

***République de Côte d'Ivoire***

***Cadre de Mesure de la Performance de la Gestion  
et du Système des Finances Publiques en Côte d'Ivoire***

***Rapport sur la seconde évaluation  
du système de la GFP  
(PEMFAR II)***

***Juin 2013***

Financé par l'Union Européenne



Mis en œuvre par Pohl Consulting & Associates



Titre du projet :	Revue de la Gestion et du Système des Finances Publiques (PEMFAR)	
N° du projet :	2012/304271	
Pays :	République de Côte d'Ivoire	
	<u>Autorité Contractante:</u>	<u>Contractant:</u>
Nom :	Délégation de l'Union Européenne en Côte d'Ivoire	CONSORTIUM POHL CONSULTING & ASSOCIATES
Adresse :	01 BP 1821 Abidjan 01 Côte d'Ivoire	Torstr. 92 10119 Berlin Germany
Tel. :	+225 20 31 83 50	+49 30 200 89 20-0
Fax :	+225 20 21 40 89	+49 30 200 89 20-79
Email :	Carl.daspect@ec.europa.eu	lot11@pohl-consulting.org
Telex :	N/a	N/a
Personne de contact :	Carl Daspect	Apolline Breuil

## Table des matières

<b>1</b>	<b>Introduction .....</b>	<b>18</b>
1.1	Le processus de préparation du rapport .....	19
1.2	La méthodologie utilisée.....	19
1.3	Le champ couvert.....	20
<b>2</b>	<b>Données générales sur le pays.....</b>	<b>20</b>
2.1	Le contexte national .....	20
2.1.1	La croissance économique .....	20
2.1.2	Les échanges avec l'extérieur .....	21
2.1.3	La consommation et l'investissement .....	21
2.1.4	L'évolution de la dette publique .....	23
2.2	Le programme global de réforme .....	24
2.3	La logique des réformes du système de gestion des finances publiques.....	25
2.4	Description des objectifs budgétaires .....	25
2.4.1	Évolution de la performance budgétaire entre 2009 et 2011 .....	25
2.4.2	Allocation des ressources sur la période 2009-2011 .....	27
2.4.3	Évolution de l'état de la convergence vis-à-vis des critères de l'UEMOA .....	29
2.4.4	Situation en 2012 et objectifs budgétaires.....	31
2.5	Description du cadre juridique et institutionnel de la gestion des finances publiques .....	31
2.5.1	Le cadre juridique .....	31
2.5.2	Le cadre institutionnel.....	34
<b>3</b>	<b>Évaluation des systèmes des processus et des institutions de gestion des finances publiques.....</b>	<b>36</b>
3.1	Crédibilité du budget.....	36
3.2	Cycle budgétaire.....	45
3.2.1	Exhaustivité et transparence .....	45
3.2.2	Budgétisation fondée sur les politiques nationales .....	58
3.2.3	Prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget .....	63
3.2.4	Comptabilité, enregistrement des informations et rapports financiers.....	90
3.3	Surveillance et vérification externes.....	97
3.4	Pratiques des bailleurs de fonds .....	102
<b>4</b>	<b>Le processus gouvernemental de réforme .....</b>	<b>105</b>
4.1	Description des réformes récentes et en cours .....	105
4.1.1	La réforme du cadre juridique de gestion des finances publiques.....	105
4.1.2	La mise en œuvre des CDMT sectoriels et des budgets programmes .....	106
4.1.3	La modernisation du système fiscal.....	106
4.1.4	La réforme de la comptabilité publique .....	106
4.1.5	Le renforcement du cadre réglementaire et institutionnel des marchés publics .....	106
4.1.6	Le développement de nouveaux outils informatiques.....	106
4.2	Facteurs institutionnels contribuant à la planification, à l'exécution et au suivi des Réformes....	106
<b>5</b>	<b>Annexe 1 : Récapitulatif des indicateurs de performance.....</b>	<b>110</b>
<b>6</b>	<b>Annexe 2 : Données sous-jacentes à l'indicateur PI-2.....</b>	<b>113</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Évolution de notes par composante entre 2008 et 2013 .....	13
Tableau 2: Évolution de la notation des indicateurs PEFA .....	14
Tableau 3 : Dépenses de l'administration centrale, des Établissements publics et des Collectivités territoriales.....	20
Tableau 4 : Évolution des principaux indicateurs économiques de la Côte d'Ivoire .....	22
Tableau 5 : Évolution des encours de la dette extérieure (en milliards de francs CFA) .....	23
Tableau 6 : Évolution de l'encours de la dette intérieure (en milliards de CFA) .....	24
Tableau 7 : Budget de l'administration centrale (en % du PIB) .....	26
Tableau 8 : Dotations budgétaires effectives par secteur (en pourcentage des dépenses totales) .....	27
Tableau 9 : Principales dotations budgétaires par nature (en % des dépenses totales).....	28
Tableau 10 : Évolution des indicateurs de convergence de la Côte d'Ivoire .....	29
Tableau 11 : Comparaison des indicateurs de convergence de la zone UEMOA .....	30
Tableau 12 : Montant des avances de trésorerie entre 2009 et 2011 .....	37
Tableau 13 : Variation des dépenses réelles par rapport aux prévisions initiales (ordonnance) .....	37
Tableau 14 : Variation des dépenses réelles par rapport aux prévisions initiales (ordonnance) .....	37
Tableau 15 : Composition des dépenses prévues pour les 20 premiers ministères (budget initial).....	39
Tableau 16 : Variation de la composition des dépenses réalisées par rapport aux prévisions initiales .....	39
Tableau 17 : montant des provisions prises par ordonnance et prises en charge .....	40
Tableau 18 : montant des provisions prises par ordonnance et prises en charge (milliards de CFA) .....	40
Tableau 19 : Synthèse des critères sur les informations contenues dans la documentation budgétaire ...	49
Tableau 20 : Documents à la disposition du public.....	57
Tableau 21 : Saisines électroniques sur la période 2010 - 2011 .....	66
Tableau 22 : Gestion des dossiers en instance par le comité d'arbitrage de la douane sur la période 2010-2011 .....	66
Tableau 23 : Observations sur les dossiers traités par le Comité de gestion des instances de la DGD en 2010 et 2011.....	66
Tableau 24: Arriérés, montant recouvré et reste à recouvrer .....	72
Tableau 25 : Montants du budget initial, et réalisé après ajustements budgétaires .....	76
Tableau 26 : Date de transmission des états financiers à la Chambre des Comptes .....	96
Tableau 27 : Composition des dépenses prévues et réalisées selon les ministères les plus importants (en milliards de CFA).....	113

## Liste des figures

Figure 1 : Evolution des scores des indicateurs par rapport à 2008.....	16
Figure 2 : Évolution de l'encours de la dette intérieure (en milliards de CFA).....	24
Figure 3 : Évolution des grandes catégories de dépenses sur la période 2008-2011.....	26

