accès logiciel	448 973 605	448 973 605	0	0	0	0
	Contrôle d'accès physique	220 872 693	120 872 693	100 000 000	0	0	0
Supervision du système informatique du Trésor	Mise en place d'un système détection et de gestion des incidents	15 270 225	15 270 225	0	0	0	0

	Déploiement d'un serveur des mises à jour des correctifs	111 220 800	100 000 000	11 220 800	0	0	0
	Séparation et chiffrement de la base de données Orion	22 300 000	22 300 000	0	0	0	0
	Cloisonnement du GABs du reste du réseau de l'agence	60 509 200	60 509 200	0	0	0	0
TOTAL		3 678 082 612					

X- GESTION DES RISQUES SUR LE PROJET

Activités	Objectifs	Appréciation des risques							Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques				
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	Libellé	
1. Réaliser un état des lieux sur la sécurité du système d'information sur chaque site	O1.1 S'assurer du suivi de la mise en œuvre des recommandations des audits antérieurs	R2. Non réalisation ou réalisation partielle de l'état des lieux	CR2.1 Absence de moyens matériels et financiers	CP2.1 Impossibilité de définir des actions appropriées dans le cadre de la réalisation du projet	3	1	3	Faible	MC2.1 Veiller à la disponibilité des moyens matériels et financiers nécessaires
	O1.2 Recenser l'existant applicatifs et en matériels		CR2.2 Mauvaise définition du périmètre de l'état des lieux						
2. Concevoir l'architecture réseau décentralisé	O2. Produire un réseau décentralisé	R3. Absence de conception ou conception tardive de l'architecture réseau	CR3.1 Absence des moyens matériels, techniques et financiers nécessaires	CP3.1 Retard dans la mise en œuvre du projet	1	5	5	Modérée	MC3.1 Veiller à la disponibilité des moyens matériels et financiers nécessaires
			CR3.2 Non-respect du planning défini	CP3.2 Non atteinte des objectifs fixés					MC3.2 Veiller au respect du planning établi

Activités	Objectifs	Appréciation des risques							Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques				
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	Libellé	
		R4. Erreurs dans la conception de l'architecture réseau	CR4. Absence ou Insuffisance de contrôle	CP4 Réseau non sécurisé	1	5	5	Modérée	MC4. Faire valider l'architecture du réseau par le DSI et le partenaire
3. Installer et configurer les équipements et les solutions de sécurité	O3. Mise en œuvre de la solution de sécurité	R5. Absence d'installation et de configuration des équipements et des solutions ou réalisation tardive de l'activité	CR5.1 Difficultés techniques et matérielles	CP5 : Arrêt et perturbation de l'exécution du Projet	1	5	5	Modérée	MC5.1 Veiller à la disponibilité des moyens matériels et techniques nécessaires
			CR5.2 Non-respect du plan d'action d'exécution du projet						MC5.2 Veiller au respect du planning de mise en œuvre du projet
		R6 Vols d'équipements	CR6 Mauvais rangements des équipements dans les	CP6 Arrêt du projet et de l'intégration	1	5	5	Modérée	MC6 Veiller à la surveillance permanente des sites.

Activités	Objectifs	Appréciation des risques							Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques				
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	Libellé	
			locaux techniques sur les différents sites						
4. Mettre en œuvre les solutions	O4. Eprouver l'efficacité des solutions	R7 manque d'appropriation du projet	CR7 Absence d'un plan de gestion du changement	CP7 Non atteinte des résultats attendus	3	3	9	Modérée	MC7 Adopter et mettre en œuvre un Plan de gestion du changement
5. Evaluer les solutions mises en œuvre	O5. S'assurer de l'efficacité des solutions	R8 Absence d'évaluation de l'efficacité des solutions	CR8 Non-respect des étapes de réalisation du projet	CP8 Impossibilité d'identifier les nécessités d'amélioration des solutions	3	5	15	Elevée	MC8 : Veiller au respect de la mise en œuvre des étapes du projet

XI- INDICATEURS DE SUIVI

CHAÎNE DES RÉSULTATS			OBJECTIFS	DONNÉES DE BASE	CIBLES	REALISATION	MOYENS DE VÉRIFICATION	FRÉQUENCE DE LA COLLECTE	COMMENTAIRES
PILOTAGE	T1		Mesurer l'état d'avancement du projet <i>(Taux d'avancement du projet)</i>	Néant	-		Tableau de bord du projet	Semestrielle	
	T2		Réaliser toutes les tâches échues dans les délais <i>(Taux d'exécution des tâches dans les délais)</i>	Néant	90%		Etat d'avancement du projet	Trimestrielle	
	T3		Evaluer le rythme d'utilisation du budget <i>(Taux d'exécution budgétaire)</i>		-		Etat d'exécution du budget	Trimestrielle	
	T4		Couvrir les besoins de financement du projet <i>(Taux de décaissement des fonds)</i>		-		Etat d'exécution du budget	Trimestrielle	
	T5	(1)	Assurer la couverture des risques <i>(Nombre de risques non couverts)</i>	-	0		Reporting projet	Trimestrielle	
		(2)	Réduire le niveau des risques <i>(Nombre de risques majeurs survenus)</i>	-	0		Reporting projet	Trimestrielle	

CHAÎNE DES RÉSULTATS		OBJECTIFS	DONNÉES DE BASE	CIBLES	REALISATION	MOYENS DE VÉRIFICATION	FRÉQUENCE DE LA COLLECTE	COMMENTAIRES
	T6	Réaliser tous les reporting dans les délais <i>(Taux de réalisation des reporting dans les délais)</i>	Néant	100%		Reporting projet	Trimestrielle	
	T7	Réaliser les activités prévues dans le cadre du Plan de changement dans les délais <i>(Taux de réalisation du Plan de changement dans les délais)</i>	Néant	90%		Etat d'exécution du plan de changement	Trimestrielle	
PERFORMANCE	P1	Renforcer la sécurisation du système informatique du Trésor Public <i>(Nombre d'intrusions informatiques abouties)</i>	Néant	95%		Reporting projet	Trimestrielle	
	P2	Mettre en œuvre les recommandations consécutives aux audits du système d'information <i>(Taux de mise en œuvre des recommandations issues des audits du système d'information)</i>	Néant	95%		Etat d'exécution des recommandations	Trimestrielle	

CHAÎNE DES RÉSULTATS		OBJECTIFS	DONNÉES DE BASE	CIBLES	REALISATION	MOYENS DE VÉRIFICATION	FRÉQUENCE DE LA COLLECTE	COMMENTAIRES
	P3	Mettre en place un système de management de la sécurité informatique en se référant aux normes internationales <i>(Taux d'implémentation du système de management de la sécurité informatique)</i>	Néant	95%		Reporting projet	Trimestrielle	
	P4	Elaborer et mettre en œuvre un plan de formation spécifique à la sécurité pour les agents de la DSI <i>(Taux de formation des agents de la DSI et des utilisateurs)</i>	Néant	95%		Etat d'exécution du Plan de formation	Trimestrielle	
	P5	Mettre en place un centre de sécurité opérationnel (SOC) du système d'information <i>(Taux d'implémentation du SOC)</i>	Néant	95%		Reporting projet	Trimestrielle	

Nota Bene :

➤ **Les indicateurs de pilotage**

T1. Taux d'avancement du projet : (Tâches réalisées / nombre total de tâches planifiées au titre du projet) X 100

T2. Taux d'exécution des tâches : (tâches réalisées à échéance / tâches échues) X 100

T3. Taux d'exécution budgétaire : (dépenses réalisées / dépenses prévues) X 100

T4. Taux de décaissement des fonds : (ressources mobilisées / ressources attendues) X 100

T5. Niveau de maîtrise des risques : (1) Nombre de risques non couverts

(2) Nombre de risques majeurs survenus

T6. Taux de réalisation des reporting : (Nombre de reporting réalisés à échéance / Nombre de reporting attendus) X 100

T7. Taux de réalisation du plan de conduite du changement : (Nombre d'activités du plan de conduite du changement réalisées à échéance / Nombre d'activités échues programmées au titre du plan de conduite du changement) X 100

➤ **Les indicateurs de performance**

P1. Nombre d'intrusions informatiques abouties

P2. Taux de mise en œuvre des recommandations issues des audits du système d'information

P3. Taux d'implémentation du système de management de la sécurité informatique

P4. Taux de formation des agents de la DSI et des utilisateurs

P5. Taux d'implémentation du SOC

XII- PLAN DE CONDUITE DU CHANGEMENT

1- Au titre du Plan de communication

Objectif	Activités	Cible	Modalités de diffusion*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
Néant	Néant					

**Média ou hors média*

2- Au titre du Plan de sensibilisation

Objectif	Activités	Cible	Modalités de réalisation*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
Sensibiliser les agents sur les bonnes pratiques en matière de sécurité informatique	Élaborer et diffuser des dépliants de consignes de sécurité	Tous les services	Outils digitaux	DSI/DCRP	31/03/2021	-Copies des dépliants -Mail de diffusion
	Organiser des missions de sensibilisation sur la nécessité du respect des consignes de sécurité du système informatique	Tous les services	Rencontres présentiels et outils digitaux	DSI/Équipe-projet	30/09/2022	Rapports des missions de sensibilisation

Objectif	Activités	Cible	Modalités de réalisation*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
	Produire trimestriellement dans la revue « Le Trésorier » des articles de sensibilisation sur la sécurité du système informatique	Tous les services	Outils digitaux	DSI/DCRP	31/03/2022 (Trimestrielle)	Copie des articles dans la revue

** Outils digitaux ou rencontres présentielle*

3- Au titre du Plan de formation

Objectif	Intitulé de la formation	Cible	Modalités de réalisation*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
Renforcer les capacités opérationnelles des Agents de la DSI	Sécurité du système d'information	Équipe-sécurité DSI	Rencontre présentielle	DF/Cabinet externe	31/03/2022	Rapport de formation
	AIX et Hyperviseur	Equipe système DSI	Rencontre présentielle	DF/Cabinet externe	30/06/2022	Rapport de formation
	Base de Données et Système	Equipe Base de Données DSI	Rencontre présentielle	DF/Cabinet externe	30/09/2022	Rapport de formation
	Développeur	Equipe Développeur DSI	Rencontre présentielle	DF/Cabinet externe	31/12/2022	Rapport de formation

	Nombre d'activités planifiées
Plan de communication	00
Plan de sensibilisation	03
Plan de formation	04
TOTAL GÉNÉRAL	07

**Outils digitaux ou rencontres présentiels*

Synthèse des activités programmées au titre du Plan de conduite du changement

AXE STRATEGIQUE 1 : POURSUIVRE LE PROCESSUS DE MODERNISATION DU TRESOR PUBLIC

TERMES DE REFERENCE DES PROJETS CI-APRES

Projet de sécurisation du système d'information

Projet de digitalisation des procédures

Projet de renouvellement du certificat à la norme ISO 9001 version 2015

Projet d'optimisation de contrôle interne et de maîtrise des risques

Projet de mise en œuvre du schéma directeur informatique

Projet de renforcement du Système d'Information Documentaire

TERMES DE REFERENCE DU PROJET DE DIGITALISATION DES PROCEDURES

I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Le Gouvernement a fait de l'économie numérique une priorité à même d'accompagner l'émergence de la Côte d'Ivoire. S'inscrivant dans cette perspective, et conscient que l'expansion des technologies de l'information et de la communication constitue un véritable levier de performance dans un environnement en constante mutation, le Trésor Public a amorcé sa transition numérique à travers notamment la dématérialisation de certaines tâches opérationnelles.

Dans cette optique, le Directeur Général a inscrit dans son Plan Stratégique de Développement 2016-2020 (PSD 2016 - 2020), la modernisation des outils et méthodes de gestion au premier rang des axes stratégiques. Cet engagement fort s'est matérialisé par la transformation de l'écosystème digital du Trésor Public à travers la mise en œuvre de plusieurs d'actions qui ont permis notamment :

- d'automatiser l'ensemble des procédures comptables à travers notamment les applications SIGEPN SIGCOT et SYGACUT;
- d'améliorer les applicatifs métiers existants (ALJASTER) ;
- d'adapter les outils du Trésor Public à l'usage de nouveaux modes de paiement et d'encaissement ;
- de déployer ASTER, progiciel de gestion de la comptabilité de l'Etat, dans tous les postes comptables-;
- de déployer des services de finances extérieures en ligne (autorisation de change en ligne pour importation de marchandises, domiciliation des exportations de marchandises, déclaration en ligne du rapatriement des recettes d'exportation) ;
- de digitaliser, partiellement, la gestion du personnel (évaluation des performances, gestion du fichier et de la paie, gestion des demandes de documents administratifs) ;
- de digitaliser la gestion des plaintes et réclamations à travers l'outil BAOBAB;
- de déployer des services de banque à distance (SMS Banking et E-Bank Trésor).

Toutefois, dans une première phase, les efforts de digitalisation ont été prioritairement concentrés sur les procédures comptables. À côté de ces procédures qui constituent le cœur de métier du Trésor Public, il existe des procédures non-comptables nécessaires à la réalisation des missions du Trésor Public.

En effet, en plus de ses missions comptables, le Trésor Public a des missions non-comptables, notamment la régulation du secteur financier. Ces missions font intervenir des procédures plus ou moins complexes et répétitives, dont l'exécution occupe une grande partie de la durée de travail.

Par exemple, la collecte et le traitement des informations auprès des structures assujetties occupe l'essentiel du temps de travail. L'automatisation partielle de ces procédures permettrait aux agents des services concernés de focaliser leur temps de travail sur l'analyse des informations fournies par les structures afin d'anticiper les risques.

Par ailleurs, les possibilités d'interactions avec les clients offertes par les TIC constituent une opportunité à saisir afin de leur faciliter l'accès à l'information, et les rapprocher, in fine, du Trésor Public.

Ainsi, en dépit des efforts consentis pour doter notre administration d'outils de gestion moderne, plusieurs initiatives restent à finaliser, d'une part en termes de sécurisation et consolidation des acquis. D'autre part, de nouveaux chantiers sont à explorer. Il s'agit entre autres de la dématérialisation des procédures non comptables qui constituent un pan important des missions du Trésor Public, de l'interaction digitale avec les clients externes du Trésor Public et de la mise à la disposition des décideurs les outils digitaux de prise de décision.

II- OBJECTIFS DU PROJET

II-1 OBJECTIF GÉNÉRAL

Poursuivre la modernisation du système d'information du Trésor Public par la digitalisation des procédures et la consolidation des acquis.

II-2 OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

Plus spécifiquement, il s'agira de :

Axe 1 : Digitaliser et sécuriser l'ensemble des procédures internes du Trésor Public ;

Axe 2 : Déployer les outils digitaux de prise de décision ;

Axe 3 : Digitaliser l'ensemble des prestations offertes aux clients et partenaires du Trésor Public ;

Axe 4 : Digitaliser les moyens de paiement et d'encaissement.

III- RÉSULTATS ATTENDUS

Axe 1 : Digitaliser et sécuriser l'ensemble des procédures internes du Trésor Public

- l'état des lieux des procédures internes existantes au sein du Trésor Public est réalisé ;
- les procédures éligibles à la digitalisation sont identifiées ;
- toutes les procédures internes éligibles à la digitalisation sont automatisées ;
- le niveau de digitalisation des applicatifs existants est mesuré et amélioré ;
- un système collaboratif de travail plus performant est implémenté ;
- la gestion électronique des documents est améliorée et vulgarisée ;
- le partage d'information avec les partenaires est facilité, accéléré et sécurisé.

Axe 2 : Déployer les outils digitaux de prise de décision

- l'état des lieux des tableaux de bord existant au sein des services du Trésor Public est réalisé ;
- le plan de digitalisation des tableaux de bord du Trésor Public est actualisé ;
- le déploiement des tableaux de bord est étendu à tous les services du Trésor Public.

Axe 3 : Digitaliser l'ensemble des prestations offertes aux clients et partenaires du Trésor Public

- les services ayant une interaction avec les clients externes sont identifiés ;
- les problèmes d'interfaçage avec logiciels d'autres services publics sont identifiés et corrigés ;
- tous les usagers/clients interagissent avec les services du Trésor Public en tout temps et en tout lieu à partir de n'importe quel support (Smartphone, tablette et ordinateur) ;

Axe 4: Digitaliser les moyens de paiement et d'encaissement

- une appropriation des outils conçus est faite et les chantiers digitaux ouverts relativement à la dématérialisation des paiements et des

encaissements sont finalisés ;

- une plateforme électronique de paiement et d'encaissement des recettes est mise à la disposition des clients du Trésor Public.

IV- IMPACT

L'impact du Projet réside dans la célérité de traitement des dossiers, dans la restitution des données en temps réel, et dans la fluidité des interactions entre le Trésor Public et ses différentes parties prenantes.

Il s'agit de parvenir à une optimisation des échanges, tant au plan financier qu'au plan opérationnel, de sorte à parvenir au résultat final ou à l'objectif visé, en déployant le moins d'effort possible.

V- PÉRIMÈTRE DU PROJET

Ce projet couvre l'ensemble des procédures éligibles à la digitalisation, tant au niveau des procédures métiers que de celles permettant une interaction entre le Trésor Public et ses partenaires extérieurs, ainsi que ses usagers/clients.

VI- MÉTHODOLOGIE

V.1 Constitution de l'équipe projet

S'il apparaît évident que le Chef de projet travaille avec ses collaborateurs comme il est de coutume, il importe de noter que la digitalisation est un projet qui nécessite des compétences pointues dans le domaine de l'informatique et des technologies de l'information. Aussi convient-il d'inscrire en première phase de l'approche méthodologique, la constitution de l'équipe projet qui doit intégrer la DSI sans laquelle ce projet se résumera à la description de grandes théories.

V.2 État des lieux du Projet :

Faire un diagnostic, en vue de recenser les actions nécessaires à l'amélioration du système.

V.3 Planification et mise en œuvre

L'opérationnalisation du projet consiste en la mise œuvre d'une série de tâches et d'actions, dont le séquençage dans le temps induit une planification des différentes opérations.

V.4 Le pilotage du projet

L'évaluation à mi-parcours ponctuée des ajustements nécessaires, ainsi que la préparation des reporting constituent une veille opérationnelle indispensable au bon fonctionnement du projet.

VII- COMPOSITION DE L'ÉQUIPE-PROJET

L'équipe est composée des acteurs suivants :

- **Chef d'équipe projet** : Directrice de la Réglementation et de la Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés ;
- **Coordonnateur du projet** : Conseiller Technique du Directeur Général ;
- **Membres** :
 - Directeur des Systèmes d'Information (DSI) ;
 - Directeur de la Qualité et de la Normalisation (DQN) ;
 - Directrice des Ressources Humaines (DRH) ;
 - Directeur des Établissements de Crédit et des Finances Extérieures (DECFINEX) ;
 - Agence Comptable Centrale des Dépôts (ACCD) ;
 - Direction des Assurances (DA) ;
 - Direction de la Comptabilité Publique (DCP) ;
 - Recettes Générales des Finances (RGF) ;
 - Direction de la Documentation et des Archives (DDA) ;
 - Direction de la Formation (DF) ;
 - Direction de la Coordination Statistique et du Suivi du Programme Economique et Financier (DCSSPEF).

VIII- MATRICE D' ACTIONS

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	4	P04	01	00	Digitaliser et sécuriser l'ensemble des procédures internes du Trésor Public				
1	4	P04	01	01	Élaborer les TDR	DSI Les Directions centrales	TDR	01/08/2021	31/08/2021
1	4	P04	01	02	Réaliser l'État des lieux		Rapport d'état des lieux	01/09/2021	30/11/2021
1	4	P04	01	03	Identifier les procédures éligibles à la digitalisation		Liste des procédures éligibles à la digitalisation	01/12/2021	31/12/2021
1	4	P04	02	00	Automatiser toutes les procédures internes éligibles à la digitalisation				
1	4	P04	02	01	Élaborer les TDR	DSI Les Directions centrales	TDR	01/12/2021	31/12/2021
1	4	P04	02	02	Sélectionner le prestataire		Rapport de sélection	03/01/2022	28/02/2022

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	4	P04	02	03	Élaborer un chronogramme de digitalisation		Copie du Chronogramme	01/03/2022	15/03/2022
1	4	P04	02	04	Mettre en œuvre les actions		PV de réalisation	16/03/2022	31/12/2023
1	4	P04	02	05	Déployer les procédures à automatiser		PV de déploiement	01/01/2024	31/12/2024
1	4	P04	03	00	Mesurer et améliorer le niveau de digitalisation des applicatifs existants				
1	4	P04	03	01	Élaborer les TDR	DSI Les Directions centrales	TDR	01/01/2022	31/01/2022
1	4	P04	03	02	Évaluer le niveau de digitalisation des applicatifs existants		Rapport d'évaluation	01/02/2022	01/04/2022
1	4	P04	03	03	Améliorer le niveau de digitalisation des applicatifs existants		PV de réalisation	02/04/2022	31/12/2024
1	4	P04	03	04	Déployer les améliorations effectuées		PV de déploiement	01/01/2025	31/12/2025

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	4	P04	04	00	Digitaliser la régularisation des incidents de paiements liés aux chèques à la DECFINEX				
1	4	P04	04	01	Développer la solution avec la DSI	DECFINEX DSI	Rapport d'activité	07/01/2021	31/12/2021
1	4	P04	04	02	Organiser la formation des utilisateurs		Rapport de formation	04/01/2022	04/02/2022
1	4	P04	04	03	Implémenter l'appliquatif		Rapport de mise en œuvre	05/02/2022	31/07/2022
1	4	P04	05	00	Digitaliser la transmission des statistiques sur les transferts rapides d'argent (TRA) à la DECFINEX				
1	4	P04	05	01	Développer la solution avec la DSI	DECFINEX DSI	Rapport d'activité	07/01/2021	31/12/2021
1	4	P04	05	02	Organiser la formation des utilisateurs		Rapport de formation	04/01/2022	04/02/2022

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	4	P04	05	03	Implémenter l'applicatif		Rapport de mise en œuvre	05/02/2022	31/07/2022
1	4	P04	06	00	Digitaliser la transmission des comptes rendus des Paiements Internationaux (CRPI) à la DECFINEX				
1	4	P04	06	01	Développer la solution avec la DSI	DECFINEX DSI	Rapport d'activité	07/01/2021	31/12/2021
1	4	P04	06	02	Organiser la formation des utilisateurs		Rapport de formation	04/01/2022	04/02/2022
1	4	P04	06	03	Implémenter l'applicatif		Rapport d'implémentation	05/02/2022	31/07/2022
1	4	P04	07	00	Digitaliser la déclaration des emprunts et investissements étrangers				
1	4	P04	07	01	Développer la solution avec la DSI	DECFINEX DSI	Rapport d'activité	07/01/2021	31/12/2021
1	4	P04	07	02	Organiser la formation des utilisateurs		Rapport de formatio	04/01/2022	04/02/2022

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	4	P04	07	03	Implémenter l'applicatif		Rapport d'implémentation	05/02/2022	31/07/2022
1	4	P04	08	00	Digitaliser la demande d'autorisation de change autre que les règlements d'importation de biens à la DECFINEX				
1	4	P04	08	01	Élaborer et valider le cahier de charges	DECFINEX DSI	Cahier de charge validé	01/07/2021	01/10/2021
1	4	P04	08	02	Développer la solution avec la DSI		Rapport d'activité	02/10/2021	31/03/2022
1	4	P04	08	03	Organiser la formation des utilisateurs		Rapport de formation	01/04/2022	01/05/2022
1	4	P04	08	04	Implémenter l'applicatif		Rapport d'impémentation	02/05/2022	31/12/2022
1	4	P04	09	00	Digitaliser le traitement des dossiers de demande d'agrément et d'autorisations diverses à la DA				

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	4	P04	09	01	Élaborer et valider le cahier de charges	DA DSI	Cahier de charge validé	01/07/2021	01/10/2021
1	4	P04	09	02	Développer la solution avec la DSI		Rapport d'activité	02/10/2021	31/03/2022
1	4	P04	09	03	Organiser la formation des utilisateurs		Rapport de formation	01/04/2022	01/05/2022
1	4	P04	09	04	Implémenter l'applicatif		Rapport de mise en œuvre	02/05/2022	31/12/2022
1	4	P04	10	00	Digitaliser le contrôle sur pièces à la DA				
1	4	P04	10	01	Élaborer et valider le cahier de charges	DA DSI	Cahier de charge validé	01/07/2021	01/10/2021
1	4	P04	10	02	Développer la solution avec la DSI		Rapport d'activité	02/10/2021	31/03/2022
1	4	P04	10	03	Organiser la formation des utilisateurs		Rapport de formation	01/04/2022	01/05/2022

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	4	P04	10	04	Implémenter l'applicatif		Rapport de mise en œuvre	02/05/2022	31/12/2022
1	4	P04	11	00	Implémenter un système collaboratif de travail plus performant				
1	4	P04	11	01	Élaborer les TDR	DSI Les Directions centrales	TDR	30/09/2021	31/10/2021
1	4	P04	11	02	Identifier les imperfections du système collaboratif de travail actuel		Liste des imperfections identifiées	01/11/2021	01/12/2021
1	4	P04	11	03	Rendre plus performant le système collaboratif de travail actuel		PV de réalisation des actions	01/01/2022	31/12/2024
1	4	P04	11	04	Implémenter les améliorations effectuées		PV de réalisation des actions	01/01/2025	31/12/2025
1	4	P04	12	00	Améliorer et vulgariser la gestion électronique des documents				

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	4	P04	12	01	Élaborer les TDR	DSI Les Directions centrales	TDR	30/09/2021	31/10/2021
1	4	P04	12	02	Améliorer la GED actuelle		PV de réalisation des actions	01/11/2021	01/11/2023
1	4	P04	12	03	Élaborer un chronogramme de vulgarisation de la GED		Copie du Chronogramme	02/11/2023	15/11/2023
1	4	P04	12	04	Mettre en œuvre les actions		PV de réalisation des actions	16/11/2023	31/12/2024
1	4	P04	12	05	Déployer une GED améliorée		PV de déploiement	01/01/2025	31/12/2025
1	4	P04	13	00	Faciliter, accélérer et sécuriser le partage d'information avec les systèmes des partenaires				
1	4	P04	13	01	Élaborer les TDR	DSI Les Directions centrales	TDR	30/09/2021	31/10/2021
1	4	P04	13	02	Sélectionner le(s) prestataire(s)		Rapport de sélection	01/11/2021	01/12/2021

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	4	P04	13	03	Faciliter et accélérer le partage d'informations avec les systèmes des partenaires		PV de réalisation des actions	01/01/2022	31/12/2025
1	4	P04	13	04	Sécuriser les interfaçages avec les systèmes d'information partenaires		PV de réalisation des actions	01/01/2022	31/12/2025
1	4	P04	14	00	Faire l'état des lieux et actualiser le plan de digitalisation des tableaux de bord existant au sein des services du Trésor Public				
1	4	P04	14	01	Élaborer les TDR	DSI Les Directions centrales Les postes comptables	TDR	30/09/2021	31/10/2021
1	4	P04	14	02	Réaliser l'état des lieux		Rapport d'état des lieux	01/12/2021	31/12/2021
1	4	P04	14	03	Actualiser plan de digitalisation des Tableaux de bord des services de la DGTCP		Copie du plan de digitalisation actualisé	01/01/2022	01/02/2022
1	4	P04	15	00	Étendre le déploiement des tableaux de bord à tous les services du Trésor Public				

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	4	P04	15	01	Élaborer les TDR	DSI Les Directions centrales Les postes comptables	TDR	01/03/2022	01/04/2022
1	4	P04	15	02	Réaliser un chronogramme de déploiement des TdB dans les services de la DGTCP qui n'en disposent pas		Copie du Chronogramme	02/04/2022	15/04/2022
1	4	P04	15	03	Réaliser le programme de déploiement des TdB dans les services de la DGTCP		PV de réalisation	01/05/2022	31/12/2023
1	4	P04	16	00	Identifier et corriger les problèmes d’interfaçage avec logiciels d’autres services publics				
1	4	P04	16	01	Élaborer les TDR	DSI Les Directions centrales	TDR	30/09/2021	31/10/2021
1	4	P04	16	02	Identifier les services qui ont une interaction avec les clients externes		Liste des services concernés	01/11/2021	01/12/2021

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	4	P04	16	03	Faire l'état des lieux des outils d'interfaçage avec les SI d'autres services publics		Rapport d'état des lieux	01/01/2022	01/02/2022
1	4	P04	16	04	Sélectionner le(s) prestataires		Rapport de sélection	01/03/2022	01/04/2022
1	4	P04	16	05	Corriger tous les problèmes d'interfaçage		Rapport de correction	01/05/2022	01/05/2024
1	4	P04	17	00	Digitaliser la gestion de la relation clientèle à l'ACCD				
1	4	P04	17	01	Acquérir et installer l'outil digital (CRM)	ACCD DSI	Bon de commande et PV de recette	30/07/2021	30/09/2022
1	4	P04	17	02	Organiser la formation des utilisateurs		Rapport de formation	01/10/2022	30/11/2022
1	4	P04	17	03	Mettre en production l'outil digital		Rapport d'implémentation	01/12/2022	31/12/2022

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	4	P04	18	00	Activer les autres fonctionnalités de la banque en ligne				
1	4	P04	18	01	Mettre en service le mobile banking	ACCD DSI	Rapport de mise en œuvre	30/07/2021	30/09/2021
1	4	P04	18	02	Former les opérationnels à l'utilisation des solutions		Rapport de formation	30/07/2021	30/09/2021
1	4	P04	18	03	Organiser la promotion des solutions		Rapport d'activités	01/10/2021	31/12/2021
1	4	P04	188	04	Évaluer l'efficacité de la banque en ligne		Rapport d'évaluation	01/10/2021	31/12/2021
1	4	P04	19	00	Mettre en service les paiements en ligne à partir des cartes ACCD				
1	4	P04	19	01	Élaborer et valider le cahier de charges	ACCD DSI	TDR validés	28/02/2022	31/03/2022
1	4	P04	19	02	Acquérir la solution avec la DSI		PV de recette	01/04/2022	30/06/2022

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	4	P04	19	03	Organiser la formation des utilisateurs		Rapport de formation	30/10/2022	30/11/2022
1	4	P04	19	04	Mettre en production l’outil digital		Rapport de mise en production	01/12/2022	31/12/2022
1	4	P04	19	05	Organiser des actions de promotion		Rapport d’activités	04/01/2023	30/06/2023
1	4	P04	20	00	Digitaliser le contrôle des chèques de compensation du Trésor Public				
1	4	P04	20	01	Élaborer et valider le cahier de charges	ACCD DSI	TDR validés	28/02/2022	31/03/2022
1	4	P04	20	02	Acquérir la solution avec la DSI		PV de recette	01/04/2022	30/06/2022
1	4	P04	20	03	Organiser la formation des utilisateurs		Rapport de formation	30/10/2022	30/11/2022
1	4	P04	20	04	Mettre en production l’outil digital		Rapport de mise en production	01/12/2022	31/12/2022

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	4	P04	21	00	Digitaliser le traitement des virements de masse				
1	4	P04	21	01	Élaborer et valider le cahier de charges	ACCD DSI	TDR validés	28/02/2022	31/03/2022
1	4	P04	21	02	Acquérir la solution avec la DSI		PV de recette	01/04/2022	30/06/2022
1	4	P04	21	03	Organiser la formation des utilisateurs		Rapport de formation	30/10/2022	30/11/2022
1	4	P04	21	04	Mettre en production l'outil digital		Rapport de mise en production	01/12/2022	31/12/2022
1	4	P04	22	00	Concevoir un dispositif d'interaction entre le usagers-clients et les services du Trésor Public				
1	4	P04	22	01	Elaborer les TDR	DSI Les Directions centrales	TDR	30/09/2021	31/10/2021

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	4	P04	22	02	Mettre en place une équipe-projet composée des services ayant une interaction avec les clients externes		Copie de l'acte de création	01/11/2021	31/12/2021
1	4	P04	22	03	Identifier les interactions éligibles à la digitalisation		Liste des interactions	01/01/2022	01/02/2022
1	4	P04	22	04	Sélectionner le prestataire		Rapport de sélection	01/03/2022	01/04/2022
1	4	P04	22	05	Réaliser les outils d'interactions avec les clients externes		Rapport de réalisation	01/05/2022	01/05/2023
1	4	P04	23	00	Mettre à la disposition des clients du Trésor Public une plateforme électronique de paiement et d'encaissement des recettes				
1	4	P04	23	01	Elaborer les TDR	DSI ACCD	TDR	30/09/2021	31/10/2021

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	4	P04	23	02	Sélectionner le prestataire		Rapport de sélection	01/11/2021	31/12/2021
1	4	P04	23	03	Réaliser la plateforme de paiement des recettes du Trésor Public		Rapport de réalisation	01/01/2022	01/01/2023
1	4	P04	23	04	Tester et valider cette plateforme		Rapport de validation	02/02/2023	02/02/2024
1	4	P04	24	00	Intégrer le réseau de l'ACCD aux plateformes de paiements internationaux (VISA, MASTERCARD...)				
1	4	P04	24	01	Signer les conventions d'adhésion	ACCD DSI	Convention s signées	04/01/2021	31/09/2021
1	4	P04	24	02	Planifier et mettre en œuvre les étapes du projet		Plan d'actions Rapport de mise en œuvre	01/10/2021	31/12/2021

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	4	P04	25	00	Déployer TRESORPAY-TRESOR MONEY dans les postes comptables et dans les régies auprès des Ministères				
1	4	P04	25	01	Acquérir et installer les équipements et licences	DSI	Rapport d'installation	01/07/2021	30/09/2021
1	4	P04	25	02	Former les acteurs	DSI DF	Rapport de formation	30/09/2021	31/12/2021
1	4	P04	25	03	Élaborer et mettre en œuvre un plan de communication (CCM...)	DSI DCRP	Plan de communication et rapport de mise en œuvre	04/01/2022	31/03/2022

IX- COÛT DU PROJET

Le coût du projet sera estimé au regard des actions qui seront planifiées, après le diagnostic que l'équipe projet réalisera.

En effet, hormis les acquisitions et la sollicitation d'expertises extérieurs, toutes les conceptions et amélioration qui relèvent de la compétence des ressources internes ne sauraient faire l'objet d'évaluation en termes de coût.

Il convient donc d'attendre l'effectivité des actions à mettre en œuvre, en vue d'une meilleure estimation des coûts du Projet.

X- GESTION DES RISQUES SUR LE PROJET

Activités	Objectifs	Appréciation des risques						Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques			
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	
1.Réception des besoins	O1.1. Retracer les besoins	R1.Absence d'enregistrement du besoin	FR1.1 Absence de dispositif de réception FR1.2 Non application du dispositif d'enregistrement demandes	CP1.1 Non prise en charge-de la demande CP1.2 insatisfaction du requérant	1	2	5	MC1.1 Registre des besoins
2.Réalisation et mise en œuvre de la solution	O2.1 Cerner le besoin exprimé techniquement	R2.Diagnostic erroné	FR2.1 Besoin mal exprimé FR2.2 Analyse erronée du besoin	CP2.1 Inadéquation entre le résultat et le besoin	1	5	5	MC2.1 Séance de validation du cahier des charges

Activités	Objectifs	Appréciation des risques						Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques			
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	
			FR2.3 Indisponibilité des ressources matérielles					
	O2.2 Mettre à la disposition des demandeurs des solutions dans les délais prescrits	R3. Non réalisation de la solution dans les délais	FR3.1 absence de chronogramme de réalisation FR3.2 Non-respect du chronogramme de réalisation	CP3.1 insatisfaction du client	1	3	3	MC3.1 chronogramme de réalisation
3.Suivi et maintenance du système d'information	O3.1. S'assurer du bon fonctionnement du Système d'Information	R4. Perte de données sensibles	FR4.1 Manque de contrat de maintenance	CP4.1 Caducité du Système d'Information	3	5	15	MC4.1 Avoir des contrats de maintenance ; matériels et logiciels
		R5. Indisponibilité des ressources (réseau, serveurs, applications, humaines, etc...)	FR5.1 plan de sauvegarde inexistant FR5.2 Absence de sauvegarde de données FR5.3 pas de redondance du matériel de stockage	CP5.1 Perte des données sensibles CP5.2 Indisponibilité du système	3	5	15	MC5.1 Elaborer et mettre en œuvre un plan de sauvegarde

Activités	Objectifs	Appréciation des risques						Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques			
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	
4.Sécurité des infrastructures du système d'information	OS 3.1. Assurer la sécurité du système et des serveurs contre des incidents	R6 : Panne d'électricité dans les locaux des serveurs	FR6.1 Absence de plan d'alimentation électrique de secours	CP6.1 Indisponibilité du système	1	2	2	MC6.1 : Disposer d'un groupe électrogène prêt à fonctionner à tout moment
		R7 : Incendie dans les locaux des serveurs	FR7.1 : Absence de mesure de prévention incendie	CP7.1 : Destruction des infrastructures informatiques	1	5	5	MC7.2 : Renforcer la protection incendie
	OS 3.2. Assurer la sécurité du système et des serveurs contre des attaques extérieures	R8 : Attaque des serveurs	FR8.1 : Absence de mesures de sécurité	CP7.1 : Vol des équipements informatiques	1	5	5	MC7.1 : Renforcer la sécurité informatique

XI- INDICATEURS DE SUIVI

CHAINE DES RÉSULTATS			OBJECTIFS	DONNÉES DE BASE	SOURCE DE VERIFICATION	FREQUENCE	COMMENTAIRES
PILOTAGE¹	T1	Taux d'exécution des actions	100%	Actions réalisées à échéance / actions échues	Reporting	Trimestrielle	
	T2	Taux d'exécution des tâches	100%	Tâches réalisées à échéance / tâches échues	Reporting	Trimestrielle	
	T3	Taux d'exécution budgétaire	100%	Dépenses réalisées / dépenses prévues	Reporting	Trimestrielle	
	T4	Taux de décaissement des fonds	100%	Ressources mobilisées / ressources attendues	Reporting	Trimestrielle	
	T5.1	Niveau de maîtrise des risques 1	100%	Nombre de risques non couverts	Reporting	Trimestrielle	
	T5.2	Niveau de maîtrise des risques 2	100%	Nombre de risques majeurs survenus	Reporting	Trimestrielle	
	T6	Taux de réalisation des reporting	100%	Nombre de reporting réalisés à échéance / Nombre de reporting attendus	Reporting	Trimestrielle	
	T7	Taux de réalisation du plan de conduite du changement (PCC)	100%	Nombre d'activités du PCC réalisées à échéance / Nombre d'activités échues programmées au titre du PCC	Reporting	Trimestrielle	

¹ T1 : Taux d'exécution des actions

T3 : Taux d'exécution budgétaire

T4 : Taux de décaissement des fonds

T5 : Niveau de maîtrise des risques

T6 : Taux de réalisation des reporting

T7 :Taux de réalisation du plan de conduite du changement

CHAINE DES RÉSULTATS			OBJECTIFS	DONNÉES DE BASE	SOURCE DE VERIFICATION	FREQUENCE	COMMENTAIRES
PERF ORM ANC E2	P1	Indicateur d'impact de l'objectif général	100%		Reporting	Trimestrielle	
	P1.1	Indicateur de résultat de l'objectif spécifique 1	100%		Reporting	Trimestrielle	
	P1.2	Indicateur de résultat de l'objectif spécifique 2	100%		Reporting	Trimestrielle	
	P1.3	Indicateur de résultat de l'objectif spécifique 3	100%		Reporting	Trimestrielle	
	P1.4	Indicateur de résultat de l'objectif spécifique 4	100%		Reporting	Trimestrielle	

² P1. Indicateur d'impact de l'objectif général
P2. Indicateur de résultat de l'objectif spécifique 1
P3. Indicateur de résultat de l'objectif spécifique 2
P4. Indicateur de résultat de l'objectif spécifique 3

XII- PLAN DE COMMUNICATION

Le plan de communication de ce projet sera adossé aux actions qui, elles-mêmes seront identifiées après le diagnostic réalisé par l'équipe projet.

Mais pour l'essentiel, il s'agira d'une approche qui englobe la communication interne et extérieure, pour toucher l'ensemble des parties prenantes, tant les fournisseurs de données d'entrée que les usagers clients. En somme, tous ceux qui interagissent avec le Trésor Public par voie électronique.

AXE STRATEGIQUE 1 :

POURSUIVRE LE PROCESSUS DE MODERNISATION DU TRESOR PUBLIC

TERMES DE REFERENCE DES PROJETS CI-APRES



Projet de sécurisation du système d'information



Projet de digitalisation des procédures



Projet de renouvellement du certificat à la norme ISO 9001 version 2015



Projet d'optimisation de contrôle interne et de maîtrise des risques



Projet de mise en œuvre du schéma directeur informatique



Projet de renforcement du Système d'Information Documentaire

TERMES DE REFERENCE DU PROJET DE RENOUVELLEMENT DU CERTIFICAT A LA NORME ISO 9001 VERSION 2015

I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Le processus de modernisation du Trésor Public par la démarche qualité, engagé depuis deux décennies environ, a conduit à l'obtention du certificat ISO 9001 version 2015 en 2019. Les principaux acquis de cette dynamique de progrès sont les suivants :

- l'intégration du management stratégique dans la politique de management global du Trésor Public : vision stratégique déclinée en Plan Stratégique de Développement, mécanisme de coordination et de suivi-évaluation de la stratégie ;
- l'intégration du management par approche processus et du management des projets au Trésor Public : responsabilisation de Directeurs centraux et Comptables Généraux en qualité de pilotes de processus pour assurer le fonctionnement et la maîtrise des processus, adaptation de l'ordre du jour du Comité de direction au reporting sur les processus, transformation du séminaire-bilan annuel en revue de direction, nomination de Chefs et de Coordonnateurs de projets, Comité scientifique de revue et de validation des termes de référence des projets, centralisation du suivi-évaluation des projets ;
- le renforcement du système d'évaluation : intégration des audits internes et de tierce partie, amélioration du système d'évaluation des performances (contrats d'objectifs);
- le renforcement de l'orientation usager-client : dispositif d'écoute des usagers-clients opérationnel (Guide d'accueil, Observatoire, Centre d'écoute, plate-forme BAOBAB de gestion de la relation usager-client, démarche d'engagements de service) ;
- le renforcement des mécanismes de prévention par l'identification et le traitement des risques stratégiques et opérationnels ;
- l'amélioration de la communication interne : intranet Trésor Public, plate-forme Attoungblan 2, application team's ;
- le développement de la digitalisation des procédures.

