



DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR  
ET DE LA COMPTABILITÉ PUBLIQUE

GUI

<b>GUIDE PRATIQUE DE GESTION DES PROJETS DE RÉFORME DU PLAN STRATÉGIQUE DE MODERNISATION ET DE DÉVELOPPEMENT 2024-2028</b>		Référence : DGTCP-DSDI-PM2-GUI- <b>-133</b> 2025
		Version : 3 Date d'édition : 27/11/2025 Page : 1 / 15
Objet : Guide pratique de gestion des projets de réforme issus du Plan Stratégique de Modernisation et de Développement (PSMD) du Trésor Public, au titre de la période quinquennale 2024-2028.		
Rédaction du document	Vérification du document	Validation du document
Monsieur ASSIE Kouassi Samuel  Chargé d'Etudes  P.O.   Visa :  Madame NANGUI Valérie épouse AZAGOH  Sous-directrice de la Prospective et de la Stratégie  Visa : 	Monsieur YAPO Akpess Bernard  Directeur de la Stratégie et du Développement Institutionnel   Visa : 	DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR ET DE LA COMPTABILITÉ PUBLIQUE  Visa :   Pour le Directeur Général du Trésor et de la comptabilité Publique et par Délégation Le Directeur Général Adjoint <b>BEUGRE Koffi Amos</b>
Gestionnaire du document	Direction de la Stratégie et du Développement Institutionnel	
Destinataires pour action	Destinataire pour information	Validité
Tous les services du Trésor Public	Direction Générale	À compter du : <b>09 DEC 2025</b>



## SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	3
CHAPITRE I- GÉNÉRALITÉS SUR LA GESTION DES PROJETS .....	4
I- APPROCHE CONCEPTUELLE DU PROJET .....	4
II- CYCLE DE VIE D'UN PROJET.....	5
CHAPITRE II- LA GESTION DES PROJETS ISSUS DU PSMD 2024-2028 .....	7
I- LE CYCLE DE VIE DES PROJETS ISSUS DU PSMD.....	7
II- LE CADRE DE GOUVERNANCE ET LE DISPOSITIF DE PILOTAGE .....	11
CHAPITRE III- MODALITÉS DE GESTION DES MODIFICATIONS DES PROJETS OU DES CHANTIERS PRIORITAIRES ISSUS DU PSMD 2024-2028 .....	14
CONCLUSION .....	15



## INTRODUCTION

À l'instar des Administrations modernes, la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique s'est engagée, depuis 2016, dans un programme de planification stratégique qui a permis de concevoir et mettre en œuvre des Plans Stratégiques de Développement (PSD) couvrant les périodes 2016-2020 et 2021-2025.

Au regard des résultats probants consécutifs à la mise en œuvre de ces documents stratégiques et tenant compte de l'évolution du contexte institutionnel marqué par la nomination d'un nouveau Directeur Général, le Trésor Public s'est doté d'un nouveau Plan Stratégique de Modernisation et de Développement (PSMD) au titre de la période quinquennale 2024-2028, structuré autour de la vision de « **Faire du Trésor Public une administration excellente et intègre au service du citoyen et des parties prenantes** ».

Cette ambition stratégique se décline en 05 axes stratégiques assortis de 21 Objectifs stratégiques (OS), de 65 effets ou résultats attendus, de 215 actions prioritaires qui seront réalisées à court, moyen et long terme.

Pour une mise en œuvre réussie du PSMD 2024-2028, deux modes de gestion complémentaires sont retenus, à savoir la gestion des activités selon l'approche processus et la gestion en mode projet. Ainsi certaines activités du PSMD 2024-2028 sont déclinées annuellement et planifiées dans un document de Planification opérationnelle dénommé le Plan d'Actions des Processus (PAP) tandis les autres sont érigées en projets de réforme.

Afin d'insuffler une nouvelle dynamique à la gestion des projets, il est apparu nécessaire de réviser le Guide pratique de gestion des projets, outil de référence, en matière de conduite de projet au Trésor Public.

Ainsi, le présent Guide décrit l'organisation spécifique mise en place ainsi que les méthodes de travail se rapportant à la gestion efficiente et efficace des projets de réformes.

Il est structuré autour des points ci-après :

- les généralités sur la gestion des projets ;
- le dispositif de gouvernance et de pilotage des projets issus du PSMD 24-28 ;
- les modalités du suivi-évaluation des projets issus du PSMD 24-28.