## LISTE DES ABREVIATIONS

ACCD	Agent Comptable Central des Dépôts
ACCT	Agent Comptable Central du Trésor
ANRMP	Autorité Nationale de Régulation des Marchés Publics (ANRMP)
ASTER	Application pour les Services du Trésor En Réseau
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CFAP	Classification des Fonctions des Administrations Publiques
CGAB-CSLP	Cadre général d'organisation des appuis budgétaires en soutien à la mise en œuvre du Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
CGAF	Compte Général de l'Administration des Finances
COFOG	Classifications of Functions of Government
COMFESIP	Comité de Mobilisation des Financements Extérieurs et de Suivi des Investissements Publics
COMOREX	Comité de Mobilisation des Ressources Extérieures
CSLP	Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
DAAF	Directeur des Affaires Administratives et Financières
DCB	Direction du Contrôle Budgétaire
DCS	Direction de la Coordination Statistique
DCF	Direction du Contrôle Financier
DCPE	Direction de la Conjoncture et de la Prévision Économique
DDP	Direction de la Dette Publique
DGBF	Direction Générale du Budget et des Finances
DGD	Direction Générale des Douanes
DFP	Direction de la Fonction Publique
DGI	Direction Générale des Impôts
DGTCP	Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DMP	Direction des Marchés Publics
DPPD	Document de programmation pluriannuel des dépenses
EPIC	Entreprises Publiques de type Industriel et Commercial
ERP	Enterprise Resource Planning
FCFA	Franc CFA
GFS	Government Finance Statistics
GFP	Gestion des Finances Publiques
IGE	Inspection Générale de l'État
IGF	Inspection Générale des Finances
IGT	Inspection Générale du Trésor
MDA	Ministères, Départements et Agences
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
NBE	Nomenclature Budgétaire de l'État
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PGI	Progiciel de Gestion Intégrée
PCE	Plan Comptable de l'État
PEMFAR	Public Expenditure Management And. Financial Accountability Review
PAP	Projet annuel de performance
PEC/MER	Prise en charge / Mise en Règlement
PGT	Payeur Général du Trésor
PIB	Produit Intérieur Brut
PIP	Programme d'Investissements Publics
PND	Programme National de Développement
PTF	Partenaire Technique et Financier
RCI	République de Côte d'Ivoire
SIGFAE	Système Intégré de gestion des fonctionnaires et agents de l'État
SIGFIP	Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
SNDI	Société Nationale de Développement Informatique
SYGADE	Système de Gestion et d'Analyse de la Dette
SYNAPSE	Système National de Programmation et de Suivi-Evaluation
SYSCOA	Système Comptable Ouest Africain
TOFE	Tableau des opérations financières de l'État

UE                    Union Européenne  
UEMOA            Union Économique Ouest Africaine

**Equivalents monétaires**

*Unité monétaire = Franc CFA (F CFA)*

*1 dollar US = 494.7 F CFA (Juin 2013).*

**Année Fiscale**

*01 Janvier - 31 Décembre*

## AVANT-PROPOS

Le PEFA (Public Expenditure and Financial Accountability) est un programme d'évaluation des finances publiques appuyé par plusieurs institutions internationales : la Banque mondiale, Le Fonds monétaire international, la Commission européenne, la Banque Africaine de Développement, le Département pour le développement international du Royaume-Uni, le Ministère français des Affaires étrangères, le Ministère des Affaires étrangères du Royaume de Norvège, le Secrétariat d'État aux affaires économiques de la Suisse et le Partenariat stratégique avec l'Afrique (PSA).

Ce rapport a été préparé à l'issue d'une mission d'évaluation qui a été menée en deux phases de terrain distinctes :

La première phase a été menée par Dominique FREMONDIÈRE, chef de mission, Jean-Marc PHILIP, expert en économie et finances publiques et François SERRES, expert en passation des marchés publics. Elle s'est déroulée du 3 au 23 décembre à Abidjan.

Une seconde phase de terrain a ensuite été effectuée entre le 4 et le 19 février 2013. Elle a été menée par Jean-Marc PHILIP, nouveau chef de mission, Nicolas LOKPE, experte en finances publiques et François SERRES.

La mission tient à remercier très chaleureusement l'administration de la Côte d'Ivoire pour l'accueil qui lui a été réservé, la disponibilité des cadres pour répondre à toutes les demandes de réunions qui ont été formulées par les experts et les multiples efforts qui ont été déployés pour fournir les nombreux documents et données exigés par la mission.

### Le précédent PEFA

Cette seconde évaluation sur la performance des finances publiques en Côte d'Ivoire (PEMFAR II) a été financée par l'Union européenne. La Banque Mondiale était le chef de file des bailleurs de fonds, parties prenantes dans cette opération. Le rapport, appelé « PEMFAR 2013 » dans le texte, analyse les trois exercices 2009, 2010 et 2011. Lorsque cela est possible, des données plus récentes sont présentées, notamment dans la partie introductive. La première revue PEFA, appelée « PEMFAR 2008 » dans le rapport, portait sur les exercices 2005, 2006, et 2007.



## RESUME DE L'EVALUATION

### À Crédibilité du Budget

La crédibilité du budget n'a pu être correctement évaluée en 2008 par manque d'exhaustivité des dépenses primaires réalisées (hors service de la dette et dépenses d'investissement financées sur ressources extérieures).

L'évaluation de 2012 s'appuie sur les rapports de la Chambre des Comptes qui montrent que la crédibilité du budget est bonne d'une manière globale, mais faible si l'on procède à une analyse détaillée. En effet, les recettes ont été réalisées conformément aux prévisions et les dépenses ont été contenues dans les limites globales des ordonnances. Les rapports de la CDC insistent cependant fortement sur le manque d'orthodoxie de la gestion budgétaire du gouvernement, qui continue à consentir des avances de trésorerie et à accumuler des arriérés des paiements.

La prise en compte de ces deux éléments réduit donc la crédibilité du budget de la sous-période sous revue, d'autant que le gouvernement ne semble pas en mesure d'apurer le montant total des avances de paiements et des arriérés en dépit des efforts consentis pour réduire leur niveau depuis 2009.

Par rapport à 2008, la mise en place de de l'interface PEC/MER permet d'extraire les mouvements de trésorerie correspondant aux paiements et de les comparer aux montants initialement prévus dans l'ordonnance, mais sans que cela ait eu aucune d'incidence sur la diminution souhaitable des soldes anormaux importants apparaissant à certains comptes d'attente. Dans un système fonctionnant normalement, les informations concernant le niveau d'exécution du budget en fin d'exercice ne devraient provenir que de la Direction Générale du Budget, sous la forme d'opérations budgétaires, les comptes d'attente ouverts dans la comptabilité générale de l'État étant supposés soldés en fin d'année.

La crédibilité du budget est également entamée par de nombreuses décisions prises en cours d'année qui modifient les affectations de crédits. Au niveau des répartitions intra ministérielles, les dépenses effectives s'écartent ainsi de manière substantielle des répartitions initiales de crédits.

Les insuffisances de la régulation budgétaire contribuent également à la détérioration de la crédibilité dans la mesure où elles ne permettent pas la totale adéquation entre les plafonnements de dépenses par périodes infra-annuelles et les ressources disponibles, ce qui a contribué à accroître les arriérés de paiement dont le suivi n'est pas encore convenablement assuré.

### B Couverture et transparence du Budget

Globalement, la couverture et la transparence du budget se sont améliorées entre 2008 et 2013. Une table de passage permet de classer, à partir du plan comptable, les dépenses suivant une classification fonctionnelle conforme à celle du MSFP 2001 du FMI.

Le contenu de la documentation budgétaire et des informations mises à la disposition du public s'est très légèrement amélioré.

Les montants des transferts aux Établissements Publics Nationaux (EPN) et aux collectivités territoriales leur sont communiqués suffisamment tôt, contrairement à la situation qui prévalait lors de l'évaluation de 2008, ce qui a contribué à améliorer la transparence des opérations intergouvernementales. En revanche, les transferts vers les collectivités territoriales se font souvent avec retard et la surveillance des risques budgétaires de l'administration centrale n'est toujours pas satisfaisante. Par ailleurs, l'exhaustivité budgétaire est affectée par l'incomplétude des informations relatives aux recettes et aux dépenses financées par les bailleurs de fonds qui sont contenues dans le budget de l'État.

### C.1 Budgétisation basée sur les politiques publiques

Entre 2008 et 2013, le processus de préparation du budget de l'État s'est amélioré, notamment du fait des progrès réalisés dans les préparatifs afin de permettre que le budget puisse être voté avant le début

de l'année à laquelle il se rapporte<sup>1</sup>. Toutefois, le budget de la RCI ne s'inscrit pas encore convenablement dans une perspective pluriannuelle. L'amélioration notée en cette matière est principalement imputable à la régularité de l'analyse de la soutenabilité de la dette qui s'est réalisée dans le cadre du programme avec le FMI.