Fort de ces acquis, l'enjeu majeur pour le Trésor Public est le maintien du certificat ISO 9001 version 2015. Pour ce faire, l'ensemble des services et des agents doivent redoubler d'effort pour la consolidation des acquis afin de permettre au Trésor Public de poursuivre la marche vers l'excellence à l'horizon 2025, conformément à la nouvelle vision du Directeur Général. A cette fin, le Trésor Public décidé de s'appuyer

sur le modèle européen d'excellence EFQM³. En effet, ce Modèle est un cadre reconnu qui aide les organisations à conduire le changement et à améliorer leurs performances. Il fournit un cadre efficace pour développer la cohérence et l'alignement de l'ambition d'un organisme et de sa stratégie avec ses pratiques, en tenant compte de ses enjeux et de ses points sensibles.

Le projet 8 du Plan Stratégique de Développement 2021-2025, intitulé : « Renouvellement du certificat ISO 9001 version 2015 et implémentation de l'EFQM », s'inscrit parfaitement dans ce cadre. Il constitue une confirmation et un renforcement de l'engagement du Trésor Public dans la démarche qualité.

II- OBJECTIFS DU PROJET

1.1. Objectifs généraux

Le projet vise à :

- maintenir la conformité et à améliorer la performance du système de management de la qualité du Trésor Public au regard des exigences de la norme ISO 9001 version 2015 ;
- positionner le Trésor Public à un niveau d'excellence conformément au référentiel EFQM.

1.2. Objectifs spécifiques

Le projet vise de manière spécifique les objectifs suivants :

- réussir l'audit de suivi n°2 ;
- maintenir le certificat ISO 9001 version 2015 à l'issue de l'audit de renouvellement ;
- accroître le niveau moyen d'efficacité des processus du système de management de la qualité ;
- automatiser le système de management de la qualité du Trésor Public ;
- aligner le système de management du Trésor Public au modèle européen d'excellence EFQM.

³ **EFQM** : European Foundation for Quality Management, en français, Fondation Européenne pour la Gestion de la Qualité fondée en 1988 par 14 Grands Groupes industriels avec l'appui de la Commission Européenne présidée par Jacques Delors. Son siège est à Bruxelles en Belgique. Ces entreprises fondatrices sont respectivement Philips, Bull, Fiat, KLM, Electrolux, Volkswagen, Nestlé, British Telecom, Olivetti, Dassault, Bosch, Ciba-Geigy, Renault et Sulze.

III- RESULTATS ATTENDUS

Les résultats attendus sont les suivants :

- le certificat ISO 9001 version 2015 est maintenu à l'issue des différents audits commandités par l'organisme certificateur ;
- l'efficacité des processus est améliorée ;
- le système de management de la qualité est automatisé ;
- le modèle EFQM est intégré dans le système de management du Trésor Public ;
- le système de management du Trésor Public est conforme au modèle européen d'excellence EFQM.

IV- IMPACTS ATTENDUS

- l'efficacité des processus du système de management de la qualité est améliorée ;
- la culture de l'excellence est développée au sein du Trésor Public ;
- la satisfaction des parties intéressées est accrue.
- l'image et la notoriété du Trésor Public sont améliorées.

V- PERIMETRE DU PROJET

Ce projet porte sur la cartographie globale des processus couverts par le système de management de la qualité du Trésor Public.

VI- METHODOLOGIE

Le projet s'articule autour des axes suivants :

- traitement des constats de l'audit de suivi n°1 ;
- préparation et réalisation de l'audit de suivi n°2 ;
- automatisation du système de management de la qualité du Trésor Public par l'acquisition de Qualipro : élaboration des termes de référence, acquisition de Qualipro, formation à l'utilisation de Qualipro, test de fonctionnalité, validation, mise en exploitation et revue);
- bilan du premier cycle de certification : acquis, enseignements ou retour d'expérience et analyse de l'opportunité de renouveler le certificat ISO 9001 version 2015 ;
- Implémentation de l'EFQM : élaboration du plan d'actions, mis en œuvre, suivi-évaluation et bilan.

VII- COMPOSITION DE L'EQUIPE PROJET

L'équipe projet comprend :

- **un Chef de Projet** : Directeur de la Qualité et de la Normalisation
- **un Coordonnateur de Projet** : Conseiller Technique du DGTCP en charge de la qualité et du contrôle interne
- **des Membres** : l'IGT, le DEMO, le DCRP, le DRH, le DF, le DSI et le DMG, DCSSPEF, TGAC, Payeur Général des Loisirs, de la Culture et des Cultes (PGLCC), un Inspecteur Vérificateur Principal.
- un Secrétariat Technique composé :
 - ✓ d'un Coordonnateur : Expert Qualité de la DQN
 - ✓ et des Membres : Sous-directeurs de la DQN et un Chef de Service de la DQN en qualité de rapporteur.
- des Comités de pilotage sectoriels présidés par les Directeurs, les Payeurs et les Trésoriers Généraux, composés de sept (7) personnes au maximum selon les effectifs et comprenant un Président, un Vice-président, un Secrétaire Technique et un Secrétaire technique Adjoint.

VIII- MATRICE D'ACTIONS

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	4	P08	01	00	Traiter les constats de l'audit de suivi n°1				
1	4	P08	01	01	Corriger les écarts relevés par l'audit de suivi n°1	DQN Pilotes de processus et postes comptables audités	Etat de traitement des constats d'audit de suivi n°1	19/04/2021	31/07/2021
1	4	P08	01	02	Présenter les résultats de l'état de traitement des constats de l'audit de suivi n°1 au Comité de direction	DQN Pilotes de processus et postes comptables audités	Comptes rendus de Comité de direction	02/06/2021	30/09/2021
1	4	P08	02	00	Préparer et réaliser l'audit de suivi n°2				
1	4	P08	02	01	Mettre en place les Comités sectoriels de pilotage des processus	DG DQN	Actes portant création des Comités sectoriels de pilotage des processus	01/06/2021	15/07/2021

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	4	P08	02	02	Réaliser la 1ère revue de direction 2021	DG Comité Scientifique de la revue de direction	Actes de la revue de direction (TDR, Compte rendu de la revue, synthèse des recommandations)	06/07/2021	08/07/2021
1	4	P08	02	03	Déployer les outils qualité actualisés dans les services	DQN Services DGTCP	Rapports de déploiement	31/07/2021	30/09/2021
1	4	P08	02	04	Réaliser l'audit interne	DAI	Rapport d'audit interne	04/10/2021	15/10/2021
1	4	P08	02	05	Assurer le suivi de la mise en œuvre des résultats des évaluations	DQN	Rapports de missions de suivi des résultats des évaluations	18/10/2021	12/11/2021
1	4	P08	02	06	Réaliser l'audit de suivi n°2	AFNOR Certification DAI	AFNOR Certification	16/11/2021	31/12/2021
1	4	P08	02	07	Traiter les constats de l'audit de suivi n°2	Pilotes de processus et contributeurs DQN	Pilotes de processus et contributeurs	31/12/2021	02/01/2022

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	4	P08	03	00	Automatiser le système de management de la qualité du Trésor Public par l'acquisition de Qualipro				
1	4	P08	03	01	Elaborer les termes de référence pour l'acquisition de Qualipro	DQN DSI	TDR validés	26/04/2021	31/05/2021
1	4	P08	03	02	Exécuter les actions spécifiées dans les TDR pour l'acquisition et la mise en exploitation de Qualipro au Trésor Public	DQN DSI Pilotes de processus et contributeurs	Licences d'exploitation de Qualipro (200) Procès-verbal de recette Rapport de formation à l'utilisation de Qualipro	31/05/2021	31/12/2022
1	4	P08	03	03	Evaluer la mise en œuvre des actions	DQN	Rapport d'évaluation trimestriel	02/01/2023	31/12/2023
1	4	P08	04	00	Faire le bilan du premier cycle de certification				

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	4	P08	04	01	Préparer le bilan du premier cycle de certification	DQN Pilotes de processus	Rapport de préparation du bilan du premier cycle de certification	05/07/2022	31/07/2022
1	4	P08	04	02	Présenter le bilan du premier cycle de certification au Comité de direction élargi	DQN	Rapport d'évaluation du premier cycle de certification	05/07/2022	31/07/2022
1	4	P08	04	03	Mettre en œuvre les recommandations	DQN Pilotes de processus	Rapport de mise en œuvre	01/08/2022	31/12/2022 Annuelle
1	4	P08	05	0	Implémenter l'EFQM au Trésor Public				
1	4	P08	05	01	Identifier les évaluateurs EFQM	DG DQN	Décision de la Direction Générale portant désignation des évaluateurs EFQM	03/02/2023	08/02/2023

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	4	P08	05	02	Former les évaluateurs EFQM	Prestataire de formation EFQM DF	Rapport de formation	20/02/2023	28/02/2023
1	4	P08	05	03	Sensibiliser les acteurs aux enjeux de l'EFQM	Chef de projet Evalueurs EFQM	Rapport de sensibilisation	13/03/2023	30/04/2023
1	4	P08	05	04	Réaliser l'auto-évaluation interne du Trésor Public au regard des dispositions de l'EFQM	Evaluateurs EFQM DAI	Rapport d'autoévaluation interne	05/06/2023	30/06/2023
1	4	P08	05	05	Elaborer et mettre en œuvre le plan d'actions résultant de l'auto-évaluation interne du Trésor Public	Pilotes de processus et contributeurs	Plan d'actions Etat d'exécution du plan d'actions	03/07/2023	30/03/2024

IX- GESTION DES RISQUES SUR LE PROJET

Activités	Objectifs	Appréciation des risques							Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques				
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	Libellé	
Traiter les constats de l'audit de suivi n°1	Avant l'audit de suivi n°2, assurer la conformité à l'issue du traitement des constats d'écart relevés à l'audit de suivi n°1	R1. Ecart de l'audit de suivi n°1 maintenus à l'audit de suivi n°2	FR1.1. Constats d'écart non traités par les acteurs concernés	CP1.1. Inefficacité du système de management de la qualité	3	5	15	Elevée	MC1.1. Présentation de l'état de traitement des constats d'écart de l'audit de suivi n°1 au Comité de direction
			FR1.2. Non-pertinence des dispositions prises en réponses aux constats d'écart	CP1.2. Système de management de la qualité non crédible					MC1.2. Revue de l'état de traitement des constats d'écart de l'audit de suivi n°1 par la DQN avant la présentation au Comité de direction
Préparer et réaliser l'audit de suivi n°2	Obtenir zéro constat d'écart à l'occasion de l'audit de suivi n°2	R2. Constats d'écarts à l'occasion de l'audit de suivi n°2 (non-conformités, points sensibles)	FR2.1. Outils qualité non déployés dans les services	CP2.1. Services non préparés ou mal préparés à l'audit de suivi n°2	3	3	9	Modérée	MC2.1 Déployer les outils qualité via l'appliquatif Teams

Activités	Objectifs	Appréciation des risques							Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques				
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	Libellé	
			FR2.2. Résultats des évaluations non exploités	CP2.2. Corrections et actions correctives nécessaires non déterminées					MC2.2 Evaluer l'efficacité du déploiement des outils qualité dans les services
									MC2.3 Centraliser les matrices d'exploitation des résultats des évaluations
Automatiser le système de management de la qualité du Trésor Public par l'acquisition de Qualipro	Faciliter le fonctionnement et la maîtrise des processus ainsi que de leurs interfaces	R3. Qualipro ne répondant pas aux besoins et attentes des utilisateurs	FR3. Termes de référence et cahier des charges non adaptés au contexte du Trésor Public	CP3. Problème de gestion de la coordination efficace du système de management de la qualité	3	3	9	Modérée	MC3. Faire la revue des termes de référence et du cahier des charges de Qualipro
Implémenter l'EFQM au Trésor Public	Positionner le Trésor Public à un niveau d'excellence	R4. Résistance du personnel à l'implémentation de	FR4. Transition entre le premier cycle de certification ISO	CP4. Enjeux de l'EFQM non-appréhendés	5	3	15	Elevée	MC4.1 Identifier les changements induits par l'implémentation de l'EFQM au Trésor Public

Activités	Objectifs	Appréciation des risques							Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques				
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	Libellé	
	conformément au référentiel EFQM.	l'EFQM au Trésor Public	9001 et l'implémentation du projet EFQM mal gérée						MC4.2 Expliquer au personnel les enjeux liés aux changements induits par l'EFQM
									MC4.3 Prendre en compte les observations et les attentes du personnel relativement à l'implémentation de l'EFQM

X- BUDGET

EMPLOIS PREVISIONNELS		RESSOURCES PREVISIONNELLES
DESIGNATION	MONTANT ESTIMATIF	
PERIODE 2021		
DIGITALISATION DU SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE		
Acquisition de la licence d'exploitation de Qualipro	50 000 000	
1. Déployer les outils qualité dans les services	7 150 000	
2. Réaliser l'audit interne (carburant non pris en compte)	25 000 000	
3. Assurer le suivi de la mise en œuvre des résultats des évaluations	7 150 000	
SOUS-TOTAL 1	89 300 000	89 300 000
PERIODE 2022		
1. Déployer les outils qualité dans les Circonscriptions Financières	7 150 000	
2. Réaliser l'autoévaluation des processus/ services concernés par l'audit de renouvellement du certificat ISO 9001 version 2015	3 850 000	
3. Réaliser l'audit interne (carburant non pris en compte)	25 000 000	
4. Assurer le suivi de la mise en œuvre des résultats des évaluations	7 150 000	
5. Réaliser l'audit de renouvellement du certificat ISO 9001 version 2015 (carburant non pris en compte)	34 578 720	
6. Organisation de l'audit de renouvellement (Billet d'avion, frais de séjour et logistique Abidjan et intérieur du pays)	7 338 000	
SOUS-TOTAL 2	85 066 720	85 066 720

EMPLOIS PREVISIONNELS		RESSOURCES PREVISIONNELLES
DESIGNATION	MONTANT ESTIMATIF	
PERIODE 2023-2024		
Former les évaluateurs EFQM (coût de la formation : 3000 € x 3 personnes + frais de mission + coût des billets d'avion)	6 634 298	
SOUS-TOTAL 3	6 634 298	6 634 298
TOTAL GENERAL = SOUS-TOTAL 1 + SOUS-TOTAL 2 + SOUS-TOTAL 3	174 366 720	174 366 720

XI- INDICATEURS DE SUIVI

CHAINE DES RÉSULTATS		OBJECTIFS	DONNÉES DE BASE	CIBLES	REALISATION	MOYENS DE VÉRIFICATION	FRÉQUENCE DE LA COLLECTE	COMMENTAIRES
PILOTAGE	T1	Mesurer l'état d'avancement du projet <i>(Taux d'avancement du projet)</i>	-	-		Tableau de bord du projet	Semestrielle	
	T2	Réaliser toutes les tâches échues dans les délais <i>(Taux d'exécution des tâches dans les délais)</i>	-	90%		Etat d'avancement du projet	Trimestrielle	
	T3	Evaluer le rythme d'utilisation du budget	-	-		Etat d'exécution du budget	Trimestrielle	

CHAÎNE DES RÉSULTATS		OBJECTIFS	DONNÉES DE BASE	CIBLES	REALISATION	MOYENS DE VÉRIFICATION	FRÉQUENCE DE LA COLLECTE	COMMENTAIRES
		<i>(Taux d'exécution budgétaire)</i>						
	T4	Couvrir les besoins de financement du projet <i>(Taux de décaissement des fonds)</i>	-	-		Etat d'exécution du budget	Trimestrielle	
	T5	Assurer la couverture des risques <i>(Nombre de risques non couverts)</i>	-	0		Reporting projet	Trimestrielle	
		Réduire le niveau des risques <i>(Nombre de risques majeurs survenus)</i>	-	0		Reporting projet	Trimestrielle	
	T6	Réaliser tous les reporting dans les délais <i>(Taux de réalisation des reporting dans les délais)</i>	-	100%		Reporting projet	Trimestrielle	
	T7	Réaliser toutes les activités prévues dans le cadre du Plan de changement dans les délais <i>(Taux de réalisation du Plan de changement dans les délais)</i>	-	90%		Etat d'exécution du plan de changement	Trimestrielle	

CHAÎNE DES RÉSULTATS		OBJECTIFS	DONNÉES DE BASE	CIBLES	REALISATION	MOYENS DE VÉRIFICATION	FRÉQUENCE DE LA COLLECTE	COMMENTAIRES
PERFORMANCE	P1	Réaliser zéro non-conformité à l'audit de suivi 2 d'AFNOR Certification (<i>Nombre de non-conformité majeure à l'issue des audits commandités par l'organisme certificateur</i>)	-	0		Rapport d'audit de suivi n°2	Cf. date de restitution des résultats de l'audit de suivi n°2	
	P2	Renforcer l'efficacité du Système de Management de la Qualité du Trésor Public (<i>Taux d'amélioration de l'efficacité du système de management de la qualité</i>)	-	5 % au moins par rapport au niveau initial de 70%		Tableau de bord du PM3	Trimestrielle	
	P3	Intégrer les critères de l'EFQM dans le SMQ du Trésor Public (<i>Taux d'intégration EFQM</i>)	-	90%		Etat d'exécution du plan d'actions	Semestrielle	
	P4	Déployer le Système de management intégré incluant les critères de l'EFQM (<i>Taux de déploiement du Système de management intégré</i>)		90%		Etat d'exécution du plan d'actions	Semestrielle	

Nota Bene :

➤ **Les indicateurs de pilotage**

T1. Taux d'avancement du projet : (Tâches réalisées / nombre total de tâches planifiées au titre du projet) X 100

T2. Taux d'exécution des tâches : (tâches réalisées à échéance / tâches échues) X 100

T3. Taux d'exécution budgétaire : (dépenses réalisées / dépenses prévues) X 100

T4. Taux de décaissement des fonds : (ressources mobilisées / ressources attendues) X 100

T5. Niveau de maîtrise des risques : (1) Nombre de risques non couverts

(2) Nombre de risques majeurs survenus

T6. Taux de réalisation des reporting : (Nombre de reporting réalisés à échéance / Nombre de reporting attendus) X 100

T7. Taux de réalisation du plan de conduite du changement : (Nombre d'activités du plan de conduite du changement réalisées à échéance / Nombre d'activités échues programmées au titre du plan de conduite du changement) X 100

➤ **Les indicateurs de performance**

P1. Nombre de non-conformité majeure à l'issue des audits commandités par l'organisme certificateur (audit de suivi 2 et audit de renouvellement de certificat) ;

P2. Taux d'amélioration de l'efficacité du système de management de la qualité [(Taux d'efficacité de la période N - Taux d'efficacité de la période N-1)/Taux d'efficacité de la période N-1]*100;

P3. Taux d'intégration EFQM : (Nombre d'exigences par critères intégrés/Nombre d'exigences ou critères prévus) X 100 ;

P4. Taux de déploiement du Système de management intégré (comprenant les critères ou exigence du EFQM) = (Nombre de services couverts/Nombre de services prévus) X 100.

XII- PLAN DE CHANGEMENT

4- Au titre du Plan de communication

Objectif	Activités	Cible	Modalités de diffusion*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
	Néant					

**Média ou hors média*

5- Au titre du Plan de sensibilisation

Objectif	Activités	Cible	Modalités de réalisation*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
Faciliter l'appropriation de Qualipro et des dispositions de l'EFQM par les acteurs	Sensibiliser le personnel sur les enjeux liés aux changements induits par l'automatisation du système de management de la qualité et l'implémentation	Services pilotes de processus et contributeurs	Sensibilisation au moyen de l'application Teams	Chef de projet	31/12/21	Comptes rendus de sensibilisation

Objectif	Activités	Cible	Modalités de réalisation*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
	de l'EFQM au Trésor Public					
Vérifier le niveau d'appropriation de la plateforme Qualité et des dispositions de l'EFQM	Evaluer l'efficacité de la sensibilisation	Services pilotes de processus et contributeurs	Administration de questionnaire d'évaluation de l'efficacité de la sensibilisation	Chef de projet	31/12/23	Rapport d'évaluation de l'efficacité de la sensibilisation

**Outils digitaux ou rencontres présentielle*

6- Au titre du Plan de formation

Objectif	Intitulé de la formation	Cible	Modalités de réalisation*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
Acquérir les méthodes et outils nécessaires aux évaluateurs EFQM	Former les évaluateurs EFQM	Equipe d'évaluateurs	Séminaire organisé en présentiel	AFNOR Compétences	31/12/21	Rapport de formation

**Outils digitaux ou rencontres présentielle*

7- Synthèse des activités programmées au titre du Plan de conduite du changement

Domaine	Nombre d'activités planifiées
Plan de communication	Néant
Plan de sensibilisation	2 actions de sensibilisation : sensibilisation des pilotes de processus, des Services contributeurs des processus, des Chefs de Service Qualité et Contrôle Interne
Plan de formation	1
TOTAL GÉNÉRAL	3

AXE STRATEGIQUE 1 :

POURSUIVRE LE PROCESSUS DE MODERNISATION DU TRESOR PUBLIC

TERMES DE REFERENCE DES PROJETS



Projet de sécurisation du système d'information

Projet de digitalisation des procédures

Projet de renouvellement du certificat à la norme ISO 9001 version 2015

Projet d'optimisation de contrôle interne et de maîtrise des risques

Projet de mise en œuvre du schéma directeur informatique

Projet de renforcement du Système d'Information Documentaire

TERMES DE REFERENCE DU PROJET D'OPTIMISATION DE CONTROLE INTERNE ET DE MAITRISE DES RISQUES

I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Le Trésor Public s'est engagé dans une démarche formelle de contrôle interne et de maîtrise des risques en vue du renforcement de la gouvernance et de l'amélioration de ses performances.

A ce jour, le dispositif du contrôle interne et de la maîtrise des risques est déployé dans l'ensemble des services du Trésor Public et est à un niveau de maturité standard.

Ce niveau de maturité est caractérisé notamment par :

- la standardisation des procédures et instructions de travail qui font l'objet de large diffusion ;
- la détermination des mesures de contrôle et des responsabilités associées ;
- l'évaluation périodique de l'efficacité du dispositif du contrôle interne ;
- la mise en place d'un audit interne.

Toutefois, quelques insuffisances relativement à l'application des principes du contrôle interne, à la maîtrise des outils et méthodes de surveillance des risques et de traitement des non-conformités demeurent.

Les efforts doivent se poursuivre pour rendre le contrôle interne plus robuste au Trésor Public par l'amélioration de son niveau de maturité.

C'est dans cette perspective que le PSD 2021-2025 a érigé « l'optimisation du contrôle interne et la maîtrise des risques » en projet.

II- OBJECTIFS DU PROJET

1.1. Objectif général

Le projet vise à améliorer le niveau de maturité du contrôle interne au Trésor Public.

1.2. Objectifs spécifiques

Le projet vise de manière spécifique à :

- faire passer le contrôle interne du niveau de maturité 3 (maturité standard) au niveau de maturité 4 (maturité avancée) ;
- améliorer l'appropriation du dispositif du contrôle interne par le personnel.

III. RESULTATS ATTENDUS

Les résultats attendus sont les suivants :

- le contrôle interne et la maîtrise des risques au Trésor Public est conforme aux critères de maturité de niveau avancé ;
- le niveau d'appropriation du contrôle interne et de la maîtrise des risques par le personnel s'est amélioré.

III- IMPACTS ATTENDUS

- la culture de contrôle et de maîtrise des risques est développée au sein du Trésor Public ;
- l'excellence opérationnelle est assurée dans l'ensemble des services.

IV- PERIMETRE DU PROJET

Ce projet porte sur la cartographie globale des processus et tous les postes couverts par la certification globale du système de management de la qualité du Trésor Public.

V- METHODOLOGIE

La méthodologie qui doit conduire à l'amélioration de la maturité du contrôle interne s'articule ainsi qu'il suit :

- Elaboration du plan d'actions de mise en conformité du dispositif de contrôle interne et de la maîtrise des risques aux critères de maturité 4 (niveau de maturité avancée) ;

- Mise en œuvre des actions identifiées ;
- Bilan du projet d'optimisation du contrôle interne du Trésor Public.

VI- COMPOSITION DE L'EQUIPE PROJET

L'équipe projet comprend :

- **un Chef de Projet** : Directeur de la Qualité et de la Normalisation
- **un Coordonnateur de Projet** : Conseiller Technique du DGTCP en charge de la qualité et du contrôle interne
- **des Membres** : IGT, TG Adzopé, DRSSFD, TP Transport maritime
- un Secrétariat Technique composé :
 - ✓ d'un Coordonnateur : Expert Qualité de la DQN
 - ✓ et des Membres : Sous-directeurs de la DQN, un Chef de Service de la DQN en qualité de rapporteur et un rapporteur adjoint.

VII- MATRICE D'ACTIONS

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables/Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	1	P09	01	00	Assurer la conformité du contrôle interne au critère de maturité avancée n°1 : Existence d'un environnement efficace de gestion du contrôle interne et du risque				
1	1	P09	01	01	Procéder à la revue des documents relatifs au contrôle interne et à la maîtrise des risques	DQN IGT/DAI Pilotes de processus et contributeurs	Liste des documents révisés	03/05/2021	30/09/2021
1	1	P09	01	02	Déterminer les caractéristiques d'un environnement de contrôle efficace	DQN IGT/DAI Pilotes de processus	Rapport d'évaluation	30/06/2021	30/09/2021
1	1	P09	01	03	Evaluer la conformité de l'environnement de contrôle du Trésor Public aux caractéristiques d'un environnement de contrôle efficace	IGT/DAI/ DQN	Rapport d'évaluation Rapport d'audit interne	22/11/2021	31/12/2021
1	1	P09	01	04	Mettre en œuvre les recommandations issues de l'évaluation	Services pilotes de processus et contributeurs/ DQN	Etat d'exécution des recommandations	15/01/2022	31/03/2022

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables/Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	1	P09	02	00	Assurer la conformité du contrôle interne au critère de maturité avancée n°2 : Les évaluations documentées sont fréquemment effectuées				
1	1	P09	02	01	Faire l'inventaire des évaluations documentées du contrôle interne et tirer les leçons nécessaires	DAI Pilotes de processus DQN	Inventaires des évaluations documentées effectuées	31/07/2021	31/03/2022
1	1	P09	03	00	Assurer la conformité du contrôle interne au critère de maturité avancée n°3 : Plusieurs contrôles sont automatisés et régulièrement examinés				
1	1	P09	03	01	Identifier les activités, tâches ou opérations faisant l'objet de contrôles automatisés par processus selon le cas et les modalités d'examen de ces contrôles	Pilotes de processus/ DSI DAI	Compte-rendu de l'inventaire des contrôles automatisés par processus selon le cas	01/04/2022	31/12/2022
1	1	P09	03	02	Analyser l'opportunité d'intégrer de nouveaux contrôles automatisés aux processus	Pilotes de processus/ DSI	Rapport d'analyse	15/01/2023	31/12/2023
1	1	P09	04	00	Assurer la conformité du contrôle interne au critère de maturité avancée n°4 : Les connaissances sont partagées de façon organisée et méthodique et les processus tendent vers l'efficacité				

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables/Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	1	P09	04	01	Intégrer à la matrice de gestion des connaissances organisationnelles du Trésor Public, la gestion des connaissances relatives au contrôle interne et à la maîtrise des risques	DQN/ Pilotes de processus	Matrice de gestion des connaissances organisationnelles du Trésor Public mise à jour	15/01/2023	31/12/2023
1	1	P09	05	00	Assurer la conformité du contrôle interne au critère de maturité avancée n°5 : Toutes les procédures sont conçues à l'avance sur la base des risques				
1	1	P09	05	01	Mettre à jour les organigrammes fonctionnels, les référentiels de contrôle interne et de maîtrise des risques	Pilotes de processus/ DQN	Organigrammes fonctionnels, référentiels de contrôle interne et de maîtrise des risques mis à jour	15/01/2023	31/12/2023
1	1	P09	06	00	Assurer la conformité du contrôle interne au critère de maturité avancée n°6 : Les autocontrôles sont robustes et les auto-évaluations sont fréquentes				
1	1	P09	06	01	Faire l'évaluation du contrôle interne afin de s'assurer de l'effectivité des autocontrôles et des autoévaluations intégrés aux procédures	DAI DQN Pilotes de processus et contributeurs	Rapport d'évaluation Rapport d'audit	15/01/2023	31/12/2023
1	1	P09	07	00	Assurer la conformité du contrôle interne au critère de maturité avancée n°7 : Les procédures structurées et formalisées suivent rapidement l'évolution des besoins et les meilleures pratiques et tendent vers l'optimisation				

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables/Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	1	P09	07	01	Mettre à jour les procédures	Pilotes de processus/ DDA	Procédures mises à jour	15/01/2023	31/12/2023
1	1	P09	08	00	Assurer la conformité du contrôle interne au critère de maturité avancée n°8 : L'organisme est doté d'une solide culture de contrôle				
1	1	P09	08	01	Déterminer les caractéristiques d'une culture de contrôle solide	DQN DAI Pilotes de processus	Rapport d'évaluation	15/01/2024	31/12/2024
1	1	P09	08	02	Evaluer la conformité de la culture de contrôle du Trésor Public aux caractéristiques d'une culture de contrôle solide	DAI/ DQN	Rapport d'évaluation	15/01/2024	31/12/2024
1	1	P09	08	03	Mettre en œuvre les recommandations issues de l'évaluation	Services pilotes de processus et contributeurs DQN	Rapport de mise en œuvre des recommandations	15/01/2024	31/12/2024
1	1	P09	09	00	Assurer la conformité du contrôle interne au critère de maturité avancée n°9 : Audit interne performant				
1	1	P09	09	01	Déterminer les caractéristiques d'un audit interne performant	DQN/ DAI	Procédure d'audit interne	15/01/2024	31/12/2024
1	1	P09	09	02	Evaluer la conformité de l'audit interne du Trésor Public aux caractéristiques d'un audit interne performant	Cabinet d'audit DQN DAI	Rapport d'audit Rapport d'évaluation	15/01/2024	31/12/2024

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables/Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	1	P09	09	03	Mettre en œuvre les recommandations issues de l'évaluation	Services pilotes de processus et contributeurs DQN DAI	Etat de mise en œuvre des recommandations	15/01/2024	31/12/2024
1	1	P09	10	00	Assurer la conformité du contrôle interne au critère de maturité avancée n°10 : Fonction de contrôle interne opérationnelle				
1	1	P09	10	01	Doter les Services Qualité et Contrôle interne du Trésor Public de compétences nécessaires	DRH	Liste à jour des postes dotés d'un Service Qualité et Contrôle interne opérationnel	01/06/2023	31/12/2025
1	1	P09	10	02	S'assurer que les Services Qualité et Contrôle interne mis en place dans les postes, sont effectivement opérationnels	Chefs de postes ou responsables de service DQN DRH	Reporting des Chefs de Service Qualité et Contrôle interne Résultat de l'évaluation des contrats d'objectifs	01/06/2025	31/12/2025
1	1	P09	11	00	Assurer la conformité du contrôle interne au critère de maturité avancée n°11 : Un reporting fiable et pertinent est de règle				
1	1	P09	11	01	Déterminer les caractéristiques d'un reporting fiable et de règle	DQN DAI	Rapport d'évaluation	15/01/2025	31/12/2025

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables/Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	1	P09	11	02	Evaluer la conformité du reporting sur le contrôle interne et la maîtrise des risques aux caractéristiques d'un reporting fiable et de règle	DAI DQN	Rapport d'évaluation	15/01/2025	31/12/2025
1	1	P09	11	03	Mettre en œuvre les recommandations issues de l'évaluation	Services pilotes de processus et contributeurs/ DQN DAI	Etat de mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation	15/01/2025	31/12/2025
1	1	P09	12	00	Assurer la conformité du contrôle interne au critère de maturité avancée n°12 : Le système de contrôle est fortement intégré et son efficacité s'érige en préoccupation constante des dirigeants (efficacité, traçabilité et efficience)				
1	1	P09	12	01	Faire la revue du dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques	Comité des risques/ DQN	Compte-rendu de Comité des risques Rapport général sur le contrôle interne au Trésor Public	15/01/2025	31/12/2025
1	1	P09	12	02	Faire le bilan du projet d'optimisation du contrôle interne et de la maîtrise des risques du Trésor Public	Chef de projet	Rapport de clôture de projet	15/01/2026	28/02/2026

VIII- GESTION DES RISQUES

Activités	Objectifs	Appréciation des risques							Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques				
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	Libellé	
Mettre en œuvre le plan d’actions d’amélioration du niveau de maturité actuel du contrôle interne du Trésor Public	Assurer la conformité du contrôle interne du Trésor Public aux critères de maturité avancée	R1. Actions d’amélioration du niveau de maturité du contrôle interne non adaptées aux critères de conformités à satisfaire	FR1. Compréhension erronées des critères relatifs au niveau de maturité 4 (maturité avancée) du contrôle interne	CP1. Contrôle interne non optimisé	3	5	15	Elevé	MC1. Revue des critères de maturité 4 du contrôle interne impliquant la DQN et la contribution de la DAI et des personnes-ressources
		R2. Non-implication du personnel dans la mise en œuvre des actions d’amélioration du niveau de maturité du contrôle interne	FR2. Absence de sensibilisation des acteurs concernés sur les enjeux de l’amélioration du niveau de maturité du contrôle interne	CP2. Contrôle interne non optimisé	3	5	15	Elevé	MC2.1. Sensibilisation des acteurs concernés aux enjeux de l’amélioration du niveau de maturité du contrôle interne au Trésor Public
									MC2.2. Prise en compte des observations et attentes du personnel à l’issue de la sensibilisation

Activités	Objectifs	Appréciation des risques							Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques				
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	Libellé	
									MC2.3. Evaluation de l'efficacité de la sensibilisation

IX- BUDGET

EMPLOIS PREVISIONNELS	
DESIGNATION	MONTANT ESTIMATIF
4. Formation des acteurs	21 000 000
5. Déploiement du contrôle interne et de la maîtrise des risques	39 300 000
6. Evaluation du contrôle interne	13 938 000
TOTAL	74 238 000

X- INDICATEURS DE SUIVI

CHAÎNE DES RÉSULTATS		OBJECTIFS	DONNÉES DE BASE	CIBLES	REALISATION	MOYENS DE VÉRIFICATION	FRÉQUENCE DE LA COLLECTE	COMMENTAIRES
PILOTAGE	T1	Mesurer l'état d'avancement du projet <i>(Taux d'avancement du projet)</i>	-	-		Tableau de bord du projet	Semestrielle	
	T2	Réaliser toutes les tâches échues dans les délais <i>(Taux d'exécution des tâches dans les délais)</i>	-	90%		Etat d'avancement du projet	Trimestrielle	
	T3	Evaluer le rythme d'utilisation du budget <i>(Taux d'exécution budgétaire)</i>	-	-		Etat d'exécution du budget	Trimestrielle	
	T4	Couvrir les besoins de financement du projet <i>(Taux de décaissement des fonds)</i>	-	-		Etat d'exécution du budget	Trimestrielle	
	T5	(1) Assurer la couverture des risques <i>(Nombre de risques non couverts)</i>	-	0		Reporting projet	Trimestrielle	
		(2) Réduire le niveau des risques <i>(Nombre de risques majeurs survenus)</i>	-	0		Reporting projet	Trimestrielle	
	T6	Réaliser tous les reporting dans les délais	-	100%		Reporting projet	Trimestrielle	

CHAÎNE DES RÉSULTATS		OBJECTIFS	DONNÉES DE BASE	CIBLES	REALISATION	MOYENS DE VÉRIFICATION	FRÉQUENCE DE LA COLLECTE	COMMENTAIRES
		<i>(Taux de réalisation des reporting dans les délais)</i>						
	T7	Réaliser toutes les activités prévues dans le cadre du Plan de changement dans les délais <i>(Taux de réalisation du Plan de changement dans les délais)</i>	-	90%		Etat d'exécution du plan de changement	Trimestrielle	
PERFORMANCE	P1	S'assurer du respect des critères de niveau 4 <i>(Taux de respect des critères de niveau 4)</i>	-	90%		Etat d'exécution du plan d'actions	Trimestrielle	
	P2	Déployer les nouveaux outils de contrôle interne <i>(Taux de déploiement des outils de contrôle interne)</i>	-	100%		Etat de déploiement des nouveaux outils de contrôle interne	Dès validation des outils à déployer	

Nota Bene :

➤ **Les indicateurs de pilotage**

T1. Taux d'avancement du projet : (Tâches réalisées / nombre total de tâches planifiées au titre du projet) X 100

T2. Taux d'exécution des tâches : (tâches réalisées à échéance / tâches échues) X 100

T3. Taux d'exécution budgétaire : (dépenses réalisées / dépenses prévues) X 100

T4. Taux de décaissement des fonds : (ressources mobilisées / ressources attendues) X 100

T5. Niveau de maîtrise des risques : (1) Nombre de risques non couverts

(2) Nombre de risques majeurs survenus

T6. Taux de réalisation des reporting : (Nombre de reporting réalisés à échéance / Nombre de reporting attendus) X 100

T7. Taux de réalisation du plan de conduite du changement : (Nombre d'activités du plan de conduite du changement réalisées à échéance / Nombre d'activités échues programmées au titre du plan de conduite du changement) X 100

➤ **Les indicateurs de performance**

P1. Taux de respect des critères de niveau 4 = Nombre de critères respectés/Nombre de critères prévus à l'année ;

P2. Taux de déploiement = Nombre de services couverts/Nombre de services prévus.

XI- PLAN DE CHANGEMENT

8- Au titre du Plan de communication

Objectif	Activités	Cible	Modalités de diffusion*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
Assurer la disponibilité du cadre organique de fonctionnement et d'organisation révisé du contrôle interne et de la maîtrise des risques auprès des services	Diffusion du cadre organique de fonctionnement et d'organisation révisé du contrôle interne et de la maîtrise des risques	Tous les services	Courrier électronique	DQN	31/07/21	-Liste de diffusion -Compte rendu de réunion du Comité de direction

**Média ou hors média*

9- Au titre du Plan de sensibilisation

Objectif	Activités	Cible	Modalités de réalisation*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
	Néant					

**Outils digitaux ou rencontres présentiels*

10- Au titre du Plan de formation

Objectif	Intitulé de la formation	Cible	Modalités de réalisation*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
Eviter la dégradation de l'état de vulnérabilité des processus par le traitement efficace des risques sous surveillance et le maintien de la vigilance pour les risques sous contrôle	Formation sur la surveillance des risques	Pilotes de processus Directeurs centraux Chefs de poste Chefs de Services Qualité et Contrôle Interne	Formation via l'applicatif Team's	DQN	31/12/21	Rapports de formation

**Outils digitaux ou rencontres présentiels*

11- Synthèse des activités programmées au titre du Plan de conduite du changement

Domaine	Nombre d'activités planifiées
Plan de communication	Néant
Plan de sensibilisation	Néant
Plan de formation	2 actions de formations : formation des pilotes de processus, des Chefs de Services contributeurs, des Chefs de Service Qualité et Contrôle Interne
TOTAL GÉNÉRAL	2

AXE STRATEGIQUE 1 :

POURSUIVRE LE PROCESSUS DE MODERNISATION DU TRESOR PUBLIC

TERMES DE REFERENCE DES PROJETS



Projet de sécurisation du système d'information



Projet de digitalisation des procédures



Projet de renouvellement du certificat à la norme ISO 9001 version 2015



Projet d'optimisation de contrôle interne et de maîtrise des risques



Projet de mise en œuvre du schéma directeur informatique



Projet de renforcement du Système d'Information Documentaire

TERMES DE REFERENCE DU PROJET DE MISE EN ŒUVRE DU SCHÉMA DIRECTEUR INFORMATIQUE

I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Résolument engagée sur les sentiers de la performance, institution de premier plan et de référence présente sur tout le territoire national, le Trésor Public a inscrit, depuis quelques années, au cœur de sa politique managériale, la modernisation de son système d'information, en vue d'une meilleure atteinte de ses objectifs.

Ainsi, faut-il le rappeler, plusieurs études ont été menées de 2008 à 2015 sur le système informatique de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique, de même que sur ASTER, la Sécurité et le Schéma Directeur. S'inscrivant dans cette droite ligne, le plan stratégique de Développement 2016-2020, qui traduit la vision du Directeur Général à faire du Trésor Public, une administration en marche vers l'excellence, capable d'accompagner efficacement la croissance économique de la Côte d'Ivoire, a consacré un axe sur la modernisation des outils et des méthodes de gestion.