## CHAPITRE I- GÉNÉRALITÉS SUR LA GESTION DES PROJETS

La gestion des projets consiste à mettre en place des mesures appropriées pour l'atteinte des objectifs du projet dans une optique d'anticipation et de proactivité. La multiplicité des parties prenantes, l'évolution de l'environnement, la présence de contraintes et de risques spécifiques au contexte sont autant d'éléments qui apportent de la complexité aux projets et requièrent un niveau de maîtrise approprié afin de les réussir.

Une méthodologie de gestion de projet est un ensemble de processus structurés et outillés qui permet de fournir un cadre de référence aux chefs de projets pour le cadrage, l'organisation et le pilotage de leurs projets. Elle offre l'avantage d'une mise en œuvre efficace selon les règles standardisées en la matière.

### I- APPROCHE CONCEPTUELLE DU PROJET

#### ❖ *Définition*

Un projet désigne un ensemble d'actions coordonnées et temporaires visant à atteindre un objectif unique et spécifique.

Il se caractérise par sa nature, la finalité, les ressources et les acteurs impliqués dans sa mise en œuvre. In fine, c'est un processus qui transforme des ressources pour réaliser un produit ou atteindre un changement souhaité.

#### ❖ *Caractéristiques clés du projet*

Elles portent sur :

- **un objectif unique et mesurable** : Il est défini par un objectif clair, tel que résoudre un problème ou innover pour atteindre une performance ;
- **la temporalité** : Il a une date de début et de fin, contrairement à une activité opérationnelle continue ;
- **la spécificité des activités** : Il porte sur des activités se rapportant à l'objet même du projet ;
- **les contraintes** : il est soumis à des contraintes de délai, de budget et de ressources humaines et matérielles.



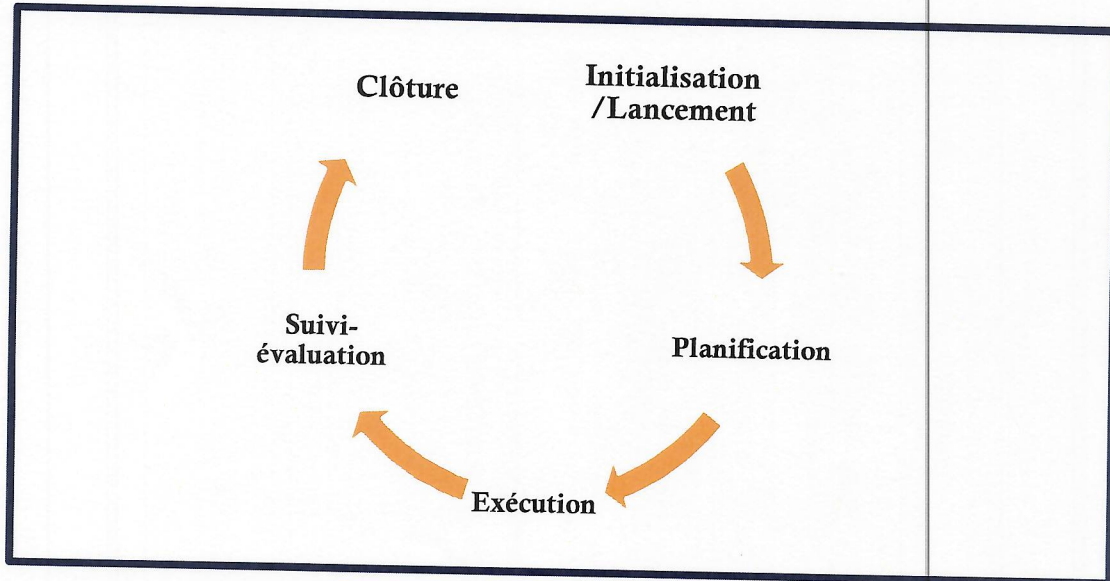
## II- CYCLE DE VIE D'UN PROJET

Le cycle de vie d'un projet obéit à cinq processus :

- l'initialisation ou le lancement ;
- la planification ;
- l'exécution ;
- le suivi-évaluation ;
- la clôture.