## **C.2 Prévisibilité et contrôle de l'exécution du Budget**

Les obligations fiscales et douanières sont présentées de façon plus exhaustive et plus claire qu'en 2008. Des progrès ont été réalisés pour améliorer la fiabilité du système d'immatriculation des contribuables ainsi que dans l'organisation et l'exécution des contrôles fiscaux. Des mécanismes de recours du contribuable s'appuyant sur des procédures administratives transparentes existent, mais peu d'outils, comme ceux de la gestion des risques, ont été développés depuis 2008 et leur efficacité n'a pas pu être démontrée. Toutefois, le système de recouvrement des contributions fiscales demeure globalement peu efficace, car le taux de prélèvement de la Côte d'Ivoire reste un des plus faibles de la zone UEMOA et les arriérés fiscaux sont toujours importants.

La prévisibilité de la disponibilité des ressources pour l'engagement des dépenses s'est globalement améliorée, notamment en ce qui concerne les délais de communication des informations nécessaires à l'engagement des dépenses aux administrateurs de crédits. Des progrès ont été réalisés pour fiabiliser les données relatives à la dette publique, produire régulièrement les rapports périodiques sur la dette et mieux encadrer le recours à l'emprunt et l'émission des garanties.

L'efficacité du contrôle des états de paie s'est nettement améliorée après le recensement général des fonctionnaires et des agents de l'État organisé en 2011. Par contre, les contrôles internes des dépenses non salariales restent peu efficaces : les engagements de dépenses ne sont pas limités aux ressources disponibles et les dépenses exécutées suivant les procédures exceptionnelles demeurent importantes. Quelques progrès ont été enregistrés en matière de vérification externe, en particulier pour la diffusion des rapports et le suivi des recommandations, qui en revanche ne se font pas en suivant des procédures, mais par des décisions du MEFC.

### **3 Comptabilité, enregistrement de l'information et rapports financiers**

La régularisation des dépenses exécutées par avance de trésorerie reste préoccupante et les comptes d'arriérés restent en augmentation régulière à la fin de chaque exercice, comme le soulignent les rapports de la Chambre des Comptes. En revanche, les rapprochements de tous les comptes bancaires gérés par le Trésor se font très régulièrement.

Des actions engagées entre 2008 et 2013 pour améliorer l'exhaustivité de la comptabilité budgétaire en assurant la cohérence entre SIGFIP et ASTER ont permis d'améliorer la qualité des rapports d'exécution budgétaire infra-annuels et de les produire dans un délai de 45 jours après la fin de chaque trimestre. S'agissant de la production des états financiers annuels (lois de règlement et CGAF), des progrès notables ont été réalisés pour les délais de leur transmission à la Chambre des Comptes (CDC), bien que certains rappels aient dû être effectués par cette dernière.

## **C.4 Surveillance et vérification externes**

L'exercice de la fonction vérification externe par la Chambre des comptes s'est nettement amélioré entre 2008 et 2013. Elle couvre toutes les opérations budgétaires de l'État et des comptes spéciaux du Trésor qui représentent environ 97% des opérations budgétaires de l'administration centrale. Quant à la vérification externe que devrait exercer l'Assemblée Nationale à l'occasion de l'examen de la Loi de Finances initiale, aucun changement n'a été noté par rapport à 2008 en raison de l'inactivité du Parlement. En revanche, pour ce qui est de l'examen des rapports de vérification de la CDC et du vote des lois de règlement, l'Assemblée Nationale a, dès la reprise de ses activités en 2012, fait des efforts importants pour résorber le retard en votant en particulier toutes les lois de règlement en attente depuis 2005.

Dans le domaine des marchés publics, l'activité de la Chambre des comptes en matière de surveillance des opérations de passation de marchés n'est pas précisée par un dispositif réglementaire approprié. Les dispositions en matière d'avantage injustifié procuré à autrui (article 136 de la loi n° 97-243 du 25 avril

---

<sup>1</sup> bien que le budget ait été appliqué par ordonnance aux cours de la période sous revue.

1997) ne sont pas appliquées<sup>2</sup>. Le nouveau projet de loi qui porte création de la Chambre des Comptes n'est d'ailleurs pas plus précis.

Les prérogatives et activités de la Chambre sont en outre limitées par l'insuffisance de ses moyens. L'Assemblée Nationale n'est d'ailleurs pas destinataire des rapports établis par les services de vérifications (IGF, IGE), même si le rapport annuel de la Chambre des comptes relatifs aux vérifications effectuées est adressé au Président de l'Assemblée Nationale (article 171 de la loi susvisée).

L'Autorité Nationale de Régulation des marchés publics n'a pas encore finalisé des audits sur les périodes concernées par l'évaluation faute de ressources nécessaires.

### Évaluation de l'incidence des faiblesses de la gestion des finances publiques

L'incidence des faiblesses relevées sur la gestion des finances publiques est présentée dans le tableau ci-dessous par dimension et suivant les trois objectifs budgétaires : discipline budgétaire, allocation stratégique des ressources et mise à disposition efficiente des services.

	Discipline budgétaire	Allocation stratégique des ressources	Mise à disposition efficiente des services
<b>1. Crédibilité du budget</b>	<p>Le budget présente un degré de crédibilité satisfaisant au regard de la méthodologie PEFA. Les prévisions de recettes sont généralement fiables, plutôt trop prudentes. Les dépenses sont globalement conformes aux objectifs définis dans les lois de finances initiales, mais les modifications de la structure réelle des dépenses peuvent être importantes à un niveau plus désagrégé. Les réaffectations budgétaires en cours d'année ont été fréquentes, ce qui entame sa crédibilité, d'autant que les budgets ont été adoptés par ordonnance.</p> <p>Par ailleurs, la discipline budgétaire est affectée par l'accumulation d'importants arriérés de paiement.</p>	<p>Les allocations de ressources budgétaires intra gouvernementales ne sont pas encore définies par une répartition claire et transparente.</p> <p>Malgré un suivi rigoureux de l'exécution budgétaire, le respect des procédures n'est pas encore suffisant. Une forte variation de la composition des recettes peut impacter négativement l'allocation initiale des ressources intra gouvernementales.</p>	<p>L'accumulation d'importants arriérés de paiement y compris vis-à-vis des fournisseurs en 2011 pourrait entraîner de nouveau un manque de confiance vis-à-vis de l'État.</p>
<b>2. Exhaustivité et transparence</b>	<p>Le budget est présenté selon des classifications compatibles avec les standards internationaux, mais la directive de l'UEMOA sur la nomenclature budgétaire n'a pas encore été intégrée. La nomenclature budgétaire n'est pas encore optimale pour faciliter la compréhension et le contrôle parlementaire. Les informations sur les budgets sont encore trop peu accessibles et peu diffusées au grand public.</p>	<p>La documentation budgétaire permet le contrôle parlementaire et favorise l'allocation stratégique des ressources. Cependant, l'absence de consolidation des données -pourtant disponibles - sur les établissements publics nationaux (EPN) et les collectivités territoriales amoindrissent l'effet attendu des stratégies définies dans le PND. La diffusion de l'information est correcte, mais pourrait être beaucoup plus exhaustive, par exemple</p>	<p>L'absence de suivi sur la réception effective des dotations ne permet pas de mesurer l'efficacité de l'utilisation des moyens qui ont été alloués aux services primaires, ce qui amoindri la mise en pratique du PND et des politiques de lutte contre la pauvreté.</p>

2 Il s'agit d'un projet de loi organique déterminant les attributions, la composition, l'organisation et le fonctionnement de la Cour des comptes. Cette loi permettra entre autres de transformer l'actuelle chambre des comptes intégrée à la Cour Suprême en juridiction indépendante.