Les enjeux de cette priorité s'inscrivaient dans le cadre global de la sécurisation des données du Trésor Public, mais également, de l'alignement de la Direction Générale sur les réformes des finances publiques.

Après un bilan satisfaisant de la mise en œuvre de ce projet, il s'avère nécessaire de maintenir les résultats obtenus, de mettre en œuvre les perspectives formulées dans les résultats du PSD 2016-2020, notamment, le traitement de la qualité de la sécurité du système d'information sous forme de projet, la modification de l'architecture du réseau de l'état fortement centralisé vers un état décentralisé et le renouvellement de tous les équipements défectueux du Système d'Information.

Si le schéma directeur porte sur l'innovation, la digitalisation, la sécurisation et les infrastructures, ce projet-ci compte met l'accent sur les infrastructures, d'où l'intérêt des présents termes de référence.

II- OBJECTIFS DU PROJET

II-1 OBJECTIF GENERAL

L'objectif général du projet est de doter le Trésor Public d'infrastructures informatique performantes répondant aux normes internationales.

II-2. OBJECTIFS SPECIFIQUES

De façon spécifique, il s'agit de :

- Actualiser le Schéma Directeur Informatique ;
- Doter le Trésor Public d'un Data center ;
- Construire un Réseau informatique décentralisé et performant ;
- Renforcer les capacités du personnel et des utilisateurs.

III- RÉSULTATS ATTENDUS

Les résultats attendus sont ci-après définis :

- Le schéma directeur informatique est actualisé ;
- Le Data center du Trésor Public est disponible ;
- Le réseau informatique du Trésor Public est performant et décentralisé ;
- Le renforcement des capacités du personnel et des utilisateurs est assuré.

IV- IMPACT ATTENDU

Les utilisateurs et les parties intéressées pertinentes sont satisfaits de la qualité des prestations informatiques.

V- PÉRIMÈTRE DU PROJET

Ce projet couvre l'ensemble du système d'information du Trésor Public et concerne toutes les structures du Trésor Public.

VI- MÉTHODOLOGIE

Le projet devra s'articuler autour des étapes suivantes :

- Actualisation du schéma directeur 2016-2020
- Conception et Mise en œuvre des actions
- Evaluation des actions mises en œuvre

VII- COMPOSITION DE L'ÉQUIPE-PROJET

L'équipe projet est composée des acteurs suivants :

- **Chef de Projet** : Directeur des Systèmes d'Information ;
- **Coordonnateur du Projet** : Conseiller Technique du DGTCP
- **Membres** :
 - Directeur de la Qualité et de la Normalisation ;
 - Directeur de la Comptabilité Publique ;
 - Directeur de la Documentation et des Archives ;
 - L'Agent Comptable Central des Dépôts ;
 - Equipe-projet SIC ;
 - DMG ;
 - DCSPEF ;
 - DECFINEX
 - AMATCI.

VIII- MATRICE D'ACTIONS

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	3	P01	01	00	Actualiser le Schéma Directeur Informatique				
1	3	P01	01	01	Elaborer le TDR	DSI	Copie du TDR	30/02/2021	30/09/2021
1	3	P01	01	02	Rédiger et faire valider le nouveau Schéma Directeur		Copie du nouveau Schéma Directeur	30/02/2021	08/11/2021
1	3	P01	01	03	Diffuser le Schéma Directeur		Rapport de diffusion	30/12/2021	31/12/2021
1	3	P01	02	00	Construire et Aménager le Data Center				
1	3	P01	02	01	Sélectionner un Prestataire	DSI	Copie de Sélection	22/11/2021	30/12/2021
1	3	P01	02	02	Etablir un chronogramme de suivi des travaux	DSI/PRESTATAIRE	Rapport du Chronogramme	03/01/2022	03/02/2022
1	3	P01	02	03	Acquérir les équipements	DSI/DMG	Bon de Livraison	30/12/2021	30/11/2022
1	3	P01	02	04	Procéder à l'inauguration de Data Center	DSI/DGTCP	Rapport de l'inauguration	30/11/2022	30/12/2022
1	3	P01	03	00	Construire un Réseau Informatique Décentralisé et Performant				

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	3	P01	03	01	Elaborer le TDR	DSI/DMG	Copie du TDR	01/06/2021	04/07/2022
1	3	P01	03	02	Concevoir l'Architectue	DSI	Rapport de conception	02/08/2021	15/10/2021
					Acquérir les équipements	DSI/DMG	Bon de Livraison	28/10/2021	30/11/2021
1	3	P01	03	03	Former les Utilisateurs	DSI/DF	Rapport de formation	06/12/2021	10/12/2021
1	3	P01	03	04	Evaluer l'efficacité du Réseau	DSI/DGTCP	Rapport d'évaluation	30/11/2021	28/12/2023
1	3	P01	04	00	Renforcer les capacités du personnel et des utilisateurs				
1	3	P01	04	01	Elaborer le TDR	DSI/DF	Copie du TDR	30/08/2021	30/11/2021
1	3	P01	04	02	Elaborer un Plan de Formation		Rapport du Plan de Formation	30/11/2021	28/02/2022
1	3	P01	04	03	Mettre en œuvre le plan de Formation		Rapport d'exécution du plan	28/02/2022	30/10/2023
1	3	P01	04	04	Former les Utilisateurs		Rapport de Formation	08/11/2022	30/10/2023
1	3	P01	04	05	Evaluer l'efficacité du plan de formation		Rapport d'évaluation	06/12/2023	28/12/2023

IX- COÛT DU PROJET

Le coût global de ce projet peut s'estimer à **20 977 184 557 FCFA**

Natures de dépenses		TOTAL	Projection quinquennale du coût des activités				
			2021	2022	2023	2024	2025
Modernisation du système d'information		13 259 484 754	2 280 687 903	5 463 796 851	3 300 000 000	1 675 000 000	540 000 000
Etude du Projet	Mission d'inventaire et d'évaluation des infrastructures réseaux et matériels existants, évaluation des besoins, études scénarios possibles, choix de l'architecture du réseau informatique et téléphonique à renfoncer, élaboration d'un rapport détaillé de l'étude servant de guide pour la mise en œuvre du projet.	700 000 000	700 000 000	0	0	0	0
Renouvellement et renforcement en matières techniques et informatiques	Renouvellement des infrastructures réseaux et téléphoniques du trésor Public	500 000 000	100 000 000	200 000 000	150 000 000	50 000 000	-
	Renouvellement des infrastructures techniques	1 004 999 500	4 999 500	500 000 000	300 000 000	150 000 000	50 000 000
	Renouvellement des services en matériels informatiques	643732 570	43 732 570	300 000 000	150 000 000	100 000 000	50 000 000
Déploiement du système information dans	Renforcement des infrastructures réseaux déploiement et téléphoniques des Antennes Régionales	2 275 000 000	275 000 000	1 000 000 000	500 000 000	400 000 000	100 000 000
	Equipement en matériels techniques	1 700 000 000	200 000 000	800 000 000	500 000 000	150 000 000	50 000 000

les antennes régionales	Equipement en matériels roulants	90 000 000	90 000 000	0	0	0	0
Renforcement du système de sécurité et de protection de données	Acquisition de licences d'intelligence Artificielle et d'Antivirus	2 244 577 792	544 577 792	900 000 000	600 000 000	150 000 000	50 000 000
	Mise en place d'un système de communication performant sur la téléphonie IP	315 000 000	0	200 000 000	100 000 000	15 000 000	0
	Implémentation des bonnes pratiques des normes iso de sécurité de système d'information	1 670 000 000	70 000 000	900 000 000	400 000 000	200 000 000	100 000 000
Renforcements des postes de travail et des systèmes	Interconnexion et câblage des postes comptables et postes rattachés	1 642 378 041	42 378 041	600 000 000	500 000 000	400 000 000	100 000 000
	Intégration des systèmes comptables financiers installés sur les plateformes informatiques différents	263 796 851	0	63 796 851	100 000 000	60 000 000	40 000 000
	Amélioration du fonctionnement du système existants	210 000 000	210 000 000	-	-	-	-
Mise en place d'un DATACENTER		7 717 699 803	2 017 699 803	2 300 000 000	1 700 000 000	1 100 000 000	600 000 000
Etude du projet	Etude de faisabilité et conception (étude BNETD et ORANGE COTE D'IVOIRE)	470 703 901	470 703 901				
	Rénovation du DATACENTER de la tourB	1 011 941 764	11 941 764	500 000 000	300 000 000	150 000 000	50 000 000

Construction et aménagement des DataCenter	Rénovation du DATACENTER de la Banque du Trésor	710 593 343	10 593 343	300 000 000	200 000 000	150 000 000	50 000 000
	Construction et aménagement d'un DATACENTER de tiers III sur le site de la riviera	5 524 460 795	1 524 460 795	1 500 000 000	1 200 000 000	800 000 000	500 000 000
TOTAL		20 977 184 557					

X- GESTION DES RISQUES SUR LE PROJET

- Obsolescence des équipements
- Réseau instable

Les risques éventuels liés au projet sont :

Etapas du processus	Objectifs à l'étape du processus	Appréciation des risques							Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des risques (R)	Analyse des risques		P	I	Criticité des risques (C)		
			Causes de risque (CR)	Conséquences potentielles (CP)					
1. Financement du projet	01 S'assurer de l'existence du financement	R1.1 : Insuffisance de financement	CR1.1 Pas d'inscription au PIP	CP.1 Retard et/ou Arrêt du projet	3	5	15	Critique	MC1.1 S'assurer de l'inscription au PIP
		R1.2 : Retard dans le financement	CR1.2 Mauvaise appréciation du coût						MC1.2 Prévoir une autre source de financement pour les rallonges

Etapas du processus	Objectifs à l'étape du processus	Appréciation des risques							Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des risques (R)	Analyse des risques		P	I	Criticité des risques (C)		
			Causes de risque (CR)	Conséquences potentielles (CP)					
2. Etat des lieux	02.1 Analyser les différents audits	R2.1 : Omission d'une recommandation non mise en œuvre	CR2.1 mauvais recensement des recommandations	CP 2.1 Possibilité de	3	1	3	Modéré	MC2.1 Faire valider les listes par le DSI
	02.2 Recenser l'existant en matériels	R2.2 : Impossibilité de prendre en compte le matériel existant	CR2.2 Machines obsolètes	CP2.2 : Impossibilité de brasser le réseau informatique					
	02.3 Recenser l'existant en applicatifs	R3. Applicatif fonctionnel et non sécurisé	CR3 : Non prise en compte de mise à jour de sécurité	CP3 Impossibilité de faire fonctionner l'applicatif	3	3	9	Critique	
		R 4 .Retard dans l'exécution du projet	CR4 : Non-respect du plan d'action d'exécution du projet	CP 4 : Arrêt et Perturbation de l'exécution du projet	1	1	1	Faible	MC2.2 : Faire le point d'avancement du projet au quotidien
3 Conception du réseau	03.1. Produire un réseau décentralisé	R5. Erreur de conception	CR5.1 Absence ou Insuffisance de contrôle	CP5 Réseau non sécurisé	1	1	1	Critique	MC3.1 Faire valider l'architecture du réseau par le DSI et le partenaire

Etapas du processus	Objectifs à l'étape du processus	Appréciation des risques							Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des risques (R)	Analyse des risques		P	I	Criticité des risques (C)		
			Causes de risque (CR)	Conséquences potentielles (CP)					
4.Installer et configurer les équipements et les solutions	04.Mise en œuvre de la solution	R6 :Retard dans l'exécution du projet	CR6 : Non-respect du plan d'action d'exécution du projet	CP6 : Arrêt et perturbation de l'exécution du Projet	1	5	5	Modéré	MC4 : Suivre le plan d'action
		R7.perte de données	CR7 : Disparation ou perte des données numérique	CP7 : Arrêt et perturbation de l'exécution du Projet	3	3	9	Critique	MC5 : Se rassurer des sauvegardes
		R8 : l'incendie	CR8 : Absence des détecteurs d'incendie dans chaque local technique	CP8 : Mise en péril du local technique	1	5	5	Modéré	MC6 : faire vérifier les détecteurs d'incendie fréquemment pour s'assurer de leur bon fonctionnement
		R9 : le travail de nuit	CR9 : Doubler les équipes sur les sites de nuit, s'assurer que les équipes sont effectivement sur le site	CP9 : Arrêt et ralentissement de l'intégration	3	3	9	Critique	MC7 : Constituer les différentes équipes de nuit. Procéder par appels téléphoniques/vidéos
		R10 : Vols d'équipements	CR10 : Mauvais rangements des équipements dans les locaux techniques sur les différents sites .	CP10 : Arrêt du projet et de l'intégration	1	5	5	Modéré	MC8 : veillez à la surveillance permanente des sites.
		R11 : Dépendance forte de personnes	CR11 : Doubler les agents sur les postes de responsabilité	CP11 : Perturbation du projet	1	5	5	Modéré	MC9 : Partager et faire synchroniser les informations du projet
		R12 : la manipulation du courant électrique	CR12 : Obliger le port des Epi (Equipements de Protections Individuels) avant toutes actions sur l'électricité	CP12 : endommager les équipements	1	1	1	Faible	MC10 : Vérifier le port des Epi avant toutes actions sur l'électricité

Etapes du processus	Objectifs à l'étape du processus	Appréciation des risques							Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des risques (R)	Analyse des risques		P	I	Criticité des risques (C)		
			Causes de risque (CR)	Conséquences potentielles (CP)					
		R13 : les pannes d'équipements	CR13 : S'assurer du bon fonctionnement des équipements dès leur réception. Vérifier la garantie des équipements	CP 13 : Arrêt du projet et de l'intégration	1	5	5	Modéré	MC11 : faire vérifier les équipements par les agents de la DSI en effectuant des tests
Tester les solutions	05. Sécuriser les habilitations	R14. : Fraude et Usurpation d'identité	CR14 : fuite d'information	CP14 : Risques d'intrusions	3	5	15	Critique	MC12 : Contrôle sécuritaire à tous les niveaux
		R15 : Erreur de conception des habilitations	CR15 : Trop d'accès octroyés	CP15 : Fraude autorisée	3	5	15	Critique	MC13 : Faire valider les habilitations par le DSI
		R16 : manque d'appropriation du projet	CR16 : mauvaise gestion ou management des activités du projet visant à organiser le bon déroulement et à en atteindre les objectifs du projet .	CP16 : Arrêt et ralentissement de l'intégration	3	3	9	Modéré	MC14 : Suivre la plan d'action
Formations	06. Monter en compétence des agents	R17 : Manque de formation des agents du Trésor	CR17 : Mauvaise gestion de l'administration des applications et de la sécurité	CP17 : Manque de monter en compétence, dépendance des partenaires.	1	1	1	Faible	MC15 : Effectuer le planning de formation ; Manuel de formation ; S'assurer de la formation effective des agents de la DSI

XI- INDICATEURS DE SUIVI

CHAINE DES RÉSULTATS		OBJECTIFS	DONNÉES DE BASE	CIBLES	REALISATION	MOYENS DE VERIFICATION	OBSERVATIONS
PILOTAGE	T1	Mesurer l'état d'avancement du projet	Néant	00 %		Courriers	
	T2	Réaliser toutes les tâches échues dans les délais	Néant	00%		Rapports Instructions	
	T3	(1) Assurer la surveillance des risques	Néant	00		Rapports	
		(2) Réduire le niveau des risques	Néant	00			
	T4	Réaliser tous les reporting dans les délais	Néant	00%		Reporting	
	T5	Réaliser toutes les activités de communication prévues dans les délais	Néant	00%		Courriers Comptes rendus Rapports	

Les indicateurs de pilotage

T1. Taux d'avancement du projet : tâches réalisées/tâches prévues

T2. Taux d'exécution des tâches à échéance : tâches réalisées à échéance/tâches échues

T3. Niveau de maitrise des risques :

(1) Nombre d'incidents ou dysfonctionnement constatés

(2) Nombre de risques majeurs survenus

T4. Taux de réalisation des reporting : activités de reporting réalisées à échéance/activités de reporting prévues

T5. Taux de réalisation du plan de communication : activités de communication réalisées à échéance/activités de communication prévues

Liste des actions et des tâches	Responsables/Contributeurs	Preuves de réalisation	Période d'exécution	
			Début	Fin
Plan de conduite de changement du projet				
Elaborer un plan de communication et de formation	DCRP/DSI	Copie du TDR	10/05/2021	30/07/2021
Mettre en œuvre le plan	DCRP/DSI	Copie du cahier des charges	30/07/2021	30/11/2021
Evaluer le taux d'utilisation des solution mises en œuvre	DCRP/DSI	Bon de livraison	10/09/2021	30/11/2021

XI- PLAN DE CHANGEMENT

AXE STRATEGIQUE 1 :

POURSUIVRE LE PROCESSUS DE MODERNISATION DU TRESOR PUBLIC

TERMES DE REFERENCE DES PROJETS

Projet de sécurisation du système d'information

Projet de digitalisation des procédures

Projet de renouvellement du certificat à la norme ISO 9001 version 2015

Projet d'optimisation de contrôle interne et de maîtrise des risques

Projet de mise en œuvre du schéma directeur informatique

Projet de renforcement du Système d'Information Documentaire

TERMES DE REFERENCE DU PROJET DE RENFORCEMENT DU SYSTÈME D'INFORMATION DOCUMENTAIRE

I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION

La problématique de la sécurisation des documents demeure une préoccupation pour les administrations tant publiques que privées en quête de crédibilité et d'efficacité dans la mise en œuvre des orientations managériales. En effet, face aux contingences temporelles, l'urgence de la mise en place de mécanismes opérationnels visant à assurer l'efficacité de la gouvernance informationnelle s'avère nécessaire.

Le Trésor Public a inscrit dans son plan Stratégique 2016-2020 la modernisation de son système d'information documentaire au titre des actions prioritaires. La mise en œuvre de ce projet a abouti à :

- la mise en place et à l'exécution d'un schéma directeur de la documentation, des archives et de la numérisation ;
- la mise en place et le déploiement d'une bibliothèque numérique ;
- la formation des agents du Trésor public à l'utilisation de la bibliothèque numérique ;
- la sélection d'un prestataire pour l'acquisition d'un logiciel d'archivage électronique.

Ces résultats enregistrés dénotent de l'efficacité des dispositifs mis en place.

Toutefois, subsistent au regard de ces acquis, des problématiques qui invitent d'une part à la réalisation d'activités de consolidation des acquis (amélioration du fonds documentaire, vulgarisation de la bibliothèque numérique, formation des agents à l'utilisation de la bibliothèque numérique et sensibilisation aux bonnes pratiques d'archivage et de numérisation) et d'autre part, à la mise en œuvre de nouveaux projets en vue d'améliorer le système. Ainsi, apparaît-il nécessaire

de définir des actions majeures favorisant une mise en œuvre effective de la nouvelle vision de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique, à travers le PSD 2021-2025.

Le présent projet intitulé : « Renforcement du système d'information documentaire » a été proposé à cet effet.

Avant d'aborder les objectifs qui sous-tendent ce projet, il convient d'indiquer qu'il s'articule autour de trois projets :

- intégrer de nouvelles fonctionnalités de la bibliothèque numérique et la consolider arrimée à l'objectif stratégique n°4 (Renforcer la transformation digitale de Trésor Public) ;
- élaborer un plan de sécurisation des documents Trésor Public et déployer le système d'archivages électroniques arrimés à l'objectif stratégique n°5 (Mettre à niveau et renforcer la sécurité du système d'information).

II- OBJECTIFS DU PROJET

II.1. Objectif général

Renforcer le système d'information documentaire du Trésor Public par la consolidation des acquis et l'améliorer du dispositif.

II.2. Objectifs spécifiques

De façon spécifique, il s'agira :

- d'intégrer de nouvelles fonctionnalités de la bibliothèque numérique et la consolider (Identification des utilisateurs, identification des types de documents consultés, interaction avec les utilisateurs)
- de mettre en place et exécuter un plan de sécurisation et de conservation des documents des Services du Trésor Public ;
- de mettre en place un système d'archivage électronique des documents de tout support (papier, électronique, audiovisuel).

III- RÉSULTATS ATTENDUS

- De nouvelles fonctionnalités sont intégrées dans la bibliothèque numérique et la bibliothèque numérique est consolidée
- Un plan de sécurisation et de conservation des documents des Services du Trésor Public est élaboré et exécuté ;
- Un système d'archivage électronique des documents est mis en place.

IV- IMPACTS POTENTIELS

- le gain de temps dans la recherche documentaire ;
- les intérêts financiers du Trésor Public sont préservés ;
- les Parties Intéressées Pertinentes (PIP) sont satisfaites ;
- les bonnes pratiques archivistiques sont une réalité au Trésor Public.

V- PÉRIMÈTRE DU PROJET

Le Projet couvre :

- l'ensemble des besoins de conservation et de sécurisation des documents physiques et électroniques des services du Trésor Public ;
- les besoins de diffusion de l'information documentaire auprès du personnel.

VI- MÉTHODOLOGIE

Les différentes activités se dérouleront selon les étapes suivantes :

Activités du projet	Etapas
Activité 1 : Intégrer de nouvelles fonctionnalités à la bibliothèque numérique	- Rédiger et faire valider le cahier des charges - Intégrer les nouvelles fonctionnalités - Former les utilisateurs - Evaluer les nouvelles fonctionnalités de la bibliothèque numérique - Evaluer la valeur ajoutée des nouvelles fonctionnalités sur la performance de la bibliothèque numérique
Activité 2 : Elaborer et exécuter un plan de sécurisation des documents du Trésor Public	- Réaliser un état des lieux - Elaborer et valider le plan de sécurisation - Diffuser le plan auprès des services du Trésor Public - Mettre en œuvre le plan - Evaluer le plan de sécurisation
Activité 3 : Implémenter le Système d'Archivage Electronique	- Sensibiliser 40 services cibles aux bonnes pratiques de numérisation pour la phase pilote avant la vulgarisation à l'ensemble des services du Trésor Public ; - Actualiser et valider les outils de base du SAE dans les services cibles ; - Encadrer les services à l'élaboration des outils spécifiques du SAE ; - Mettre en œuvre le SAE ; - Evaluer la mise en œuvre dans les services cibles ; - Elaborer et valider une stratégie de déploiement du SAE dans les services du Trésor Public ; - Mettre en œuvre la stratégie de déploiement.

VII- COMPOSITION DE L'ÉQUIPE-PROJET

L'équipe du projet est composée des acteurs suivants :

Chef de Projet : Directeur de la Documentation et des Archives

Coordonnateur du Projet : Conseiller Technique du DGTCP en charge du suivi du Projet de Renforcement du Système d'information Documentaire.

Membres :

- Inspecteur Général du Trésor ;
- Directeur des Systèmes d'Information ;
- Directeur des Moyens Généraux ;
- Directeur de la Formation ;
- Directeur de la Communication et des Relations Publiques ;
- Agence Comptable Centrale des Dépôts ;
- Direction de la Qualité et de la Normalisation ;
- Trésorerie Générale de Grand-Bassam.

VIII- MATRICE D' ACTIONS

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsable/ Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	4	P15	02	00	Intégrer de nouvelles fonctionnalités dans la Bibliothèque numérique et consolider les acquis				
1	4	P15	02	01	Rédiger et faire valider le cahier des charges	DDA/DSI/D CRP	Cahier des charges validé	18/05/2021	22/06/2021
1	4	P15	02	02	Intégrer les nouvelles fonctionnalités (Identification des utilisateurs, identification des types de documents consultés, interaction avec les utilisateurs)		Rapport d'intégration	01/07/2021	30/11/2021
1	4	P15	02	03	Former les utilisateurs		Rapport de formation	01/12/2021	30/12/2021
1	4	P15	02	04	Evaluer les nouvelles fonctionnalités de la bibliothèque numérique		Rapport d'activités	01/03/2022	30/03/2022
1	4	P15	02	05	Evaluer la valeur ajoutée des nouvelles fonctionnalités sur la performance de la bibliothèque numérique		Rapport d'évaluation	01/06/2022	30/06/2022

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsable/ Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	5	P15	06	00	Elaborer et exécuter un plan de sécurisation et de conservation des documents du Trésor Public				
1	5	P15	06	01	Réaliser un état des lieux	DDA/DMG	Rapport d'analyse	30/07/2021	30/09/2021
1	5	P15	06	02	Elaborer et valider le plan de sécurisation		Plan de sécurisation validé	30/10/2021	30/12/2021
1	5	P15	06	03	Diffuser le plan auprès des services du Trésor Public		Rapport de diffusion	15/03/2022	30/03/2022
1	5	P15	06	04	Mettre en œuvre le plan		Rapport de mise en œuvre	01/04/2022	30/06/2022
1	5	P15	06	05	Evaluer le plan de sécurisation		Rapport d'évaluation	29/07/2022	30/09/2022
1	5	P15	07	00	Implémenter le Système d'Archivage Electronique				
1	5	P15	07	01	Sensibiliser 40 services cibles aux bonnes pratiques de numérisation	DDA/DMG/ SERVICES CIBLES/VN EURON	Rapport de sensibilisation	17/05/2021	30/06/2021
1	5	P15	07	02	Actualiser et valider les outils de base du SAE dans les services cibles		Rapport de validation des outils de base	17/05/2021	30/09/2021

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsable/Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
1	5	P15	07	03	Encadrer les services à l'élaboration des outils spécifiques du SAE		Rapport d'encadrement	01/10/2021	31/10/2021
1	5	P15	07	04	Mettre en œuvre le SAE		Rapport de mise en œuvre	02/11/2021	31/12/2021
1	5	P15	07	05	Evaluer la mise en œuvre dans les services cibles		Rapport d'évaluation	01/04/2022	30/06/2022
1	5	P15	07	06	Elaborer et valider une stratégie de déploiement du SAE dans les services du Trésor Public		Stratégie validée	31/10/2022	31/12/2022
1	5	P15	07	07	Mettre en œuvre la stratégie de déploiement		Rapport de mise en œuvre	02/01/2023	31/12/2023
1	5	P15	07	08	Evaluer le SAE		Rapport d'évaluation	01/01/2024	31/12/2024

IX- COÛT DU PROJET

EVALUATION FINANCIERE DES ACTIONS INSCRITES AU TITRE DU PSD 2021-2025 (TABLEAU DE REPARTITION FINANCIERE DU PROJET)

Axe Stratégique n°1 : Poursuivre le processus de modernisation du Trésor Public					
Objectif stratégique n°4 : Renforcer la transformation digitale du Trésor Public					
INTITULE DU PROJET	PERIODE D'EXECUTION		MOYENS A METTRE EN OEUVRE	COUT DU PROJET (En FCFA)	COMMENTAIRE
	Début	Fin			
<i>Intégrer de nouvelles fonctionnalités à la bibliothèque numérique</i> <i>Mise à jour des fonctionnalités de la bibliothèque numérique</i> <i>Formation des utilisateurs</i> <i>Missions d'explication des nouvelles fonctionnalités</i> <i>Carburant</i>	22/06/2021	30/03/2022	500 000	20 020 000	
			250 000		
			10 120 000		
			9 150 000		
Objectif stratégique n°5 : Renforcer la sécurité du Système d'Information (Informatique et documentaire)					

<i>Elaborer et exécuter un plan de sécurisation et de conservation des documents du Trésor Public</i>	31/06/2021 30/09/2021	30/09/2022			
• <i>Missions d'état des lieux dans les services dans 61 Services cibles</i> • <i>Carburant</i> • <i>Acquisition de boîtes d'archives (40 000 boîtes)</i> • <i>Acquisition de rayonnages métalliques (1 500 travées pour une surface prévisionnelle de 1000 m2 soit 04 Centres d'Archives Régionales de 200 m2 chacun, Archives Centrales : 200 m2)</i> • <i>Acquisition de matériel informatique</i> - <i>12 ordinateurs bureautiques, de douze (12) ordinateurs portables,</i> - <i>12 disques durs externes,</i> - <i>12 clés USB</i> - <i>61 Hygromètre-thermomètre à sonde</i> • <i>Acquisition de matériel de sécurité</i> - <i>1Kit de vidéosurveillance</i> - <i>61 extincteurs, d'alarmes sécurité, détecteur d'incendie, détecteur de fumer (incendie, vol), 61 grilles de protection extensibles pour portes et fenêtres, d'un meuble de rangement...)</i>			9 077 500 7 650 000 98 000 000 CFA (2 450*40 000) 600 000 000 (400 000*1500) 24 000 000 1 200 000 360 000 3 050 000	743 337 500	Les équipements non évalués financièrement seront fournis par la DMG.

			(Voir DMG)		
			(Voir DMG)		
• Implémenter le Système d'Archivage Electronique 90 structures - Missions de déploiement - carburant - kit de numérisation (Ordinateur de bureau, Scanner HP Scanjet 4500 fn1, multiprise, Onduleur) • Acquisition de la solution et test de fonctionnalité Cout total du budget			10 232 500 9 400 000 1 550 000*90 117 585 100	276 717 600 1 040 075 100	Les 90 structures prennent en compte la DG, l'IGT, les DC, les PCG, les CF et les structures spécialisées.

Source de financement :

- Etat : 922 490 000 Fcfa

- PAGEF : 117 585 100 Fcfa

X- GESTION DES RISQUES SUR LE PROJET

Activités	Objectifs	Appréciation des risques								Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques					
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	Libellé		
Elaborer et exécuter un plan de sécurisation des documents du Trésor Public	Assurer une conservation sécurisée des documents du Trésor Public	R1. Absence d'étude diagnostique appropriée	FR1.support de collecte des données mal renseigné ou mal libellé	CP1. Données erronées	1	5	5	Modérée	MC1. Former les acteurs au renseignement du support	
		R2. Absence de moyens pour la mise en œuvre du dispositif de conservation	FR2.Absence de budget dédié	CP2. Dispositif de conservation inapproprié	3	5	15		MC2. Mettre à disposition les moyens pour la mise en œuvre du dispositif	
Implémenter le Système d'Archivage Electronique	Assurer l'archivage électronique probant des documents	R3. Matériels techniques adéquats pour l'implémentation non disponible	FR3. Absence de budget dédié	CP3. Non exécution du projet d'implémentation du SAE	3	5	15	Elevée	MC3. Acquérir les moyens matériels adéquats	
Intégrer de nouvelles fonctionnalités dans la	Améliorer les fonctionnalités de la Bibliothèque Numérique	R4. Absence de cahier de charges	FR4. Mauvaise identification des nouvelles	CP4. Non prise en compte des besoins réels d'amélioration	1	5	5	Modérée	MC4 : Renforcer les capacités des acteurs	

Bibliothèque Numérique		R5. Transfert de compétence assuré	fonctions opérationnelles FR5 : Non assimilation des techniques d'exploitation	CP5 : Non-Prise en main du système	1	5	5	Modérée	MC5 : Renforcer les capacités des acteurs

XI- INDICATEURS DE SUIVI ET DE PERFORMANCE

CHAINE DES RÉSULTATS		OBJECTIFS	DONNÉES DE BASE	CIBLES	REALISATION	MOYENS DE VÉRIFICATION	FRÉQUENCE DE LA COLLECTE	COMMENTAIRES
PILOTAGE	T1	Mesurer l'état d'avancement du projet <i>(Taux d'avancement du projet)</i>	-	-		Rapport d'étapes	Semestrielle	
	T2	Réaliser toutes les tâches échues dans les délais <i>(Taux d'exécution des tâches dans les délais)</i>	-	90%		Rapport d'étapes	Trimestrielle	
	T3	Evaluer le rythme d'utilisation du budget <i>(Taux d'exécution budgétaire)</i>	-	-		bordereau et virement ACCT	Semestrielle	

CHAÎNE DES RÉSULTATS		OBJECTIFS	DONNÉES DE BASE	CIBLES	REALISATION	MOYENS DE VÉRIFICATION	FRÉQUENCE DE LA COLLECTE	COMMENTAIRES	
	T4		Couvrir les besoins de financement du projet <i>(Taux de décaissement des fonds)</i>	-	-		Etat des frais validés Document ACCT	Semestrielle	
	T5	(1)	Assurer la couverture des risques <i>(Nombre de risques non couverts)</i>	-	0		Plan de maitrise des risques	Trimestrielle	
		(2)	Réduire le niveau des risques <i>(Nombre de risques majeurs survenus)</i>		0		Plan de maitrise des risques	Trimestrielle	
	T6		Réaliser tous les reporting dans les délais <i>(Taux de réalisation des reporting dans les délais)</i>		100%		Copie des Reporting	Trimestrielle	
	T7		Réaliser les activités prévues dans le cadre du Plan de changement dans les délais <i>(Taux de réalisation du Plan de changement dans les délais)</i>		90%		Rapport de suivi du plan de conduite de changement	Trimestrielle	

CHAÎNE DES RÉSULTATS		OBJECTIFS	DONNÉES DE BASE	CIBLES	REALISATION	MOYENS DE VÉRIFICATION	FRÉQUENCE DE LA COLLECTE	COMMENTAIRES
PERFORMANCE	P1	Nombre d'agents sensibilisés à l'utilisation de la bibliothèque numérique	-	300		Rapport de sensibilisation	Trimestrielle	
	P2	Taux de satisfaction des usagers des services documentaires	95%	95%		- Rapport d'activités - Tableau de bord du PS4	Trimestrielle	
	P3	Nombre de services cibles sensibilisés aux bonnes pratiques de la numérisation	30	40		Rapport de sensibilisation	Annuelle	
	P4	Nombre de services sensibilisés à la nécessité de sécuriser les documents	00	50		Rapport de sensibilisation	Annuelle	

Nota Bene :

➤ **Les indicateurs de pilotage**

T1. Taux d'avancement du projet : (Tâches réalisées / nombre total de tâches planifiées au titre du projet) X 100

T2. Taux d'exécution des tâches : (tâches réalisées à échéance / tâches échues) X 100

T3. Taux d'exécution budgétaire : (dépenses réalisées / dépenses prévues) X 100

T4. Taux de décaissement des fonds : (ressources mobilisées / ressources attendues) X 100

T5. Niveau de maîtrise des risques : (1) Nombre de risques non couverts

(2) Nombre de risques majeurs survenus

T6. Taux de réalisation des reporting : $(\text{Nombre de reporting réalisés à échéance} / \text{Nombre de reporting attendus}) \times 100$

T7. Taux de réalisation du plan de conduite du changement : $(\text{Nombre d'activités du plan de conduite du changement réalisées à échéance} / \text{Nombre d'activités échues programmées au titre du plan de conduite du changement}) \times 100$

➤ **Les indicateurs de performance**

P1. Nombre d'agents sensibilisés à l'utilisation de la bibliothèque numérique

P2. Taux de satisfaction des usagers des services documentaires

P3. Nombre de services cibles sensibilisés aux bonnes pratiques de la numérisation

P4. Nombre de services sensibilisés à la nécessité de sécuriser les documents

XII- PLAN DE CHANGEMENT

12- Au titre du Plan de communication

Objectif	Activités	Cible	Modalités de diffusion*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
Communiquer sur les activités du projet	Organiser des séances de travail avec les membres du comité	-Les Directions Centrales -Les Postes Comptables Généraux	Hors média	- Comité de pilotage -Comité de Direction - DDA -Antennes Régionales	30/10/2021	Copie des Reporting - compte rendu des séances de travail
	Réaliser des reportings mensuels de pilotage	-Les Postes Comptables déconcentrés		-Spécialistes de l'Information Documentaire -Correspondants de l'Information Documentaire		

**Média ou hors média*

NB : Le plan de communication pourrait faire l'objet de modifications en fonction des changements qui peuvent intervenir sur le projet

13- Au titre du Plan de sensibilisation

Objectif	Activités	Cible	Modalités de réalisation*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
Sensibiliser le personnel sur la nécessité de sécuriser les documents	Organiser des séances de sensibilisation sur l'intérêt de la sécurisation des documents	Les Directions Centrales Les Postes Comptables Généraux Les Postes Comptables déconcentrés	Outils digitaux et rencontres présentiels	-Comité de pilotage - DDA - Antennes Régionales	31/03/2022	Rapport de sensibilisation
Sensibiliser le personnel aux nouvelles fonctionnalités de la Bibliothèque numérique	Déployer le guide d'utilisation	Tous les services du Trésor Public	Rencontres présentiels	DDA/DCRP/DSI/DMG	31/03/2022	Rapport de déploiement
	Organiser des séances de travail en vue de l'appropriation dudit outil					Comptes rendus des séances
Sensibiliser sur les enjeux législatifs réglementaires et normatifs du système	Organiser des réunions de l'équipe-projet	-Direction Générale	Outils digitaux et rencontres présentiels	- Équipe-projet du SAE - DDA/DSI/DMG		

Objectif	Activités	Cible	Modalités de réalisation*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
d'archivage électronique		- Services cibles		- Équipe-projet du SAE - DDA/DSI/DMG	30/06/2022	Comptes rendus de réunions
	Organiser des rencontres de travail avec les services cibles	Services cibles				

** Outils digitaux ou rencontres présentielle*

1- Au titre du Plan de formation

Objectif	Intitulé de la formation	Cible	Modalités de réalisation*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
	Néant					

** Outils digitaux ou rencontres présentielle*

2- Synthèse des activités programmées au titre du Plan de conduite du changement

Domaine	Nombre d'activités planifiées
Plan de communication	02
Plan de sensibilisation	05
Plan de formation	Néant
TOTAL GÉNÉRAL	07

AXE STRATEGIQUE 2 : OPTIMISER LA GESTION DE LA TRESORERIE

TERMES DE REFERENCE DES PROJETS

Projet de recherche de financement pour les activités du PSD 2021-2025

Projet de gestion intégrée de la trésorerie et de la dette publique

Projet d'optimisation de la gestion du Compte Unique du Trésor

I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Suite à la suppression des avances statutaires de la BCEAO, le recours au marché des capitaux est devenu depuis bientôt une vingtaine d'années, le moyen privilégié de mobilisation des ressources pour le financement du gap budgétaire des Etats membres de l'UEMOA. Pour la Côte d'Ivoire, les volumes levés annuellement sur le marché financier ont cru de manière exponentielle passant de 54 milliards en 1999 à 1 716 milliards en 2020.

Face à ce constat et conformément à la vision du Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique, la DDPD souhaite améliorer la qualité des opérations de mobilisation en mettant en particulier l'accent sur la diversification des instruments de financement et la base d'investisseurs.

Le projet vise à :

- renforcer la relation existante avec les investisseurs de marché ;
- réaliser des missions de prospection auprès de nouveaux investisseurs ;
- émettre de nouveaux instruments ;
- accroître la participation des particuliers aux émissions de titres publics.

II- OBJECTIFS DU PROJET

II.1. Objectif général

Le projet 16 a pour objectif général la mise à la disposition de l'Etat les ressources nécessaires pour assurer l'équilibre budgétaire à moindre coût.

II.2. Objectifs spécifiques

De manière spécifique, ce projet vise à :

- Réaliser les objectifs annuels de mobilisation de ressources sur le marché financier régional ;
- Renforcer la diversification des instruments de mobilisation des ressources sur le marché ;
- Diversifier la base d'investisseurs sur le marché.

III- RÉSULTATS ATTENDUS

Les principaux résultats attendus sont les suivants :

- les objectifs de mobilisation de ressources sur la période 2021 à 2025 sont atteints ;
- de nouveaux instruments de mobilisation de ressources sont mis en œuvre avec succès ;
- la base d'investisseurs s'est élargie ;

IV- IMPACTS POTENTIELS

Le projet permettra de répondre aux besoins de financement du PND 2021-2025 et partant de contribuer efficacement à une croissance soutenue, inclusive et solidaire.

V- PÉRIMÈTRE DU PROJET

Les activités du projet s'étendront aux domaines suivants :

- sources de financement intérieures (UEMOA/ FCFA)
- sources de financement extérieures (Le reste du monde/devises)
- marchés financiers (titres d'Etat)
- marchés bancaires (prêts d'Etat).

VI- MÉTHODOLOGIE

Le projet se fera en 4 principales phases et s'achèvera en 2024. Il s'agit des phases suivantes :

- état des lieux du portefeuille existant de la dette de marché (instruments et investisseurs) ;
- élaboration de la stratégie de diversification des instruments et investisseurs ;
- mise en œuvre de la stratégie ;
- évaluation de l'impact de la stratégie sur le portefeuille de la dette.

VII- COMPOSITION DE L'ÉQUIPE-PROJET

L'équipe projet est composée est personnes ci-après :

- **Chef de projet** : Directeur de la Dette Publique et des Dons
- **Coordonnateur** : Conseiller Technique du DGTCP
- **Membres** :
 - Directeur du Financement et du suivi des Politiques Sectorielles ;
 - Payeur Général de la Dette Publique
 - Directeur des Moyens Généraux.