- ❖ Le **processus d'initialisation ou de lancement** permet de clarifier les objectifs du projet, en préciser le périmètre et en identifier les parties prenantes. Une initialisation réussie permet à l'ensemble des acteurs de s'accorder sur les objectifs du projet, leurs priorités ainsi que les modes de contribution des différents intervenants à l'exécution du projet.
- ❖ Le **processus de planification** vise à définir une feuille de route précise, concertée et réaliste qui décrit comment le projet sera structuré et exécuté, avec quels moyens humains et financiers, sous quels délais, etc. La mise en place d'un plan de projet clair et intégré permet de maîtriser les risques, d'anticiper les problèmes et de ce fait, de réduire l'incertitude inhérente aux projets. La planification rigoureuse et inclusive du projet constitue un réel levier pour fédérer et obtenir l'engagement des parties prenantes, indispensable pour la réussite des projets. Les processus de planification sont sanctionnés par une réunion de lancement officiel du projet.
- ❖ Le **processus d'exécution** consiste principalement à animer les équipes de projets, à réaliser l'ensemble des livrables définis dans le cadre du projet, à suivre l'avancement des travaux et à relever les événements susceptibles d'impacter le respect du plan de mise en œuvre.
- ❖ Le **processus de suivi-évaluation ou de maîtrise** est au cœur du pilotage du projet. En effet, à partir de l'avancement relevé des travaux, une évaluation de la performance est réalisée afin d'analyser les éventuels écarts, problèmes et risques. Cette analyse permet de définir les options et d'identifier les solutions appropriées afin de garantir l'atteinte des objectifs du projet. La maîtrise du projet se concrétise par la tenue d'instances de gouvernance à différents paliers de management afin de procéder aux décisions et arbitrages nécessaires au bon déroulement du projet.
- ❖ Le **processus de clôture** finalise le projet en permettant de s'assurer de la réalisation de tous les travaux requis. La clôture est formalisée par un rapport qui synthétise le déroulement du projet et les éléments de capitalisation pour le futur.

Le schéma ci-après présente une vue synthétique des principales activités par processus.



## CHAPITRE II- LA GESTION DES PROJETS ISSUS DU PSMD 2024-2028

La gestion des projets issus du PSMD, tout en s'alignant sur le dispositif classique, obéit à un cadre de gouvernance et de pilotage spécifique au regard des missions du Trésor Public.

### I- LE CYCLE DE VIE DES PROJETS ISSUS DU PSMD

À l'instar de la pratique requise en la matière, la gestion des projets PSMD obéit à un cycle de vie qui se décline en six (6) étapes ainsi qu'il suit :

- l'identification ;
- le lancement ;
- la planification ;
- l'exécution ;
- le suivi-évaluation ;
- la clôture.

Par ailleurs, il convient de noter, que la définition ou l'érection de certaines actions majeures en chantiers prioritaires est admise lorsque le contexte l'exige.

#### 1- L'identification du projet

L'identification du projet se fait, à titre principal, à la faveur de la surveillance de l'environnement ou de la revue du contexte.

En la matière, l'analyse des forces, des faiblesses, des menaces et des opportunités à travers la matrice SWOT constitue la démarche essentielle qui permet, in fine, de ressortir les points névralgiques du système pour lesquels des réformes structurantes s'imposent.

Par, ailleurs, des projets de réformes n'ayant pas abouti au terme de leur délai d'exécution, peuvent être reconduits si le Directeur Général en juge l'opportunité.

Ainsi, dans le cadre du PSMD 2024-2028, dix-sept (17) projets de réformes ont été identifiés et les Chefs de projets ont été nommés à cet effet, tels que présentés dans la cartographie ci-dessous :

N°	INTITULÉ DU PROJET	CHEF DE PROJET
01	Optimisation du recouvrement des recettes non fiscales	Receveur Général des Finances
02	Modernisation de la gestion du Compte Unique du Trésor (CUT)	Agent Comptable Central du Trésor
03	Conception et mise en œuvre du Système d'Information Comptable	Directeur de la Comptabilité Publique