	Discipline budgétaire	Allocation stratégique des ressources	Mise à disposition efficiente des services
		sur les sites web des institutions nationales, afin de permettre aux PTF et à la société civile de mieux vérifier si les ressources sont utilisées conformément aux priorités.	
3. Budgétisation fondée sur des politiques nationales	<p>Les cadrages macroéconomiques et budgétaires, les CDMT établis pour les ministères pilotes (Education et Santé) n'ont pas encore d'influence significative sur la préparation du budget. La démarche de l'élaboration du budget est participative avec la mise en place d'un calendrier et des conférences budgétaires, mais ce processus est limité par des décisions tardives des instances supérieures du gouvernement.</p> <p>La faiblesse des instruments et des capacités de prévisions et le manque de prévisibilité de l'aide extérieure concourent également à amoindrir la discipline budgétaire.</p>	L'absence de stratégies sectorielles assorties de coûts précis et la non généralisation des CDMT à tous les ministères ne favorisent pas une bonne allocation stratégique des ressources.	Les insuffisances constatées au niveau de l'allocation stratégique des ressources ne permettent pas d'optimiser l'efficience des ressources mises à la disposition des services publics.
4. Prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget	<p>L'existence d'un dispositif formel de gestion de la trésorerie devrait conforter la discipline budgétaire. Mais, en pratique, la planification de la trésorerie n'est pas utilisée à des fins de gestion budgétaire. Aussi, la non mise en œuvre d'un mécanisme de régulation budgétaire appuyé sur la planification de la trésorerie affecte-t-elle la discipline budgétaire. En outre, le recours fréquent à la procédure exceptionnelle d'avance de trésorerie et le suivi insuffisant des recommandations des organes de contrôle interne affectent aussi la discipline budgétaire.</p>	<p>L'absence de gestion prévisionnelle de la trésorerie peut affecter l'allocation stratégique des ressources en contraignant à des modifications non planifiées, certaines dotations budgétaires.</p> <p>La faiblesse des capacités d'intervention des services de contrôles internes peut aussi se traduire par des surcoûts, et des actes frauduleux qui modifient la structure réelle des dépenses.</p>	Le manque de prévisibilité des flux de ressources entraîne une accumulation d'arriérés de paiement et, partant, la méfiance des fournisseurs vis-à-vis de l'État, ce qui peut affecter à terme la prestation efficiente des services publics. La faiblesse des contrôles internes peut faciliter les pratiques de corruption et de détournements de ressources
5. Comptabilité, enregistrement des informations et rapports financiers	La discipline budgétaire est confortée par les efforts faits pour améliorer la qualité des rapports d'exécution budgétaire ainsi que celle des états financiers, et pour raccourcir les délais de leur production. Toutefois, l'importance des soldes des comptes d'imputation provisoire à la clôture de chaque exercice et leur non apurement traduisent une certaine indiscipline budgétaire.	Les insuffisances constatées dans la comptabilité rendent difficiles la détermination et la maîtrise des allocations budgétaires, ce qui limite les capacités d'allocations optimales des ressources et peut entraîner des erreurs dans l'allocation stratégique des ressources.	L'inexhaustivité de la comptabilité budgétaire relevée ne permet pas la surveillance et le contrôle efficaces de l'utilisation des fonds mis à la disposition des services publics.

	Discipline budgétaire	Allocation stratégique des ressources	Mise à disposition efficiente des services
<b>6. Surveillance et vérification externe</b>	La discipline budgétaire est confortée par le respect des délais d'examen des projets de loi de règlement et des CGAF par la Chambre des Comptes. Elle a été affectée par l'inactivité de l'Assemblée Nationale durant la longue période de crise politique qui l'a empêchée d'exercer un contrôle approprié sur le cycle budgétaire (ordonnances, collectifs budgétaires et lois de règlement)	La faiblesse des contrôles externes peut conduire à moins de responsabilisation dans la détermination des politiques économiques et des enveloppes budgétaires.	La faiblesse des contrôles externes ne permet pas de mettre en évidence les responsabilités des agents chargés de l'exécution du budget, ce qui pourrait affecter l'utilisation efficiente des ressources.

### **Comparaison résumée de l'évolution des notations des indicateurs entre 2008 et 2013**

Le tableau de l'évolution des scores par composantes reproduit ci-après montre une nette amélioration de la situation par rapport à 2008.

**Tableau 1 : Évolution de notes par composante entre 2008 et 2013**

	2008	2010	2012	2013
Nombre de A	8	21	24	15
Nombre de B	6	20	23	23
Nombre de C	21	9	6	17
Nombre de D	34	15	16	16
Non noté	7	11	7	5

La première évaluation n'avait attribué la note A qu'à 8 composantes et la note B à 6 composantes, tandis que 34 composantes avaient obtenu la note D et 7 composantes n'avaient pas été notées. Pour l'évaluation 2013, 15 composantes ont obtenu la note A, soit près du double, 23 composantes ont obtenu la note B, tandis que presque deux fois moins de composantes ont obtenu la note D. Ainsi, 18 indicateurs se sont améliorés, 10 n'ont pas évolué et 3 indicateurs ont régressé, dont 2 relatifs aux actions des bailleurs de fonds. Au niveau du gouvernement, le seul indicateur ayant régressé est le PI-22, du fait d'une appréciation différente de la méthodologie PEFA par rapport à l'évaluation de 2008.

Le détail et l'évolution des notations sont reportés dans le tableau suivant :

**Tableau 2: Évolution de la notation des indicateurs PEFA**

Méthode	ID_Ind	2008				Note	2013				Note	Evol
		i	ii	iii	iv		i	ii	iii	iv		
M1	PI-1	NN				<b>NN</b>	C				<b>C</b>	+
M1	PI-2	NN	NN			<b>NN</b>	C	A			<b>C+</b>	+
M1	PI-3	B				<b>B</b>	B				<b>B</b>	=
M1	PI-4	D	B			<b>D+</b>	D	A			<b>D+</b>	=
M2	PI-5	B				<b>B</b>	B				<b>B</b>	=
M1	PI-6	C				<b>C</b>	B				<b>B</b>	+
M1	PI-7	NN	NN			<b>NN</b>	A	D			<b>D+</b>	+
M2	PI-8	D	C	D		<b>D+</b>	D	A	D		<b>C</b>	+
M1	PI-9	C	C			<b>C</b>	C	C			<b>C</b>	=
M1	PI-10	C				<b>C</b>	B				<b>B</b>	+
M2	PI-11	D	D	D		<b>D</b>	D	D	B		<b>D+</b>	+
M2	PI-12	D	D	D	D	<b>D</b>	D	B	C	D	<b>D+</b>	+
M2	PI-13	C	A	D		<b>C+</b>	B	A	B		<b>B+</b>	+
M2	PI-14	C	B	C		<b>C+</b>	B	B	C		<b>B</b>	+
M1	PI-15	D	A	A		<b>D+</b>	D	A	A		<b>D+</b>	=
M1	PI-16	A	C	D		<b>D+</b>	A	B	C		<b>C+</b>	+
M2	PI-17	B	A	C		<b>B</b>	A	C	B		<b>B</b>	=
M1	PI-18	D	D	B	C	<b>D+</b>	B	B	A	B	<b>B+</b>	+
M2	PI-19	C	C	C	C	<b>C</b>	B	C	A	A	<b>B+</b>	+
M1	PI-20	C	C	D		<b>D+</b>	C	C	D		<b>D+</b>	=
M1	PI-21	D	C	D		<b>D+</b>	C	B	C		<b>C+</b>	+
M2	PI-22	A	D			<b>C+</b>	B	D			<b>C</b>	-
M1	PI-23	D				<b>D</b>	D				<b>D</b>	=
M1	PI-24	D	D	C		<b>D+</b>	B	C	B		<b>C+</b>	+
M1	PI-25	A	D	C		<b>D+</b>	A	A	C		<b>C+</b>	+
M1	PI-26	D	D	D		<b>D</b>	B	A	D		<b>D+</b>	+
M1	PI-27	D	D	D	C	<b>D+</b>	D	D	D	C	<b>D+</b>	=
M1	PI-28	D	D	D		<b>D</b>	B	C	C		<b>C+</b>	+
M1	D-1	NN	NN			<b>NN</b>	NN	NN			<b>NN</b>	=
M1	D-2	D	A			<b>D+</b>	NN	NN			<b>NN</b>	-
M1	D-3	D				<b>D</b>	NN				<b>NN</b>	-