VIII- MATRICE D' ACTIONS

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsable/ Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
2	2	P16	01	00	Emettre de nouveaux instruments de mobilisation				
2	2	P16	01	01	Faire l'inventaire des instruments de financement adaptés à la SDMT	DDPD	Rapport de l'inventaire	01/01/2021	31/03/2021
2	2	P16	01	02	Former les agents sur les nouveaux instruments	DF DDPD	Rapport de formation	01/04/2021	30/09/2021
2	2	P16	01	03	Identifier les entités spécialisées susceptibles d'accompagner le Trésor Public	DDPD	Liste des entités identifiées	01/04/2021	30/08/2021
2	2	P16	01	04	Elaborer un calendrier d'émissions de nouveaux instruments		Calendrier d'émissions de nouveaux instruments	01/10/2021	31/12/2021
2	2	P16	01	05	Réaliser l'émission de nouveaux instruments		Compte rendu de l'émission	01/01/2022	31/12/2022

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsable/ Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
2	2	P16	02	00	Élaborer une stratégie de reclassement de la Côte d'Ivoire par les organismes multilatéraux (OCDE, BAD...)				
2	2	P16	02	01	Élaborer les TDR de la stratégie	DDPD	Copie des TDR	01/01/2021	30/06/2021
2	2	P16	02	02	Concevoir la stratégie		Copie de la stratégie	01/07/2021	30/09/2021
2	2	P16	02	03	Mener des négociations avec les organismes multilatéraux		Copie de la stratégie	01/10/2021	31/12/2022
2	2	P16	03	00	Mettre en oeuvre les recommandations relatives au rehaussement de la notation financière de l'Etat				
2	2	P16	03	01	Élaborer une matrice de mise en oeuvre des recommandations	DDPD	Copie de la matrice	01/01/2021	30/04/2021
2	2	P16	03	02	Mettre en oeuvre les recommandations		Rapport de mise en oeuvre	01/05/2021	31/12/2022
2	2	P16	03	03	Élaborer et mettre en oeuvre un plan de renforcement des activités du comité national de la notation financière de l'Etat (CNF)		Copie du plan validé Rapport de mise en oeuvre	01/01/2021	31/12/2022

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsable/ Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
2	2	P16	04	00	Entamer l'activité de notation financière avec au moins une nouvelle (01) agence de notation				
2	2	P16	04	01	Réaliser la prospection de nouvelles agences de notation financière	DDPD CNF	Rapport de prospection	01/01/2021	31/12/2022
2	2	P16	04	02	Sélection au moins une agence pour une nouvelle notation		Contrat de prestation	01/01/2023	31/12/2023
2	2	P16	04	03	Réaliser l'étude de notation financière		Contrat de prestation	01/01/2024	31/12/2024
2	2	P16	05	00	Mettre en place une plateforme électronique de souscription aux emprunts obligataires				
2	2	P16	05	01	Acquérir le matériel d'installation de la plateforme	DDPD DSI	Procès-verbal d'acquisition	01/01/2021	30/09/2021
2	2	P16	05	02	Mettre en exploitation la plateforme		Rapport de mise en œuvre	01/11/2021	30/11/2021

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsable/ Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
2	2	P16	05	03	Former les agents sur le nouveau procédé de mobilisation	DDPD DSI ACCD Trésoreries Paeries	Compte rendu de formation	01/01/2022	31/01/2022
2	2	P16	05	04	Réaliser une campagne de sensibilisation à l'attention du grand public	DDPD DSI	Rapport de sensibilisation	01/01/2022	31/03/2022
2	2	P16	05	05	Evaluer l'efficacité de la plateforme		Rapport d'évaluation	01/04/2022	31/12/2022
2	3	P16	06	00	Faire l'état des lieux du portefeuille des investisseurs				
2	3	P16	06	01	Evaluer la contribution des différentes catégories d'investisseurs dans le portefeuille existant	DDPD	Compte rendu d'inventaire du portefeuille existant	01/01/2021	31/03/2021
2	3	P16	06	02	Faire l'inventaire des potentiels investisseurs		Rapport d'inventaire des potentiels investisseurs	01/04/2021	30/06/2021

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsable/ Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
2	3	P16	07	00	Élaborer et mettre en oeuvre un plan d'élargissement de la base du portefeuille des investisseurs à de nouvelles entités (assurances, compagnies de réassurance, coopératives, mutuelles, associations et fonds de pension, etc.)				
2	3	P16	07	01	Engager des discussions avec la BCEAO sur la facilitation d'échanges de flux de capitaux entre les zones monétaires (CEMAC, UEMOA)	DDPD	Comptes rendus d'échanges	01/01/2021	31/12/2022
2	3	P16	07	02	Élaborer et mettre en oeuvre un plan de rencontre thématique au bénéfice des investisseurs	DDPD	Copie du plan Compte rendu de rencontres thématiques	01/07/2021	Annelle. 31/12/2024
2	3	P16	07	03	Élaborer et mettre en oeuvre un programme de participation aux colloques, forums regroupant plusieurs catégories d'investisseurs	DDPD DCRP DMG	Copie du programme Comptes rendus de mission	01/07/2021	Annelle. 31/12/2024

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsable/Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
2	3	P16	07	04	Élaborer et mettre en oeuvre un programme de prospections auprès des compagnies de réassurance, coopératives, mutuelles, associations et fonds de pension, etc...	DDPD	Copie du programme Comptes rendus de mission	01/07/2021	Annelle. 31/12/2024
2	3	P16	07	05	Élaborer et mettre en oeuvre un plan de redynamisation de la participation des postes comptables du Trésor aux opérations d'émission de titres publics		Copie du programme Comptes rendus de mission	01/07/2021	Annelle. 31/12/2024

IX- COÛT DU PROJET

Le coût du projet sur les 5 ans est estimé à 150 millions FCFA.

N°	Risques	Mesures de contrôle	Preuves de mise en œuvre des mesures de contrôle	Criticité des risques (C)			
				P	I	C	Libellé
1	R1. Indisponibilité des objectifs de mobilisation des ressources	MC1.Verification hiérarchique de la réception des objectifs de mobilisation des ressources	Mail de réception des objectifs de mobilisation reçu annuellement	1	3	3	Faible
2	R2. Absence de programme d'émission de titres publics	MC2.Vérification de l'existence du programme d'émission de titres publics	Programme d'émission de titres publics validé (voir le calendrier des émissions 2020)	1	3	3	Faible
3	R3. Risque de refinancement	MC3.1. Diversification des sources de financement MC3.2 Procéder à des opérations de reprofilage	Rapport d'indentification des nouveaux investisseurs Compte rendu d'émission d'Eurobond Compte rendu des opérations de rachat Note sur l'opération de reprofilage de la dette	1	5	5	Modéré

4	R4. Variation à la hausse des taux d'intérêt	MC4.1 Contrôle du respect des taux d'intérêt plus favorables à l'Etat dans le cadre des opérations à venir MC4.2 Diversification des sources de financement MC4.3 Mettre en place une couverture de taux d'intérêt	Tableau de bord PR2 Compte rendu des émissions des nouveaux instruments Note sur l'opération de couverture de taux d'intérêt	1	5	5	Modérée
5	R5. Variation défavorable des taux de change	MC5.1 Mettre en place une couverture contre le risque de change MC5.2 Contracter les nouveaux emprunts et prêts en Euro	Note sur l'opération de couverture contre le risque de change Compte rendu d'émission d'Eurobond	5	3	15	Elevée
6	R6. Risque de liquidité sur le marché régional	MC6.1 Diversifier la base des investisseurs	Rapport d'études de portefeuille des investisseurs de la dette	3	3	9	Modéré

		MC6.2 Diversifier les sources de financement	Compte rendu d'émission de nouveaux instruments				
7	R.7 Risque de solvabilité	MC7.2 Procéder à des opérations de gestion active de la dette	Note sur l'opération de gestion de passif et de reprofilage de la dette	1	5	5	Modéré
8	R8 Risques d'exposition	MC8.1.Diversifier la base des investisseurs MC8.2.Stratégie de financement	Rapport d'études de portefeuille des investisseurs de la dette	3	3	9	Modérée
9	R9 Étroitesse de la base d'investisseurs	MC9.1.Elargissement de la base d'investisseurs MC9.2.Nouveaux instruments de mobilisation (Sukuk, Eurobonds, Diaspora bonds, Green Bond,Projet bonds...)	Compte rendu des émissions des nouveaux instruments Rapport d'études de portefeuille des investisseurs de la dette	3	3	9	Modérée
10	R.10. Risque de performance	MC10.1. Assurer le succès de toutes les émissions de titres publics	Compte rendu des émissions de titres publics	3	3	9	Modérée

NB : P : Probabilité I : Impact C : Criticité

X- INDICATEURS DE SUIVI

	Indicateurs de pilotage	Formule de calculs
1	Etat d'avancement du projet	Taches réalisées à échéances/ Taches totales prévues
2	Taux d'exécution des tâches	Tâches réalisées à échéance/ tâches échues
3	Niveau de maitrise des risques	- nombre d'incidents ou de dysfonctionnements constatés ; - nombre de risques majeurs survenus
4	Taux de réalisation des reporting	reporting réalisés à échéance/ reporting attendus
5	Taux de réalisation du plan de communication	Activités de com. réalisées à échéance/ activités de com. prévues
	Indicateurs de performance	Formule de calculs
1	Taux de couverture des Emissions de titres Publics	<i>(Montant mobilisé sur la période / montant prévu sur la période) x 100</i>
2	Taux d'émission de nouveaux instruments	<i>(Nombre de nouveaux instruments émis/ Nombre de nouveaux instruments prévus) x 100</i>
3	Taux de participation des nouveaux investisseurs	<i>(Montant mobilisé des nouveaux investisseurs/ montant total mobilisé sur la période) x 100</i>

Le plan de changement se décline comme suit :

Plan de communication

N°	ACTIVITES	CIBLES	ACTEURS	Moyens Media/ Hors Médias /Support	ECHEANCES
1	Élaborer et mettre en œuvre un plan de rencontre thématique au bénéfice des investisseurs	INVESTISSEURS	DDPD DG	PLAN D'ACTIONS	31/12/2024
2	Élaborer et mettre en œuvre un programme de participation aux colloques, forums regroupant plusieurs catégories d'investisseurs	INVESTISSEURS	DDPD DCRP DG	PLAN D'ACTIONS	31/12/2024
3	Élaborer et mettre en œuvre un programme de prospections auprès des compagnies de réassurance, coopératives, mutuelles, associations et fonds de pension, etc...	INVESTISSEURS	DDPD DG	PLAN D'ACTIONS	31/12/2024
4	Élaborer et mettre en œuvre un plan de redynamisation de la participation des postes comptables du Trésor aux opérations d'émission de titres publics	POSTES COMPTABLES DU TRESOR	DDPD DG	PLAN D'ACTIONS	31/12/2024

Plan de sensibilisation

N°	ACTIVITES	CIBLES	ACTEURS	Moyens Media/ Hors Médias /Support	ECHEANCES
1	Réaliser une campagne de sensibilisation à l'attention du grand public	GRAND PUBLIC	DDPD DSI	TDR	31/03/2022

Plan de formation

N°	ACTIVITES	CIBLES	ACTEURS	Moyens Media/ Hors Médias /Support	ECHEANCES
1	Former les agents sur les nouveaux instruments	DDPD	DF CONSULTANT	TDR	30/09/2021
2	Former les agents sur le nouveau procédé de mobilisation	DDPD	DDPD DSI DG	TDR	31/12/2022

Plan d'exécution

N°	ACTIVITES	CIBLES	ACTEURS	Moyens Media/ Hors Médias /Support	ECHEANCES
1	Faire l'inventaire des instruments de financement	Investisseurs nationaux et extérieurs	DDPD	INVENTAIRE	31/03/2021
2	Identifier les entités spécialisées susceptibles d'accompagner le Trésor Public	BANQUES, CABINET FINANCIER	DDPD DG	TDR	30/08/2021
3	Élaborer un calendrier d'émissions de nouveaux instruments	INVESTISSEURS	DDPD DG	CALENDRIER	31/12/2021

4	Réaliser l'émission de nouveaux instruments	INVESTISSEURS	DDPD DG	CALENDRIER	31/12/2022
5	Élaborer les TDR de la stratégie	ORGANISMES MULTILATERAUX	DDPD CONSULTANT	TDR	30/06/2021
6	Concevoir la stratégie	ORGANISMES MULTILATERAUX	DDPD CONSULTANT	DOCUMENT DE STRATEGIE	30/09/2021
7	Mener des négociations avec les organismes multilatéraux	ORGANISMES MULTILATERAUX	DDPD CONSULTANT	COMPTE RENDU	31/12/2022
8	Élaborer une matrice de mise en œuvre des recommandations	AGENCE DE NOTATION	DDPD CNF	MATRICE D'ACTIONS	30/04/2021
9	Mettre en œuvre les recommandations	AGENCE DE NOTATION	DDPD CNF	MATRICE D'ACTIONS	31/12/2022
10	Élaborer en œuvre un plan de renforcement des activités du comité national de la notation financière de l'État (CNF)	AGENCE DE NOTATION	DDPD CNF	MATRICE D'ACTIONS	31/12/2022
11	Réaliser la prospection de nouvelles agences de notation financière	AGENCE DE NOTATION	DDPD CNF	Prospection	31/12/2022
12	Sélection au moins une agence pour une nouvelle notation	AGENCE DE NOTATION	DDPD CNF	Contrat de prestation	31/12/2023
13	Réaliser l'étude de notation financière	AGENCE DE NOTATION	DDPD CNF	Contrat de prestation	31/12/2024

14	Acquérir le matériel d'installation de la plateforme	FOURNISSEURS	DDPD DSI DG	DOSSIER D'APPEL D'OFFRES	30/09/2021
15	Mettre en exploitation la plateforme	FOURNISSEURS	DDPD DS DG	TEST	30/11/2021
16	Évaluer l'efficacité de la plateforme	INVESTISSEURS	DDPD DSI	SONDAGE	31/12/2022
17	Évaluer la contribution des différentes catégories d'investisseurs dans le portefeuille existant	INVESTISSEURS	DDPD	RAPPORT	31/03/2021
18	Faire l'inventaire des potentiels investisseurs	INVESTISSEURS	DDPD	RAPPORT	30/06/2021
19	Engager des discussions avec la BCEAO sur la facilitation d'échanges de flux de capitaux entre les zones monétaires (CEMAC, UEMOA)	BCEAO	DDPD DG	COURRIER	31/12/2022

AXE STRATEGIQUE 2 :

OPTIMISER LA GESTION DE LA TRESORERIE

TERMES DE REFERENCE DES PROJETS

1

Projet de recherche de financement pour les activités du PSD 2021-2025

2

Projet de gestion intégrée de la trésorerie et de la dette publique

3

Projet d'optimisation de la gestion du Compte Unique du Trésor

TERMES DE REFERENCE DU PROJET DE GESTION INTÉGRÉE DE LA TRÉSORERIE ET DE LA DETTE PUBLIQUE

I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION

L'Etat de Côte d'Ivoire s'est engagé dans un processus de réforme des finances publiques qui a abouti au niveau de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP), à la réorganisation de la Direction de la Dette Publique et des Dons (DDPD) en Front, Middle et Back office.

La gestion de la trésorerie et de la dette publique requiert un volume important de données dont le traitement efficient, en l'absence d'outil moderne de gestion intégrée, devient de plus en plus complexe avec les difficultés suivantes :

- difficultés d'accès à l'information
- inexistance d'information financière en temps réel
- risques d'erreurs dues à des traitements manuels
- risque de pertes de données
- manipulation de multiples fichiers Excel
- absence d'outil d'aide à la décision
- absence d'une gestion active de la trésorerie et d'une gestion du risque de liquidité

Suite à ces constats et conformément à la vision du Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique, la DDPD souhaite mettre en place une gestion active de la trésorerie.

Le projet vise à mettre en place une solution intégrée de gestion de la trésorerie et de la dette publique. Ainsi :

- les excédents de trésorerie seront placés dans les meilleures conditions de rentabilité et de sécurité ;
- le paiement des dépenses s'effectuera à bonne date conformément aux engagements de services du Trésor public ;
- les besoins de financement seront comblés de façon optimale ;
- la constitution d'arriérés de paiement sera évitée.

II- OBJECTIFS DU PROJET

II.1. Objectif général

Assurer une gestion active de la trésorerie et de la dette.

II.2. Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques sont :

- Mobiliser les ressources d'emprunts aux meilleures conditions de coût et durée ;
- Comblent de façon optimale les besoins de financement de l'Etat et de ses démembrements ;
- Placer les excédents de trésorerie ;
- Optimiser le portefeuille de la dette.

III- RÉSULTATS ATTENDUS

Les résultats attendus du projet 5 « Gestion Intégrée de la Trésorerie et de la Dette Publique » sont ci-après définis :

- Les excédents de liquidités sont placés à des meilleures conditions de rentabilités et de risques ;
- Les gaps de trésorerie sont couverts de façon optimale ;
- Les besoins de financement de l'Etat et de ses démembrements sont couverts de manière optimale ;
- Le portefeuille de la dette est géré de manière active ;

IV- PÉRIMÈTRE DU PROJET

Le projet s'applique aux acteurs en charge de la gestion de la trésorerie de l'Etat et de ses démembrements. Le champ couvert est celui du compte unique du Trésor, à savoir :

- les institutions de la république ;
- les ministères ;
- les ambassades ;
- les collectivités territoriales,
- les établissements publics nationaux
- les unités de gestions de projets ;
- les entreprises publiques en liquidation.

V- MÉTHODOLOGIE

Le projet se fera en 4 principales phases et s'achèvera en 2022. Il s'agit des phases suivantes :

- Finaliser l'acquisition du logiciel de gestion intégrée de la trésorerie et de la dette (Solution QUANTUM de la société FIS) ;
- Former les acteurs à la gestion intégrée de la trésorerie et de la dette ;
- Mettre en production l'outil (élaboration du plan de trésorerie et des situations de la dette à l'aide de l'outil) ;
- Procéder à la gestion active de la trésorerie et de la dette (couverture des gaps / placements, rachats, etc.).

VI- COMPOSITION DE L'ÉQUIPE-PROJET

L'équipe-projet comprend 22 acteurs.

EQUIPE PROJET

N°	Structures	Noms des Directeurs	Fonction
1	DDPD	Coulibaly Jules	Directeur de la Dette Publique et des dons, Président de l'équipe projet
2		Koné Mamadi	Sous-Directeur de la gestion de la trésorerie, Chef de projet
3	ACCT	Soro Yerdjouma	Fondé de pouvoirs
4	ACCD	Assui Edmond	Chef de service
5	PGDP	Kaby Guiré Opportune Venus	Chef de service
6		Coulibaly Attoban Toussaint	Chef de service
7	PGSP	Glehy Lou Bouillie Marie Laure	Chef de service
8	DCP	Beugre Buho	Sous-Directeur
9	RGF	Bouo Bella Privat	Fondé de pouvoirs
10	PGSGAP	Guisso Née Douosson Bricette Marcelle	Chef de service
11	DSI	Kouabenan Tanoh	Chef de service, Chef adjoint de projet
12		Konan Yao Firmin	Chargé d'études
13	CUT	Konan kouamé alexandre	Administrateur

14		Sibo Aquillas laurent	Inspecteur Vérificateur,
15	DGD	Neme Jean Baptiste	Ingénieur des techniques Informatiques
16		Zehero Bi Bolou	Sous-Directeur
17	DGI	Siby Aridienne	Assistante du RGI
18		Diawarra doumbia ouarabadié	Receveur Principale des Impôts
19		Dehi Guy Germain	Fondé de pouvoirs
20	DGBF	Koné Djibiri	Sous-Directeur
21		Bamba Brahim	Chargé d'études
22	BCEAO	Douhé Koné Kanidana	Chef de service comptabilité

VII- MATRICE D' ACTIONS

VIII- COÛT DU PROJET

Le montant à payer sur 5 ans, en tenant compte d'une maintenance annuelle de 32,8 millions FCFA, ressort à 572,3 millions. Il est de 736,3 millions FCFA sur 10 ans.

IX- GESTION DES RISQUES SUR LE PROJET

Un certain nombre de risques pouvant avoir un impact fort sur le projet ont été identifiés et seront encadrés par le Chef de projet. Il s'agit de :

N°	Risques	Mesures de contrôle	Preuves de mise en œuvre des mesures de contrôle	Observations et décision sur l'efficacité des mesures de contrôle	Criticité des risques (C)			
					P	I	C	Libellé
1	R1. Indisponibilité des prévisions des ressources et dépenses de l'Etat et ses démembrements (Risque de performance)	MC1 Supervision de la réception des prévisions des ressources et dépenses de l'Etat et ses démembrements	Mail de Réception de la Mensualisation des dépenses reçu au dernier trimestre 2019	Risque non survenu : Le risque n'étant pas survenu, La preuve de mise en œuvre de la mesure de contrôle étant disponible, on peut conclure qu'elle a été efficace sur la période de l'évaluation	3	3	9	Modérée
2	R2. Indisponibilité des objectifs de recettes mensualisés des régies financières (Risque de performance)	MC2 Surveillance de la diffusion du Tableau des objectifs de recettes mensualisés des régies financières	Mail Réception de la Mensualisation des recettes reçu au dernier trimestre 2019	Risque non survenu : Le risque n'étant pas survenu, La preuve de mise en œuvre de la mesure de contrôle étant disponible, on peut conclure qu'elle a été efficace sur la période de l'évaluation	1	3	3	Faible

3	R3. Indisponibilité du tableau de régulation des dépenses (Risque de performance)	MC3 Surveillance de la diffusion du tableau de régulation des dépenses	Mail de réception du tableau des soldes budgétaires	Risque non survenu : Le risque n'étant pas survenu, La preuve de mise en œuvre de la mesure de contrôle étant disponible, on peut conclure qu'elle a été efficace sur la période de l'évaluation	1	3	3	Faible
4	R4. Indisponibilité des plans d'engagement de dépenses et de passation de marché (Risque de performance)	MC4 Surveillance de la diffusion des plans d'engagement de dépenses et de passation de marché	Mail de réception de la trimestrialisation du budget intégrant la production du plan d'engagement de dépenses et des passations de marchés reçu chaque trimestre de l'année 2020	Risque non survenu : Le risque n'étant pas survenu, La preuve de mise en œuvre de la mesure de contrôle étant disponible, on peut conclure qu'elle a été efficace sur la période de l'évaluation	1	3	3	Faible
5	R5. Insuffisance des ressources collectées (Risque de liquidité)	MC5.1 Emission des bons de trésorerie MC5.2 Elargissement la base des investisseurs	-Comptes rendus de l'adjudication des bons de trésorerie émis -Liste des investisseurs financiers	Risque survenu : Eu égard à la situation sanitaire liée à la COVID-19 entraînant la fermeture des entreprises (PME, PMI...), la baisse des activités des entreprises... l'insuffisance des ressources collectées a été constaté au 1er et 2ème semestre 2020.	3	5	15	Elevée

				<u>Actions décidées :</u> -Sensibiliser les régies (DGI et DGD), lors des réunions de trésorerie -Emettre des bons de trésorerie -Informers les autorités sur les difficultés de recouvrement de recettes. On peut alors conclure que la mesure de contrôle est efficace				
6	R6. Exécution de grosses dépenses non programmées (Risque de liquidité)	MC6. Suivi évaluation de l'exécution des dépenses planifiées	Plan de trésorerie journalier produit	Risque non survenu : Le risque n'étant pas survenu, La preuve de mise en œuvre de la mesure de contrôle étant disponible, on peut conclure qu'elle a été efficace sur la période de l'évaluation	3	3	9	Modérée
7	R7. Non-respect des échéances de remboursement de la dette	MC7.1 Gestion active de la dette	- Mail de réception de la Situation de la situation détaillée de la dette reçu au tous les mois	Risque non survenu : Le risque n'étant pas survenu, La preuve de mise en œuvre de la mesure de contrôle étant disponible, on	1	5	5	Modérée

	(Risque de contrepartie)	MC7.2 Plan de trésorerie MC7.3 Stratégie de financement adapté MC 7.4 Tableau de bord automatisé de suivi de la dette		peut conclure qu'elle a été efficace sur la période de l'évaluation				
8	R8. Manque d'informations complètes et à jour sur la trésorerie disponible (Risque de liquidité)	MC8. Surveillance des données financières (Etat périodique de la situation de la trésorerie, CUT)	Mail de réception des soldes de comptes de l'ACCT reçu au dernier trimestre 2019	Risque non survenu : Le risque n'étant pas survenu, La preuve de mise en œuvre de la mesure de contrôle étant disponible, on peut conclure qu'elle a été efficace sur la période de l'évaluation	3	3	9	Modérée
9	R9. Absence d'un matelas de sécurité (Risque de liquidité)	MC9. Surveillance de la trésorerie (matelas de sécurité)	Mail de réception des Soldes de comptes de l'Etat de l'ACCT (provisions constituées)	Risque non survenu : Le risque n'étant pas survenu, La preuve de mise en œuvre de la mesure de contrôle étant disponible, on peut conclure qu'elle a été efficace sur la période de l'évaluation	3	3	9	Modérée

10	R10. Non couverture des besoins de trésorerie (Risque de taux)	MC10. Élargissement de la base des investisseurs	La liste des investisseurs financiers produite	Risque non survenu : Le risque n'étant pas survenu, La preuve de mise en œuvre de la mesure de contrôle étant disponible, on peut conclure qu'elle a été efficace sur la période de l'évaluation	3	5	15	Elevée
11	R11 Trésorerie oisive. (Risque de performance)	MC11.1 Compte unique du trésor MC11.2 Gestion active de la trésorerie	-Appel à manifestation d'intérêt -Convention avec une banque (BACI)	Risque non survenu : Le risque n'étant pas survenu, La preuve de mise en œuvre de la mesure de contrôle étant disponible, on peut conclure qu'elle a été efficace sur la période de l'évaluation	3	5	15	Elevée

NB : P : Probabilité I : Impact C : Criticité

X- INDICATEURS DE SUIVI

	Indicateurs de pilotage	Formule de calculs
1	Etat d'avancement du projet	Taches réalisées à échéances/ Taches totales prévues
2	Taux d'exécution des tâches	Tâches réalisées à échéance/ tâches échues
3	Niveau de maitrise des risques	- nombre d'incidents ou de dysfonctionnements constatés ; - nombre de risques majeurs survenus
4	Taux de réalisation des reporting	reporting réalisés à échéance/ reporting attendus
5	Taux de réalisation du plan de communication	activités de com. réalisées à échéance/ activités de com. prévues
	Indicateurs de performance	Formule de calculs
1	Taux de couverture des engagements de l'Etat	$(Ressources / Engagements échus) \times 100$
2	Coût moyen pondéré des emprunts d'ajustement de la trésorerie de l'Etat	$(\sum Taux\ d'interêts\ débiteurs \times Ressources\ de\ trésorerie) / Total\ de\ ressources\ de\ trésorerie$
3	Taux de couverture des besoins de trésorerie	$(Montant\ mobilisés / Montant\ émis) \times 100$
4	Ratio de liquidité	$\sum (Ressources + Disponibilités) / \sum (Engagements) \times 100$
5	Non accumulation des arriérés de dette	$(Service\ payé / service\ dû) \times 100$
6	Taux de fiabilité des prévisions de trésorerie	$Montant\ prévu - Montant\ réalisé$

XI- PLAN DE CHANGEMENT

- *Plan de communication*

N°	Actions	Acteurs	Cibles	Echéance	Preuves de réalisation
1	Communiquer sur la réforme d'acquisition d'un outil de gestion intégrée de la trésorerie et de la dette publique	Ministre de l'Economie et des Finances	Autorités	30/09/2021	Communication en Conseil de Ministre
2	Communiquer sur la réforme d'acquisition d'un outil de gestion intégrée de la trésorerie et de la dette publique	Directeur général du Trésor et de la Comptabilité publique	Tous les services du Trésor	30/11/2021	Compte rendu du comité de direction
3	Communiquer avec les utilisateurs en vue d'assurer une bonne appropriation de l'outil	Equipe Projet	Tous les utilisateurs	30/06/2022	Compte rendu des échanges avec les utilisateurs

- *Plan de sensibilisation*

N°	Actions	Acteurs	Cibles	Echéance	Preuves de réalisation
1	Sensibiliser les postes comptables sur l'importance de la gestion de trésorerie et l'utilisation de l'outil de gestion intégrée de la trésorerie et de la dette publique	DDPD ACCT DCRP	Tous les postes comptables du Trésor	31/05/2022	- Rapport de de sensibilisation
2	Sensibiliser les utilisateurs aux caractéristiques du projet afin de favoriser leur adhésion	Equipe Projet	Tous les utilisateurs	31/03/2022	- Rapport de sensibilisation - Liste des participants

- *Plan de formation*

N°	Actions	Acteurs	Cibles	Echéance	Preuves de réalisation
1	Former les formateurs à l'utilisation de l'outil de gestion intégrée de la trésorerie et de la dette	DDPD FIS	Comité technique de l'Equipe Projet	31/07/2022	- Rapport de formation - Liste des participants
2	Former les utilisateurs à l'utilisation de l'outil de gestion intégrée de la trésorerie et de la dette	DDPD DF	Tous les utilisateurs	31/09/2022	- Rapport de formation - Liste des participants

AXE STRATEGIQUE 2 :

OPTIMISER LA GESTION DE LA TRESORERIE

TERMES DE REFERENCE DES PROJETS

1

Projet de recherche de financement pour les activités du PSD 2021-2025

2

Projet de gestion intégrée de la trésorerie et de la dette publique

3

Projet d'optimisation de la gestion du Compte Unique du Trésor

TERMES DE REFERENCE DU PROJET D'OPTIMISATION DE LA GESTION DU COMPTE UNIQUE DU TRÉSOR

I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Le Compte Unique du Trésor, en abrégé CUT, est une réforme instituée par la Directive n° 07/2009/CM/UEMOA du 29 juin 2009 portant Règlement Général sur la Comptabilité Publique au sein de l'UEMOA.

Sa mise en œuvre, en Côte d'Ivoire, a débuté en 2014 par la transposition de la Directive évoquée ci-avant à travers le Décret n° 2014-416 du 09 juillet 2014, suivie de l'adoption du CUT par le décret n° 2014-421 du 09 juillet 2014 portant création et délimitation du champ du CUT.

Le CUT vise à centraliser l'ensemble des ressources de l'Etat, à favoriser le paiement des charges à bonne date et à assurer une meilleure gestion de la trésorerie de l'Etat.

Le modèle du CUT mis en œuvre en Côte d'Ivoire a une structure centralisée.

Il est opérationnel depuis juin 2019 pour le règlement des dépenses dans l'ensemble des postes comptables du Trésor Public exception faite des Agences Comptables auprès des Etablissements Publics Nationaux (EPN) et des Agences Comptables de Projets cofinancés.

Aujourd'hui, le CUT est l'un des outils qui permet une meilleure gestion de la trésorerie de l'Etat. La totalité des dépenses publiques, notamment les salaires des fonctionnaires et agents de l'Etat et du personnel des Collectivités Territoriales est payée au travers du CUT à l'exception des dépenses de la dette.

Toutefois, la totalité des recettes de l'Etat et de ses démembrements n'est pas encore centralisée sur le CUT et celles qui y sont intégrées le sont avec peu de célérité.

Par ailleurs, le système d'information du CUT dit SyGACUT v2 ne prend pas en compte le recouvrement des recettes et présente un faible degré de sécurité informatique.

Cette situation a pour conséquences :

- La gestion hors CUT des opérations des EPN et des projets cofinancés, contrairement aux termes du décret n° 2014-421 du 9 juillet 2014 portant création du CUT et délimitation de son champ ;
- La gestion hors CUT de la dette ;
- La mise en place d'un système de plafonnement des dépenses ;
- L'insuffisance relative de liquidité sur le CUT ;
- Un niveau de sécurité informatique de SyGACUT fragile.

Au regard de ces points de faiblesse, il importe pour le Trésor Public de rendre la gestion du CUT optimale afin de renforcer la performance du système.

II- OBJECTIFS DU PROJET

1.3. Objectif général

Le projet vise à assurer un fonctionnement optimal du Compte Unique du Trésor.

1.4. Objectifs spécifiques

De façon spécifique, il s'agit de :

- Connecter les EPN, les Projets cofinancés et les Régies ;
- Rendre opérationnelle la version 3 du système d'information du CUT ;
- Améliorer la centralisation des recettes publiques sur le CUT ;
- Moderniser les moyens de recouvrement des recettes et de paiement de dépenses ;
- Consolider en temps réel sur le CUT les avoirs en trésorerie de l'Etat ;

- Renforcer la sécurité informatique de SyGACUT ;
- Procéder à la fermeture des comptes bancaires des entités assujetties, ouverts dans les banques commerciales et notamment dans les livres de la Banque Nationale d'Investissement (BNI)

III- RESULTATS ATTENDUS

Les résultats attendus sont ci-après définis :

- Les avoirs en trésorerie de l'Etat dans le système bancaire sont consolidés en temps réel sur le CUT ;
- Toutes les ressources de l'État sont intégrées au CUT ;
- Les moyens de paiement des dépenses de l'Etat et de recouvrement des recettes de l'Etat sont modernisés ;
- Le SyGACUT v3 est fonctionnel ;
- Les EPN, les projets cofinancés et les Régies sont connectés ;
- La totalité des comptes bancaires ouverts dans les banques commerciales et notamment dans les livres de la BNI est fermée ;
- La sécurité informatique des transactions dans le CUT est assurée.

IV- IMPACT DU PROJET

L'impact attendu du projet s'apprécie à trois niveaux :

- La qualité de la signature de l'Etat est améliorée ;
- L'Etat est davantage crédible grâce notamment à la réduction des délais de règlement des dépenses publiques ;
- Le renforcement de la confiance des parties intéressées pertinentes est assuré.

V- PERIMETRE DU PROJET

Le projet concerne l'ensemble des disponibilités appartenant aux :

- Institutions de la République ;
- Ministères

- Etablissements Publics Nationaux
- Collectivités territoriales
- Projets Nationaux et cofinancés
- Entreprises publiques en liquidation
- Régies d'avances et des recettes

VI- METHODOLOGIE

Le projet devra s'articuler autour des étapes suivantes :

- Délocalisation des comptes bancaires des entités assujetties au CUT de la BNI à l'ACCD ;
- La mise en œuvre de la phase pilote de la connexion des EPN, des Régies et des projets cofinancés ;
- La mise en œuvre d'une phase pilote de déploiement de la version 3 du SyGACUT ;
- L'évaluation technique de la phase pilote du SyGACUT v3 ;
- La formation et le renforcement des capacités des utilisateurs du SyGACUT ;
- L'activation du système de télépaiement du SyGACUT ;
- La finalisation des interfaces du SyGACUT avec les autres applicatifs métiers existants ;
- Le déploiement des volets recette et dépense du CUT sur l'ensemble des structures concernées ;
- Le mise en œuvre du suivi-évaluation du dispositif.

VII- COMPOSITION DE L'EQUIPE PROJET

L'équipe projet est composée des acteurs suivants :

- **Chef de projet** : Chef de l'Equipe Projet CUT (cf. arrêté n° 131/MPMEF/DGTCP/ACCT du 27 mai 2016)
- **Coordonnateur** : Conseiller Technique du DGTCP (cf. décision 472 /MEF/DGTCP/DEMO du 16 mars 2021)
- **Membres** : Equipe Projet (cf. arrêté n° 123/MPMEF/DGTCP/ACCT-DEMO du 12 mai 2016) ;

Outre l'Equipe-Projet, organe d'exécution, il existe un Comité de Pilotage créé par arrêté interministériel n° 321/MEF/SEPMBPE du 14 mai 2019, qui est l'organe de décision.

VIII- MATRICE D' ACTIONS

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
2	6	P06	01	00	Faire la promotion de la domiciliation des fonds bailleurs à l'ACCD				
2	6	P06	01	01	Sensibiliser les bailleurs sur l'importance d'intégrer la gestion des fonds bailleurs au Compte Unique du Trésor	ACCT CUT DF PGSP	Rapport de formation	01/01/2021	31/12/2023
2	6	P06	02	00	Réaliser la sécurité informatique des transactions sur SyGACUT V3				
2	6	P06	02	01	Faire implémenter le système de sécurité informatique dans SyGACUT V3	DSI ACCT EP-CUT	Copie de rapport d'implémentation	01/05/2021	30/06/2021
2	6	P06	02	02	Faire réaliser les tests utilisateurs et d'acceptation de SyGACUT V3		Copie de rapport des tests	01/05/2021	31/05/2021
2	6	P06	03	00	Former les acteurs opérationnels du CUT				
2	6	P06	03	01	Assurer la formation des formateurs sur SyGACUT V3	DF ACCT EP-CUT PGSP	Rapport de formation	01/05/2021	31/05/2021

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
2	6	P06	03	02	Assurer la formation des utilisateurs de SyGACUT V3 des Agences Comptables des EPN pilotes		Rapport de formation	01/06/2021	30/06/2021
3	6	P06	03	03	Assurer la formation des utilisateurs de SyGACUT V3 des Agences Comptables de l'ensemble des EPN		Rapport de formation	01/05/2022	31/06/2022
3	6	P06	03	04	Assurer la formation des utilisateurs de SyGACUT V3 des Régies pilotes		Rapport de formation	01/06/2021	30/06/2021
3	6	P06	03	05	Assurer la formation des utilisateurs de SyGACUT V3 de l'ensemble des Régies		Rapport de formation	01/09/2022	30/09/2022
3	6	P06	03	06	Renforcer les capacités des utilisateurs de SyGACUT V3 des postes Comptables pilotes (5 CG, 5TG, 5TP)	ACCT DF EP-CUT PGSP	Rapport de formation	01/05/2021	30/06/2021
3	6	P06	03	07	Renforcer les capacité des utilisateurs de SyGACUT V3 de l'ensemble des postes Comptables (CG,TG,TP,T)		Rapport de formation	01/06/2022	30/06/2022

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
3	6	P06	03	08	Renforcer les capacités de l'ensemble des autres acteurs opérationnels du CUT		Rapport de formation	01/06/2022	30/06/2022
3	6	P06	03	09	Assurer la formation des utilisateurs de SyGACUT V3 des Agences Comptables de Projets Cofinancés postes pilotes	DF ACCT EP-CUT PGSP	Rapport de formation	01/03/2023	31/03/2023
3	6	P06	03	10	Assurer la formation des utilisateurs de SyGACUT V3 des Agences Comptables de l'ensemble des Projets Cofinancés		Rapport de formation	01/04/2023	30/04/2023
3	6	P06	04	00	Déployer le SyGACUT V3 dans les Agences Comptables des EPN				
3	6	P06	04	01	Sélectionner 10 EPN postes pilotes	EP-CUT ACCT DSI PGSP	Copie de rapport de sélection	01/06/2021	30/06/2021
3	6	P06	04	02	Connecter les 10 EPN postes pilotes au SyGACUT V3		Copie de rapport de connexion	01/06/2021	30/06/2021
3	6	P06	04	03	Assister le personnel des 10 EPN postes pilotes à l'utilisation de SyGACUT V3		Copie de rapport d'assistance	01/06/2021	30/06/2021
3	6	P06	04	04	Connecter l'ensemble des postes comptables des EPN au SyGACUT V3		Copie rapport d'activités	01/06/2022	31/08/2022

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
3	6	P06	04	05	Assister le personnel de l'ensemble des postes comptables des EPN à l'utilisation de SyGACUT V3		Copie de rapport d'assistance	01/06/2022	31/12/2022
3	6	P06	05	00	Déployer le SyGACUT 3 dans les Régies				
3	6	P06	05	01	Sélectionner 10 Régies d'Avances pilotes	ACCT EP-CUT DSI PC de rattachement des régies concernées	Copie de rapport de sélection	01/06/2021	30/06/2021
3	6	P06	05	02	Connecter les 10 Régies d'Avances pilotes à l'applicatif SyGACUT 3		Copie de rapport de connexion	01/06/2021	30/06/2021
3	6	P06	05	03	Assister le personnel des 10 Régies d'Avances pilotes à l'utilisation de SyGACUT 3		Copie de rapport d'assistance	01/06/2021	31/07/2021
3	6	P06	05	04	Connecter l'ensemble des Régies au SyGACUT V3		Copie rapport d'activités	01/10/2022	30/11/2022
3	6	P06	05	05	Assister le personnel de l'ensemble des Régies à l'utilisation de SyGACUT V3		Copie de rapport d'assistance	01/10/2022	31/12/2022
3	6	P06	06	00	Déployer le SyGACUT V3 dans les Agences Comptables de Projets Cofinancés				

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
3	6	P06	06	01	Sélectionner 10 Projets Cofinancés postes pilotes	ACCT EP-CUT DSI PC de rattachement des régies concernées	Copie de rapport de sélection	01/03/2023	31/03/2023
3	6	P06	06	02	Connecter les 10 Projets Cofinancés postes pilotes au SyGACUT V3		Copie de rapport de connexion	02/05/2023	30/05/2023
3	6	P06	06	03	Assister le personnel des 10 Projets Cofinancés postes pilotes à l'utilisation de SyGACUT V3		Copie de rapport d'assistance	02/05/2023	30/06/2023
3	6	P06	06	04	Connecter l'ensemble des postes comptables de Projets Cofinancés au SyGACUT V3		Copie rapport d'activités	01/072023	30/09/2023
3	6	P06	06	05	Assister le personnel de l'ensemble des postes comptables de Projets Cofinancés à l'utilisation de SyGACUT V3		Copie de rapport d'assistance	02/05/2023	31/12/2023
3	6	P06	07	00	Déployer le SyGACUT V3 dans les Agences Comptables des EPN				
3	6	P06	07	01	Sélectionner 10 EPN postes pilotes	EP-CUT ACCT DSI	Copie de rapport de sélection	01/05/2021	30/05/2021
3	6	P06	07	02	Connecter les 10 EPN postes pilotes au SyGACUT V3		Copie de rapport de connexion	01/06/2021	31/07/2021