04	Mise en place de la business intelligence et de l'Intelligence artificielle au Trésor Public	Directeur de la Stratégie et du Développement Institutionnel
05	Conception et mise en œuvre d'un modèle intégré d'éthique et de transparence	Coordonnateur de l'Éthique et de la Déontologie
06	Conception et mise en œuvre des Maisons des Finances Publiques	Chef de la Mission de Coopération et d'Évaluation des Finances Publiques
07	Dématérialisation et simplification des procédures	Directeur des Systèmes Financiers Décentralisés
08	Mise en place de l'institut du Trésor Public	Directeur de la Formation
09	Développement des capacités opérationnelles des services	Délégué du Directeur Général du district du Denguélé
10	Développement du sentiment d'appartenance et de la culture institutionnelle	Directeur des Ressources Humaines
11	Mise en œuvre d'un Système de Management de la Continuités des Activités (SMCA)	Directeur des Moyens Généraux
12	Finalisation et déploiement du Contrôle de Gestion	Agent Comptable des Créances Contentieuses
13	Mise en œuvre du Schéma directeur informatique	Directeur des Systèmes d'Information
14	Optimisation du Contrôle Interne et de la Maîtrise des Risques	Directeur de la Qualité et de la Normalisation
15	Renforcement du Système d'Information Documentaire	Directeur de la Documentation et des Archives
16	Construction du Centre de Santé Mutualiste du Trésor Public	Directeur des Ressources Humaines
17	Implémentation de l'EFQM	Directeur de la Qualité et de la Normalisation



## ***2- Le lancement***

Afin de donner un caractère solennel au démarrage effectif des projets, il est admis, au titre des pratiques liées à la gestion des projets de réformes du Trésor Public, l'organisation d'une cérémonie de lancement des projets sous la présidence du Directeur Général, commanditaire desdites réformes.

Les modalités de cette cérémonie peuvent varier selon les instructions du Directeur Général.

Ainsi, dans le cadre du PSMD 2024-2028, cette cérémonie a été marquée par la remise des kits de missions à chaque Chef de projet.

## ***3- La planification***

Les Équipes-projets mises en place à cet effet, procède avec l'assistance de la Direction de la Stratégie et du Développement Institutionnel à la structuration des projets mis à leur charge.

Elle détermine, pour chaque action identifiée, les activités arrimées, les coûts prévisionnels, les échéances assorties et les acteurs associés.

Toutes ces informations sont consignées dans une matrice qui peut faire l'objet de revue en cas de besoin.

## ***4- L'exécution***

L'exécution des activités des projets relève des Équipes-Projets. Elle implique :

- la réalisation dans les délais des activités planifiées ;
- la mise en œuvre dans les délais du plan de conduite du changement (activités de communication, de formation, de sensibilisation etc.) ;
- la gestion des risques liés aux activités (identification, cotation, mesures de contrôle, surveillance) ;
- la gestion des ressources affectées (éventuellement) : budgets, ressources humaines et matérielles.

## ***5- Le suivi-évaluation***

L'exécution des activités des projets issus du PSMD2024-2028 fait l'objet de suivi-évaluation périodique visant d'une part, à apprécier le niveau de réalisation des actions planifiées et d'autre part, à mesurer la performance des projets.

Le suivi consiste à enregistrer les données sur les tâches réalisées. Quant à l'évaluation, elle est réalisée sur la base d'indicateurs de performance et leurs cibles définis. Elle permet de mesurer l'écart entre la planification et la réalisation des actions.

En cas de faiblesses constatées, des solutions d'amélioration sont proposées. La périodicité de l'évaluation des projets est trimestrielle.

Le rapport du trimestre N-1, élaboré sur la base du canevas dédié, est transmis à la Direction de la Stratégie et du Développement Institutionnel au plus tard le 15 du trimestre suivant.

Par ailleurs, les revues d'avancement sont prévues pour faire le point sur l'état d'avancement des projets.

Le calendrier des revues d'avancement prévoit des reporting lors des rencontres des instances ci-après indiquées :

- La Réunion de Direction : Le reporting sur l'état d'avancement du projet est présenté par le Conseiller Technique Coordonnateur du projet, assisté éventuellement par le Chef de projet, lors de réunions de direction, conformément au planning élaboré à cet effet.
- Le Comité de Direction : Sur instructions de la Direction Générale, les Chefs d'Équipe-projet peuvent être invités à présenter le reporting sur l'état d'avancement des projets, lors des sessions du Comité de Direction. Le cas échéant, il revient au Directeur de la Stratégie et du Développement Institutionnel, en sa qualité de superviseur des projets, de présenter le reporting au cours de la période sous revue.
- La Revue de Direction : Le rapport de synthèse sur l'état d'avancement des projets fait l'objet de présentation lors des Revues de Direction, dans le cadre de la communication sur la mise en œuvre du PSMD.

**NB : Toutefois, si le contexte l'exige, une séance de travail technique peut être organisée à la demande du Directeur Général en vue d'apprécier l'état d'avancement des projets et prendre les décisions idoines.**

#### **6- La clôture du projet**

La fin du projet est sanctionnée par un rapport de clôture produit par l'Équipe-projet.