### **Évaluation synthétique de la performance de la gestion des finances publiques**

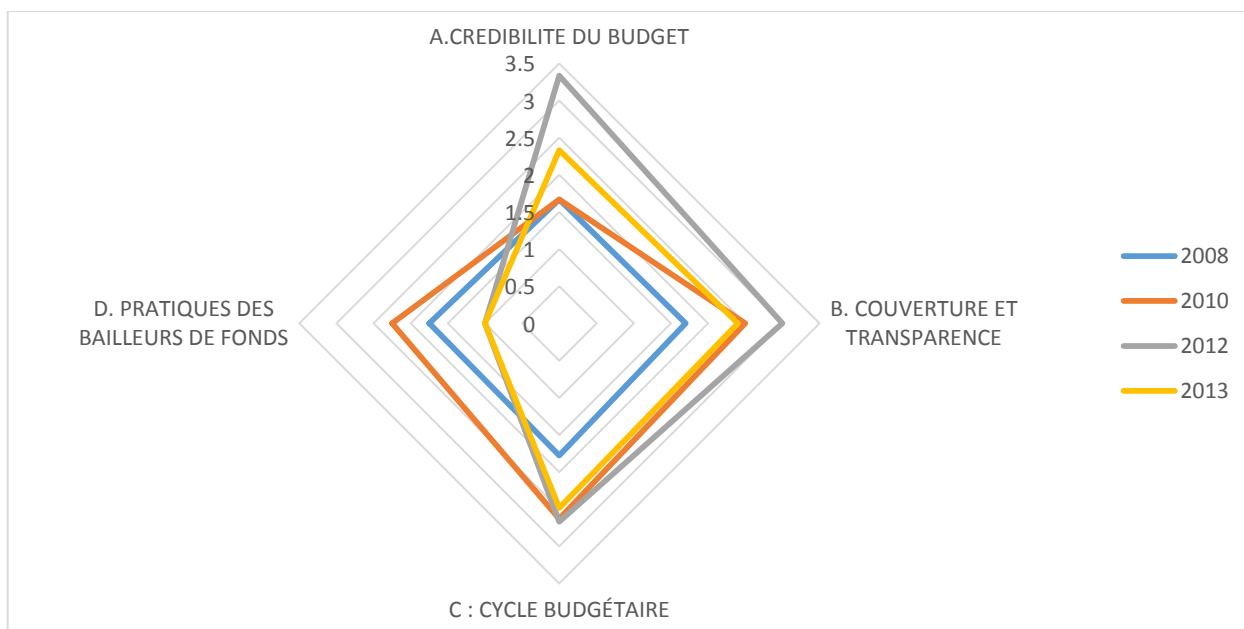
Comme le fait apparaître la figure ci-dessous, les trois premières grandes classes d'indicateurs : (A) Crédibilité du budget, (B) Couverture et transparence et (C) Cycle budgétaire se sont sensiblement améliorées par rapport à la première évaluation ; la seule classe ayant connu une dégradation étant celle réservée aux pratiques des bailleurs de fonds (D).

Lorsque l'on analyse cette évolution positive d'une manière plus détaillée, il apparaît que les progrès portent surtout sur l'amélioration de la transparence des procédures et de la diffusion de l'information, sur la responsabilisation des services de l'administration ivoirienne et sur l'introduction de nouveaux outils informatisés de gestion. En revanche, des faiblesses persistent encore au regard de la mise en place des

bonnes pratiques (avances de trésoreries non régularisées, comptes d'avance non soldés, importance des marchés passés de grés à gré, manque de clarté dans l'allocation des ressources aux collectivités territoriales décentralisées, etc.)



Figure 1 : Evolution des scores des indicateurs par rapport à 2008



Source ; compilation des notes de l'évaluation PEMFAR 2013.

Cependant, cette évolution positive globale ne doit pas masquer que certains indicateurs peuvent et doivent encore être améliorés, surtout dans l'élaboration et l'adoption du budget, le suivi de l'exécution budgétaire et la production des états financiers.

#### Perspectives de planification et de mise en œuvre des réformes

Entre 2009 et 2011 la Côte d'Ivoire a engagé un processus approfondi de réforme de ses systèmes de gestion dont les effets ont été cependant amoindris par la situation de crise politique.

Les autorités ont préparé une stratégie de réformes de la GFP et des plans pluriannuels d'actions pour sa mise en œuvre après l'évaluation PEMFAR 2008.

Un cadre institutionnel de mise en œuvre des CDMT axés sur les résultats a été créé par arrêté n° 197/MEF/DGBF du 16 avril 2010. Il est constitué : (i) d'un comité de pilotage; (ii) d'une commission de supervision ; (iii) d'un secrétariat technique ; et (iv) de comités sectoriels ministériels. Cependant, les organes constitutifs de ce cadre n'ont pas fonctionné régulièrement.

Dans le domaine des marchés publics, le processus gouvernemental de réforme s'est d'abord inscrit dans un cadre multilatéral accompagné par les bailleurs de fonds qui préconise, au vu des constatations faites par les différents diagnostics, un programme de réforme. Le cadre réglementaire et institutionnel des marchés publics a été largement modifié et mis aux normes internationales. Le Gouvernement a également renforcé l'informatisation du processus de passation des marchés publics pour améliorer l'efficacité et la transparence de ce processus ainsi que son dispositif opérationnel de régulation, condition d'une plus large adhésion du secteur privé et de la société civile au processus de réforme qui doit faire de la fonction marchés un instrument de développement pour le pays.

L'essence de la réforme a été concentrée sur la séparation des fonctions. Elle doit être parachevée. En effet, des facteurs de blocage sont constatés liés au rattachement des institutions en charge de la réforme (DMP, ANRMP). Les autorités contractantes n'ont pas encore été suffisamment sensibilisées à l'importance des enjeux de la réforme et peuvent encore persister dans des pratiques non conformes ou s'opposer aux nouvelles institutions mises en place. Une meilleure coordination entre tous les corps de contrôle doit être définie. En outre, un cadre de suivi permanent doit être mis en place sous les auspices de l'ANRMP disposant des mesures et indicateurs de performance des activités de réforme mises en œuvre aux fins d'en faire l'évaluation semi annuelle.



Le phasage des activités de planification pluriannuelle et de planification des marchés et leur consolidation à travers une interface entre le budget et la trésorerie constitue un des enjeux majeurs de la réforme. L'ANRMP a pour objectif de définir une stratégie globale de renforcement des capacités du système, condition de sa pérennité et de son efficacité. La mise en œuvre des audits est aussi un défi majeur. Elle permettra de tester la volonté du gouvernement de garantir la transparence dans la passation des marchés, d'assurer à travers l'adoption des nouveaux textes répressifs la poursuite des auteurs de fraudes. Depuis deux ans, une nouvelle génération de réformes a été initiée au niveau continental, davantage axée sur la performance et les résultats. La Côte d'Ivoire doit adhérer à ce processus tant il est vrai que la conformité de la réglementation aux standards internationaux n'est pas une garantie absolue de la transparence et de l'équité du système.

Depuis juillet 2011, toutes les institutions de la RCI fonctionnent à peu près normalement. L'Assemblée Nationale a repris ses activités en 2012 et exerce désormais ses prérogatives en matière de vote des lois de finances. Les perspectives de planification et de mise en œuvre des réformes restent dans la ligne du projet initial. Cependant, un cadre global de pilotage, de mise en œuvre et de suivi du plan global de réforme du système de gestion des finances publiques n'est pas encore opérationnel.