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
3	6	P06	07	03	Assister le personnel des 10 EPN postes pilotes à l'utilisation de SyGACUT V3		Copie de rapport d'assistance	01/06/2021	31/07/2021
3	6	P06	07	04	Connecter l'ensemble des postes comptables des EPN au SyGACUT V3		Copie rapport d'activités	01/07/2022	31/12/2022
3	6	P06	07	05	Assister le personnel de l'ensemble des postes comptables des EPN à l'utilisation de SyGACUT V3		Copie de rapport d'assistance	01/07/2022	31/12/2022
3	6	P06	08	00	Sensibiiser les préfets et les coordonnateurs des Collectivités Territoriales sur le CUT dans les 4 Circonscriptions Financières du Trésor				
3	6	P06	08	01	Organiser une mission de sensibilisation des préfets et les coordonnateurs des Collectivités Territoriales sur le CUT dans les 4 Circonscriptions Financières du Trésor	EP-CUT ACCT DSI	Copie de rapport de mission	01/11/2021	0/11/2021
3	6	P06	09	00	Procéder à la fermeture des domptes bancaires des entités assujetties au CUT, ouverts dans les livres de la BNI				

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
3	6	P06	09	01	Mettre en place un Comité d'analyse de la situation des comptes bancaires de l'Etat ouverts du Trésor	EP-CUT ACCT DSI	Copie de la décision de création du Comité	01/05/2021	0/05/2021
3	6	P06	09	02	Faire procéder à l'examen, par le Comité d'analyse, des opérations effectuées sur chaque compte de l'Etat ouverts à la BNI		Copie de rapport d'examen	01/05/2021	31/07/2021
3	6	P06	09	03	Soumettre à la validation du DGTCP le rapport de traitement de la situation respective des comptes examinés		Copie du courrier de transmission	01/07/2021	31/07/2021
3	6	P06	09	04	Engager le processus de clôture et de délocalisation des comptes de l'Etat ouverts à la BNI		Copie du rapport de clôture et de délocalisation	01/01/2023	31/12/2021

IX- BUDGET

N°	EMPLOIS					RESSOURCES (Budget de l’Etat)
	RUBRIQUES	MONTANTS				
		2021	2022	2023	TOTAL	
1	Volet infrastructure et base de données	550 000 000	0	0	550 000 000	2 926 007 142
2	Volet sécurisation	500 087 142	0	0	500 087 142	
3	Volet licences et hardware	600 000 000	0	0	600 000 000	
4	Interfaces CUT	350 000 000	0	0	350 000 000	
5	Formation et assistance aux utilisateurs	50 000 000	50 000 000	50 000 000	150 000 000	
6	Equipement des Postes comptables	105 000 000	195 720 000	25 200 000	325 920 000	
7	Communication sur le CUT	50 000 000	50 000 000	50 000 000	150 000 000	
8	Fonctionnement de l’Equipe-Projet	100 000 000	100 000 000	100 000 000	300 000 000	
TOTAL		2 305 087 142	395 720 000	225 200 000	2 926 007 142	2 926 007 142

X- GESTION DES RISQUES SUR LE PROJET

Activités	Objectifs	Appréciation des risques						Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques			
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	
1) Connecter les EPN, les Projets cofinancés et les Régies.	O1.1 Equiper les EPN les Projets cofinancés et les Régies en matériel informatique	R1. Indisponibilité de ressources financières R2. Indisponibilité du matériel informatique sur le marché	FR1. Dépenses non budgétisées FR2.1 Insuffisance des crédits budgétaires FR2.2 Pénurie du matériel type recherché sur le marché				MC1. Saisine du secrétariat technique du comité de pilotage MC2.1. Evaluation exhaustive des besoins de financement MC2.2. Diversification de potentiels fournisseurs	
	O1.2 Déployer le réseau trésor dans les EPN, les Projets cofinancés et Régies.	R3. EPN, Projets cofinancés et les Régies non câblés R4. Défaut ou défaillance d'équipements de télécommunication	FR3. Dépenses non prises en compte par la DSI FR4. Liste des Postes à câbler non transmise à la DSI				MC3. Programmation des besoins dans le projet de budget de la DSI MC4. Adoption d'un système de connexion sans fil	

Activités	Objectifs	Appréciation des risques						Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques			
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	
	O1.3 Implémenter l'applicatif SyGACUT v3 sur les postes de travail des entités concernées	R5. EPN, Projets cofinancés ou Régies non équipés en ordinateurs de bureau R6. Icônes des applicatifs non déployés sur les postes de travail	FR5. Ordinateurs, postes de travail obsolètes FR6. Postes de travail non disponible					MC5. Mise en place d'un centre de saisie autonome MC6.Orientation des entités concernées vers des postes comptables opérationnels dans le CUT.
2) Rendre opérationnelle la version 3 du système d'information du CUT	O2.1 Finaliser le module de sécurité informatique de V3	R7. Indisponibilité de l'opérateur technique R8. Non-respect du cahier des charges par l'opérateur technique	FR7.1. Désistement de l'opérateur technique ; FR7.2. Non-paiement des acomptes de la prestation de l'opérateur technique ; FR8. Mauvaise interprétation du cahier des charges par l'opérateur					MC7. Signature d'un nouveau contrat avec un autre operateur MC8. Sensibilisation de l'opérateur technique sur le cahier des charges de V3
	O2.2 Faire les tests de Vérification de service régulier et de service	R9. Indisponibilité de l'opérateur technique	FR9. Désistement de l'opérateur technique					MC9. Recours à la Direction du Système informatique du Trésor

Activités	Objectifs	Appréciation des risques						Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques			
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	
	d'aptitude de la version 3 de SyGACUT	R10. Indisponibilité d'équipements adéquats pour les tests (serveurs et réseau)	FR10. Absence d'équipements dédiés					MC10. Location d'équipements adéquats
	O2.3 Déployer la version 3 de SyGACUT dans les postes opérationnels	R11. Indisponibilité du réseau informatique dans les postes R12. Postes non connectés au réseau électrique	FR11.1 Interruption du réseau informatique filaire du Trésor FR11.2 Délestage ou coupure de la fourniture de courant FR12. Non déploiement du réseau filaire dans les postes					MC11. Adoption d'un système de connexion sans fil MC12. Orientation des entités concernées vers des postes comptables opérationnels dans le CUT.
3) Améliorer la centralisation des recettes publiques sur le CUT	O3. Faire appliquer les règles de nivellement des comptes CUT par l'ACCD	R13. Non mise en œuvre des règles de nivellement par l'ACCD	FR13.1 Absence d'un cadre d'échange avec l'ACCD FR13.2 Dysfonctionnements d'ordre technique					MC13.1 Mise en place d'un cadre d'échange avec l'ACCD MC13.2 Demande de désignation d'un référant à l'ACCD MC13.3. S'assurer périodiquement de l'application des règles de nivellement

Activités	Objectifs	Appréciation des risques						Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques			
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	
	O3.3 Faire intégrer au CUT les ressources résiduelles de certains postes	R14. Absence d'intégration ou intégration partielle des ressources résiduelles des postes concernés	FR14.1 Mauvaise interprétation du décret portant création du CUT FR14.2 Manque de collaboration des postes concernés					MC14 Sensibilisation des postes comptables concernés
4) Procéder à la fermeture des comptes bancaires des entités assujetties, ouverts dans les livres de la Banque Nationale d'Investissement (BNI).	O4.1 Recevoir de la BNI la liste actualisée des comptes bancaires ouverts dans ses livres	R15. Fichier des comptes non transmis par la BNI	FR15.1 Aucune demande formulée à la BNI FR15.2 Manque de collaboration de la BNI					MC15.1 Soumettre à la Direction Générale un projet de correspondance à l'attention de la BNI MC15.2 Instaurer un cadre d'échange avec la BNI
	O4.2 Constituer un Comité de traitement des comptes bancaires à la BNI	R16. Non désignation des membres du Comité par les structures concernés	FR16. Manque de collaboration des structures concernées					MC16. Saisine de la Direction Générale
	O4.3 Faire examiner la	R17. Comité non fonctionnel	FR17. Indisponibilité des membres du Comité					MC17. Reverser le dossier de traitement à l'Équipe Projet CUT

Activités	Objectifs	Appréciation des risques						Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques			
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	
	situation individuelle de chaque compte par le comité							
	O4.4 Faire produire, par le comité, le rapport d'examen des comptes bancaires	R18. Rapport non produit	FR18. Désaccord des membres du comité					
	O4.5 Faire soumettre la demande de fermeture des comptes à la signature du MEF	R19. Etat des comptes à fermer non disponible	FR19. Rapport du Comité d'analyse non finalisé					Idem (MC17)

XI- INDICATEURS DE SUIVI

CHAÎNE DES RÉSULTATS		OBJECTIFS	DONNÉES DE BASE	CIBLES	REALISATION	MOYENS DE VÉRIFICATION	FRÉQUENCE DE LA COLLECTE	COMMENTAIRES
PILOTAGE	T1	Mesurer l'état d'avancement du projet <i>(Taux d'avancement du projet)</i>	Néant	100 %		Tableau de bord du projet	Semestrielle	
	T2	Réaliser toutes les tâches échues dans les délais <i>(Taux d'exécution des tâches dans les délais)</i>	Néant	100%		Etat d'avancement du projet	Trimestrielle	
	T3	Evaluer le rythme d'utilisation du budget <i>(Taux d'exécution budgétaire)</i>				Etat d'exécution du budget	Trimestrielle	
	T4	Couvrir les besoins de financement du projet <i>(Taux de décaissement des fonds)</i>				Etat d'exécution du budget	Trimestrielle	
	T5	Assurer la couverture des risques <i>(Nombre de risques non couverts)</i>	Néant	0		Reporting projet	Trimestrielle	
		Réduire le niveau des risques <i>(Nombre de risques majeurs survenus)</i>	Néant	0		Reporting projet	Trimestrielle	

CHAÎNE DES RÉSULTATS		OBJECTIFS	DONNÉES DE BASE	CIBLES	REALISATION	MOYENS DE VÉRIFICATION	FRÉQUENCE DE LA COLLECTE	COMMENTAIRES
	T6	Réaliser tous les reporting dans les délais <i>(Taux de réalisation des reporting dans les délais)</i>	Néant	100%		Reporting projet	Trimestrielle	
	T7	Réaliser les activités prévues dans le cadre du Plan de changement dans les délais <i>(Taux de réalisation du Plan de changement dans les délais)</i>	Néant	100%		Etat d'exécution du plan de changement	Trimestrielle	
PERFORMANCE	P1	Faire la promotion de la domiciliation des fonds bailleurs à l'ACCD	Néant	100%		Compte rendu de session de réunion		
	P2	Former les acteurs opérationnels du CUT des postes pilotes	Néant	100%		Rapport de formation		
	P3	Déployer le SyGACUT V3 dans les Agences Comptables auprès des EPN pilotes	Néant	100%		Rapport de connexion		
	P4	Sensibiliser les préfets et les ordonnateurs des Collectivités Territoriales sur le CUT	Néant	100%		Rapport de mission de sensibilisation		
	P5	Déployer le SyGACUT V3 dans les Régies pilotes	Néant	100%		Rapport de connexion		

CHAÎNE DES RÉSULTATS		OBJECTIFS	DONNÉES DE BASE	CIBLES	REALISATION	MOYENS DE VÉRIFICATION	FRÉQUENCE DE LA COLLECTE	COMMENTAIRES
	P6	Déployer le SyGACUT V3 dans les Postes Comptables pilotes hors EPN	Néant	100%		Rapport de connexion		
	P7	Réaliser la sécurité informatique des transactions sur SyGACUT V3	Néant	100%		Rapport de test de sécurité		

Nota Bene :

➤ **Les indicateurs de pilotage**

T1. Taux d'avancement du projet : (Tâches réalisées / nombre total de tâches planifiées au titre du projet) X 100

T2. Taux d'exécution des tâches : (tâches réalisées à échéance / tâches échues) X 100

T3. Taux d'exécution budgétaire : (dépenses réalisées / dépenses prévues) X 100

T4. Taux de décaissement des fonds : (ressources mobilisées / ressources attendues) X 100

T5. Niveau de maîtrise des risques : (1) Nombre de risques non couverts

(2) Nombre de risques majeurs survenus

T6. Taux de réalisation des reporting : (Nombre de reporting réalisés à échéance / Nombre de reporting attendus) X 100

T7. Taux de réalisation du plan de conduite du changement : (Nombre d'activités du plan de conduite du changement réalisées à échéance / Nombre d'activités échues programmées au titre du plan de conduite du changement) X 100

➤ **Les indicateurs de performance**

P1. Indicateur d'impact de l'objectif général

P2. Indicateur de résultat de l'objectif spécifique 1

P3. Indicateur de résultat de l'objectif spécifique 2

P4. Indicateur de résultat de l'objectif spécifique 3

XII- PLAN DE CONDUITE DU CHANGEMENT

14- Au titre du Plan de communication

Objectif	Activités	Cible	Modalités de diffusion*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
Faire connaître la portée du projet CUT et faire comprendre ses objectifs		Les structures de contrôle (IE, IGF, CC)	Réunion	EP-CUT DCRP DGTCP	30 septembre 2021	
		Les gestionnaires de programmes des postes comptables ministériels	Réunion	EP-CUT Les PCM DCRP	30 octobre 2021	
		Les préfets et les ordonnateurs des Collectivités Territoriales	Mission de sensibilisation	EP-CUT ACCT DCRP DMG Cellule des CT	30 décembre 2021	

**Média ou hors média*

15- Au titre du Plan de sensibilisation (cf. plan de communication)

Objectif	Activités	Cible	Modalités de réalisation*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation

**Outils digitaux ou rencontres présentielle*

16- Au titre du Plan de formation

Objectif	Intitulé de la formation	Cible	Modalités de réalisation*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
Former les acteurs opérationnels du CUT, en liaison avec la Direction de la Formation		Le personnel des Agences Comptables d'EPN	Session de formation	EP-CUT ACCT DF PGSP	30 juin 2021	
		Le personnel des Agences Comptables de projets cofinancés	Session de formation	EP-CUT ACCT DF PGDP	30 décembre 2021	
		Le personnel des Régies d'Avances et de Recettes	Session de formation	EP-CUT ACCT DF PC de rattachement	30 décembre 2021	

**Outils digitaux ou rencontres présentielle*

17- Synthèse des activités programmées au titre du Plan de conduite du changement

Domaine	Nombre d'activités planifiées
Plan de communication	1
Plan de sensibilisation	Néant (cf. plan de communication)
Plan de formation	1
TOTAL GÉNÉRAL	2

AXE STRATEGIQUE 3 : AMÉLIORER LA QUALITE COMPTBALE

TERMES DE REFERENCE DES PROJETS

1

Projet de Mise en œuvre du Système d'Information Comptable

TERMES DE REFERENCE DU PROJET DE MISE EN ŒUVRE DU SYSTÈME D'INFORMATION COMPTABLE

I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION

ASTER, progiciel de gestion de la Comptabilité Générale de l'Etat (CGE) et de suivi des Comptabilités Auxiliaires (CA) de dépense et de recette, est le point d'aboutissement d'une œuvre de rénovation entreprise en février 1994 par le Comité de Réforme de la Comptabilité Publique (CRCP) créé par le Décret n° 93-200 du 03 février 1993.

La mise en œuvre du progiciel ASTER a permis au Trésor Public de prendre en compte les réformes communautaires de l'UEMOA issues du cadre harmonisé des Finances Publiques de 1998, de produire des situations comptables fiables, exhaustives dans les délais, en l'occurrence, la Balance Générale des Comptes du Trésor et le Compte Général de l'Administration des Finances (CGAF) et de traiter les opérations réalisées en devises par les postes comptables auprès des représentations nationales à l'étranger.

Par ailleurs, l'applicatif a connu des évolutions depuis le début de la gestion 2020 visant à intégrer les meilleures pratiques induites de la révision communautaire du cadre harmonisé des finances publiques dont la gestion budgétaire par programme et la comptabilité d'exercice basée sur la constatation des droits et obligations.

Cependant, malgré les progrès réalisés avec ASTER, la qualité comptable demeure préoccupante et il convient de relever la persistance de quelques limites, notamment :

- l'impossibilité pour l'applicatif de produire certaines situations d'où l'existence d'applications périphériques (PEC-MER, BDC...) ou indépendantes d'ASTER (SIGCOT, SIGEPN...) qui gravitent autour d'Aster ;
- les soldes sans cesse croissants des comptes d'imputation provisoire, les soldes anormaux dans les postes comptables ;
- la trop forte intervention humaine dans le traitement des opérations à l'origine d'erreurs préjudiciables à la qualité de l'information comptable. L'enjeu est de limiter l'intervention humaine dans les différentes étapes de la comptabilisation des opérations et d'aboutir à une application d'entrée-guichet.

Les forces, faiblesses, menaces et opportunités du progiciel ASTER sont présentées dans la matrice SWOT en annexe 1.

Dans un contexte de multiplicité d'applicatifs métiers ou supports conçus pour répondre aux besoins et attentes des usagers-clients du Trésor Public, il convient de mettre en place un système d'information comptable intégré qui fédère les fonctionnalités des applicatifs de la DGTCP et qui sera interfacé avec les applicatifs des autres administrations des finances.

II- OBJECTIFS DU PROJET

II.1. Objectif général

Le projet SIC vise la mise en place d'un nouveau Système d'Information Comptable (SIC) intégré, fiable, performant, sécurisé et ouvert prenant en compte toutes les réformes communautaires et permettant d'informer en temps réel les pouvoirs publics.

II.2. Objectifs spécifiques

Le projet vise les objectifs spécifiques suivants :

1. procéder à une gestion intégrée des applicatifs métiers ;
2. concevoir un SIC qui permet la tenue de différentes comptabilités :
 - * comptabilité générale ;
 - * comptabilité des matières ;
 - * comptabilité analytique ;
3. automatiser la production des états financiers ;
4. automatiser tous les états de synthèses d'information ;
5. dématérialiser la gestion des pièces justificatives ;
6. procéder à l'automatisation des opérations comptables par nature d'opérations, notamment à travers le principe de comptes rendus d'évènements ;
7. renforcer la sécurité informatique et les procédures de gestion des accès informatiques ;
8. mettre en place un Security Operating Center (SOC).

III- RÉSULTATS ATTENDUS

Les résultats ci-après attendus sont :

- La gestion intégrée des différents applicatifs-métier et leurs fonctionnalités est effective ;
- le SIC, intégrant la Comptabilité Générale, la Comptabilité des matières et la Comptabilité analytique, est conçu et développé ;
- la production des états financiers est automatisée ;
- les états de synthèses d'information sont automatisés ;
- un dispositif de numérisation des pièces comptables est mis en place ;
- la production des opérations comptables est automatisée par nature d'opérations ;
- la sécurité informatique est renforcée ;
- les procédures de gestion des accès informatiques sont renforcées ;
- le Security Operating Center est mis en place.

IV- IMPACTS ATTENDUS

Les impacts attendus du nouveau SIC s'apprécient à divers niveaux.

- Sur les outils et procédures des métiers Trésor et Comptabilité Publique :
 - o la production dans les délais réglementaires d'états financiers et comptables sincères, fiables et conformes au nouveau cadre harmonisé des finances publiques ;
- sur l'environnement :
 - o la réduction de la consommation de papier pour les éditions multiples de documents (pièces justificatives...).
- sur les relations entre les acteurs des finances publiques :
 - o la satisfaction des parties intéressées pertinentes.

V- PÉRIMÈTRE DU PROJET

Le périmètre du nouveau SIC s'étend à :

- l'ensemble des applicatifs utilisés par le Trésor Public pour la tenue de la comptabilité publique ;
- la production d'informations statistiques ;
- et tout autre domaine dont l'intégration sera jugé nécessaire par la Direction Générale.

VI- MÉTHODOLOGIE

Les travaux du SIC seront réalisés par une équipe-projet dont les membres proviennent de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique. Le projet peut requérir l'appui de personnes ressources externes recrutées par appel à candidatures ou appel d'offres. La démarche retenue s'articulera autour de quatre grandes étapes, notamment :

- réaliser une étude du projet ;
- concevoir et développer le nouveau SIC ;
- renforcer les capacités techniques, matérielles et humaines (acteurs et utilisateurs) ;
- procéder au suivi-évaluation du nouveau SIC.
-

VII- COMPOSITION DU PROJET SIC

La gouvernance du projet SIC est assurée par un comité de pilotage, un comité technique et une équipe-projet.

- Le Comité de pilotage

Le Comité de pilotage supervise la mise en œuvre des missions de l'Equipe-Projet. A ce titre, il peut convoquer, autant de fois que de besoin, une rencontre avec le Comité Technique ou requérir un état d'exécution des activités de l'Equipe-Projet.

Il est composé des membres suivants :

- un représentant du Cabinet du Ministre de l'Economie et des Finances, Président ;
- le Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique, Vice-Président ;

- les Directeurs Généraux Adjointes du Trésor et de la Comptabilité Publique,
- l'Inspecteur Général du Trésor ;
- le Coordonnateur de la Cellule des Conseillers Techniques ;
- le Directeur des Etudes, des Méthodes et de l'Organisation ;
- le Chef de l'Equipe-projet.

- Le Comité Technique

Le Comité Technique est chargé de :

- veiller à la bonne exécution des actions entrant dans le cadre des missions de l'Equipe-Projet ;
- procéder à l'évaluation périodique de la mise en œuvre des diligences et d'en rendre compte au Comité de Pilotage au moins une fois par mois.

Il est présidé par un Directeur Général Adjoint du Trésor et de la Comptabilité Publique et composé des membres suivants :

- le Conseiller Technique chargé du réseau comptable ;
- le Conseiller Technique chargé de la coopération internationale ;
- le Directeur de la Comptabilité Publique ;
- le Directeur des Systèmes d'Information ;
- le Directeur de la Documentation et des Archives ;
- l'Agent Comptable Central du Trésor ;
- le Payeur Général des Services Généraux des Administrations Publiques ;
- le Payeur Général des Affaires Economiques ;
- le Payeur Général de la Dette Publique ;
- le Payeur Général du Secteur Parapublic ;
- le Receveur Général des Finances ;
- les Trésoriers Généraux d'Abidjan (Nord, Centre et Sud) ;
- le Représentant de l'Association des Comptables Supérieurs ;
- le Chef de l'Equipe-projet.

Le Président coordonne les activités du Comité Technique. A ce titre, il confie aux membres toute tâche qu'il juge nécessaire à l'accomplissement des missions du Comité.

Le Comité Technique se réunit une fois par mois et autant de fois que de besoin sur convocation du Président.

- L'Equipe-projet

L'Equipe-projet SIC a pour mission de réaliser les actions nécessaires à la mise en place du SIC dans les délais définis par le Comité de Pilotage. Il s'agira particulièrement :

- d'élaborer un cahier des charges dudit progiciel au traitement des opérations comptables par l'intégration de toutes les fonctionnalités des différents applicatifs existants et de l'automatisation du traitement des opérations comptables par nature ;
- de valider le cahier des charges d'adaptation ;
- de développer les modules dudit applicatif ;
- d'effectuer des tests (fonctionnels, de performance...) ;
- de démarrer le progiciel rénové en commande unique.

L'Equipe-projet est composée :

- d'un Chef d'Equipe, expert en réglementation comptable ;
- d'un Chef d'Equipe adjoint, expert en système d'information ;
- d'assistants affectés à plein temps auprès de l'Equipe-projet.

VIII- MATRICE D'ACTIONS

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables/ Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
3	4	P03	01	00	Elaborer les Termes de Référence				
3	4	P03	01	01	Elaborer les TDR	DCP COMITE SIC	Copie des TDR élaborés	01/07/2020	31/07/2020
3	4	P03	01	02	Valider les TDR		Copie des TDR validés		
3	4	P03	02	00	Mettre en place une Equipe-projet				
3	4	P03	02	01	Rédiger le projet d'arrêté	DCP DEMO COMITE SIC CABINET MEF	Projet d'arrêté	11/08/2020	31/10/2020
3	4	P03	02	02	Soumettre l'arrêté à la signature du MEF et désigner les membres		Copie de l'arrêté signé du MEF		
3	4	P03	03	00	Recruter un ou des prestataires (Cabinet) pour réaliser et mettre en œuvre une étude du SIC				
3	4	P03	03	01	Rédiger le dossier d'appel d'offres	DCP Equipe-projet dédiée	Copie du Dossier d'Appel d'Orffres	02/01/2022	31/07/2022

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables/ Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
3	4	P03	03	02	Procéder à un appel d’offres	Prestataire (s) recruté (s)	copie du Rapport de sélection		
3	4	P03	03	03	Réaliser une étude de faisabilité		Rapport de l'étude de faisabilité		
3	4	P03	04	00	Elaborer et valider les cahiers des charges				
3	4	P03	04	01	Elaborer les cahiers des charges fonctionnelles et techniques	Equipe-projet dédiée Prestataire recruté	Copie des Cahiers des charges validés	01/08/2022	30/09/2022
3	4	P03	05	00	Réaliser le développement des fonctions du SIC				
3	4	P03	05	01	Concevoir et développer le test de vérification d’aptitude des modules du SIC	Equipe-projet dédiée Prestataire recruté	Rapport de développement	01/10/2022	30/04/2023
3	4	P03	06	00	Réaliser les tests				

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables/ Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
3	4	P03	06	01	Réaliser les tests unitaires (90 j) et les tests d'intégration (60 j)	Ø Equipe-projet dédiée Ø Prestataire recruté Ø Représentants du comité technique	Rapports de tests	01/02/2022	30/06/2022
3	4	P03	07	00	Former les formateurs et les utilisateurs				
3	4	P03	07	01	Identifier et former les formateurs	Equipe-projet dédiée Représentants des membres du Comité Technique DF DCRP	Rapports de formation Rapports de sensibilisation	01/07/2022	31/08/2022
3	4	P03	07	02	Sélectionner les postes pilotes			01/07/2022	31/07/2022
3	4	P03	07	03	Former les postes pilotes			01/09/2022	31/01/2023
3	4	P03	07	04	Communiquer et sensibiliser (les ordonnateurs, les comptables publics et acteurs de la comptabilité, les autres régies financières) au SIC			01/09/2022	31/01/2023
3	4	P03	07	05	Former tous les utilisateurs			01/09/2022	31/01/2023

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables/ Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
3	4	P03	08	00	Effectuer la mise en production du SIC				
3	4	P03	08	01	Déployer l’application dans les postes pilotes et tester	Equipe-projet dédiée DSI	Rapport de déploiement Rapports de tests	02/01/2023	30/06/2023
3	4	P03	08	02	Evaluer la phase pilote			01/04/2023	30/06/2023
3	4	P03	08	03	Déployer l’application dans tous les postes utilisateurs			01/07/2023	30/09/2023
3	4	P03	08	04	Effectuer des tests de vérification de service régulier et un suivi-évaluation			01/10/2023	31/12/2023
3	4	P03	09	00	Faire le suivi-évaluation				
3	4	P03	09	01	Sensibiliser, communiquer, assister et former les postes à l’utilisation du SIC	Equipe-projet dédiée Représentants des membres du Comité Technique	Rapports d’assistance, d’évaluation et de sensibilisation	01/10/2023	31/12/2023
3	4	P03	09	02	Réaliser le suivi-évaluation des actions d’assistance, de sensibilisation et de formations des utilisateurs du SIC			01/10/2023	31/12/2023

IX- COÛT DU PROJET

Le coût global du projet s'élève à six milliards cent quatre-vingt-cinq millions (6.185.000.000) de FCFA. La source de financement est le Budget de l'Etat.

ACTIONS	MONTANTS (EN FCFA)
ETUDE DU PROJET	850 000 000
CONCEPTION ET DEVELOPPEMENT DU NOUVEAU SIC	3 025 000 000
RENFORCEMENT DES CAPACITES TECHNIQUES, MATERIELLES ET HUMAINES	1 600 000 000
SUIVI-EVALUATION DU NOUVEAU SIC	710 000 000
TOTAL	6 185 000 000

BUDGET DETAILLE

N°	Natures de dépenses		TOTAL	Projection quinquennale du coût des activités				
				2021	2022	2023	2024	2025
1	Élaboration et déploiement du Système d'Information Comptable (SIC)		850 000 000	850 000 000	0	0	0	0
	1-Etude du projet	Missions d'inventaire et d'évaluation du système et applications existants, évaluation des besoins, études des scénarios possibles, choix de l'architecture du nouveau SIC, élaboration d'un rapport détaillé de l'étude servant de guide pour la mise en œuvre du projet	850 000 000	850 000 000	0	0	0	0

N°	Natures de dépenses		TOTAL	Projection quinquennale du coût des activités				
				2021	2022	2023	2024	2025
1	Élaboration et déploiement du Système d'Information Comptable (SIC)		5 335 000 000	1 207 500 000	2 192 500 000	1 307 000 000	628 000 000	0
	1-Développement	Modules Comptables	1 400 000 000	420 000 000	700 000 000	280 000 000	0	0
		Modules de gestion des états financiers et statistiques	525 000 000	157 500 000	262 500 000	105 000 000	0	0

Modules workflow (dématérialisation des pièces et documents comptables)	600 000 000	180 000 000	300 000 000	120 000 000	0	0		
		Modules Intégré de gestion des API d'interopérabilité et d'interfaçage	500 000 000	150 000 000	250 000 000	100 000 000	0	0
	2- Renforcement des capacités techniques et matériels	Equipements	1 000 000 000	300 000 000	600 000 000	100 000 000		
		Test et correction du Système	100 000 000	0	30 000 000	60 000 000	10 000 000	0
		Déploiement du SIC	100 000 000	0	10 000 000	80 000 000	10 000 000	0
		Renforcement des capacités techniques et conduite de changement	400 000 000	0	40 000 000	320 000 000	40 000 000	0
	3- Suivi et évaluation du SIC	Mission d'évaluation des indicateurs clés de la performance (KPI)	500 000 000	0	0	100 000 000	400 000 000	0
		Travaux de restitution et de validation des rapports d'évaluation	210 000 000	0	0	42 000 000	168 000 000	0

X- GESTION DES RISQUES SUR LE PROJET

Activités	Objectifs	Appréciation des risques							Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques				
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	Libellé	
Elaborer et valider les cahiers des charges	Elaboration des cahiers des charges fonctionnelles et techniques	R1. Cahier des charges non élaborés	FR1. Non mise en place de l'Equipe-projet SIC	CP1. SIC non développé	1	5	5	Modérée	MC1.
Réaliser le développement des fonctions du SIC	Conception et développement- Test de vérification d'aptitude des modules du SIC	R2. SIC non développé R3. Retard dans le développement des fonctions du SIC	FR2&3 Prestataire pas recruté Budget indisponible	CP2&3. Impossibilité de réaliser les tests dans les délais					
Réaliser les tests	Réalisation des tests unitaires (90 j)	R4. Tests non réalisés ou réalisés en retard	FR4. Retard dans le développement du SIC	CP4. Impossibilité de procéder à la formation des utilisateurs conformément au délai fixé					

Activités	Objectifs	Appréciation des risques							Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques				
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	Libellé	
	Réalisation des tests d'intégration (60 j)			Impossibilité de procéder à la formation des utilisateurs conformément au délai fixé					
Former les formateurs et les utilisateurs	Identification et formation des formateurs	R5. Identification des formateurs retardée ou non réalisée	FR5. Tests non opérés SIC non abouti	CP5. Mise en production impossible ou retardée					
	Sélection des postes pilotes et les former	R6. Sélection des postes pilotes retardée ou non réalisée	FR6. Retard dans l'identification des formateurs ou formateurs indisponibles	CP6. Mise en production impossible ou retardée					

Activités	Objectifs	Appréciation des risques							Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques				
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	Libellé	
	Communication et sensibilisation (ordonnateurs, comptables publics et acteurs de la comptabilité, autres régies financières) au SIC	R7. Mauvaises communication et sensibilisation sur le SIC ou activités de communication et de sensibilisation non réalisées	FR7. Activités de communication et de sensibilisation réalisées en retard ou non effectives	CP7. Non appropriation par les autres acteurs du nouveau SIC					
	Formation de tous les utilisateurs	R8. Retard dans la formation de tous les utilisateurs	FR8. Mauvaise planification des formations ou formateurs indisponibles	CP8. Mise en production impossible ou retardée					
Effectuer la mise en production du SIC	Déploiement de l’application dans les postes pilotes et tests	R9. Retard sans le déploiement du SIC dans les postes pilotes	FR9. Retard dans la réalisation des formations	CP9. Mise en production impossible ou retardée					
	Déploiement de l’application dans tous les postes utilisateurs	R10. Retard sans le déploiement du SIC dans tous les postes	FR10. Déploiement non effectif chez les postes pilotes	CP10. Mise en production impossible ou retardée					

Activités	Objectifs	Appréciation des risques							Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques				
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	Libellé	
			ou Tests non opérés						
	Tests de vérification de service régulier et suivi-évaluation	R11. Tests de vérification de service régulier et suivi-évaluation non effectués	FR11. Retard sans le déploiement du SIC dans tous les postes	CP11. Mise en production impossible ou retardée					
Faire le suivi-évaluation	Sensibilisation, communication, assistance et formation des postes à l'utilisation du SIC	R12. Retard dans la programmation des activités de sensibilisation, de formation et d'assistance à l'utilisation du nouveau SIC	FR12. Mise ne production du SIC retardée ou inopérante	CP12. Suivi-évaluation impossible					
	Suivi-évaluation des actions d'assistance, de sensibilisation et de formations des utilisateurs du SIC	R13. Activités de suivi-évaluation non réalisées ou réalisée en retard	FR13. Déploiement du SIC retardé ou non effectué	CP13. Suivi-évaluation impossible					

XI- INDICATEURS DE SUIVI

CHAINE DES RÉSULTATS		OBJECTIFS	DONNÉES DE BASE	CIBLES	REALISATION	MOYENS DE VÉRIFICATION	FRÉQUENCE DE LA COLLECTE	COMMENTAIRES
PILOTAGE	T1	Mesurer l'état d'avancement du projet <i>(Taux d'avancement du projet)</i>	14,28 %	100%	0	PV/CR de réunion	hebdomadaire	
	T2	Réaliser toutes les tâches échues dans les délais <i>(Taux d'exécution des tâches dans les délais)</i>	0	100%	0	CR de réunion / PV /Reportings	mensuelle	
	T3	Evaluer le rythme d'utilisation du budget <i>(Taux d'exécution budgétaire)</i>	0	100%	0	Rapport d'exécution du budget	mensuelle	
	T4	Couvrir les besoins de financement du projet <i>(Taux de décaissement des fonds)</i>	0	100%	0	Mandats	mensuelle	
	T5	(1) Assurer la couverture des risques <i>(Nombre de risques non couverts)</i>	0	0	0	Matrice des risques	mensuelle	
		(2) Réduire le niveau des risques <i>(Nombre de risques majeurs survenus)</i>		0				
	T6	Réaliser tous les reporting dans les délais	0	100%	0	Reportings	trimestrielle	

		<i>(Taux de réalisation des reporting dans les délais)</i>						
	T7	Réaliser les activités prévues dans le cadre du Plan de changement dans les délais <i>(Taux de réalisation du Plan de changement dans les délais)</i>	0	100%	0	Rapports de formation/sensibilisation	trimestrielle	
PERFORMANCE	P1	Intégrer les applicatifs métiers en vue de la tenue des comptes généraux, des matières et analytique.	-	100%	0	PV de réception	mensuelle	
	P2	Automatiser la production des états financiers, des autres états de synthèses et des opérations comptables par nature.	-	100%	0	Etats financiers Etats de synthèse Capture d'écran	annuelle	
	P3	Mettre en place un Security Operating Center (SOC)	-	100%	0	PV de réception	mensuelle	

Nota Bene :

➤ **Les indicateurs de pilotage**

T1. Taux d'avancement du projet : (Tâches réalisées / nombre total de tâches planifiées au titre du projet) X 100

T2. Taux d'exécution des tâches : (tâches réalisées à échéance / tâches échues) X 100

T3. Taux d'exécution budgétaire : (dépenses réalisées / dépenses prévues) X 100

T4. Taux de décaissement des fonds : (ressources mobilisées / ressources attendues) X 100

T5. Niveau de maîtrise des risques : (1) Nombre de risques non couverts

(2) Nombre de risques majeurs survenus

T6. Taux de réalisation des reporting : (Nombre de reporting réalisés à échéance / Nombre de reporting attendus) X 100

T7. Taux de réalisation du plan de conduite du changement : (Nombre d'activités du plan de conduite du changement réalisées à échéance / Nombre d'activités échues programmées au titre du plan de conduite du changement) X 100

➤ **Les indicateurs de performance**

P1. Indicateur d'impact de l'objectif général

P2. Indicateur de résultat de l'objectif spécifique 1

P3. Indicateur de résultat de l'objectif spécifique 2

I- PLAN DE CONDUITE DU CHANGEMENT

Au titre du Plan de communication

Objectif	Activités	Cible	Modalités de diffusion*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
Mise en place du nouveau SIC	Communication sur le nouveau SIC	Tout le personnel de la DGTCF Autres acteurs des finances publiques (régies financières)	Séminaire/Atelier/ Journal le Trésorier	DF/DCP/DSI/Equipe-projet SIC	Fin du projet	- Support de Communication - Rapport Général Séminaire/Atelier - Mail de diffusion - Journal « le Trésorier »

**Média ou hors média*

18- Au titre du Plan de sensibilisation

Objectif	Activités	Cible	Modalités de réalisation*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
Mise en place du nouveau SIC	Sensibilisation sur l'utilisation du nouveau SIC	Tout le personnel de la DGTCP Autres acteurs des finances publiques (régies financières)	Séminaire/ Atelier/ Journal le Trésorier	DF/DCP/DSI/Equipe-projet SIC	Fin du projet	Rapport de sensibilisation

**Outils digitaux ou rencontres présentiels*

19- Au titre du Plan de formation

Objectif	Intitulé de la formation	Cible	Modalités de réalisation*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
Mise en production du nouveau SIC	Formation sur l'utilisation du nouveau SIC	Tous les utilisateurs du SIC	Séminaire/ Atelier	DF/DCP/DSI/Equipe-projet	2023	Rapport de formation

**Outils digitaux ou rencontres présentiels*

20- Synthèse des activités programmées au titre du Plan de conduite du changement

Domaine	Nombre d'activités planifiées
Plan de communication	1
Plan de sensibilisation	1
Plan de formation	1
TOTAL GÉNÉRAL	3

AXE STRATEGIQUE 4 : RENFORCER LA TRANSPARENCE ET LA BONNE GOUVERNANCE

TERMES DE REFERENCE DES PROJETS

1

Projet d'implémentation du Contrôle de gestion

2

Projet de mise en œuvre de la Politique de Lutte contre la fraude et la corruption

TERMES DE REFERENCE DU PROJET D'IMPLÉMENTATION DU CONTRÔLE DE GESTION

I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Le processus de modernisation de la gestion publique est né de la nécessité pour l'Administration, de faire face à de nouveaux défis dus aux mutations internationales ainsi qu'au contexte de rareté des ressources.

Face à ces défis, l'administration publique essaie d'introduire dans sa gestion, divers outils et dispositifs de gestion inspirés du secteur privé et de promouvoir la culture de la performance par l'adoption des principes d'économie, d'efficacité et d'efficience.

Dans le droit fil de cette approche novatrice, les directives de l'UEMOA de 2009 instaurant un nouveau cadre harmonisé de gestion des finances publiques, tout comme les textes consacrant leur transposition en droit ivoirien, introduisent un système de gestion axée sur les résultats et les budgets programmes assortis d'objectifs et d'indicateurs-cibles.

Il convient de signaler d'emblée, que la recherche de la performance par le Trésor Public a été marquée par l'adoption du système de management de la qualité, du contrôle interne et de l'audit interne qui ont abouti à certification de ses services à la norme ISO 9001 version 2015 en Novembre 2019.

Au regard de la nécessité pour le Trésor Public de maintenir sa quête de performance et de faire face aux exigences liées à l'amélioration continue de la qualité du service rendu aux citoyens, malgré la réduction des dotations budgétaires qui lui sont allouées, le contrôle de gestion apparaît comme l'outil privilégié pour atteindre l'efficience.

En effet, il se présente comme le complément adéquat du dispositif du contrôle existant en vue de le rendre plus performant à travers une meilleure maîtrise des activités, des coûts et des résultats afin de répondre aux difficultés rencontrées pour le financement du PSD 2016-2020.

C'est pour répondre à ce besoin que la question de la mise en œuvre du contrôle de gestion a été inscrite au nombre des objectifs stratégiques de l'axe 4 du Plan Stratégique de Développement (PSD) 2021-2025 du Trésor Public.

Le projet n°2 « Mise en œuvre du Contrôle de gestion » s'inscrit dans cette dynamique.

II- OBJECTIFS DU PROJET

2.1- Objectif général

Ce projet vise à implémenter le contrôle de gestion en vue de garantir l'efficacité et l'efficience des services.

2.2 Objectifs spécifiques

De façon spécifique, il s'agira de :

- réaliser une étude de faisabilité ;
- créer le cadre institutionnel du contrôle de gestion ;
- concevoir le dispositif de contrôle de gestion ;
- déployer le contrôle de gestion.

III- RESULTATS ATTENDUS

Les résultats ci-après sont attendus

- l'étude de faisabilité est réalisée ;
- le cadre institutionnel du Contrôle de gestion est créé ;
- les outils du contrôle de gestion sont identifiés ;
- le contrôle de gestion est implémenté.

IV- IMPACTS ATTENDUS

Les changements significatifs et durables au sein du Trésor Public seront :

- le développement de la culture de gestion efficiente ;
- les ressources sont rationalisées ;
- la performance des processus internes est améliorée.

V- PERIMETRE DU PROJET

Le périmètre du projet comprend :

- le programme 3 « Trésor et Comptabilité Publique » ;
- l'ensemble des processus ;
- les services ;
- les projets (le pilotage des performances stratégiques).