Ledit rapport indique, notamment :

- le niveau de réalisation des objectifs fixés ;
- le point sur les ressources utilisées ;
- les bonnes pratiques développées, les difficultés rencontrées, les solutions proposées pour les résoudre ;
- le niveau de satisfaction des utilisateurs ou usagers.

Une fois le projet à terme, la poursuite des activités est assurée par le service d'encrage concerné.

Un rapport de synthèse global de clôture est produit à l'échéance de réalisation du Plan Stratégique de Modernisation et de Développement.



❖ **La notion de chantier prioritaire**

Une action majeure ou une réforme structurante est classée ou segmentée en chantier prioritaire lorsque le délai d'exécution n'excède pas deux (2) ans.

La gestion du chantier prioritaire s'opère dans les mêmes formes que celle des projets.

**II- LE CADRE DE GOUVERNANCE ET LE DISPOSITIF DE PILOTAGE**

**1- LE CADRE DE GOUVERNANCE**

Il porte sur :

- le référentiel de gouvernance ;
- les acteurs de gouvernance.

❖ **Le référentiel de gouvernance : le contrat de performance**

Afin d'insufler une nouvelle dynamique dans la gestion des projets de réforme, la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique a instauré, dans le cadre de la mise en œuvre du PSMD 2024-2028, un contrat de performance dont les parties contractantes sont le Directeur Général, commanditaire du projet, et le Chef de projet.

L'objectif visé est de se donner, en toute transparence, une assurance raisonnable de l'exécution efficace du projet par les acteurs désignés à cet effet.

Par ailleurs, ledit contrat a l'avantage, dans le cadre de l'évaluation du projet, de situer les responsabilités en cas de non atteinte des résultats assignés.

❖ **Les acteurs de gouvernance**

La gouvernance des projets de réforme du PSMD 2024-2028 est assurée par cinq (5) acteurs dont les rôles sont ainsi présentés :

○ **Le Commanditaire du Projet**

Le Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique est le Commanditaire du projet dont la réalisation est confiée à une Équipe-projet mise en place à cet effet.

Le Directeur Général entérine, par décision, la composition de l'Équipe-projet et la désignation du Chef de projet auprès duquel il s'engage, dans le cadre d'un contrat de performance tel que ci-dessus décrit, à fournir les ressources et l'assistance nécessaires à la réussite du projet.



○ **Le Chef de projet**

Le Chef de projet est le responsable opérationnel du projet. Il est désigné par décision du Directeur Général parmi les responsables d'unités administratives.

Il a pour principale mission d'assurer la bonne exécution du projet, de réaliser les objectifs assignés conformément aux moyens mis à sa disposition et d'animer efficacement l'Équipe-projet constituée dans le cadre de l'exécution du projet.

○ **Le Coordonnateur de projet**

Le Coordonnateur de projet est désigné parmi les Conseillers Techniques du Directeur Général. Il a une mission d'encadrement de l'Équipe chargée de l'exécution du projet et peut avoir à sa charge un portefeuille de plusieurs projets.

○ **Le superviseur de projet**

Le Superviseur de projet est le Directeur de la Stratégie et du Développement Institutionnel. Il assure la supervision, l'assistance stratégique et opérationnelle de l'ensemble des projets de réforme.

À cet effet, il s'assure que la réalisation des projets est en conformité avec la vision stratégique, les objectifs stratégiques et les orientations générales du Commanditaire et veille à leur avancement au regard du planning arrêté.

Dans ce cadre, il procède, à intervalles réguliers, à l'évaluation de la mise en œuvre des projets et formule des suggestions.

○ **L'auditeur de projet**

L'auditeur de projet constitue l'une des innovations au titre du cadre de gouvernance des projets de réforme.

Cette volonté managériale est justifiée par la nécessité de s'assurer de la conformité des résultats atteints aux objectifs assignés d'une part, et d'autre part, d'identifier les points d'attention dans l'optique d'optimiser la performance du projet.

Cette mission est confiée, à titre principal, aux auditeurs relevant de la Division Audit Interne de l'Inspection Générale et Audit du Trésor.

## **2- LE DISPOSITIF DE PILOTAGE**

Le dispositif de pilotage est constitué essentiellement des documents et des outils conçus, à cet effet, dans l'optique de conformer la gestion des projets de réforme du Trésor Public aux pratiques requises en la matière.