La mise en œuvre des réformes sera poursuivie par la finalisation des actions entreprises depuis 2008 qui n'ont pas encore abouti et par la prise en compte des constats de l'évaluation PEMFAR 2013 en tenant compte de l'évolution des indicateurs PEFA pour fixer de nouveaux objectifs à atteindre en matière d'amélioration de la GFP.

## 1 Introduction

Après une décennie de crise politique, toutes les institutions de la République fonctionnent aujourd'hui normalement. Un nouveau gouvernement a été installé à la suite de l'investiture du Président de la République et l'Assemblée Nationale recommencé à exercer ses prérogatives en matière de vote des lois de finances à partir de juin 2012. Elle a rattrapé son retard en votant, au cours de l'une de ses sessions de 2012, les lois de règlement des exercices 2004 à 2010. En outre, l'Assemblée Nationale a également procédé à l'examen et au vote en 2012 de la Loi de Finances de l'année 2013, mettant ainsi un terme à la mise en vigueur des budgets par ordonnance. La stabilité macroéconomique a été retrouvée et la prévisibilité dans la gestion des ressources publiques s'est nettement améliorée. Le secteur financier est à nouveau pleinement fonctionnel.

La poursuite de l'engagement de la Côte d'Ivoire dans son processus de réforme des finances publiques a permis la mise en place et la réalisation d'une deuxième évaluation des finances publiques selon la méthodologie PEFA, permettant ainsi de mesurer les progrès réalisés par rapport à la première évaluation réalisée en 2008. Entre temps, le gouvernement ivoirien avait mené deux auto-évaluations, respectivement en 2010 et en 2012. Cette seconde évaluation a été conduite sur la base d'une procédure interactive et d'un maximum de concertation avec l'administration ivoirienne.

Suite à la première évaluation PEMFAR, le gouvernement de la RCI a engagé un vaste programme de réforme pour assainir et moderniser la gestion de ses finances publiques. La transposition des directives de l'UEMOA relatives à l'harmonisation des systèmes de gestion de finances publiques, ainsi que l'extension de la mise en œuvre des cadres de dépenses à moyen terme (CDMT) et des budgets programme figure parmi les réformes les plus attendues.

Depuis début 2012, l'administration ivoirienne et ses partenaires internationaux ont fourni d'importants efforts pour renforcer la crédibilité du système de finances publiques auquel la longue période de conflit pré et post-électorale avait fait perdre une grande partie de son efficacité. Plusieurs réformes ont été engagées dans le domaine de la préparation budgétaire, de la fiscalité et des marchés publics ou de l'extension de la programmation budgétaire à moyen terme (CDMT).

La méthodologie PEFA, sur laquelle s'appuie la présente évaluation, a des particularités spécifiques qui la distinguent de la plupart des autres formes d'évaluation, dont la plus importante est d'être de nature systémique. Autrement dit, l'objectif du PEFA est de fournir une appréciation cohérente de la performance de l'ensemble du système de gestion des finances publiques pour un pays donné.

Contrairement à d'autres évaluations, le PEFA ne fait pas de recommandation particulière sur les réformes à mettre en œuvre et ne cherche pas non plus à évaluer l'impact potentiel des réformes en cours sur la performance de la gestion des finances publiques. De plus, le PEFA ne porte aucun jugement sur l'opportunité de réaliser certaines dépenses.

Cette méthodologie est normalisée sur la base de 31 indicateurs (28 pour la partie nationale et 3 pour les PTF) qui concernent l'ensemble du système de gestion des finances publiques. Les notes doivent être attribuées avec le maximum d'objectivité possible et en s'appuyant sur des bases de données ou des documents produits par les services de l'administration ivoirienne.

L'intérêt de cette approche est triple:

- la vision systémique du PEFA et la recherche d'exhaustivité permettent de couvrir au mieux la totalité du domaine de la gestion des finances publiques ;
- la recherche d'objectivité dans la notation des indicateurs qui correspondent à ces critères permet de ne pas porter de jugement et donc une meilleure appropriation du processus par la partie nationale ;
- la quasi invariabilité des indicateurs et des méthodes de notation permet de réaliser une comparabilité temporelle des indicateurs, permettant ainsi de mesurer la manière dont la performance de la GFP a évolué dans le temps.

L'intervalle optimal entre deux évaluations PEFA successives est de 3 ou 4 ans, mais il pourrait, à terme, être envisagé qu'un « tableau de bord » soit produit en temps réel par les services administratifs, ce qui permettrait d'évaluer la performance de la GFP pour chaque année fiscale.

Si le PEFA ne produit aucune recommandation de manière directe, les conclusions qui découlent de son évaluation devraient néanmoins permettre de suggérer les réformes devant être entreprises pour améliorer la performance de la gestion des finances publiques.

## **1.1 Le processus de préparation du rapport**

Cette seconde évaluation PEFA a débuté avec le démarrage des travaux préparatoires et l'arrivée de la mission à Abidjan le 03 décembre 2013. Elle a ensuite été officiellement lancée le jeudi 13 décembre 2012 à la salle des fêtes du 20ème étage de l'immeuble SCIAM. Cette cérémonie de lancement a été présidée par le coordonnateur du PEMFAR, le représentant de l'Ambassadeur de l'Union européenne, Madame la Ministre auprès du Premier Ministre chargé de l'Economie et des Finances et le Directeur des Opérations de la Banque Mondiale.

La mission a fait une brève présentation de la méthodologie et des indicateurs PEFA et a présenté son calendrier global d'intervention. Une série d'entretiens a ensuite été menée jusqu'au 23 Décembre 2012, accompagnée de l'analyse de la documentation qui a été mise à disposition par les bénéficiaires. A la fin de cette première phase, un pré-rapport, portant sur les notations de tous les indicateurs pour lesquels les informations nécessaires avaient été transmises à la mission a été rédigé et transmis à la partie ivoirienne.

Une seconde mission de terrain s'est ensuite déroulée entre le 3 et le 19 février 2013, avec le remplacement d'un consultant et un changement du chef d'équipe. Cette mission a rencontré une seconde fois l'ensemble des services ministériels et les représentants de certains bailleurs afin de discuter des notes provisoires qui avaient été attribuées à l'issue de la première phase. La mission a ainsi procédé à un grand nombre d'auditions de cadres de l'administration en privilégiant une approche participative. Elle a également mis à profit les nombreux rapports qui lui ont été transmis, plus particulièrement dans le domaine des finances publiques, de la fiscalité et du contrôle financier.

Au terme de la seconde mission de terrain, un rapport provisoire a été rédigé et soumis au gouvernement ivoirien, ainsi qu'à la Banque Mondiale, l'Union Européenne, la Coopération française et la BAD, qui ont ensuite retourné le document avec les observations et commentaires de leurs cadres et assistants techniques respectifs. Ces observations ont été prises en compte pour finaliser le rapport provisoire qui a été ensuite soumis à la révision du Secrétariat PEFA et une nouvelle révision des assistants techniques de la Banque Mondiale et de l'Union européenne.

La société civile a été présente aux ateliers de lancement et de restitution finale et a également été approchée au cours de la mission au travers de la convention de la société civile qui regroupe la plupart des associations en relevant et de l'ONG Orphelins secours.

La présente première version de ce rapport intègre ces nouvelles observations, ainsi que les commentaires, avant une nouvelle soumission au secrétariat PEFA. Les principales conclusions et constatations de l'évaluation ont été présentées aux autorités ivoiriennes et aux bailleurs de fonds au cours d'un atelier qui s'est tenu les 17 et 18 juin 2013 à Abidjan.

## **1.2 La méthodologie utilisée**

La présente évaluation PEFA a été soumise au processus d'assurance-qualité en vue de l'obtention du label « PEFA CHECK ». Comme indiqué dans le paragraphe précédent, les avis du secrétariat PEFA et d'un certain nombre de bailleurs de fonds ont été requis aux principales étapes du processus.