VI- METHODOLOGIE

Le projet devra s'articuler autour des étapes suivantes :

- l'étude de faisabilité ;
- la formation des membres de l'équipe projet ;
- les missions de benchmarking ;
- la conception du dispositif du contrôle de gestion ;
- le déploiement du dispositif de contrôle de gestion ;
- l'évaluation du dispositif de contrôle de gestion.

VII- COMPOSITION DE L'EQUIPE PROJET

L'équipe projet est composée des acteurs suivants :

- Chef de projet : Agent Comptable des Créances Contentieuses ;
- Coordonnateur du Projet : Conseiller Technique du Directeur Général.
- Membres :
 - l'Inspecteur Général du Trésor ;
 - le Directeur des Moyens Généraux ;
 - le Directeur de la Formation ;
 - le Directeur des Ressources Humaines ;
 - le Directeur des Systèmes d'Information ;
 - le Directeur de la Qualité et de la Normalisation ;
 - le Trésorier Général de Yamoussoukro.
- Secrétariat technique : ACCC
 - Fondé de Pouvoirs ;
 - 2 Chefs de Service.

VIII- MATRICE D' ACTIONS

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables/ Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
4	3	P02	01	00	FORMER L'EQUIPE PROJET				
4	3	P02	01	01	Elaborer les TDR	Equipe projet	TDR Validés	01/07/2021	15/07/2021
4	3	P02	01	02	Sélectionner le cabinet de formation	Equipe projet / DF	PV de sélection	15/07/2021	31/07/2021
4	3	P02	01	03	Former les membres de l'équipe-projet	DF/Cabinet d'expert	Rapport de formation	01/10/2021	15/10/2021
4	3	P02	01	04	Evaluer la formation des membres	DF/Cabinet d'expert	Rapport d'évaluation	16/10/2021	28/02/2022
4	3	P02	02	00	REALISER UNE ETUDE DE FAISABILITE				
4	3	P02	02	01	Elaborer le cahier de charges	Equipe Projet	Cahier de charges validé	01/11/2021	31/12/2021
4	3	P02	02	02	Sélectionner un cabinet d'expert	Equipe Projet	PV de sélection	02/01/2022	31/01/2022
4	3	P02	02	03	Faire le suivi de la réalisation de l'étude	Equipe Projet / Cabinet d'expert	CR de réunion	01/02/2022	31/07/2022

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables/Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
4	3	P02	02	04	Faire valider l'étude de faisabilité	Equipe Projet	CR de la réunion de validation	01/08/2022	31/08/2022
4	3	P02	03	00	ORGANISER DES MISSIONS DE BENCHMARKING				
4	3	P02	03	01	Elaborer les TDR	Equipe Projet	TDR Validé	02/01/2022	31/01/2022
4	3	P02	03	02	Sélectionner les entreprises et préparer les lettres de demande de visite	Equipe Projet	PV de sélection /Décharge des lettres de demande	01/02/2022	28/02/2022
4	3	P02	03	03	Réaliser la mission en CI	Equipe Projet	Rapport de mission	01/03/2022	31/07/2022
4	3	P02	03	04	Préparer la mission à l'extérieur du pays	Equipe Projet	Compte rendu de réunion / Documents afférents à la mission	01/10/2022	30/11/2022
4	3	P02	03	05	Réaliser la mission hors CI	Equipe Projet	Rapport de mission	15/01/2023	31/01/2023
4	3	P02	04	00	CONCEVOIR LE DISPOSITIF				
4	3	P02	04	01	Elaborer le cahier de charges	Equipe Projet/assistant	Cahier de charges validé	01/02/2023	28/02/2023

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables/Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
4	3	P02	04	02	Faire le suivi de la conception du dispositif	Equipe Projet / Cabinet d'expert	CR de réunion	01/03/2023	31/05/2023
4	3	P02	04	03	Faire valider le dispositif de contrôle de gestion	Equipe Projet	CR de la séance de validation	01/06/2023	30/06/2023
4	3	P02	05	00	CREER LE CADRE INSTITUTIONNEL DU CONTROLE DE GESTION				
4	3	P02	05	01	Elaborer un projet d'acte de création	Equipe Projet / DEMO	Projet d'acte	01/09/2022	30/09/2022
4	3	P02	05	02	Soumettre le projet d'acte à la signature du Directeur Général	Equipe Projet	Lettre de transmission	01/10/2022	08/10/2022
4	3	P02	06	00	FORMER LES ACTEURS OPERATIONNELS				
4	3	P02	06	01	Sélectionner 10 sites pilotes	Equipe projet	PV de sélection	01/07/2023	15/07/2023
4	3	P02	06	02	Elaborer les TDR	Equipe projet	TDR Validés	01/07/2023	31/07/2023
4	3	P02	06	03	Former les acteurs opérationnels des sites pilotes	DF/Cabinet d'expert	Rapport de formation	01/10/2023	15/10/2023
4	3	P02	06	04	Evaluer la formation des acteurs opérationnels des sites pilotes	DF/Cabinet d'expert	Rapport d'évaluation	01/11/2023	30/06/2024

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables/Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
4	3	P02	07	00	DEPLOYER ET METTRE EN ŒUVRE LE DISPOSITIF DE CONTRÔLE DE GESTION				
4	3	P02	07	01	Sensibiliser l'ensemble des Services du Trésor Public	Equipe Projet / Cabinet d'expert	CR du CODIR	01/10/2022	31/10/2022
4	3	P02	07	02	Déployer les outils du contrôle de gestion dans les sites pilotes	Equipe Projet / Cabinet d'expert	Rapport de déploiement	01/11/2023	31/01/2024
4	3	P02	08	00	EVALUER LE DISPOSITIF				
4	3	P02	08	01	Effectuer le suivi-évaluation de la mise en œuvre du dispositif	Equipe Projet	Rapport d'évaluation / Reporting périodique	01/02/2024	31/08/2024
4	3	P02	08	02	Réaliser une étude d'impact sur la performance des sites pilotes	Equipe Projet / Cabinet d'expert	Copie du rapport d'étude	01/09/2024	31/12/2024

IX- COÛT DU PROJET

▪ formation de l'équipe projet / acteurs opérationnels :	11 075 000 F.CFA
▪ étude de faisabilité :	63 983 600 F.CFA
▪ mission de benchmarking (France) :	29 000 000 F.CFA
ou	
▪ mission de benchmarking (Canada) :	35 000 000 F.CFA
▪ lancement et cadrage de la mission :	4 470 200 F.CFA
▪ assistance à la mise en place du dispositif de contrôle de gestion :	119 892 000 F.CFA
▪ accompagnement à la prise en main du dispositif :	38 007 000 F.CFA
▪ débours :	3 000 000 F.CFA
▪ TVA (18%) :	41 283 504 F.CFA

Offre globale du Cabinet : 270 636 304 F.CFA

Soit un coût estimatif de 310 711 304 FCFA (choix de la France pour la mission de benchmark) ou de 316 711 304 FCFA avec le choix du Canada pour la mission de benchmark.

X- GESTION DES RISQUES SUR LE PROJET

Activités	Objectifs	Appréciation des risques							Mesure de contrôle (MC) ou actions de maîtrise des risques
		Libellé du risque	Analyse des risques		Criticité des risques				
			Facteurs de risques (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	Libellé	
Formation des membres de l'équipe projet	O1. Renforcer les capacités opérationnelles des	R1. Inefficacité de la formation	- Absence de validation des TDR -Absence d'appels d'offres	Non atteinte des objectifs fixés	1	5	5	Modérée	MC1.1 Valider les TDR MC1.2 Vérifier et valider les appels d'offres

Activités	Objectifs	Appréciation des risques						Mesure de contrôle (MC) ou actions de maîtrise des risques	
		Libellé du risque	Analyse des risques		Criticité des risques				
			Facteurs de risques (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C		Libellé
	membres de l'équipe-projet		-TDR de la formation inadaptés -Mauvaise sélection du cabinet formateur						
Réalisation d'une étude de faisabilité	O2. S'assurer de l'opportunité du projet	R2. Absence de financement	Absence de dotation budgétaire		3	5	15	Elevée	MC2. Rechercher le financement nécessaire à la réalisation de l'étude
		R3. Résultat inapproprié de l'étude	TDR mal élaboré		1	5	5	Modérée	MC3. Valider les TDR
Suivi évaluation de la mise en œuvre du dispositif	O.3 S'assurer de l'effectivité et de l'efficacité de la mise en œuvre du dispositif	R4. Absence de suivi de la mise en œuvre du dispositif	Absence de mécanisme de suivi-évaluation		1	5	5	Modérée	MC4 : Définir un mécanisme de suivi et d'évaluation du dispositif
		R5. Absence d'évaluation de la mise en œuvre du dispositif		MC5 : Produire des rapports périodiques sur la mise en œuvre du dispositif					

XI- INDICATEURS DE SUIVI

CHAÎNE DES RÉSULTATS		OBJECTIFS	DONNÉES DE BASE	CIBLES	REALISATION	MOYENS DE VÉRIFICATION	FRÉQUENCE DE LA COLLECTE	COMMENTAIRES
PILOTAGE	T1	Mesurer l'état d'avancement du projet <i>(Taux d'avancement du projet)</i>	-	-		Tableau de bord du projet	Semestrielle	
	T2	Réaliser toutes les tâches échues dans les délais <i>(Taux d'exécution des tâches dans les délais)</i>	-	90%		Etat d'exécution du projet	Trimestrielle	
	T3	Evaluer le rythme d'utilisation du budget <i>(Taux d'exécution budgétaire)</i>	-	-		Etat d'exécution du budget	Trimestrielle	
	T4	Couvrir les besoins de financement du projet <i>(Taux de décaissement des fonds)</i>	-	-		Etat d'exécution du budget	Trimestrielle	
	T5	(1) Assurer la couverture des risques <i>(Nombre de risques non couverts)</i>	-	0		Reporting projet	Trimestrielle	
		(2) Réduire le niveau des risques <i>(Nombre de risques majeurs survenus)</i>	-	0			Trimestrielle	

CHAÎNE DES RÉSULTATS		OBJECTIFS	DONNÉES DE BASE	CIBLES	REALISATION	MOYENS DE VÉRIFICATION	FRÉQUENCE DE LA COLLECTE	COMMENTAIRES
	T6	Réaliser tous les reporting dans les délais <i>(Taux de réalisation des reporting dans les délais)</i>	-	100%		Reporting projet	Trimestrielle	
	T7	Réaliser toutes les activités prévues dans le cadre du Plan de changement dans les délais <i>(Taux de réalisation du Plan de changement dans les délais)</i>	-	90%		Etat d'exécution du plan de changement	Trimestrielle	
PERFORMANCE	P1	Implémenter le contrôle de gestion en vue de garantir l'efficacité et l'efficience des services du Trésor Public <i>(Taux d'efficacité du dispositif de contrôle de gestion)</i>	-	90%		Rapport d'évaluation	Semestrielle à partir de l'implémentation du dispositif	
	P2	Déployer le dispositif de contrôle de gestion <i>(Taux de déploiement du dispositif)</i>	-	90%		Rapport de déploiement	Trimestrielle	
	P3	Mesurer l'appropriation du dispositif <i>(Taux d'appropriation du dispositif)</i>	-	90%		Rapport d'évaluation du niveau d'appropriation	Trimestrielle	

➤ **Les indicateurs de pilotage**

T1. Taux d'avancement du projet : (Tâches réalisées / nombre total de tâches planifiées au titre du projet) X 100

T2. Taux d'exécution des tâches : (tâches réalisées à échéance / tâches échues) X 100

T3. Taux d'exécution budgétaire : (dépenses réalisées / dépenses prévues) X 100

T4. Taux de décaissement des fonds : (ressources mobilisées / ressources attendues) X 100

T5. Niveau de maîtrise des risques : (1) Nombre de risques non couverts

(2) Nombre de risques majeurs survenus

T6. Taux de réalisation des reporting : (Nombre de reporting réalisés à échéance / Nombre de reporting attendus) X 100

T7. Taux de réalisation du plan de conduite du changement : (Nombre d'activités du plan de conduite du changement réalisées à échéance / Nombre d'activités échues programmées au titre du plan de conduite du changement) X 100

➤ **Les indicateurs de performance**

P1. Taux d'efficacité du dispositif de contrôle de gestion

P2. Taux de déploiement du dispositif

P3. Taux d'appropriation du dispositif

XII- PLAN DE CONDUITE DE CHANGEMENT

21- Au titre du Plan de communication

Objectif	Activités	Cible	Modalités de diffusion*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
Faire connaître le dispositif de contrôle de gestion	Produire et diffuser les supports de communication sur le dispositif de contrôle de gestion	Personnel du Trésor Public	-Intranet -Site Web	-Equipe Projet -DCRP -DMG -DQN	31/12/2024	Supports de communication (vidéo Prospectus, kakémono, etc.)
	Organiser une cérémonie solennelle de lancement du dispositif de contrôle de gestion		Rencontre présentielle			• TDR de la cérémonie de lancement • Compte rendu de la cérémonie de lancement
	Faire une large diffusion du dispositif au sein des services		-Intranet -Site Web			• Documents disponibles sur le site Web du Trésor • Articles dans le Trésorier du premier trimestre 2021 • Documents disponibles et diffusés auprès des parties intéressées pertinentes

**Média ou hors média*

22- Au titre du Plan de sensibilisation

Objectif	Activités	Cible	Modalités de réalisation*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
Promouvoir le dispositif contrôle de gestion	Organiser des ateliers d'appropriation de la culture du contrôle de gestion	L'ensemble du personnel du Trésor Public	-Intranet -Site Web -rencontres Présentielles -journal le Trésorier	• IGT • DEMO • Equipe Projet • DF • DCRP	31/12/2024	Rapport de sensibilisation
	Organiser une campagne de sensibilisation sur le contrôle de gestion dans les Circonscriptions Financières et les Directions Centrales					-Supports de sensibilisation -Programme de la campagne de sensibilisation -Rapport de campagne de sensibilisation
	Faire un reporting de la mise en œuvre du dispositif					Rapport d'évaluation

**Outils digitaux ou rencontres présentiels*

23- Au titre du Plan de formation

Objectif	Intitulé de la formation	Cible	Modalités de réalisation*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
Renforcer les capacités opérationnelles	Formation des acteurs sur le contrôle de gestion	Equipe Projet / Acteurs opérationnels	-visioconférence -rencontre présentielle	DF / Cabinet d'expert	31/08/2023	-TDR de formation -Rapport de formation -Rapport d'évaluation

**Outils digitaux ou rencontres présentiels*

24- Synthèse des activités programmées au titre du Plan de conduite du changement

Domaine	Nombre d'activités planifiées
Plan de communication	03
Plan de sensibilisation	03
Plan de formation	01
TOTAL GÉNÉRAL	07

AXE STRATEGIQUE 4 :

RENFORCER LA TRANSPARENCE ET LA BONNE GOUVERNANCE

TERMES DE REFERENCE DES PROJETS

1

Projet d'implémentation du Contrôle de gestion

2

Projet de mise en œuvre de la Politique de Lutte contre la fraude et la corruption

TERMES DE REFERENCE DU PROJET DE MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE DE LUTTE CONTRE LA FRAUDE ET LA CORRUPTION

I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION

La fraude et la corruption sont des fléaux qui sévissent dans la société et tous les secteurs de l'activité économique. Elles constituent des entraves à la bonne gouvernance et n'épargnent aucun pays.

En réponse aux effets dévastateurs de ces fléaux sur l'activité socio-économique, les États ont décidé de mutualiser leurs efforts dans la lutte contre lesdits fléaux en initiant la signature d'accords internationaux. C'est dans ce contexte qu'ont été signées respectivement le 17 décembre 1997 et le 31 octobre 2003, la Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) ainsi que la Convention des Nations Unies contre la corruption - United Nations Convention Against Corruption (UNCC).

Au plan national, les États signataires desdites Conventions ont la responsabilité de traduire en action concrètes les engagements pris dans le cadre de cette lutte, par la mise en place d'un système de management anti-fraude et anti-corruption qui s'applique aux administrations publiques et au secteur privé.

Ainsi, l'État de Côte d'Ivoire, dans le cadre de sa politique nationale de promotion de la bonne gouvernance, a créé la Haute Autorité pour la Bonne Gouvernance conformément aux dispositions de l'ordonnance n°2013-660 du 20 septembre 2013 relative à la prévention et à la lutte contre la corruption et les infractions assimilées.

S'inscrivant dans cette dynamique et, eu égard aux risques inhérents à la spécificité de ses missions de gestionnaire des deniers et des comptes publics, le Trésor Public de Côte d'Ivoire s'est doté d'une politique de lutte contre la fraude et la corruption.

Pour être efficace, cette politique requiert l'adhésion de tous les responsables et agents du Trésor Public. Ce qui justifie la mise en place du présent projet relatif à la lutte contre la fraude et la corruption.

II- OBJECTIFS DU PROJET

1.1. Objectif général

L'objectif général de ce projet est de maîtriser les risques de fraude et de corruption au Trésor Public.

1.2. Objectifs spécifiques

De façon spécifique, le projet devra permettre de :

- promouvoir la culture anti-fraude et anti-corruption au sein du Trésor Public ;
- améliorer l'identification et la maîtrise des risques de fraude et de corruption par les services ;
- intégrer la dimension fraude et corruption dans le dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques ;
- adapter la démarche de la DGTCP en matière de lutte contre la fraude et la corruption aux exigences de la norme ISO 37001.

III- RESULTATS ATTENDUS

Les résultats ci-après sont attendus à l'issue de la mise en œuvre du projet :

- la promotion de la culture anti-fraude et anti-corruption est assurée au sein du Trésor Public ;
- les risques de fraude et de corruption sont identifiés et maîtrisés ;
- la dimension fraude et corruption est intégrée dans le dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques ;
- la démarche de la DGTCP en matière de lutte contre la fraude et la corruption est adaptée à la norme ISO 37001.

IV- IMPACT DU PROJET

L'impact attendu du projet s'apprécie à un triple niveau :

- la crédibilité et l'image du Trésor Public sont renforcées ;
- la confiance des parties intéressées pertinentes à l'égard du Trésor Public est renforcée ;
- l'indice de perception de la fraude et de la corruption au Trésor Public est amélioré.

V- PERIMETRE DU PROJET

Le projet s'applique à l'ensemble des processus du Trésor Public.

VI- METHODOLOGIE

Le plan de mise en œuvre du projet se décline comme suit :

- communication sur le dispositif de lutte contre la fraude et la corruption ;
- formation et sensibilisation des responsables des services et des agents ;
- intégration de la dimension fraude et corruption dans le dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques ;
- suivi et évaluation de la politique de lutte contre la fraude et la corruption ;
- implémentation de la norme ISO 37001.

VII- COMPOSITION DE L'EQUIPE PROJET

L'Equipe-projet se compose comme suit :

- ❖ Inspection Générale du Trésor, Chef de Projet ;
- ❖ Conseiller Technique du Directeur Général, Coordonnateur ;
- ❖ Membres :
 - OED-TP ;
 - DQN ;
 - DECFINEX ;
 - DCRP ;
 - Paierie Générale de l'Enseignement ;
 - Agence Principale ACCD ;
 - TG Dabou ;
 - TG Agboville ;
 - TP Yopougon ;
 - TP Anyama ;
 - TP Fonction Publique.

VIII- MATRICE D' ACTIONS

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables/ Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
4	1	P10	01	00	COMMUNIQUER SUR LA POLITIQUE DE LUTTE CONTRE LA FRAUDE ET LA CORRUPTION				
4	1	P10	01	01	Élaborer un plan communication sur la politique de lutte contre la fraude et la corruption du Trésor Public	DCRP IGT	Copie du plan de communication	01/04/2021	31/05/2021
4	1	P10	01	02	Mettre en œuvre un plan communication sur la politique de lutte contre la fraude et la corruption		Rapport de mise en œuvre du plan de communication		
4	1	P10	01	03	Organiser une cérémonie solennelle de lancement de la politique de lutte contre la fraude et la corruption	DCRP IGT OED-TP	Rapport de la cérémonie	01/05/2021	31/05/2021
4	1	P10	01	04	Evaluer le plan de communication	DDA IGT	Rapport d'évaluation	01/05/2021	31/08/2021
4	1	P10	02	00	FORMER SUR LA CARTOGRAPHIE ET LE DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES DE FRAUDE ET DE CORRUPTION				
4	1	P10	02	01	Intégrer les risques de fraude et de corruption dans le référentiel de contrôle interne des processus	DQN IGT Tous les processus	Référentiels de contrôle interne comprenant les risques de fraude et de corruption	01/07/2021	30/10/2021

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables/ Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
4	1	P10	02	02	Effectuer la mise à jour des informations documentées relativement au dispositif de contrôle interne		Informations documentées mises à jour	01/10/2021	31/12/2021
4	1	P10	02	03	Intégrer, au plan d'audit, des missions relatives à la mise en œuvre du dispositif de lutte contre la fraude et la corruption	IGT	Plan d'audit actualisé	01/11/2021	31/12/2021 Annuelle
4	1	P10	03	00	FAIRE LE SUIVI-EVALUATION DE LA POLITIQUE DE LUTTE CONTRE LA FRAUDE ET LA CORRUPTION				
4	1	P10	03	01	Faire un reporting de la mise en œuvre du dispositif	IGT	Rapport de mise en œuvre de la politique de lutte contre la fraude et la corruption	01/11/2021	31/12/2021 Semestrielle
4	1	P10	03	02	Évaluer l’efficacité du dispositif de lutte contre la fraude et la corruption du Trésor Public		Rapport d’évaluation du dispositif de lutte contre la fraude et la corruption	01/09/2022	30/10/2022 Annuelle
4	1	P10	03	03	Mettre en œuvre les recommandations de l'évaluation		Rapport de mise en œuvre	02/01/2023	31/12/2023
4	1	P10	04	00	IMPLEMENTER LA NORME ISO 37001				

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables/Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
4	1	P10	04	01	Effectuer un diagnostic	IGT OED-TP	Rapport de diagnostic	01/09/2023	30/11/2023
4	1	P10	04	02	Elaborer la matrice d'actions		Matrice d'actions	01/12/2023	31/12/2023
4	1	P10	04	03	Mettre en œuvre la matrice d'actions		Rapport de mise en œuvre	02/01/2024	31/12/2024
4	1	P10	04	04	Evaluer la mise en œuvre de la matrice d'actions		Rapport d'évaluation	01/02/2025	30/06/2025

IX- COÛT DU PROJET

Le coût de mise en œuvre du projet est estimé à 118 259 000 et se décline suivant le tableau ci-après.

N°	EMPLOIS							SOURCE DE FINANCE- MENT
	RUBRIQUES	MONTANTS						
		2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL	
1	Organisation d’une cérémonie solennelle de lancement du dispositif de lutte contre la fraude et la corruption	15 845 000					15 840 000	Trésor
2	Edition et diffusion de la Politique de lutte contre la fraude et la corruption	12 500 000					12 500 000	
3	Formation et sensibilisation sur le dispositif de lutte contre la fraude et la corruption	33 914 000					33 914 000	
4	Évaluation de l’efficacité du dispositif de lutte contre la fraude et la corruption du Trésor Public			3 000 000			3 000 000	
5	Diagnostic du contexte éthique au regard de la norme ISO 37001			3 000 000			3 000 000	
6	Déploiement de la norme ISO 370001				25 000 000	25 000 000	50 000 000	
TOTAL				6 000 000	25 000 000	25 000 000	118 259 000	

X- GESTION DES RISQUES SUR LE PROJET

Activités	Objectifs	Appréciation des risques							Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques				
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	Libellé	
Communiquer et sensibiliser sur la politique de lutte contre la fraude et la corruption	Promouvoir la culture anti-fraude et anti-corruption au sein du Trésor Public	R1. Exécution partielle ou non du plan de communication	FR1. Insuffisance de financement	CP1. Méconnaissance de la politique	1	5	5	Modérée	MC1. Supervision de la disponibilité du financement du plan de communication
		R2. Inefficacité de la communication	FR2. Inadéquation des supports et moyens de communication	CP2. Méconnaissance de la politique	1	3	3	Faible	MC2. Validation des supports et moyens de communication
Former sur la cartographie et dispositif de maîtrise des risques fraude et la corruption	Améliorer l'identification et la maîtrise des risques de fraude et de corruption	R3. Exécution partielle ou non du programme de formation	FR3.1 Insuffisance de financement	CP3. Non appropriation du dispositif de maîtrise des risques fraude et la corruption	1	5	5	Modérée	MC3.1 Supervision de la disponibilité du financement du plan de formation
			FR3.2 Indisponibilité des formateurs						MC.3.2 Préparer une suppléance de formateurs

Activités	Objectifs	Appréciation des risques							Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques				
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	Libellé	
		R4. Inefficacité de la formation	FR4. Inadéquation des supports et moyens de formation	CP4. Non appropriation du dispositif de maîtrise des risques fraude et la corruption	1	3	3	Faible	MC4. Validation des supports et moyens de formation
Faire appliquer la politique de lutte contre la fraude et la corruption	Intégrer la dimension fraude et corruption dans le dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques	R5. Survenance de cas de fraude et de corruption	FR5.1 Prise en compte insuffisante des risques de fraude et de corruption dans le référentiel de contrôle interne	CP5.1 Pertes financières	3	5	15	Elevée	MC5.1 Supervision de la mise en œuvre de la politique de lutte contre la fraude et la corruption (vérification, encadrement et assistance)
			FR5.2 Mauvaise application du référentiel de contrôle interne	CP5.2 Perte d'image					MC5.2 Evaluation périodique de l'application du dispositif de contrôle interne

Activités	Objectifs	Appréciation des risques							Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques				
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	Libellé	
Faire le suivi-évaluation de la politique	Mesurer l'impact de la politique de lutte contre la fraude et la corruption	R6. Evaluation erronée ou absence d'évaluation de l'efficacité de la politique	FR6.1 Absence de référentiel d'évaluation du dispositif	CP6. Impossibilité d'améliorer la politique de lutte contre la fraude et la corruption	3	1	3	Faible	MC6.1 Validation du dispositif de suivi-évaluation de la politique
			FR6.2 Manque de compétence en évaluation de projet						MC6.2 Renforcement des capacités en évaluation de projet
Implémenter la norme ISO 37001	Adapter la démarche de la DGTCP en matière de lutte contre la fraude et la corruption aux exigences de la norme ISO 37001	R7. Défaut d'adhésion au projet	FR7. Résistance au changement	CP7. Impossibilité d'implémenter la norme ISO 37001	3	1	3	Faible	MC7. Intensifier la communication et la sensibilisation sur la démarche

XI- INDICATEURS DE SUIVI

CHAINE DES RÉSULTATS			OBJECTIFS	DONNÉES DE BASE	CIBLES	REALISATION	MOYENS DE VÉRIFICATION	FRÉQUENCE DE LA COLLECTE	COMMENTAIRES
PILOTAGE	T1		Mesurer l'état d'avancement du projet <i>(Taux d'avancement du projet)</i>	Néant	-		Tableau de bord du projet	Semestrielle	
	T2		Réaliser toutes les tâches échues dans les délais <i>(Taux d'exécution des tâches dans les délais)</i>	Néant	90%		Etat d'avancement du projet	Trimestrielle	
	T3		Evaluer le rythme d'utilisation du budget <i>(Taux d'exécution budgétaire)</i>		-		Etat d'exécution du budget	Trimestrielle	
	T4		Couvrir les besoins de financement du projet <i>(Taux de décaissement des fonds)</i>		-		Etat d'exécution du budget	Trimestrielle	
	T5	(1)	Assurer la couverture des risques <i>(Nombre de risques non couverts)</i>	-	0		Reporting projet	Trimestrielle	
		(2)	Réduire le niveau des risques <i>(Nombre de risques majeurs survenus)</i>	-	0		Reporting projet	Trimestrielle	

CHAINE DES RÉSULTATS			OBJECTIFS	DONNÉES DE BASE	CIBLES	REALISATION	MOYENS DE VÉRIFICATION	FRÉQUENCE DE LA COLLECTE	COMMENTAIRES
	T6		Réaliser tous les reporting dans les délais (<i>Taux de réalisation des reporting dans les délais</i>)	Néant	100%		Reporting projet	Trimestrielle	
	T7		Réaliser les activités prévues dans le cadre du Plan de changement dans les délais (<i>Taux de réalisation du Plan de changement dans les délais</i>)	Néant	90%		Etat d'exécution du plan de changement	Trimestrielle	
PERFORMANCE	P1		Maîtriser les risques de fraude et de corruption au Trésor Public (<i>Niveau de perception de la fraude et de la corruption au Trésor Public</i>)	Néant	>75%		Enquête sur le niveau de perception de la corruption	Chaque deux ans	
	P2		Promouvoir la culture anti-fraude et anti-corruption au sein du Trésor Public (<i>Taux de mise en œuvre des programmes de formation et de sensibilisation</i>)	Néant	100%		Rapport de mise en œuvre du programme de formation	Annuelle	
	P3		Intégrer la dimension fraude et corruption dans le dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques (<i>Taux de couverture des</i>	Néant	75%		Audit du dispositif de lutte contre la fraude et la corruption		

CHAINE DES RÉSULTATS		OBJECTIFS	DONNÉES DE BASE	CIBLES	REALISATION	MOYENS DE VÉRIFICATION	FRÉQUENCE DE LA COLLECTE	COMMENTAIRES
		<i>risques de fraude et de corruption par le référentiel de contrôle interne)</i>					Deux ans	
	P4	Adapter la démarche de la DGTCP en matière de lutte contre la fraude et la corruption aux exigences de la norme ISO 37001 (<i>Taux d'avancement du projet d'implémentation de la norme ISO 37001</i>)	Néant	100%		Rapport sur la mise en œuvre de la politique de lutte contre la fraude et la corruption	Annuelle	

Nota Bene :

➤ **Les indicateurs de pilotage**

T1. Taux d'avancement du projet : (Tâches réalisées / nombre total de tâches planifiées au titre du projet) X 100

T2. Taux d'exécution des tâches : (tâches réalisées à échéance / tâches échues) X 100

T3. Taux d'exécution budgétaire : (dépenses réalisées / dépenses prévues) X 100

T4. Taux de décaissement des fonds : (ressources mobilisées / ressources attendues) X 100

T5. Niveau de maîtrise des risques : (1) Nombre de risques non couverts

(2) Nombre de risques majeurs survenus

T6. Taux de réalisation des reporting : (Nombre de reporting réalisés à échéance / Nombre de reporting attendus) X 100

T7. Taux de réalisation du plan de conduite du changement : (Nombre d'activités du plan de conduite du changement réalisées à échéance / Nombre d'activités échues programmées au titre du plan de conduite du changement) X 100

➤ **Les indicateurs de performance**

P1. Niveau de perception de la fraude et de la corruption au Trésor Public

P2. Taux de mise en œuvre des programmes de formation et de sensibilisation

P3. Taux de couverture des risques de fraude et de corruption par le référentiel de contrôle interne

P4. Taux d'avancement du projet d'implémentation de la norme ISO 37001

XII- PLAN DE CHANGEMENT

25- Au titre du Plan de communication

Objectif	Activités	Cible	Modalités de diffusion*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
Communiquer sur la politique de lutte contre la fraude et la corruption	Élaborer un plan communication sur la politique de lutte contre la fraude et la corruption du Trésor Public	-	-	•DCRP •IGT	31/12/2021	Copie du plan de communication
	Mettre en œuvre un plan communication sur la politique de lutte contre la fraude et la corruption	100%	Presse écrite Audiovisuel			Rapport de mise en œuvre du plan de communication

Objectif	Activités	Cible	Modalités de diffusion*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
			Site Web			
	Organiser une cérémonie solennelle de lancement de la politique de lutte contre la fraude et la corruption	200 participants	Presse écrite Audiovisuel Site Web	• DCRP • IGT • OED-TP	30/09/2021	Rapport de la cérémonie
	Evaluer le plan de communication	100%	Site Web	• DDA • IGT	31/08/2021	Rapport d'évaluation

**Média ou hors média*

26- Au titre du Plan de sensibilisation (cf. plan de communication)

Objectif	Activités	Cible	Modalités de réalisation*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation

**Outils digitaux ou rencontres présentielles*

27- Au titre du Plan de formation

Objectif	Intitulé de la formation	Cible	Modalités de réalisation*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
Former sur la cartographie et le dispositif de maîtrise des risques de fraude et de corruption	Élaborer un programme de formation et de sensibilisation sur la Cartographie et dispositif de maîtrise des risques de fraude et de corruption	-	-	•IGT •OED-TP	30/04/2021	TDR du programme de formation et de sensibilisation
	Mettre en œuvre le programme de formation et de sensibilisation sur la Cartographie et dispositif de maîtrise des risques de fraude et de corruption	1000 agents	Formation en présentiel	•IGT •OED-TP •DF	31/09/2021	Rapports de formation et de sensibilisation
	Evaluer la mise en œuvre du programme de formation et de sensibilisation	80%	Traitement des statistiques du programme de formation et de sensibilisation	IGT	30/11/2021	Rapport d'évaluation

**Outils digitaux ou rencontres présentielle*

28- Synthèse des activités programmées au titre du Plan de conduite du changement

Domaine	Nombre d'activités planifiées
Plan de communication	4
Plan de sensibilisation	Néant (Cf. plan de communication)
Plan de formation	3
TOTAL GÉNÉRAL	7

AXE STRATEGIQUE 5 : OPTIMISER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES MOYENS GENERAUX

TERMES DE REFERENCE DES PROJETS

1

Projet de conduite des grands projets sociaux

2

Projet de modernisation des outils de gestion du personnel

TERMES DE REFERENCE DU PROJET DE CONDUITE DES GRANDS PROJETS SOCIAUX

I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Dans le cadre de la mise œuvre du Plan Stratégique de Développement (PSD) 2016-2020, plusieurs projets et actions permettant d'améliorer le bien-être social du personnel ont été réalisés. Il s'est agi entre autres, du renforcement du plateau technique du Centre Médical, de la reprise des visites médicales systématiques, de la prise en charge des pathologies sévères, de la réalisation d'un projet immobilier, de la création de la Caisse de Retraite complémentaire des Agents du Trésor (CRAT), de la mise en place de la Plate-forme du Dialogue Social, de la construction d'un restaurant d'entreprise, de l'instauration de la pratique du sport au travail, du soutien matériel et financier accordé aux pèlerins musulmans et chrétiens.

Dans l'ensemble, le PSD 2016-2020 a produit des résultats globalement satisfaisants. Toutefois, les besoins du personnel en matière de logements et de santé n'ont pas été totalement couverts. En effet, pour un effectif de 4 300 agents au 31 décembre 2020, le projet immobilier n'a réalisé que 941 logements, représentant 22% de couverture des besoins en logements du personnel. Cela suscite une forte demande de la part des agents, qui souhaitent chacun obtenir un logement afin de ne plus faire face au coût élevé des loyers d'habitation.

Pour ce qui est du domaine de la santé, il apparaît évident que la capacité d'accueil du Centre Médical Paul Antoine Bohoun-Bouabré est largement dépassée. Le nombre de personnes fréquentant le centre est passé du simple au double en 10 ans.

Aussi, le centre ne dispose pas suffisamment de services de consultations spécialisées et de plateau technique adéquat permettant de prendre efficacement en charge certaines pathologies dont souffrent les agents et leurs ayants-droit.

Dès lors, pour se maintenir en bonne santé, ceux-ci sont obligés de se tourner vers les cliniques privées qui, bien qu'offrant de meilleurs plateaux techniques, pratiquent des prix très élevés. Toute chose qui occasionne de lourdes charges financières pour l'Assistance Mutuelle des Agents du Trésor de Côte d'Ivoire (AMAT-CI), qui assure la couverture maladie du personnel du Trésor Public.

C'est pour pallier ces insuffisances en matière de logements et de santé, que la Direction Générale, dans le cadre de la mise en œuvre du PSD 2021-2025, a initié le Projet 7, intitulé « Conduite des Grands Projets Sociaux ». Ce projet qui vise l'amélioration des conditions de

travail et du bien-être du personnel est subdivisé en deux composantes ou sous-projets. Il s'agit du Projet Immobilier – phase 2 (composante 1) et du Projet de Construction du Centre de Santé Mutualiste du Trésor Public (composante 2).

COMPOSANTE 1 : PROJET IMMOBILIER – PHASE 2

II- OBJECTIFS DU PROJET IMMOBILIER

II.1- L'objectif général

Le projet immobilier vise à offrir des logements convenables aux agents du Trésor Public et leurs familles à des coûts avantageux.

II.2- Les objectifs spécifiques

De façon opérationnelle, il s'agit de :

- réaliser l'étude de faisabilité du projet ;
- sélectionner les promoteurs immobiliers ;
- sélectionner les souscripteurs ;
- mobiliser le financement ;
- construire 2300 logements et des installations collectives connexes dans les délais contractuels.

III- RÉSULTATS ATTENDUS

Les résultats attendus du projet immobilier sont les suivants :

- l'étude de faisabilité du projet est réalisé ;
- les promoteurs immobiliers sont sélectionnés ;
- les souscripteurs sont sélectionnés ;
- le financement est mobilisé ;
- 2300 logements et des installations collectives connexes sont construits dans les délais contractuels.

IV- IMPACTS ATTENDUS

La réalisation du projet immobilier permettra :

- l'amélioration des conditions de logement des agents du Trésor Public et de leurs familles ;
- la réalisation des économies d'échelle par les bénéficiaires ;
- l'accroissement des performances individuelles et collectives du personnel.

V- PÉRIMÈTRE DU PROJET

Le projet immobilier sera réalisé dans le Grand Abidjan. Il est destiné aux agents du Trésor Public intéressés et respectant les critères de souscription.

VI- MÉTHODOLOGIE

Le projet immobilier sera exécuté en quatre (4) principales phases, à savoir :

- la conception du projet ;
- la mise en œuvre, le suivi et le contrôle des travaux ;
- la réception et la mise à disposition des logements ;
- l'évaluation du projet.

VI.1- La conception du projet

Cette phase permet de mieux cerner les besoins du personnel et de réaliser l'étude technique et financière du projet. L'étude consiste en l'analyse approfondie des aspects essentiels du projet tels que les dimensions, les types et le nombre de logements à construire, les opérateurs et les sites retenus, les délais d'exécution, les possibilités de financement, les points de vue des principales parties prenantes, y compris les souscripteurs et leurs attentes.

VI.2- La mise en œuvre, le suivi et le contrôle des travaux

C'est la phase de construction des logements par les opérateurs sélectionnés. Elle s'accompagne du suivi et du contrôle régulier de la bonne exécution des travaux. Le processus de suivi et de contrôle conduit à la rédaction des rapports d'étape du projet, et à des reportings périodiques aux revues de direction, afin d'apporter, le cas échéant, les changements appropriés.

VI.3- La réception et la mise à disposition des logements

Cette phase consiste en la réception des logements et en la remise des clés aux souscripteurs. En effet, les promoteurs immobiliers livreront les logements construits par tranches successives au Comité de pilotage, qui se chargera de remettre les clés aux souscripteurs du projet.

VI.4- L'évaluation du projet

C'est la phase au cours de laquelle le Comité de pilotage, en liaison avec les autres parties prenantes (la Direction Générale, le Bureau de contrôle, les promoteurs immobiliers, les apporteurs de capitaux, les sous-traitants, les souscripteurs, etc.) dresse le bilan des réalisations et tire les leçons de l'expérience.

VII- PRINCIPAUX ACTEURS DU PROJET IMMOBILIER

Les principales parties prenantes au projet immobilier sont :

- **la Direction Générale** : c'est le maître d'ouvrage, commanditaire du projet ;

- **le Comité de Pilotage des Grands Projets immobiliers** : mis en place par décisions du Directeur Général, le Comité de pilotage représente l'équipe projet. Il est chargé de la conception, du suivi et du contrôle des travaux ainsi que de l'évaluation du projet.

Il est composé d'un Président, d'un Vice-président, d'un Secrétariat Technique et des membres tels que présentés ci-dessous :

- Président : Un Conseiller Technique du Directeur Général ;
- Vice-président : Un Conseiller Technique du Directeur Général ;
- Secrétariat Technique
 - ✓ Coordonnateur : L'Administrateur Général de la CRAT
 - ✓ Membres du Secrétariat Technique :
 - le Directeur des Moyens Généraux
 - le Directeur des Ressources Humaines

- Membres du Comité :

- ✓ Deux Conseillers Techniques du Directeur Général
- ✓ L'Agent Comptable Central des Dépôts (ACCD)
- ✓ Les Secrétaires Généraux des syndicats du Trésor Public

- **le Ministère de la Construction, du Logement et de l'Urbanisme** : il est chargé de la mise en œuvre et du suivi de la politique du Gouvernement en matière de construction et de logement. À ce titre, il a pour missions d'agréer les promoteurs immobiliers, les projets immobiliers, les Ingénieurs Conseils et les Bureaux de contrôle.