Il s'agit des éléments suivants :

- la Fiche technique du projet ;



- la Matrice d'actions ;
- le Plan de conduite du changement ;
- le Tableau de bord ;
- la Matrice de gestion des risques.

- **La Fiche technique du projet**

La Fiche Technique est la carte d'identité du projet. Elle décrit le projet, le contexte dans lequel s'inscrit sa mise en œuvre, les objectifs visés, les niveaux de résultats attendus, les risques ainsi que le budget y afférents. Elle permet d'avoir une lecture synthétique de la plus-value du projet sur notre Système de Management Intégré, au terme de sa mise en œuvre.

- **La Matrice d'actions**

La matrice d'actions permet d'identifier les activités à mener, de préciser les échéances, les acteurs de premier rang et les contributeurs ainsi que les livrables attendus par activité.

- **Le Plan de conduite du changement**

Le Plan de conduite du changement renferme des actions mise en œuvre par l'Équipe-projet en vue de minimiser les perturbations liées au changement et de maximiser l'adhésion des parties prenantes et l'intégration réussie de nouvelles pratiques, processus ou technologies liés au projet.

- **Le Tableau de bord du projet**

Le Tableau de bord est un outil indispensable dans la gestion efficace d'un projet. Il retrace les indicateurs et les cibles appropriés dans le but de faciliter le suivi-évaluation du projet. Il offre une synthèse visuelle de l'état de santé du projet et favorise une prise de décision éclairée.

- **La Matrice de gestion des risques**

Conformément aux bonnes pratiques requises en la matière, il est conçu, pour chaque projet de réforme une matrice de gestion des risques. Elle constitue un outil essentiel en gestion des projets et vise à identifier, à évaluer et à prioriser les risques potentiels en vue de minimiser les conséquences négatives et maximiser les opportunités pour une meilleure atteinte des résultats.



### CHAPITRE III- MODALITÉS DE GESTION DES MODIFICATIONS DES PROJETS OU DES CHANTIERS PRIORITAIRES ISSUS DU PSMD 2024-2028

La gestion de modifications des projets ou des chantiers prioritaires obéit à une démarche structurée qui comprend :

- l'introduction de la requête ;
- l'analyse de la requête ;
- la décision ;
- la prise en charge de la décision.

#### 1- L'introduction de la requête

Durant la vie du projet, si une activité venait à être rajoutée, modifiée ou supprimée, le Chef de projet en fait la demande formelle par correspondance adressée au Directeur Général.

Cette requête doit être formulée dans un délai de quinze jours avant la fin de l'échéance de l'action/activité objet de modification.

#### 2- L'analyse de la requête

La requête formulée par le Chef de projet fait l'objet d'une analyse de fond et de forme par la Direction de la Stratégie et du Développement Institutionnel. Elle en fait une synthèse et émet un avis consultatif qu'elle soumet à l'approbation du Directeur Général, Commanditaire du projet.

L'analyse de fond porte sur les aspects substantiels de la requête et son impact éventuel sur la performance du projet. Quant à l'analyse de forme, elle s'apprécie au regard des délais de recevabilité de la requête.

#### 3- La décision

La décision d'approbation, de rejet ou de différé de la requête formulée par le Chef de projet est prise par le Directeur Général après examen de la synthèse proposée par la DSDI.

#### 4- La prise en charge de la décision

La décision du Directeur Général est notifiée au Chef de projet au moyen de soit transmis.

En cas de suite favorable, il revient au Chef de Projet de prendre en compte la modification intervenue dans la matrice d'actions du projet et d'en transmettre une copie à la DSDI pour suivi. Par la suite, il a l'obligation d'informer, les autres parties prenantes de la modification intervenue.

En cas de rejet ou de différé, la décision est notifiée dans les mêmes formes et l'activité concernée fait l'objet d'évaluation, selon les modalités définies en la matière.



## CONCLUSION

L'atteinte des objectifs inhérents à la mise en œuvre du PSMD 2024-2028 du Trésor Public requiert une synergie d'actions de l'ensemble du personnel, et davantage des acteurs en charge de la gestion des projets de réforme découlant de ce document cadre.

Aussi le présent guide vise-t-il principalement à consolider les procédures et à améliorer les méthodes en matière de gestion des projets au sein de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique, dans la perspective de bâtir une administration excellente et intègre toujours au cœur des innovations.