Cette seconde évaluation PEMFAR s'est d'abord appuyée sur les notations émises par le rapport d'évaluation PEMFAR 2008, ainsi que sur l'analyse des auto-évaluations faites par le gouvernement en 2010 et 2012. Les notations ont ensuite été attribuées selon les pratiques en matière de gestion des finances indiquées dans les guides méthodologiques PEFA et « seconde évaluation PEFA », notamment les « lignes directrices et sources d'information pour faciliter la notation des indicateurs » et « les bonnes pratiques dans la conduite d'une évaluation répétée ».

Le manuel révisé du « Cadre de mesure de la performance » établi par le secrétariat du PEFA en janvier 2011, ainsi que le guide méthodologique relatif à une évaluation répétée sont publiés sur le site [www.pefa.org](http://www.pefa.org). Les principales données et informations ayant été utilisées dans le cadre de cette évaluation sont accessibles aux url suivantes <http://www.pefa-rci.org> onglet « Mission en cours » puis « Documentation » ou <https://www.dropbox.com/home/Missions/PEMFAR%20RCI/Doc/PEMFAR/Doc>.

### 1.3 Le champ couvert

Les dépenses publiques sont gérées par le pays, soit au niveau des Ministères, soit au niveau des « Établissements Publics Nationaux », soit au niveau des collectivités territoriales. Les collectivités territoriales représentent une faible part de l'ensemble des dépenses publiques (1,27% environ) et elles ne collectent que très peu de recettes. Les comptes des établissements publics nationaux - Établissement Public Administratif (EPA) ou Établissement Public Industriel et Commercial EPIC- représentent également une faible partie des dépenses publiques (3,16% environ).

La présente évaluation a porté sur les opérations du budget de l'État et des comptes spéciaux du Trésor qui représentent environ 95,57% des opérations de l'administration publique. Les opérations budgétaires prises en compte pour l'évaluation sont celles de tous les ministères et institutions de l'État, y compris celles du Parlement, de la Présidence et de la Chambre des Comptes. Les opérations des Établissements publics et des Collectivités territoriales n'ont été abordées qu'en fonction de leur lien avec le budget de l'État.

**Tableau 3 : Dépenses de l'administration centrale, des Établissements publics et des Collectivités territoriales**

Organismes	Nombre d'entités	Dépenses ordonnancées (en millions de FCFA)	% dépenses publiques totales
Administration centrale <sup>3</sup>	45	3.034.021	95,57%
Établissements publics nationaux	85	100.359	3,16%
Communes	197	40.344	1,27%
TOTAL		3.174.724	100%

## 2 Données générales sur le pays

D'une superficie de 322 462 km<sup>2</sup>, la République de Côte d'Ivoire est un pays d'Afrique de l'Ouest, entouré par le Mali, le Burkina Faso, le Liberia, la Guinée et le Ghana. La capitale politique et administrative est Yamoussoukro, le français et le franc CFA sont respectivement la langue et monnaie officielle du pays. La Côte d'Ivoire est membre de l'UEMOA et fait également partie de la CEDEAO. Abidjan demeure néanmoins la capitale économique et héberge encore la plupart des organes administratifs. Peuplée de 20,15 millions d'habitants au 1er janvier 2012, la Côte d'Ivoire est un pays en voie de développement, avec un indice de développement humain très faible<sup>4</sup>.

### 2.1 Le contexte national

#### 2.1.1 La croissance économique

<sup>3</sup> Budget de l'État et Comptes spéciaux du Trésor

<sup>4</sup> Classé 163ième sur 182 pays, selon le rapport sur le développement des Nations Unies de 2011.

L'économie de la Côte d'Ivoire repose principalement sur l'agriculture et ses activités connexes, dont dépendent près de 70% de la population. Premier producteur et exportateur mondial de fèves de cacao, c'est également un important producteur et exportateur de café et d'huile de palme. Le Cacao, l'huile, le café et, dans une moindre mesure, l'or sont les principales ressources d'exportation du pays. Son économie est donc très sensible aux fluctuations des prix mondiaux de ces produits.

Fin 2010, la Côte d'Ivoire a connu une crise postélectorale qui a dégénéré en conflit armé au cours des quatre premiers mois de l'année 2011. Les résultats des élections présidentielles, fortement contestés, ont provoqué d'importants combats et provoqué une grave récession économique et une très forte dégradation de la situation sécuritaire et sociale, dont le pays ne s'est péniblement relevé que vers la fin de l'année. Cette situation a conduit à une chute du PIB de -4,7%, reflétant le recul des productions des secteurs secondaire (-9,7%) et tertiaire (-12,7%)

A partir du début de l'année 2012, toutes les institutions de la RCI ont sont redevenues fonctionnelles et le pays a connu une nouvelle stabilité politique. Le nouveau gouvernement a commencé à mettre en place un certain nombre de réformes pour recréer un environnement administratif et bancaire propice aux affaires et entamer la réhabilitation et la modernisation des infrastructures. L'Assemblée Nationale a repris ses activités et exerce désormais ses prérogatives en matière de vote des lois de finances.

En 2012, la croissance du PIB est remontée à 8,6 %, tirée du côté de l'offre par l'agriculture vivrière, l'élevage, l'extraction minière, l'exploitation pétrolière et les exportations et par la réalisation de chantiers d'infrastructures. La restauration progressive de la confiance des agents économiques a permis par ailleurs de relancer la demande. Les ventes de détail et la production industrielle ont sensiblement augmenté et le BTP a été fortement soutenu par la réalisation d'un certain nombre de chantiers menés par le gouvernement, tels que la rénovation d'universités publiques, la construction de ponts et d'autoroutes, la réhabilitation de salles de classes et de centres de santé, tandis que le secteur privé a surtout investi dans la construction ou la rénovation de centrales thermiques.

L'inflation a été maîtrisée, mais les prix de détail sont restés élevés, car les hausses exceptionnelles enregistrées en 2011 n'ont pas été annulées par la suite. En moyenne annuelle, l'inflation s'est maintenue autour de 1%, notamment grâce à un certain nombre de mesures prises par le gouvernement dans le cadre de la lutte contre la cherté de la vie, la suspension des droits d'entrée sur le riz pour contenir l'impact de la hausse des cours mondiaux des produits alimentaires et l'amélioration des circuits de distribution pour l'approvisionnement des marchés.

### **2.1.2 Les échanges avec l'extérieur**

En 2011, les cours de cacao se sont relativement bien tenus et les exportations ont connu une baisse relativement modérée de 4,6%, malgré l'embargo de l'Union Européenne sur les deux ports ivoiriens, tandis que celle des importations affichait plus de 11,0%. L'excédent du compte extérieur s'est donc établi à 10,6% du PIB en 2011 contre 2,0% en 2010.

En 2012, l'excédent de la balance commerciale a sensiblement diminué pour se situer aux alentours de 350 milliards de CFA, car si les exportations ont augmenté de 10% par rapport à 2011, les importations l'ont été de près de 120%, avec une forte hausse des biens intermédiaires et d'équipement. Le solde de la balance des paiements s'est donc trouvé déficitaire 200 milliards, après un excédent d'environ 427 milliards en 2011.

### **2.1.3 La consommation et l'investissement**

Au niveau de la demande, la consommation privée s'est repliée en 2011 de 6,1% et l'investissement privé de 14,7%. La consommation publique a également baissé de 6,7%, du fait de la forte diminution des ressources de l'État et l'investissement public s'est contracté de 11,2% principalement à cause de l'arrêt temporaire des grands chantiers. En 2012, le taux d'investissement est remonté à 12,5% du PIB en terme nominal, contre 8,2% du PIB l'année précédente.