- **le Bureau de contrôle** : il est désigné par la Direction Générale en fonction de son expertise en matière de conduite des grands projets. Il apporte son appui technique à la conception du projet, à la sélection des promoteurs immobiliers et au contrôle de conformité des travaux. Il est lié au maître d'ouvrage par un contrat ;

- **les promoteurs immobiliers ou opérateurs** : ils sont sélectionnés par appels d'offres pour la réalisation des travaux. Ils sont liés au maître d'ouvrage par des contrats ou conventions ;

- **les sous-traitants** : ce sont les entreprises et les personnes physiques choisies par les promoteurs immobiliers pour l'exécution des travaux sur les chantiers. Ils sont liés aux promoteurs immobiliers par des contrats de sous-traitance ;

- **les apporteurs de capitaux** : ce sont les structures, organismes ou établissements de crédit sollicités par la Direction Générale pour le préfinancement du projet. Ils sont liés au maître d'ouvrage par des accords ou conventions de financement ;

- **les bénéficiaires ou les souscripteurs** : les agents du Trésor Public sont les bénéficiaires du projet immobilier.

VIII- DURÉE D'EXÉCUTION DU PROJET IMMOBILIER

La durée d'exécution du projet immobilier-phase 2 est de trois (03) années à partir du lancement officiel des travaux. La livraison de la première tranche interviendra après deux (02) ans et celle de la dernière tranche à la fin de la troisième année.

IX- LIVRABLES DU PROJET IMMOBILIER

À la fin du projet, il sera livré aux bénéficiaires :

- 2300 logements, répartis comme suit :

- 1000 villas basses économiques, bâties sur un terrain de 250 m² avec 3 chambres dont une chambre autonome, un salon, pour une surface bâtie de 85 m² ;
- 1000 villas duplex de moyen standing, bâties sur un terrain de 300 m² avec 3 chambres autonomes, 1 salon et 1 salle à manger, pour une surface bâtie de 150 m² avec une emprise au sol de 75 m² ;
- 300 villas duplex de haut standing, bâties sur un terrain de 400 m² avec 4 chambres autonomes, 1 salon et 1 salle à manger, pour une surface bâtie de 200 m² avec une emprise au sol de 100 m² ;

- des installations collectives connexes composées :

- d'écoles préscolaires et d'écoles primaires ;
- d'airs de jeux et d'espaces verts ;
- de parkings ;
- de centres commerciaux.

X- MATRICE D' ACTIONS DU PROJET IMMOBILIER

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsable/ Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
5	3	P7-1	01	00	Elaborer le cahier des charges				
5	3	P7-1	01	01	Elaborer le projet de cahier des charges	Comité de pilotage	Cahier des charges rédigés	01/02/2021	10/02/2021
5	3	P7-1	01	02	Valider le cahier des charges	Direction Générale	Cahier des charges validé	11/02/2021	15/02/2021
5	3	P7-1	02	00	Conclure un contrat avec le Bureau de contrôle				
5	3	P7-1	02	01	Rédiger le nouveau contrat de partenariat	Comité de pilotage	Contrat de partenariat rédigé	01/02/2021	10/02/2021
5	3	P7-1	02	02	Signer le nouveau contrat de partenariat	Direction Générale / Bureau de contrôle	Contrat de partenariat signé	11/02/2021	15/02/2021
5	3	P7-1	03	00	Sélectionner les promoteurs immobiliers (opérateurs)				
5	3	P7-1	03	01	Lancer les appels d'offres pour la sélection des promoteurs immobiliers	Comité de pilotage	Copies des appels d'offres / courriers	16/02/2021	28/02/2021
5	3	P7-1	03	02	Dépouiller et analyser les soumissions	Comité de pilotage / Bureau de contrôle	Rapport d'analyse des dossiers des soumissionnaires	01/03/2021	15/03/2021

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsable/ Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
5	3	P7-1	03	03	Visiter les sites proposés par les soumissionnaires	Comité de pilotage	Rapports de visite des sites	01/03/2021	15/03/2021
5	3	P7-1	03	04	Valider les meilleures offres	Direction Générale/ Comité de pilotage / Bureau de contrôle	PV de sélection des promoteurs immobiliers	16/03/2021	20/03/2021
5	3	P7-1	03	05	Rédiger et soumettre les projets de conventions aux promoteurs	Comité de pilotage / Bureau de contrôle	Projets de conventions rédigés et soumis aux promoteurs	21/03/2021	15/04/2021
5	3	P7-1	03	06	Signer les conventions	Direction Générale/ Comité de pilotage / Promoteurs	Conventions signées par les parties	16/04/2021	15/05/2021
5	3	P7-1	04	00	Actualiser les décisions de création et de désignation des membres du Comité de pilotage				
5	3	P7-1	04	01	Rédiger les projets de décisions de création et de désignation des membres du Comité de Pilotage des Grands Projets Sociaux	DEMO / DRH	Décisions actualisées	20/05/2021	31/05/2021
5	3	P7-1	04	02	Signer les décisions	Direction Générale	Décisions signées	01/06/2021	15/06/2021
5	3	P7-1	05	00	Sensibiliser les agents pour obtenir leur adhésion au projet				

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsable/ Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
5	3	P7-1	05	01	Rédiger le projet de TDR de sensibilisation	Comité de pilotage	TDR rédigés	20/05/2021	31/05/2021
5	3	P7-1	05	02	Valider les TDR de sensibilisation	Direction Générale	TDR validés	01/06/2021	08/06/2021
5	3	P7-1	05	03	Réaliser les missions de sensibilisation	Comité de pilotage / Personnes ressources	Ordres de mission	10/06/2021	30/06/2021
5	3	P7-1	05	04	Produire le rapport général de sensibilisation	Comité de pilotage	Rapport de sensibilisation du personnel	01/07/2021	08/07/2021
5	3	P7-1	06	00	Sélectionner les bénéficiaires du projet				
5	3	P7-1	06	01	Rédiger le courrier et confectionner le formulaire de demande de souscription	Comité de pilotage	Courrier rédigé / formulaire confectionné	01/07/2021	08/07/2021
5	3	P7-1	06	02	Signer le courrier et valider le formulaire de demande de souscription	Direction Générale / Comité de pilotage	Courrier signé / formulaire validé	09/07/2021	15/07/2021
5	3	P7-1	06	03	Diffuser le courrier et le formulaire de demande de souscription	Comité de pilotage / DCRP	Courrier et formulaire diffusés (capture d'écran)	16/07/2021	31/07/2021
5	3	P7-1	06	04	Etablir les critères de sélection des bénéficiaires	Comité de pilotage	Liste des critères de	16/07/2021	31/07/2021

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsable/ Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
							sélection des bénéficiaires		
5	3	P7-1	06	06	Collecter les souscriptions	Comité de pilotage / Correspondants RH	Formulaires de souscription renseignés	16/07/2021	15/08/2021
5	3	P7-1	06	06	Analyser les dossiers et sélectionner les bénéficiaires	Comité de pilotage	Reportings aux Revues de direction	16/08/2021	30/09/2021
5	3	P7-1	07	00	Construire les logements, suivre et contrôler l'exécution des travaux				
5	3	P7-1	07	01	Organiser la cérémonie de lancement officiel des travaux (pose de première pierre)	Direction Générale / Comité de pilotage / Promoteurs / Souscripteurs	Compte rendu de la cérémonie de lancement des travaux	01/10/2021	15/10/2021
5	3	P7-1	07	02	Exécuter les travaux	Promoteurs immobiliers	Rapport d'avancement du projet	16/10/2021	15/10/2024
5	3	P7-1	07	03	Effectuer des visites périodiques sur les chantiers	Comité de pilotage	Procès-verbaux de visites de chantiers	16/10/2021	15/10/2024
5	3	P7-1	07	03	Contrôler la conformité des travaux	Bureau de contrôle / Comité de pilotage	Rapports de conformité des travaux	16/10/2021	15/10/2024

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsable/ Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
5	3	P7-1	07	04	Identifier et traiter les risques sur le projet	Comité de pilotage / Bureau de contrôle	Formulaires de surveillance des risques sur le projet	16/10/2021	15/10/2024
5	3	P7-1	07	05	Rendre compte de l'avancement du projet (Reportings)	Comité de pilotage	Reportings aux Revues de direction	16/10/2021	15/10/2024
5	3	P7-1	08	00	Réceptionner les logements et remettre les clés aux souscripteurs				
5	3	P7-1	08	01	Réceptionner la première tranche des logements et remettre les clés aux souscripteurs	Comité de pilotage / Promoteurs / Souscripteurs	Comptes rendus des cérémonies de remise de clés aux souscripteurs	15/10/2023	31/12/2023
5	3	P7-1	08	02	Réceptionner la dernière des logements et remettre les clés aux souscripteurs	Comité de pilotage / Promoteurs / Souscripteurs	Comptes rendus des cérémonies de remise de clés aux souscripteurs	01/09/2024	30/10/2024
5	3	P7-1	08	03	Organiser la cérémonie d'inauguration officielle de la cité	Direction Générale / Comité de pilotage / Promoteurs / Souscripteurs	Compte-rendu de la cérémonie d'inauguration de la cité	01/11/2024	31/12/2024
5	3	P7-1	09	00	Evaluer le projet				

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsable/ Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
5	3	P7-1	09	01	Rédiger les projets de TDR de l'évaluation et de l'enquête de satisfaction	Comité de pilotage	TDR rédigés	02/01/2025	15/01/2025
5	3	P7-1	09	02	Valider les TDR de l'évaluation et de l'enquête de satisfaction	Direction Générale	TDR validés	16/01/2025	31/01/2025
5	3	P7-1	09	03	Réaliser l'évaluation du projet	Direction Générale / Comité de pilotage / Bureau de contrôle / Souscripteurs	Rapport d'évaluation du projet	01/02/2025	31/03/2025
5	3	P7-1	09	04	Mesurer la satisfaction des souscripteurs	Comité de pilotage / Equipe d'enquête	Rapport d'enquête	01/02/2025	31/03/2025

XI- COÛT DU PROJET IMMOBOLIER

Le coût global du projet se chiffre à quatre-vingt-quatre milliards six cent quatre-vingt-douze millions cinq cent mille (84 692 500 000) francs CFA.

Il est composé des prix toutes taxes comprises des logements, qui seront entièrement à la charge des souscripteurs (acquéreurs), et de certains frais annexes à la charge du Trésor Public.

Le budget du projet est détaillé dans le tableau ci-après :

Désignations	Quantité	PU TTC	Montant
Coût des logements			
Villas basses économiques	1 000	25 000 000	25 000 000 000
Villas duplex de moyen standing	1 000	40 000 000	40 000 000 000
Villas duplex de haut standing	300	65 000 000	19 500 000 000
Sous-total 1	2 300		84 500 000 000
Frais annexes			
Honoraires du Bureau de contrôle	1	100 000 000	100 000 000
Réalisation du plan de communication (sensibilisation, rencontres diverses, affiches, etc.)	1	20 000 000	20 000 000
Frais de visites des chantiers	1	5 000 000	5 000 000
Organisation des cérémonies de lancement des travaux, de remise des clés et d'inauguration	1	50 000 000	50 000 000
Imprévus (10%)	1	17 500 000	17 500 000
Sous-total 2			192 500 000
TOTAL GÉNÉRAL			84 692 500 000

XII- STRATÉGIE DE FINANCEMENT DU PROJET IMMOBIER

La réalisation des logements sera financée par les promoteurs immobiliers retenus. En contrepartie, ils percevront les prix d'acquisition des logements de la part des souscripteurs.

Les prix d'acquisition seront versés aux promoteurs sous forme d'apports personnels (20% du prix à constituer sur une année) et de prêts bancaires. Le choix des établissements de crédit et la négociation des conditions des prêts acquéreurs sont faits par les promoteurs immobiliers en liaison avec le Comité de pilotage.

XIII- GESTION DES RISQUES SUR LE PROJET

Activités	Objectifs	Appréciation des risques						Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques			
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	
Sélection des bénéficiaires du projet	Obtenir le nombre de souscripteurs (2300) pour couvrir la totalité des logements à construire	R1. Déficit de souscripteurs au projet immobilier (non-atteinte du nombre de souscripteurs souhaité)	FR1. Insuffisance ou Mauvaise communication autour du projet FR2. Manque de confiance aux promoteurs immobiliers sélectionnés FR3. Coûts élevés des logements FR4. Coûts élevés des logements	CP1. Impossibilité d’atteindre les objectifs du projet	1	5	5	MC1. Réalisation de campagnes de sensibilisation MC2. Validation des coûts des logements en tenant compte du revenu moyen du personnel et du coût de la vie MC3. Validation des sites moins éloignés du centre d’Abidjan (Plateau) et facile d’accès

Activités	Objectifs	Appréciation des risques						Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques			
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	
Construction des logements, suivi et contrôle de l'exécution des travaux	Construire des logements conformes aux spécifications décrites dans le cahier des charges	R2. Mauvaise qualité des travaux (logements non conformes aux caractéristiques de base)	FR1. Non-respect du cahier des charges FR2. Caractéristiques du projet mal définies à la conception FR3. Insuffisance de personnel qualifié au niveau des opérateurs FR4. Manque ou insuffisance de suivi et de contrôle de l'exécution des travaux	CP1. Retard dans la livraison des logements du fait des travaux correctifs CP2. Surcoûts liés à la correction des défaillances CP3. Insatisfaction des souscripteurs	5	5	25	MC4. Choix d'un Bureau de contrôle (avec désignation d'un Ingénieur surveillant) MC5. Validation des cahiers des charges par le Bureau de Contrôle MC6. Validation des CV des Ingénieurs et du personnel clé des opérateurs par le Bureau de contrôle MC7. Validation des changements au niveau du personnel des promoteurs par le Bureau de contrôle MC8. Visites régulières, vérifications et inspections requises sur les chantiers par le Comité de Pilotage et le Bureau

Activités	Objectifs	Appréciation des risques						Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques			
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	
								MC9. Renforcement des capacités des membres du Comité du pilotage au suivi et contrôle des travaux
		R3. Défaillance des promoteurs immobiliers choisis	FR1. Insolvabilité des promoteurs immobiliers FR2. Rupture des conventions de prêts acquéreurs signées entre les souscripteurs et des établissements de crédit (faible capacité de financement)	CP1. Rupture de contrats entre le Trésor Public et les promoteurs immobiliers CP2. Retard dans la livraison des logements, lié à la recherche de nouveaux promoteurs immobiliers et/ou de nouvelles sources de financement	3	5	15	MC10. Approbation des stratégies ou plans de financement des promoteurs par le Comité de pilotage MC11. Approbation des conditions d’octroi des prêts acquéreurs par le Comité de pilotage

Activités	Objectifs	Appréciation des risques						Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques			
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	
			des souscripteurs)					
		R4. Abandon du projet	FR1. Mauvaise gestion des conflits entre le Trésor Public et les opérateurs FR2. Changement d'équipe dirigeante au niveau du Trésor Public FR3. Désistement des souscripteurs pour diverses raisons	CP1. Insatisfaction des souscripteurs CP2. Détérioration du climat social au sein du Trésor Public	1	5	5	MC12. Inscription d'une clause portant sur le règlement des conflits dans les conventions MC13. Élaboration et mise en œuvre d'un plan de communication sur les projets
Réception des logements et	Remettre les clés aux souscripteurs	R5. Non-respect des délais de livraison	FR1. Retard dans	CP1. Insatisfaction	5	5	25	MC14. Prise en compte de la saison pluvieuse dans l'élaboration du planning

Activités	Objectifs	Appréciation des risques						Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques			
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	
remise des clés aux souscripteurs	dans les délais définis		l'exécution du projet FR2. Modifications des caractéristiques des logements par le Maître d'ouvrage au cours des travaux FR3. Défaillance des promoteurs FR4. Planning inadéquat ou irréaliste FR5. Météorologie défavorable (pluies diluviennes,	des souscripteurs CP2. Détérioration du climat social au sein du Trésor Public				MC15. Vérification de la fiabilité des titres fonciers présentés par les promoteurs immobiliers MC16. Inscription d'une clause instituant des pénalités de retard dans les conventions MC17. Vérification de toutes les garanties prises par les promoteurs contre d'éventuels litiges fonciers MC18. Exigence de plans de continuité d'activité (PCA) aux promoteurs immobiliers

Activités	Objectifs	Appréciation des risques						Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques			
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	
			inondations, etc.) FR6. Litige foncier FR7. Insuffisance de personnel et équipements inadéquats au niveau des opérateurs FR8. crise sanitaire, crise sociopolitique, terrorisme, etc.					

XIV- INDICATEURS DE SUIVI

CHAÎNE DES RÉSULTATS		OBJECTIFS	DONNÉES DE BASE	CIBLES	REALISATION	MOYENS DE VÉRIFICATION	FRÉQUENCE DE LA COLLECTE	COMMENTAIRES
PILOTAGE	T1	Taux de réalisation des reportings sur le projet	Reportings réalisés chaque année / Reportings prévus	100%			Annuelle	
	T2	Taux d'exécution des travaux (Niveau d'avancement du projet)	Travaux exécutés à échéance / Travaux prévus	100%			Semestrielle	
	T3	Taux de réalisation du plan de communication	Actions de communication réalisées à l'échéance / Actions de communication prévues	100%			Semestrielle	
	T4	Taux d'exécution de la matrice des actions et tâches du projet	Actions et tâches réalisées à l'échéance / Actions et tâches prévues	100%			Semestrielle	
	T5	Nombre de risques survenus sur les projets	Dénombrement	0			Semestrielle	
PERFORMANCE	P1	Taux de mobilisation du financement	Montant des financements obtenus / Coût total du projet	100%			Annuelle	
	P2	Taux de souscription au projet	Nombre de souscripteurs obtenus /	100%			Annuelle	

			Nombre total de souscripteurs attendus					
	P3	Taux de livraison des logements dans les délais	Nombre de logements livrés à échéance / Nombre de logements prévus	100%			Annuelle	

Nota Bene :

➤ **Les indicateurs de pilotage**

T1. Taux d'exécution des actions : actions réalisées à échéance / actions échues

T2. Taux d'exécution des tâches : tâches réalisées à échéance / tâches échues

T3. Taux d'exécution budgétaire : dépenses réalisées / dépenses prévues

T4. Taux de décaissement des fonds : ressources mobilisées / ressources attendues

T5. Niveau de maîtrise des risques : (1) Nombre de risques non couverts

(2) Nombre de risques majeurs survenus

T6. Taux de réalisation des reporting : Nombre de reporting réalisés à échéance / Nombre de reporting attendus

T7. Taux de réalisation du plan de conduite du changement : Nombre d'activités du plan de conduite du changement réalisées à échéance / Nombre d'activités échues programmées au titre du plan de conduite du changement

➤ **Les indicateurs de performance**

P1. Indicateur d'impact de l'objectif général

P2. Indicateur de résultat de l'objectif spécifique 1

P3. Indicateur de résultat de l'objectif spécifique 2

P4. Indicateur de résultat de l'objectif spécifique 3

XV- PLAN DE CONDUITE DU CHANGEMENT

29- Au titre du Plan de communication

Objectif	Activités	Cible	Modalités de diffusion*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
Assurer la transparence autour du projet	Diffusion des critères et modalités de souscription au projet immobilier	Tout le personnel	Hors média (Note de service / Intranet)	Direction Générale / Comité de pilotage		
	Publication de la liste définitive des souscripteurs	Tout le personnel	Hors média (Note de service / Intranet)	Direction Générale / Comité de pilotage		
	Publication semestrielle des rapports d'avancement du projet	Souscripteurs	Hors média	Comité de pilotage		
	Organisation de rencontres semestrielles avec les souscripteurs	Souscripteurs	Hors média	Comité de pilotage		

**Média ou hors média*

30- Au titre du Plan de sensibilisation

Objectif	Activités	Cible	Modalités de réalisation*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
Favoriser l'adhésion du personnel au projet	Sensibilisation aux caractéristiques des logements et aux modalités de souscription	Tout le personnel	Présentielles	Comité de pilotage / Personnes ressources		

**Outils digitaux ou rencontres présentiels*

31- Au titre du Plan de formation

Objectif	Intitulé de la formation	Cible	Modalités de réalisation*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
Accroître l'efficacité opérationnelle des membres du Comité de pilotage	Suivi-évaluation des projets	Membres du Comité de pilotage	Présentielles	Direction de la Formation		
	Communication et gestion des conflits dans les projets	Membres du Comité de pilotage	Présentielles	Direction de la Formation		

**Outils digitaux ou rencontres présentiels*

32- Synthèse des activités programmées au titre du Plan de conduite du changement

Domaine	Nombre d'activités planifiées
Plan de communication	04
Plan de sensibilisation	01
Plan de formation	02
TOTAL GÉNÉRAL	07

COMPOSANTE 2 : CONSTRUCTION DU CENTRE DE SANTÉ MUTUALISTE DU TRÉSOR PUBLIC

I- OBJECTIFS DU PROJET DE CONSTRUCTION DU CENTRE DE SANTÉ

II.1- L'objectif général

Le projet de construction du Centre de Santé Mutualiste vise à offrir de meilleures conditions de prise en charge médicale aux agents du Trésor Public et leurs ayants-droits.

II.2- Les objectifs spécifiques

De façon opérationnelle, il s'agit :

- de mobiliser le financement ;

- de construire le Centre de Santé Mutualiste dans les délais définis ;
- d'équiper et de mettre en service le Centre de Santé Mutualiste dans les délais définis ;
- d'obtenir l'autorisation d'ouverture auprès des autorités compétentes ;
- d'offrir de nouveaux services spécialisés tels que la pédiatrie et la puériculture, la gynécologie obstétrique, la gastroentérologie, l'endocrinologie diabétologie à des coûts raisonnables.

II- RÉSULTATS ATTENDUS

Les résultats attendus du projet de Construction du Centre de Santé Mutualiste sont les suivants :

- le financement est mobilisé ;
- le Centre de Santé Mutualiste est construit dans les délais définis ;
- le Centre de Santé Mutualiste est équipé et mis en service dans les délais définis ;
- l'autorisation d'ouverture du Centre est obtenue auprès des autorités compétentes ;
- de nouveaux services spécialisés sont offerts aux bénéficiaires à des coûts raisonnables.

III- IMPACTS ATTENDUS

La construction du Centre de Santé Mutualiste permettra :

- l'amélioration de l'état de santé des agents du Trésor Public et de leurs ayants-droit ;
- la baisse des coûts de santé ;
- la réduction du taux de sinistralité de l'AMAT-CI ;
- la réduction des fraudes sur l'utilisation des cartes d'assurance maladie ;
- l'amélioration du niveau de satisfaction des bénéficiaires.

IV- PÉRIMÈTRE DU PROJET

Le Centre de Santé Mutualiste sera construit à Abidjan au profit des bénéficiaires, c'est-à-dire les agents du Trésor Public en service, ceux admis à la retraite et leurs ayants-droit.

V- MÉTHODOLOGIE

Le projet de construction du Centre de Santé Mutualiste du Trésor Public sera réalisé en cinq (5) principales phases, que sont :

- l'étude de faisabilité du projet ;
- la construction, l'équipement, le suivi et le contrôle des travaux ;
- la réception de l'ouvrage ;
- la mise en service du Centre de Santé Mutualiste ;
- l'évaluation du projet.

VI.1- L'étude de faisabilité du projet

Cette phase permet de mieux cerner les besoins de santé du personnel, d'analyser les coûts actuels supportés par l'AMAT-CI en matière de charge de couverture maladie, et de réaliser l'étude technique et financière du projet. Elle s'étend à l'analyse et à l'adoption des modalités de financement.

VI.2- La construction, l'équipement, le suivi et le contrôle des travaux

L'étape de construction débute au lancement de l'opération et s'achève avec la réalisation des travaux de finition de l'ouvrage. Quant à l'équipement, il est relatif à l'acquisition et à l'installation des équipements de bureau (matériel et mobilier de bureau, matériel informatique, logiciels, etc.) et des équipements biomédicaux nécessaires pour un fonctionnement optimal du Centre.

Ces étapes de construction et d'équipement s'accompagnent d'un suivi et d'un contrôle régulier de la bonne exécution ainsi que de la conformité des travaux. Ce processus de suivi et de contrôle conduit à la rédaction des rapports d'étape du projet, et à des reportings périodiques aux revues de direction, afin d'apporter, le cas échéant, les changements appropriés.

VI.3- La réception de l'ouvrage

La réception intervient après la phase de construction et d'équipement. Elle consiste en la mise à disposition de l'ouvrage au Trésor Public (maître d'ouvrage) par l'entrepreneur sélectionné pour la réalisation des travaux (maître d'œuvre).

VI.4- La mise en service du Centre de Santé Mutualiste

C'est l'ouverture du Centre de Santé aux bénéficiaires. Elle est précédée des démarches administratives pour l'obtention de l'autorisation d'ouverture et du recrutement du personnel. L'ouverture est marquée par une cérémonie d'inauguration officielle de l'ouvrage.

VI.5- L'évaluation du projet

C'est la phase au cours de laquelle le Comité de pilotage, en liaison avec les autres parties prenantes (la Direction Générale, le Bureau de contrôle, les promoteurs immobiliers, les apporteurs de capitaux, les sous-traitants, les souscripteurs, etc.) dresse le bilan des réalisations et tire les leçons de l'expérience.

VI- PRINCIPAUX ACTEURS DU PROJET

Les principales parties prenantes au projet de construction du Centre de Santé Mutualiste sont :

- **la Direction Générale** : c'est le maître d'ouvrage, commanditaire du projet ;
- **le Comité de Pilotage du projet de construction de l'hôpital de référence de l'AMAT-CI** : mis en place par décisions du Directeur Général, le Comité de pilotage représente l'équipe projet. Il est chargé de la conception, du suivi et du contrôle des travaux et l'évaluation du projet.

Il est composé d'un Président, d'un Vice-président, d'un Secrétariat Technique et des membres tels que présentés ci-dessous :

- Président : Un Conseiller Technique du Directeur Général
- Vice-président : Président du Conseil d'Administration de l'AMAT-CI
- Secrétariat Technique
 - ✓ Secrétaire Technique : le représentant du Centre Médical Paul Antoine BOHOUN-BOUABRÉ au sein du Conseil d'Administration de l'AMAT-CI

✓ Secrétaire Technique Adjoint : l'Administrateur Général de l'AMAT-CI

- Membres du Comité :

- ✓ deux Administrateurs de l'AMAT-CI dont un Représentant des structures syndicales
- ✓ le Médecin-Chef du Centre Médical Paul Antoine BOHOUN-BOUABRÉ
- ✓ l'Administrateur Général du Centre Médical Paul Antoine BOHOUN-BOUABRÉ
- ✓ le Médecin-Conseil de l'AMAT-CI
- ✓ un Ingénieur des Travaux Publics de la Direction des Moyens Généraux

- **le Ministère de Santé et de l'Hygiène Publique** : il est de la mise en œuvre et du suivi de la politique du Gouvernement en matière de santé et de l'hygiène publique. À ce titre, il a l'initiative de l'autorisation de création et contrôle des établissements sanitaires privés.

- **le Bureau de contrôle** : il est désigné par la Direction Générale en fonction de son expertise en matière de conduite des grands projets. Il apporte son appui technique à la conception du projet, à la sélection de l'entrepreneur et au contrôle de conformité des travaux. Il est lié au maître d'ouvrage par un contrat ;

- **l'entrepreneur ou l'opérateur** : il est sélectionné par appels d'offres pour la réalisation des travaux. Il est lié au maître d'ouvrage par un contrat ou une convention ;

- **les sous-traitants** : ce sont les entreprises et les personnes physiques choisies par l'entrepreneur pour l'exécution des travaux sur le chantier. Les sous-traitants sont liés à l'entrepreneur par des contrats de sous-traitance ;

- **les bénéficiaires** : les agents du Trésor Public et leurs ayants-droit sont les principaux bénéficiaires du projet.

VII- DURÉE D'EXÉCUTION DU PROJET

La durée de réalisation du Centre de Santé Mutualiste est de trois (03) années à compter de la date de lancement officiel des travaux. La construction de l'ouvrage sera réalisée en deux (02) années et l'équipement du centre en une (01) année.

VIII- LIVRABLES

À la fin du projet, il sera livré aux bénéficiaires un Centre de Santé équipé d'un plateau technique moderne et offrant les services suivants :

- les consultations médicales de médecine générale ;
- les consultations médicales spécialisées (Pédiatrie et puériculture, Gynécologie obstétrique, Gastroentérologie, Endocrinologie diabétologie) ;
- la dentisterie, l'ophtalmologie, l'ORL, la cardiologie ;
- les hospitalisations ;
- l'imagerie médicale et la biologie médicale ;
- une pharmacie.

IX- MATRICE D'ACTIONS

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables/ Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
5	3	P7-2	1	0	Réaliser l'étude de faisabilité du projet				
5	3	P7-2	1	1	Elaborer et valider les TDR pour le recrutement d'un Cabinet	Comité de pilotage/ Direction Générale	TDR validés	01/02/2021	15/02/2021
5	3	P7-2	1	2	Sélectionner le Cabinet	Comité de pilotage/ Direction Générale	PV de sélection du Cabinet	16/02/2021	28/02/2021
5	3	P7-2	1	3	Réaliser l'étude technique et financière du projet	Cabinet	Rapport global de l'étude	01/03/2021	30/04/2021
5	3	P7-2	2	0	Sensibiliser les agents pour obtenir leur adhésion au projet				
5	3	P7-2	2	1	Rédiger et valider le projet de TDR de sensibilisation	Comité de pilotage/ Direction Générale	TDR validés	10/05/2021	18/05/2021

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables/ Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
5	3	P7-2	2	2	Organiser les séances de sensibilisation	Comité de pilotage / Personnes ressources	Comptes rendus des séances de sensibilisation	20/05/2021	15/06/2021
5	3	P7-2	2	3	Produire le rapport général de sensibilisation	Comité de pilotage	Rapport de sensibilisation du personnel	16/06/2021	20/06/2021
5	3	P7-2	3	0	Mobiliser le financement du projet				
5	3	P7-2	3	1	Monter le dossier de demande de financement	Comité de pilotage	Dossier de demande de financement élaboré	21/06/2021	30/06/2021
5	3	P7-2	3	2	Valider le dossier de demande de financement	Direction Générale	Dossier de demande de financement validé	01/07/2021	15/07/2021
5	3	P7-2	3	3	Soumettre le dossier de demande de financement aux établissements de crédit	Comité de pilotage	Copies des courriers de transmission du dossier aux établissements de crédit	16/07/2021	31/07/2021
5	3	P7-2	3	4	Analyser les propositions et signer la convention de financement	Comité de pilotage/ Direction Générale	Copie de la convention de financement signée	01/08/2021	15/08/2021
5	3	P7-2	4	0	Recruter un Bureau de contrôle				
5	3	P7-2	4	1	Elaborer le cahier des charges pour le recrutement d'un Bureau de contrôle	Comité de pilotage	Cahier des charges élaboré	21/06/2021	30/06/2021
5	3	P7-2	4	2	Valider le cahier des charges pour le recrutement d'un Bureau de contrôle	Comité de pilotage/ Direction Générale	Cahier des charges validé	01/07/2021	15/07/2021

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables/ Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
5	3	P7-2	4	3	Sélectionner et établir le contrat de partenariat avec le Bureau de contrôle	Comité de pilotage/ Direction Générale	Contrat de partenariat signé	16/07/2021	31/07/2021
5	3	P7-2	5	0	Sélectionner un entrepreneur				
5	3	P7-2	5	1	Elaborer le cahier des charges pour la sélection d'un entrepreneur	Comité de pilotage	Cahier des charges élaboré	21/06/2021	30/06/2021
5	3	P7-2	5	2	Valider le cahier des charges pour la sélection d'un entrepreneur	Comité de pilotage	Cahier des charges validé	01/07/2021	15/07/2021
5	3	P7-2	5	3	Lancer un appel d'offres pour la sélection d'un entrepreneur	Comité de pilotage	Copies du dossier d'appel d'offres	01/07/2021	15/07/2021
5	3	P7-2	5	4	Dépouiller, analyser les soumissions et valider la meilleure offre	Direction Générale/ Comité de pilotage / Bureau de contrôle	Procès-verbal de sélection de l'entrepreneur	15/07/2021	31/07/2021
5	3	P7-2	5	5	Rédiger et soumettre le projet de convention à l'entrepreneur	Comité de pilotage	Projet de convention	01/08/2021	15/08/2021
5	3	P7-2	5	6	Signer la convention	Direction Générale/ Comité de pilotage / Entrepreneur	Convention signée	16/08/2021	30/08/2021
5	3	P7-2	6	0	Construire l'ouvrage, suivre et contrôler l'exécution des travaux				
5	3	P7-2	6	1	Organiser la cérémonie de lancement officiel des travaux (pose de première pierre)	Direction Générale / Comité de pilotage / Entrepreneur	Compte rendu de la cérémonie de lancement des travaux	01/09/2021	30/09/2021
5	3	P7-2	6	2	Exécuter les travaux de construction de l'ouvrage	Entrepreneur	Rapports d'avancement du projet	01/10/2021	30/09/2023

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables/Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
5	3	P7-2	6	3	Effectuer des visites périodiques sur le chantier	Comité de pilotage	Procès-verbaux de visites de chantiers	01/10/2021	30/09/2023
5	3	P7-2	6	4	Contrôler la conformité des travaux	Bureau de contrôle / Comité de pilotage	Rapports de contrôle de conformité des travaux	01/10/2021	30/09/2023
5	3	P7-2	6	5	Identifier et traiter les risques sur le projet	Comité de pilotage / Bureau de contrôle	Formulaires de surveillance des risques sur le projet	01/10/2021	30/09/2023
5	3	P7-2	6	6	Rendre compte de l'avancement du projet (Reportings)	Comité de pilotage	Reportings aux Revues de direction	01/10/2021	30/09/2023
5	3	P7-2	7	0	Equiper le centre de santé, suivre et contrôler l'exécution des travaux				
5	3	P7-2	7	1	Elaborer le cahier des charges pour la sélection d'un fournisseur d'équipements biomédicaux	Comité de pilotage	Cahier des charges élaboré	01/03/2023	15/04/2023
5	3	P7-2	7	2	Valider le cahier des charges pour la sélection d'un fournisseur	Comité de pilotage	Cahier des charges élaboré	16/04/2023	30/04/2023
5	3	P7-2	7	3	Lancer un appel d'offres international pour la sélection d'un fournisseur	Comité de pilotage	Copies du dossier d'appel d'offres	01/05/2023	15/05/2023
5	3	P7-2	7	4	Dépouiller, analyser les soumissions et valider la meilleure offre	Direction Générale/ Comité de pilotage / Bureau de contrôle	Procès-verbal de sélection du fournisseur	16/05/2023	15/06/2023
5	3	P7-2	7	5	Lancer la commande des équipements biomédicaux	Comité de pilotage	Copie du bon de commande	16/06/2023	30/06/2023
5	3	P7-2	7	6	Relancer le fournisseur pour la livraison des équipements	Comité de pilotage	Copies des courriers de relance	01/07/2023	30/09/2023

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables/ Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
5	3	P7-2	7	7	Livrer les équipements et exécuter les travaux	Fournisseurs	Bons de livraisons / Rapports d'avancement des travaux	01/10/2023	30/09/2024
5	3	P7-2	7	8	Effectuer des visites périodiques sur le chantier	Comité de pilotage	Procès-verbaux de visites de chantiers	01/10/2023	30/09/2024
5	3	P7-2	7	9	Contrôler la conformité des travaux	Bureau de contrôle / Comité de pilotage	Rapports de contrôle de conformité des travaux	01/10/2023	30/09/2024
5	3	P7-2	7	10	Identifier et traiter les risques sur le projet	Comité de pilotage / Bureau de contrôle	Formulaires de surveillance des risques sur le projet	01/10/2023	30/09/2024
5	3	P7-2	7	11	Rendre compte de l'avancement du projet (Reportings)	Comité de pilotage	Reportings aux Revues de direction	01/10/2023	30/09/2024
5	3	P7-2	8	0	Recruter le personnel de l'hôpital				
5	3	P7-2	8	1	Identifier et analyser les besoins en personnel	Comité de pilotage/ DRH	Etat validé des besoins en personnel	01/04/2024	30/06/2024
5	3	P7-2	8	2	Recruter, muter ou affecter du personnel au Centre de Santé Mutualiste	Comité de pilotage/ DRH	Contrats de travail signés / Décisions de mutation / Décisions d'affectation	01/07/2024	30/09/2024
5	3	P7-2	9	0	Réceptionner et mettre en service de l'hôpital				
5	3	P7-2	9	1	Constituer le dossier de demande d'ouverture de l'hôpital	Comité de pilotage	Dossier de demande d'ouverture	01/09/2024	30/09/2024

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables/Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
5	3	P7-2	9	2	Adresser la demande d'ouverture de l'hôpital au Ministère en charge de la Santé et de l'Hygiène Publique	Comité de pilotage / Direction Générale	Courrier de demande d'ouverture	01/10/2024	15/10/2024
5	3	P7-2	9	3	Organiser la visite de l'hôpital par les agents du Ministère en charge de la Santé et de l'Hygiène Publique	Comité de pilotage	Compte rendu de la visite de l'hôpital par les agents de Ministère de la Santé	16/10/2024	30/11/2024
5	3	P7-2	9	4	Suivre le dossier auprès du Ministère en charge de la Santé et de l'Hygiène Publique en vue d'accélérer l'obtention de l'autorisation d'ouverture	Comité de pilotage	Comptes rendus des séances de travail avec le Ministère de la Santé	01/12/2024	31/12/2024
5	3	P7-2	9	5	Organiser la cérémonie de réception et d'ouverture de l'hôpital	Direction Générale / Comité de pilotage	Compte-rendu de la cérémonie d'ouverture de l'hôpital	02/01/2025	31/01/2025
5	3	P7-2	10	0	Evaluer le projet				
5	3	P7-2	10	1	Rédiger et valider les TDR de l'évaluation	Comité de pilotage	TDR validés	01/02/2025	28/02/2025
5	3	P7-2	10	2	Procéder à l'évaluation du projet	Direction Générale / Comité de pilotage / Bureau de contrôle / Entrepreneur	Rapport d'évaluation du projet	01/03/2025	30/04/2025

I- COÛT DU PROJET

Le coût global du projet se chiffre à six milliards huit cent vingt-neuf millions trois cent quatre-vingt-deux mille trois cent seize (6 829 382 316) francs CFA. Il est constitué du montant des investissements à réaliser et de divers frais annexes.

Le budget du projet est détaillé dans le tableau ci-après :

Désignations	Montants
Coût de l'investissement	
Acquisition du terrain (foncier)	344 000 000
Réalisation de l'étude de faisabilité	122 000 000
Construction	3 178 180 000
Équipements de bureau	250 000 000
Équipements biomédicaux	2 350 000 000
BFR de démarrage (3 mois d'exploitation)	420 202 316
Sous-total 1	6 664 382 316
Frais annexes	
Honoraire du Bureau de contrôle	100 000 000
Réalisation du plan de communication	15 000 000
Frais de visites du chantier	5 000 000
Organisation des cérémonies de lancement des travaux et d'ouverture de l'hôpital	30 000 000
Imprévus (10%)	15 000 000
Sous-total 2	165 000 000
BUDGET GLOBAL DU PROJET	6 829 382 316

II- STRATÉGIE DE FINANCEMENT DU PROJET

Le projet de construction du Centre de Santé Mutualiste sera financé par emprunt bancaire.

III- GESTION DES RISQUES SUR LE PROJET

Activités	Objectifs	Appréciation des risques						Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques			
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	
Construction et équipement du centre, suivi et contrôle de l'exécution des travaux	Construire et équiper un centre de santé respectant les standards en infrastructures de santé et équipements biomédicaux	R1. Mauvaise qualité des travaux (centre de santé mal construit / équipements biomédicaux inadéquats)	FR1. Non-respect du cahier des charges FR2. Caractéristiques du projet mal définies à la conception FR3. Insuffisance de personnel qualifié au niveau des opérateurs	CP1. Retard dans la livraison des logements du fait des travaux correctifs CP2. Surcoûts liés à la correction des défaillances CP3. Insatisfaction des souscripteurs	5	5	25	MC1. Choix d'un Bureau de contrôle (avec désignation d'un Ingénieur surveillant) MC2. Validation des cahiers des charges par le Bureau de Contrôle MC3. Validation des CV des Ingénieurs et du personnel clé des opérateurs par le Bureau de contrôle MC4. Validation des changements au niveau du personnel des promoteurs par le Bureau de contrôle

Activités	Objectifs	Appréciation des risques						Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques			
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	
			FR4. Manque ou insuffisance de suivi et de contrôle de l'exécution des travaux					MC5. Visites régulières, vérifications et inspections requises sur les chantiers par le Comité de Pilotage et le Bureau MC6. Renforcement des capacités des membres du Comité du pilotage au suivi et contrôle des travaux
		R2. Abandon du projet	FR1. Mauvaise gestion des conflits entre le Trésor Public et l'entrepreneur FR2. Changement d'équipe dirigeante au niveau du Trésor Public	CP1. Insatisfaction des agents du Trésor Public CP2. Détérioration du climat social au sein du Trésor Public	1	5	5	MC7. Inscription d'une clause portant sur le règlement des conflits dans les conventions MC8. Élaboration et mise en œuvre d'un plan de communication sur le projet

Activités	Objectifs	Appréciation des risques						Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques			
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	
Réception et mise en service du centre de santé	Mettre le centre de santé en service dans les délais définis	R3. Non-respect des délais de livraison	FR1. Retard dans l'exécution des travaux FR2. Manque de financement au cours du projet FR3. Modification des caractéristiques du projet au cours de l'exécution des travaux FR4. Défaillance de l'entrepreneur	CP1. Insatisfaction des agents du Trésor Public CP2. Détérioration du climat social au sein du Trésor Public	5	5	25	MC9. Accès à la totalité du financement avant le démarrage des travaux MC10. Prise en compte de la saison pluvieuse dans l'élaboration du planning MC11. Vérification de la fiabilité du titre foncier avant l'acquisition du terrain MC12. Vérification de toutes les garanties prises contre d'éventuels litiges fonciers

Activités	Objectifs	Appréciation des risques						Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques			
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	
			FR5. Planning inadéquat ou irréaliste FR6. Météorologie défavorable (pluies diluviennes, inondations, etc.) FR7. Litige foncier FR7. Insuffisance de personnel et équipements inadéquats au niveau de l'entrepreneur					MC13. Inscription d’une clause instituant des pénalités de retard dans la convention MC18. Exigence de plans de continuité d’activité (PCA) à l’entrepreneur

Activités	Objectifs	Appréciation des risques						Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques			
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	
			FR8. crise sanitaire, crise sociopolitique, terrorisme, etc.					

IV- INDICATEURS DE SUIVI

CHAÎNE DES RÉSULTATS		OBJECTIFS	DONNÉES DE BASE	CIBLES	REALISATION	MOYENS DE VÉRIFICATION	FRÉQUENCE DE LA COLLECTE	COMMENTAIRES
PILOTAGE	T1	Taux de réalisation des reportings sur le projet	Reportings réalisés chaque année / Reportings prévus	100%			Annuelle	
	T2	Taux d'exécution des travaux (Niveau d'avancement du projet)	Travaux exécutés à échéance / Travaux prévus	100%			Semestrielle	
	T3	Taux d'engagement des dépenses (Niveau d'exécution du budget global du projet)	Montant versé à l'entrepreneur / Budget global du projet	100%			Semestrielle	
	T4	Taux de réalisation du plan de communication	Actions de communication réalisées à l'échéance	100%			Semestrielle	

			/ Actions de communication prévues					
	T5	Taux d'exécution de la matrice des actions et tâches du projet	Actions et tâches réalisées à l'échéance / Actions et tâches prévues	100%			Semestrielle	
	T6	Nombre de risques survenus sur les projets	Dénombrement	0			Semestrielle	
PERFORMANCE	P1	Taux de mobilisation du financement	Montant des financements obtenus / Coût total du projet	100%			Annuelle	
	P2	Taux de sinistralité de l'AMAT-CI	Coût des prestations payées par l'AMAT-CI / Montant des cotisations versées à l'AMAT-CI	100%			Annuelle	

Nota Bene :

➤ **Les indicateurs de pilotage**

T1. Taux d'exécution des actions : actions réalisées à échéance / actions échues

T2. Taux d'exécution des tâches : tâches réalisées à échéance / tâches échues

T3. Taux d'exécution budgétaire : dépenses réalisées / dépenses prévues

T4. Taux de décaissement des fonds : ressources mobilisées / ressources attendues

T5. Niveau de maîtrise des risques : (1) Nombre de risques non couverts

(2) Nombre de risques majeurs survenus

T6. Taux de réalisation des reporting : Nombre de reporting réalisés à échéance / Nombre de reporting attendus

T7. Taux de réalisation du plan de conduite du changement : Nombre d'activités du plan de conduite du changement réalisées à échéance / Nombre d'activités échues programmées au titre du plan de conduite du changement

➤ **Les indicateurs de performance**

P1. Indicateur d'impact de l'objectif général

P2. Indicateur de résultat de l'objectif spécifique 1

P3. Indicateur de résultat de l'objectif spécifique 2

P4. Indicateur de résultat de l'objectif spécifique 3

V- PLAN DE CONDUITE DU CHANGEMENT

33- Au titre du Plan de communication

Objectif	Activités	Cible	Modalités de diffusion*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
Assurer la transparence autour du projet	Publication des caractéristiques et de la maquette du projet	Tout le personnel	Hors média (Revue « Le Trésorier »)	Comité de pilotage		
	Publication d'images sur l'état d'avancement du projet	Tout le personnel	Hors média (Revue « Le Trésorier »)	Comité de pilotage	Chaque semestre	

**Média ou hors média*

34- Au titre du Plan de sensibilisation

Objectif	Activités	Cible	Modalités de réalisation*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
Favoriser l'adhésion du personnel au projet	Sensibilisation à l'importance du projet	Tout le personnel	Présentielles	Comité de pilotage / Personnes ressources		

**Outils digitaux ou rencontres présentiels*

35- Au titre du Plan de formation

Objectif	Intitulé de la formation	Cible	Modalités de réalisation*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
Accroître l'efficacité opérationnelle des membres du Comité de pilotage	Suivi-évaluation des projets	Membres du Comité de pilotage	Présentielles	Direction de la Formation		
	Communication et gestion des conflits dans les projets	Membres du Comité de pilotage	Présentielles	Direction de la Formation		

**Outils digitaux ou rencontres présentiels*

36- Synthèse des activités programmées au titre du Plan de conduite du changement

Domaine	Nombre d'activités planifiées
Plan de communication	02
Plan de sensibilisation	01
Plan de formation	02
TOTAL GÉNÉRAL	05

AXE STRATEGIQUE 5 :

OPTIMISER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES MOYENS GENERAUX

TERMES DE REFERENCE DES PROJETS

1

Projet de conduite des grands projets sociaux

2

Projet de modernisation des outils de gestion du personnel

TERMES DE REFERENCE DU PROJET DE MODERNISATION DES OUTILS DE GESTION DU PERSONNEL

I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Résolument engagée sur les sentiers de la performance, la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) a inscrit, depuis près d'une décennie, au cœur de sa politique managériale, la gestion optimale des Ressources Humaines (RH), en vue d'une meilleure atteinte de ses objectifs.

Cette politique a connu une impulsion singulière dans le cadre du Plan Stratégique de Développement (PSD) 2016-2020, à travers la mise en œuvre de trois (3) importants projets, à savoir :

- ✚ le projet d'adaptation de la politique de formation du personnel à l'évolution des missions et du contexte économique ;
- ✚ le projet d'amélioration du bien-être social ;
- ✚ le projet de réforme du dispositif d'évaluation des performances.

Les acquis notables découlant de la réalisation de ces projets ont permis la mise en œuvre de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) qui est une démarche de gestion prospective des ressources humaines visant à adapter, à court et moyen termes, les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences de la stratégie et des modifications de l'environnement économique, technologique, social et juridique.

L'implémentation de cette démarche a fait appel à la mise en place d'outils que sont notamment :

- ✚ le dispositif d'évaluation des performances individuelles et collectives ;
- ✚ le dispositif de mobilité interne ;
- ✚ le cadre organique des emplois ;
- ✚ le référentiel des compétences et des emplois ;
- ✚ la fiche de poste ;
- ✚ le Plan de carrière des agents du Trésor Public ;
- ✚ le Comité de Proposition de Nomination (CPN) ...

Cependant, il apparaît à ce jour que ces outils, essentiels dans la démarche GPEC, sont pour certains dans un état embryonnaire (citer) alors que d'autres ont besoin d'être actualisés (citer) pour prendre en compte les changements intervenus au sein de l'Institution.

Par ailleurs, au regard des résultats obtenus et dans une dynamique d'amélioration continue, le Trésor Public a décidé de développer davantage la GPEC dans le cadre de la mise en œuvre du PSD 2021-2025. Dans cette optique, il est nécessaire de procéder, entre autres, à l'adaptation des outils à cet important objectif, d'où la mise en place du projet 11 intitulé « Modernisation des outils de gestion du personnel ».

Le présent document a donc pour objet de présenter les termes de référence de ce projet.

II- OBJECTIFS DU PROJET

II-1- Objectif global

L'objectif général du projet est de moderniser les outils de gestion du personnel.

II-1-2- Objectifs spécifiques

De manière spécifique, il a pour but de :

1. faire l'état des lieux des outils de gestion des ressources humaines ;
2. actualiser les outils existants (le dispositif d'évaluation des performances, le dispositif de mobilité interne, le cadre organique, le référentiel des compétences et des emplois, la fiche de poste, le Comité de Proposition de Nomination, l'organigramme, le guide d'intégration, le plan de carrière...)
3. élaborer les outils inexistantes (entretien d'embauche, bilan de compétence, bilan social, études prospectives...)
4. déployer les outils ;
5. opérationnaliser le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) ;
6. évaluer le projet.

III- RÉSULTATS ATTENDUS

A l'issue du projet :

1. l'état des lieux des outils de gestion du personnel est réalisé ;
2. les outils existants sont actualisés ;
3. les outils inexistants sont élaborés ;
4. les outils sont déployés ;
5. le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) est opérationnel ;
6. l'efficacité des outils est évaluée.

IV- IMPACTS ATTENDUS

Les changements significatifs et durables du projet seront :

1. l'accroissement de la performance individuelle et collective ;
2. l'amélioration de la gestion des carrières ;
3. la motivation des agents ;
4. l'apaisement du climat social ;
5. l'épanouissement du personnel ;
6. la satisfaction du personnel.

V- PÉRIMÈTRE DU PROJET

Le présent projet est élaboré pour être mis en œuvre dans l'ensemble des services de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique.

Il concerne également l'ensemble des outils utilisés dans le cadre de la gestion des Ressources Humaines au Trésor Public.

VI- MÉTHODOLOGIE

Fruit d'une approche participative, le projet enregistrera la participation de toutes les parties prenantes à la gestion des ressources humaines du Trésor Public ainsi que l'accompagnement d'un cabinet conseil.

La démarche méthodologique s'appuiera sur une étude prospective et une analyse comparative des bonnes pratiques en la matière.

La mise en œuvre du projet se fera en cinq (05) phases :

1. le recrutement d'un cabinet conseil ;
2. la réalisation de l'état des lieux ;
3. la planification des actions ;
4. la mise en œuvre des actions ;
5. la réalisation du suivi-évaluation.

VII- COMPOSITION DE L'ÉQUIPE-PROJET

Trois (03) entités sont présentes dans ce projet :

1. le Chef de projet : la Directrice des Ressources Humaines ;
2. le Coordonnateur : le Conseiller Technique du DG chargé des relations avec les organismes de sécurité sociale ;
3. les membres :
 - l'Inspection Général du Trésor ;
 - la Direction des Etudes, des Méthodes et de l'Organisation ;
 - la Direction de la Formation ;
 - la Trésorerie Générale d'Abidjan Sud.

VIII- MATRICE D' ACTIONS

Le projet durera cinq (05) ans. Il débutera en 2021 et prendra fin en 2025. (Voir la matrice des actions et tâches issues du projet)

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
5	1	P11	01	00	Recruter un cabinet conseil				
5	1	P11	01	01	Elaborer cahier des charges	DG DRH IGT DEMO	Cahier des charges	01/01/2021	30/06/2021
5	1	P11	01	02	Faire un appel d'offre		Copie de l'appel d'offre		
5	1	P11	01	03	Analyser les dossiers de candidatures		Rapport d'analyse		
5	1	P11	01	04	Sélectionner le cabinet conseil		Contrat de travail		
5	1	P11	02	00	Réaliser l'état des lieux des outils de gestion du personnel				
5	1	P11	02	01	Elaborer le répertoire des outils de gestion du personnel	DRH DDA Cabinet Conseil	Répertoire des outils	30/06/2021	31/12/2021
5	1	P11	02	02	Réaliser le diagnostic des outils existants		Rapport de diagnostic		
5	1	P11	02	03	Créer la base de données des outils		Base de données des outils		
5	1	P11	03	00	Actualiser les outils				
5	1	P11	03	01	Réviser et/ou actualiser les outils obsolètes	DRH DDA	Liste des outils révisés	01/01/2022	31/12/2022

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
5	1	P11	03	02	valider les outils révisés et/ou actualisés	DQN DEMO IGT Responsables des services Cabinet Conseil	Rapport de validation		
5	1	P11	04	00	Elaborer les outils inexistants				
5	1	P11	04	01	Elaborer les outils inexistants	DDA DQN DF IGT DEMO Cabinet Conseil	Liste des outils élaborés	01/01/2022	31/12/2022
5	1	P11	04	02	Faire valider les outils élaborés		Rapport de validation		
5	1	P11	05	00	Déployer les outils				
5	1	P11	05	01	Communiquer sur les outils	DRH DDA CRH Cabinet Conseil	Rapport de communication	01/01/2022	31/12/2024
5	1	P11	05	02	Sensibiliser et former sur l'utilisation des outils		Rapports de sensibilisation et de formation		
5	1	P11	05	03	Mettre en oeuvre les outils		Rapport de mise en œuvre		

								Période d'exécution	
Axe stratégique	Objectif stratégique	Lettre de référence	Actions	Tâches	Libellé des actions et des tâches	Responsables / Contributeurs	Preuves de réalisation	Début	Fin
5	1	P11	06	00	Automatiser les outils et opérationnaliser le SIRH				
5	1	P11	06	01	Elaborer les cahiers des charges	DSI DRH Cabinet Conseil	Cahiers des charges	01/01/2024	31/12/2024
5	1	P11	06	02	Concevoir les outils		Rapport de conception		
5	1	P11	06	03	Réaliser les outils		Rapport de réalisation		
5	1	P11	06	04	Faire les tests		Rapport de test		
5	1	P11	06	05	Former les utilisateurs		Rapport de formation		
5	1	P11	06	06	Mettre en production le SIRH		Rapport de mise en production		
5	1	P11	07	00	Evaluer l'efficacité des outils				
5	1	P11	07	01	Elaborer les TDR	DRH DF Cabinet Conseil	TDR	01/07/2025	31/12/2025
5	1	P11	07	02	Réaliser l'évaluation		Rapport d'évaluation		

IX- COÛT DU PROJET

Le coût global estimatif du projet sera de cent cinq millions (105 000 000) Francs CFA décliné ainsi qu'il suit :

Désignations	Quantité	Prix Unitaire	Prix Total
Elaboration et déploiement des outils GPEC (Honoraires du cabinet conseil)	1	45 000 000	45 000 000
Réalisation du plan de communication (sensibilisation, affiches, etc.)	1	10 000 000	10 000 000
Opérationnalisation et déploiement du SIRH	1	45 000 000	45 000 000
Divers imprévus	1	5 000 000	5 000 000
TOTAL GÉNÉRAL			105 000 000

X- GESTION DES RISQUES SUR LE PROJET

Activités	Objectifs	Appréciation des risques							Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques				
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	Libellé	
Recruter un cabinet conseil	Faire appel à l'expertise d'un consultant	R1. Non-respect des délais d'exécution	FR1.1 Problème de financement FR1.2 Planning inadéquat ou irréaliste FR1.3 Modification des caractéristiques du projet au cours de l'exécution des travaux	CP1.1 Retard dans la livraison du projet CP1.2 Surcoûts liés à l'inflation	5	3	15	Elevée	MC1.1 Recherche de partenariats externes MC1.2 Fin du projet prévu pour fin 2014
		R2. Non-respect du cahier des charges (Mauvaise exécution du projet)	FR2.1 Caractéristiques du projet mal définies à la conception FR2.2 Non implication ou indisponibilité des membres de l'équipe-projet	CP2.1 Impossibilité d'atteindre les objectifs du projet CP2.2 Surcoûts liés à la	3	5	15	Elevée	MC2.1 Validation des cahiers des charges par le Comité scientifique MC2.2 Réunion de cadrage périodique du Comité de Pilotage MC2.3 Renforcement des capacités des

Activités	Objectifs	Appréciation des risques							Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques				
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	Libellé	
			FR2.3 Manque ou insuffisance de suivi et de contrôle de l'exécution des travaux	correction des défaillances					membres du Comité du pilotage MC2.4 Mise en place de mesures de délégation et suppléance
Réaliser l'état des lieux des outils de gestion du personnel	Etablir une liste exhaustive des outils de gestion du personnel	R3. Non-respect des délais d'exécution	FR3.1 Problème de financement FR3.2 Planning inadéquat ou irréaliste FR3.3 Modification des caractéristiques du projet au cours de l'exécution des travaux	CP3.1 Retard dans la livraison du projet CP3.2 Surcoûts liés à la correction des défaillances	5	3	15	Elevée	MC3.1 Recherche de partenariats externes MC3.2 Fin du projet prévu pour fin 2014

Activités	Objectifs	Appréciation des risques							Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques				
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	Libellé	
		R4. Non-respect du cahier des charges (Mauvaise exécution du projet)	FR4.1 Caractéristiques du projet mal définies à la conception FR4.2 Non implication ou indisponibilité des membres de l'équipe-projet FR4.3 Manque ou insuffisance de suivi et de contrôle de l'exécution des travaux	CP4.1 Impossibilité d'atteindre les objectifs du projet CP4.2 Surcoûts liés à la correction des défaillances	3	5	15	Elevée	MC4.1 Validation des cahiers des charges par le Comité scientifique MC4.2 Réunion de cadrage périodique du Comité de Pilotage MC4.3 Renforcement des capacités des membres du Comité du pilotage MC4.4 Mise en place de mesures de délégation et suppléance
Actualiser les outils	Disposer d'outils modernes et actualisés	R5. Non-respect des délais d'exécution	FR5.1 Problème de financement FR5.2 Planning inadéquat ou irréaliste	CP5.1 Retard dans la livraison du projet	5	3	15	Elevée	MC5.1 Recherche de partenariats externes MC5.2 Fin du projet prévu pour fin 2014

Activités	Objectifs	Appréciation des risques							Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques				
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	Libellé	
			FR5.3 Modification des caractéristiques du projet au cours de l'exécution des travaux	CP5.2 Surcoûts liés à la correction des défaillances					
Elaborer les outils inexistants		R6. Non-respect des délais d'exécution	FR6.1 Problème de financement FR6.2 Planning inadéquat ou irréaliste FR6.3 Modification des caractéristiques du projet au cours de l'exécution des travaux	CP6.1 Retard dans la livraison du projet CP6.2 Surcoûts liés à la correction des défaillances	5	3	15	Elevée	MC6.1 Recherche de partenariats externes MC6.2 Fin du projet prévu pour fin 2014
Mettre en application les outils		R7. Résistance au changement	FR7.1 Insuffisance ou la Mauvaise communication autour du projet		5	5	25	Elevée	MC7.1 Réalisation de séance de formation MC7.2 Réalisation de campagnes de

Activités	Objectifs	Appréciation des risques							Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques				
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	Libellé	
			FR7.2 Mauvaise compréhension du sens du projet FR7.3 Manque de compétences FR7.4 Peur de l'inconnu FR7.5 Manque de confiance FR7.6 Rupture de la routine FR7.7 Relation personnelle avec les anciennes manières de faire						sensibilisation et de communication
Automatiser les outils et	Disposer d'informations	R8. Non-respect des délais d'exécution	FR8.1 Problème de financement	CP8.1 Retard dans la	5	3	15	Elevée	MC8.1 Recherche de partenariats externes

Activités	Objectifs	Appréciation des risques							Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques				
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	Libellé	
opérationnaliser le SIRH	RH fiables et à jour		FR8.2 Planning inadéquat ou irréaliste FR8.3 Modification des caractéristiques du projet au cours de l'exécution des travaux	livraison du projet CP8.2 Surcoûts liés à la correction des défaillances					MC8.2 Fin du projet prévu pour fin 2014
		R9. Non-respect du cahier des charges (Mauvaise exécution du projet)	FR9.1 Caractéristiques du projet mal définies à la conception FR9.2 Non implication ou indisponibilité des membres de l'équipe-projet FR9.3 Manque ou insuffisance de suivi et de contrôle de l'exécution des travaux	CP9.1 Impossibilité d'atteindre les objectifs du projet CP9.2 Surcoûts liés à la correction des défaillances	3	5	15	Elevée	MC9.1 Validation des cahiers des charges par le Comité scientifique MC9.2 Réunion de cadrage périodique du Comité de Pilotage MC9.3 Renforcement des capacités des membres du Comité du pilotage

Activités	Objectifs	Appréciation des risques							Mesures de contrôle (MC)
		Libellé des Risques (R)	Analyse des risques		Criticité des risques				
			Facteurs de risque (FR)	Conséquences potentielles (CP)	P	I	C	Libellé	
									MC9.4 Mise en place de mesures de délégation et suppléance
Evaluer l'efficacité des outils		R10. Non-respect des délais d'exécution	FR10.1 Problème de financement FR10.2 Planning inadéquat ou irréaliste FR10.3 Modification des caractéristiques du projet au cours de l'exécution des travaux	CP10.1 Retard dans la livraison du projet CP10.2 Surcoûts liés à la correction des défaillances	5	3	15	Elevée	MC10.1 Recherche de partenariats externes MC10.2 Fin du projet prévu pour fin 2014

XI- INDICATEURS DE SUIVI

CHAINE DES RÉSULTATS		OBJECTIFS	DONNÉES DE BASE	CIBLES	REALISATION	MOYENS DE VÉRIFICATION	FRÉQUENCE DE LA COLLECTE	COMMENTAIRES
PILOTAGE	T1	Mesurer l'état d'avancement du projet <i>(Taux d'avancement du projet)</i>	Néant	-		Tableau de bord du projet	Semestrielle	
	T2	Réaliser toutes les tâches échues dans les délais <i>(Taux d'exécution des tâches dans les délais)</i>	Néant	90%		Etat d'avancement du projet	Trimestrielle	
	T3	Evaluer le rythme d'utilisation du budget <i>(Taux d'exécution budgétaire)</i>		-		Etat d'exécution du budget	Trimestrielle	
	T4	Couvrir les besoins de financement du projet <i>(Taux de décaissement des fonds)</i>		-		Etat d'exécution du budget	Trimestrielle	
	T5	(1) Assurer la couverture des risques <i>(Nombre de risques non couverts)</i>	-	0		Reporting projet	Trimestrielle	
		(2) Réduire le niveau des risques <i>(Nombre de risques majeurs survenus)</i>	-	0		Reporting projet	Trimestrielle	
	T6	Réaliser tous les reporting dans les délais <i>(Taux de réalisation des reporting dans les délais)</i>	Néant	100%		Reporting projet	Trimestrielle	

CHAÎNE DES RÉSULTATS		OBJECTIFS	DONNÉES DE BASE	CIBLES	REALISATION	MOYENS DE VÉRIFICATION	FRÉQUENCE DE LA COLLECTE	COMMENTAIRES
	T7	Réaliser les activités prévues dans le cadre du Plan de changement dans les délais <i>(Taux de réalisation du Plan de changement dans les délais)</i>	Néant	90%		Etat d'exécution du plan de changement	Trimestrielle	
PERFORMANCE	P1	Evaluer l'accroissement de la performance individuelle et collective <i>(Taux d'accroissement de la performance)</i>	Néant			Reporting sur la performance du Trésor Public	Semestrielle	
	P2	Mesurer l'état d'avancement de la réalisation de l'état des lieux des outils de gestion des ressources humaines <i>(Taux d'avancement de l'état des lieux)</i>	Néant	100%		Etat d'avancement de l'action	Trimestrielle	
		Actualiser les huit outils existants <i>(Nombre d'outils actualisés)</i>	Néant	08		Etat d'avancement du projet	Trimestrielle	
	P3	Elaborer les outils inexistants <i>(Nombre d'outils élaborés)</i>	Néant	04		Etat d'avancement du projet	Trimestrielle	

Nota Bene :

➤ **Les indicateurs de pilotage**

T1. Taux d'avancement du projet : (Tâches réalisées / nombre total de tâches planifiées au titre du projet) X 100

T2. Taux d'exécution des tâches : (tâches réalisées à échéance / tâches échues) X 100

T3. Taux d'exécution budgétaire : (dépenses réalisées / dépenses prévues) X 100

T4. Taux de décaissement des fonds : (ressources mobilisées / ressources attendues) X 100

T5. Niveau de maîtrise des risques : (1) Nombre de risques non couverts

(2) Nombre de risques majeurs survenus

T6. Taux de réalisation des reporting : (Nombre de reporting réalisés à échéance / Nombre de reporting attendus) X 100

T7. Taux de réalisation du plan de conduite du changement : (Nombre d'activités du plan de conduite du changement réalisées à échéance / Nombre d'activités échues programmées au titre du plan de conduite du changement) X 100

➤ **Les indicateurs de performance**

P1. Indicateur d'impact de l'objectif général

P2. Indicateur de résultat de l'objectif spécifique 1

P3. Indicateur de résultat de l'objectif spécifique 2

P4. Indicateur de résultat de l'objectif spécifique 3

XII- PLAN DE CONDUITE DU CHANGEMENT

37- Au titre du Plan de communication

Objectif	Activités	Cible	Modalités de diffusion*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
Faire connaître le projet	Déployer le plan de communication du projet	Tous les agents du Trésor Public	Hors média (intranet, internet, digital, le Trésorier...)	DCRP / Comité de pilotage	31/12/2024	Rapport de communication

**Média ou hors média*

38- Au titre du Plan de sensibilisation

Objectif	Activités	Cible	Modalités de réalisation*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
Favoriser l'adhésion autour du projet	Organiser des séances de sensibilisation sur les caractéristiques du projet	Tous les agents du Trésor	Présentielles	Comité de pilotage	31/12/2024	Rapports de sensibilisation

**Outils digitaux ou rencontres présentiels*

39- Au titre du Plan de formation

Objectif	Intitulé de la formation	Cible	Modalités de réalisation*	Acteurs	Échéance	Preuves de réalisation
Accroître l'efficacité opérationnelle des membres du Comité de pilotage	Initiation à la GPEC	• Equipe projet • Agents de la DRH • CRH • Chefs de postes	Présentielles	Direction de la Formation	31/12/2021	Rapport de formation

**Outils digitaux ou rencontres présentiels*

40- Synthèse des activités programmées au titre du Plan de conduite du changement

Domaine	Nombre d'activités planifiées
Plan de communication	01
Plan de sensibilisation	01
Plan de formation	01
TOTAL GÉNÉRAL	03

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	1
TABLE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	3
MESSAGE DU DIRECTEUR GENERAL	6
NOTE DE PRESENTATION DU PLAN STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT 2021-2025	7
1. METHODOLOGIE D'ELABORATION DU PSD 2021-2025	7
2. COMPOSANTES DU PSD 2021-2025 DU TRÉSOR PUBLIC	9
AXE STRATEGIQUE 1 : POURSUIVRE LE PROCESSUS DE MODERNISATION DU TRESOR PUBLIC	12
TERMES DE REFERENCE DU PROJET DE RENFORCEMENT DE LA SECURISATION DU SYSTEME D'INFORMATION	13
I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION	13
II- OBJECTIFS DU PROJET	13
III- RÉSULTATS ATTENDUS	14
IV- IMPACT ATTENDU	14
V- PÉRIMÈTRE DU PROJET	14
VI- MÉTHODOLOGIE	15
VII- COMPOSITION DE L'ÉQUIPE-PROJET	15
VIII- MATRICE D'ACTIONS	16
IX- COÛT DU PROJET	20
X- GESTION DES RISQUES SUR LE PROJET	23
XI- INDICATEURS DE SUIVI	26
XII- PLAN DE CONDUITE DU CHANGEMENT	30
TERMES DE REFERENCE DU PROJET DE DIGITALISATION DES PROCEDURES	34
I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION	34
II- OBJECTIFS DU PROJET	35
III- RÉSULTATS ATTENDUS	36
IV- IMPACT	37
V- PÉRIMÈTRE DU PROJET	37
VI- MÉTHODOLOGIE	37
VII- COMPOSITION DE L'ÉQUIPE-PROJET	38

VIII- MATRICE D’ACTIONS	39
IX- COÛT DU PROJET	56
X- GESTION DES RISQUES SUR LE PROJET	56
XI- INDICATEURS DE SUIVI	59
XII- PLAN DE COMMUNICATION.....	61
TERMES DE REFERENCE DU PROJET DE RENOUVELLEMENT DU CERTIFICAT A LA NORME ISO 9001 VERSION 2015.....	63
I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION.....	63
II- OBJECTIFS DU PROJET	64
III- RESULTATS ATTENDUS	65
IV- IMPACTS ATTENDUS	65
V- PERIMETRE DU PROJET	65
VI- METHODOLOGIE	65
VII- COMPOSITION DE L’EQUIPE PROJET	66
VIII- MATRICE D’ACTIONS	67
IX- GESTION DES RISQUES SUR LE PROJET	72
X- BUDGET	75
XI- INDICATEURS DE SUIVI	76
XII- PLAN DE CHANGEMENT	80
TERMES DE REFERENCE DU PROJET D’OPTIMISATION DE CONTROLE INTERNE ET DE MAITRISE DES RISQUES	84
I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION.....	84
II- OBJECTIFS DU PROJET	84
III- IMPACTS ATTENDUS.....	85
IV- PERIMETRE DU PROJET	85
V- METHODOLOGIE	85
VI- COMPOSITION DE L’EQUIPE PROJET	86
VII- MATRICE D’ACTIONS	87
VIII- GESTION DES RISQUES	93
IX- BUDGET	94
X- INDICATEURS DE SUIVI.....	95
XI- PLAN DE CHANGEMENT	97
TERMES DE REFERENCE DU PROJET DE MISE EN ŒUVRE DU SCHÉMA DIRECTEUR INFORMATIQUE	101
I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION.....	101
II- OBJECTIFS DU PROJET	102

III- RÉSULTATS ATTENDUS	102
IV- IMPACT ATTENDU	103
V- PÉRIMÈTRE DU PROJET	103
VI- MÉTHODOLOGIE	103
VII- COMPOSITION DE L'ÉQUIPE-PROJET	103
VIII- MATRICE D' ACTIONS	104
IX- COÛT DU PROJET	106
X- GESTION DES RISQUES SUR LE PROJET	109
XI- PLAN DE CHANGEMENT	114
TERMES DE REFERENCE DU PROJET DE RENFORCEMENT DU SYSTÈME D'INFORMATION DOCUMENTAIRE.....	116
I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION.....	116
II- OBJECTIFS DU PROJET	117
III- RÉSULTATS ATTENDUS	118
IV- IMPACTS POTENTIELS	118
V- PÉRIMÈTRE DU PROJET	118
VI- MÉTHODOLOGIE	118
VII- COMPOSITION DE L'ÉQUIPE-PROJET	120
VIII- MATRICE D' ACTIONS	121
IX- COÛT DU PROJET	124
X- GESTION DES RISQUES SUR LE PROJET	127
XI- INDICATEURS DE SUIVI ET DE PERFORMANCE	128
XII- PLAN DE CHANGEMENT	132
AXE STRATEGIQUE 2 : OPTIMISER LA GESTION DE LA TRESORERIE	136
TERMES DE REFERENCE DU PROJET RECHERCHE DE FINANCEMENT POUR LES ACTIVITÉS DU PSD 2021-2025	137
I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION.....	137
II- OBJECTIFS DU PROJET	138
III- RÉSULTATS ATTENDUS	138
IV- IMPACTS POTENTIELS	139
V- PÉRIMÈTRE DU PROJET	139
VI- MÉTHODOLOGIE	139
VII- COMPOSITION DE L'ÉQUIPE-PROJET	140
VIII- MATRICE D' ACTIONS	141
IX- COÛT DU PROJET	147

X- INDICATEURS DE SUIVI.....	150
TERMES DE REFERENCE DU PROJET DE GESTION INTÉGRÉE DE LA TRÉSORERIE ET DE LA DETTE PUBLIQUE.....	156
I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION.....	156
II- OBJECTIFS DU PROJET	157
III- RÉSULTATS ATTENDUS	157
IV- PÉRIMÈTRE DU PROJET	158
V- MÉTHODOLOGIE	158
VI- COMPOSITION DE L'ÉQUIPE-PROJET	159
VII- MATRICE D'ACTIONS	160
VIII- COÛT DU PROJET.....	160
IX- GESTION DES RISQUES SUR LE PROJET	161
X- INDICATEURS DE SUIVI.....	166
XI- PLAN DE CHANGEMENT	167
TERMES DE REFERENCE DU PROJET D'OPTIMISATION DE LA GESTION DU COMPTE UNIQUE DU TRÉSOR.....	170
I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION.....	170
II- OBJECTIFS DU PROJET	171
III- RESULTATS ATTENDUS	172
IV- IMPACT DU PROJET	172
V- PERIMETRE DU PROJET.....	172
VI- METHODOLOGIE	173
VII- COMPOSITION DE L'EQUIPE PROJET	173
VIII- MATRICE D'ACTIONS.....	174
IX- BUDGET	181
X- GESTION DES RISQUES SUR LE PROJET	182
XI- INDICATEURS DE SUIVI	187
XII- PLAN DE CONDUITE DU CHANGEMENT	190
AXE STRATEGIQUE 3 : AMÉLIORER LA QUALITE COMPTBALE.....	193
TERMES DE REFERENCE DU PROJET DE MISE EN ŒUVRE DU SYSTÈME D'INFORMATION COMPTABLE.....	194
I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION.....	194
II- OBJECTIFS DU PROJET	195
III- RÉSULTATS ATTENDUS	196
IV- IMPACTS ATTENDUS.....	196

V- PÉRIMÈTRE DU PROJET	197
VI- MÉTHODOLOGIE	197
VII- COMPOSITION DU PROJET SIC	197
VIII- MATRICE D’ACTIONS	200
IX- COÛT DU PROJET	204
X- GESTION DES RISQUES SUR LE PROJET	207
XI- INDICATEURS DE SUIVI	211
I- PLAN DE CONDUITE DU CHANGEMENT.....	213
AXE STRATEGIQUE 4 : RENFORCER LA TRANSPARENCE ET LA BONNE GOUVERNANCE	216
TERMES DE REFERENCE DU PROJET D’IMPLÉMENTATION DU CONTRÔLE DE GESTION	217
I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION.....	217
II- OBJECTIFS DU PROJET	218
III- RESULTATS ATTENDUS	218
IV- IMPACTS ATTENDUS	218
V- PERIMETRE DU PROJET	218
VI- METHODOLOGIE	219
VII- COMPOSITION DE L’EQUIPE PROJET	219
VIII- MATRICE D’ACTIONS	220
IX- COÛT DU PROJET	224
X- GESTION DES RISQUES SUR LE PROJET	224
XI- INDICATEURS DE SUIVI	226
XII- PLAN DE CONDUITE DE CHANGEMENT	229
TERMES DE REFERENCE DU PROJET DE MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE DE LUTTE CONTRE LA FRAUDE ET LA CORRUPTION.....	233
I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION.....	233
II- OBJECTIFS DU PROJET	234
III- RESULTATS ATTENDUS	234
IV- IMPACT DU PROJET	235
V- PERIMETRE DU PROJET	235
VI- METHODOLOGIE	235
VII- COMPOSITION DE L’EQUIPE PROJET	236
VIII- MATRICE D’ACTIONS	237
IX- COÛT DU PROJET	240
X- GESTION DES RISQUES SUR LE PROJET	241

XI- INDICATEURS DE SUIVI	244
XII- PLAN DE CHANGEMENT	247
AXE STRATEGIQUE 5 : OPTIMISER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES MOYENS GENERAUX.....	251
TERMES DE REFERENCE DU PROJET DE CONDUITE DES GRANDS PROJETS SOCIAUX	252
I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION.....	252
COMPOSANTE 1 : PROJET IMMOBILIER – PHASE 2	253
II- OBJECTIFS DU PROJET IMMOBILIER	253
III- RÉSULTATS ATTENDUS	253
IV- IMPACTS ATTENDUS	254
V- PÉRIMÈTRE DU PROJET	254
VI- MÉTHODOLOGIE	254
VII- PRINCIPAUX ACTEURS DU PROJET IMMOBILIER	255
VIII- DURÉE D'EXÉCUTION DU PROJET IMMOBILIER	256
IX- LIVRABLES DU PROJET IMMOBILIER	257
X- MATRICE D' ACTIONS DU PROJET IMMOBILIER	258
XI- COÛT DU PROJET IMMOBILIER	263
XII- STRATÉGIE DE FINANCEMENT DU PROJET IMMOBILIER	264
XIII- GESTION DES RISQUES SUR LE PROJET	265
XIV- INDICATEURS DE SUIVI.....	271
XV- PLAN DE CONDUITE DU CHANGEMENT.....	273
COMPOSANTE 2 : CONSTRUCTION DU CENTRE DE SANTÉ MUTUALISTE DU TRÉSOR PUBLIC	275
I- OBJECTIFS DU PROJET DE CONSTRUCTION DU CENTRE DE SANTÉ.....	275
II- RÉSULTATS ATTENDUS.....	276
III- IMPACTS ATTENDUS.....	276
IV- PÉRIMÈTRE DU PROJET	276
V- MÉTHODOLOGIE	277
VI- PRINCIPAUX ACTEURS DU PROJET	278
VII- DURÉE D'EXÉCUTION DU PROJET.....	279
VIII- LIVRABLES	280
IX- MATRICE D' ACTIONS.....	280
I- COÛT DU PROJET	286
II- STRATÉGIE DE FINANCEMENT DU PROJET.....	287

III- GESTION DES RISQUES SUR LE PROJET.....	287
IV- INDICATEURS DE SUIVI.....	291
V- PLAN DE CONDUITE DU CHANGEMENT.....	293
TERMES DE REFERENCE DU PROJET DE MODERNISATION DES OUTILS DE GESTION DU PERSONNEL	297
I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION.....	297
II- OBJECTIFS DU PROJET	298
III- RÉSULTATS ATTENDUS	299
IV- IMPACTS ATTENDUS	299
V- PÉRIMÈTRE DU PROJET	299
VI- MÉTHODOLOGIE	300
VII- COMPOSITION DE L'ÉQUIPE-PROJET.....	300
VIII- MATRICE D' ACTIONS	301
IX- COÛT DU PROJET	304
X- GESTION DES RISQUES SUR LE PROJET	305
XI- INDICATEURS DE SUIVI	312
XII- PLAN DE CONDUITE DU CHANGEMENT	315
TABLE DES MATIERES	317
ANNEXE.....	318

ANNEXE

REPARTITION DES PROJETS PAR AXES ET OBJECTIFS STRATEGIQUES

AXE STRATEGIQUE	OBJECTIFS STRATEGIQUES	PROJET
AXE STRATEGIQUE 1 : POURSUIVRE LE PROCESSUS DE MODERNISATION DU TRÉSOR PUBLIC	<i>I-1 Renforcer la démarche qualité et améliorer le niveau d'efficacité du dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques</i>	Projet 8 : Renouvellement du certificat à la norme ISO 9001 version 2015 et implémentation de la démarche EFQM
		Projet 9 : Optimisation du contrôle interne
	<i>I-2 Améliorer la communication institutionnelle</i>	Projet 15 : Modernisation du système d'information documentaire
	<i>I-3 Achever les réformes institutionnelles</i>	RAS
	<i>I-4 Renforcer la transformation digitale du Trésor Public</i>	Projet 4 : Digitalisation des procédures
	<i>I-5 Renforcer la sécurité du Système d'Information</i>	Projet 1 : Renforcement de la Sécurité du système d'information
		Projet 14 : Mise en œuvre du schéma directeur informatique
		Projet 15 : Modernisation du système d'information documentaire

AXE STRATEGIQUE 2 : OPTIMISER LA GESTION DE LA TRÉSORERIE DE L'ETAT	II-1 Développer et mettre en œuvre une stratégie de mobilisation des ressources non fiscales	RAS
	II-2 Renforcer la diversification des instruments de mobilisation des ressources sur le marché des capitaux	RAS
	II-3 Diversifier la base des investisseurs sur le marché régional	RAS
	II-4 Mettre en place et rendre opérationnel le système de gestion intégrée de la trésorerie et de la dette	Projet 5 : Gestion intégrée de la trésorerie et de la dette publique
	II-5 Renforcer la gestion active de la trésorerie	
	II-6 Achever l'opérationnalisation du Compte Unique du Trésor	Projet 6 : Optimisation de la gestion du Compte Unique du Trésor
AXE STRATEGIQUE 3: AMÉLIORER LA QUALITÉ COMPTABLE	III-1 Consolider le dispositif de contrôle interne comptable et de maîtrise des risques	RAS
	III-2 Achever la mise en œuvre des réformes communautaires	RAS
	III-3 Renforcer les capacités opérationnelles des acteurs de la comptabilité	RAS
	III-4 Élaborer et mettre en exploitation le Système d'Information Comptable	Projet 3 : Mise en œuvre du système d'information comptable
	IV-1 Renforcer la lutte contre la fraude et la corruption	Projet 10 : Mise en œuvre de la politique de lutte contre la fraude et la corruption

AXE STRATEGIQUE 4 : RENFORCER LA TRANSPARENCE ET LA BONNE GOUVERNANCE	IV-2 Poursuivre le développement et la professionnalisation des activités d'audit interne	RAS
	IV-3 Renforcer le contrôle et l'assainissement du secteur financier	RAS
	IV-4 Implémenter le contrôle de gestion	Projet 3 : Mise en œuvre du contrôle de gestion
	IV-5 Promouvoir la culture du mérite et de l'excellence	RAS
AXE STRATEGIQUE 5 : OPTIMISER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES MOYENS GÉNÉRAUX	V-1 Développer la GPEC et améliorer la gestion des carrières	Projet 11 : Modernisation des outils de gestion (GPEC, Actualisation du plan de carrière)
	V-2 Poursuivre l'amélioration des conditions de travail, du bien-être du personnel et la promotion du genre	Projet 7 : Conduite des grands projets sociaux (Projet immobilier phase 2, Hôpital de référence)
	V-2 Poursuivre l'amélioration des conditions de travail, du bien-être du personnel et la promotion du genre	Projet 13 : Elaboration du plan de continuité des activités
		Projet 16 : Recherche de financement
	V-3 Accroître le renforcement des capacités du personnel	Projet 17 : Renforcement des capacités du personnel (pratique de l'anglais, conduite du changement) Projet 12 : Renforcement de la sécurité et de l'hygiène