L'évolution des principaux indicateurs de la Côte d'Ivoire depuis 2008 est résumée dans le tableau suivant :

**Tableau 4 : Évolution des principaux indicateurs économiques de la Côte d'Ivoire**

Indicateurs	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PIB nominal (milliards FCFA)	11 352	11 360	12 575	13 610	14 750	16 021	17 425	18 982
PIB nominal aux prix du marché (milliards \$EU)	23,0	24,1	25,2	27,3	29,5	32,0	34,8	38
Population (millions)	22,0	22,7	23,4	24,1	24,8	25,5	26,3	27,1
PIB nominal par habitant (\$EU)	1 043	1 062	1 079	1 135	1 190	1 255	1 325	1 410
<i>Variation annuelle en pourcentage</i>								
PIB à prix constants	2,4	4,7	8,1	6,2	6,5	6,6	6,7	6,7
Déflateur du PIB	1,9	5,0	2,2	2,0	1,8	1,9	2,0	2,1
PIB réel par habitant	-0,6	-7,7	5,1	3,2	3,5	3,6	3,7	3,7
Indice des prix à la consommation (moyenne annuelle)	1,4	4,9	2,0	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Exportations, f.o.b., à prix courants	5,6	3,5	1,2	10,8	1,5	4,6	5,1	7,4
Importations, f.o.b., à prix courants	21,2	13,1	27,7	11,6	5,0	5,7	6,9	7,7
Exportations en volume	-14,1	-4,4	4,6	11,3	4,7	7,4	6,5	8,3
Importations en volume	-2,4	20,8	24,6	12,0	5,5	5,9	6,7	7,1
Termes de l'échange (détérioration -)	-0,9	-1,4	-5,7	-0,1	-2,6	-2,3	-1,4	-1,4
<b>Opérations de l'État</b>								
Total recettes et dons	5,5	-2,8	39,6	14,5	10,9	11,0	10,0	9,8
Total dépenses	9,0	11,6	34,2	8,0	8,0	9,8	9,0	10,0
<b>Opérations de l'État (en % du PIB)</b>								
Total recettes et dons	19,7	20,3	19,2	20,3	20,8	21,2	21,5	21,6
Total recettes	19,2	19,9	18,7	19,2	19,7	20,2	20,4	20,6
Total dépenses	22,0	25,9	23,6	23,5	23,4	23,7	23,7	24,0
Solde global, dons compris, base ordonnancements	-2,3	-5,7	-4,4	-3,2	-2,7	-2,5	-2,3	-2,4
Solde primaire de base	-0,2	-2,9	-2,0	-0,2	0,3	0,7	0,9	0,8
<i>Investissement brut</i>	9,0	8,2	12,1	14,6	17,6	18,7	19,8	20,9
État	3,1	2,5	5,3	5,6	6,0	6,2	6,4	6,6
Secteur privé	5,9	5,7	6,9	9,0	11,7	12,5	13,4	14,3
<i>Épargne intérieure brute</i>	16,2	20,4	15,8	17,7	19,2	19,7	20,2	21,2
État	1,7	-0,9	1,6	3,2	4,0	4,6	5,0	5,1



Indicateurs	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Secteur privé	14,6	21,2	14,2	14,6	15,2	15,2	15,3	16,2
<b>Secteur extérieur</b>								
Solde global	-0,9	1,1	-1,4	-2,0	-2,9	-2,8	-2,5	-2,2
Dettes publiques extérieures	50,6	54,7	26,9	25,8	25,0	24,3	23,3	21,6
Service dette ext. publique exigible avant rééchelonnement (milliards FCFA)	438	364	451	564	625	794	838	794
Pourcentage des exports. de biens et services	7,2	6,4	7,5	8,5	9,2	11,2	11,2	9,9
Pourcentage des recettes publiques	19,2	22,1	19,1	21,5	21,5	24,5	23,6	20,3

Source : Rapport FMI PPTTE – Juillet 2012

#### 2.1.4 L'évolution de la dette publique

En termes absolus, l'encours de la dette publique s'élevait en 2011 à 5 734 688 milliards pour la dette extérieure et 1812,6 milliards pour la dette intérieure, soit environ 65,0% du PIB. Le service de la dette publique représentait 1 298,4 milliards contre 1 282,1 milliards l'année précédente.

##### La dette extérieure

Les tableaux et graphiques suivants mettent en évidence une forte augmentation de la dette bilatérale en 2009, puis une relative stabilisation de celle-ci les années suivantes. La dette multilatérale a augmenté deux fois plus en 2009 que lors des années suivantes, jusqu'à l'achèvement de l'initiative PPTTE. La dette commerciale a augmenté en 2009, puis a légèrement diminué en 2011.

Globalement, la dette extérieure s'est continuellement accrue entre 2009 et 2011. Toutefois, l'exécution effective des réformes structurelles menées dans le cadre du programme économique et financier avec le FMI a contribué à l'atteinte du point d'achèvement de l'initiative PPTTE en mai 2012, ce qui a permis à la Côte d'Ivoire de bénéficier d'un allègement de la dette d'environ 4,5 milliards de dollars. En 2012, l'encours de la dette publique ne représenterait que 35,8% du PIB nominal, contre 64,0% en 2011.

**Tableau 5** : Évolution des encours de la dette extérieure (en milliards de francs CFA)

Créanciers	2008	2009	2010	2011
MULTILATERAUX	1 165 878.9	1 286 026.0	1 344 125.4	1 422 304.9
Évolution en %		10.31%	4.52%	5.82%
BILATERAUX	1 658 233.5	3 082 184.8	3 093 720.5	3 160 434.5
Évolution en %		85.87%	0.37%	2.16%
COMMERCIAUX	1 102 163.0	1 172 620.8	1 173 283.7	1 151 948.7
Évolution en %		6.39%	0.06%	-1.82%
<b>Total</b>	<b>3 926 275.3</b>	<b>5 540 831.6</b>	<b>5 611 129.6</b>	<b>5 734 688.1</b>

Source : DDP

##### La dette intérieure

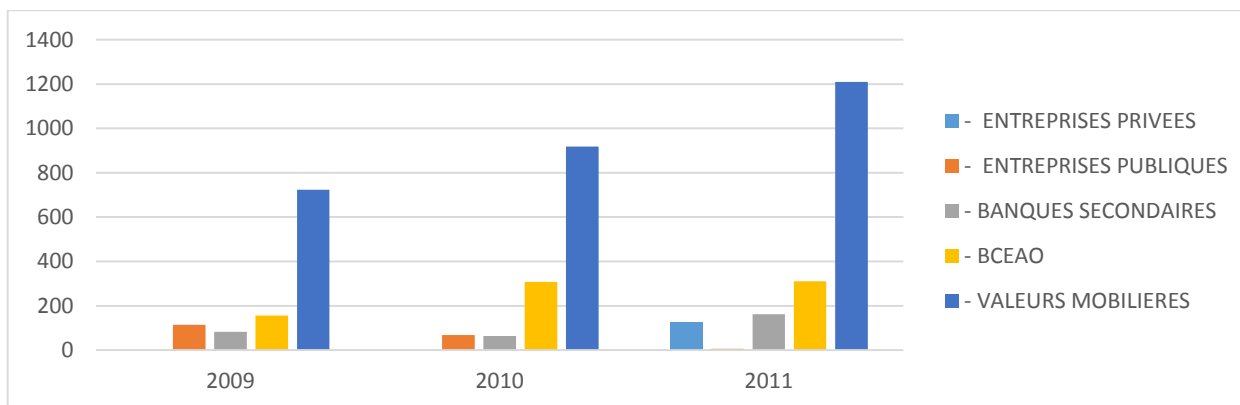
Les tableaux et graphiques suivants montrent que la dette intérieure de la Côte d'Ivoire a sensiblement augmenté en 2011, notamment celle vis-à-vis des entreprises privées. Le tableau montre par ailleurs que la dette intérieure est surtout portée par les valeurs mobilières (67% de l'encours global) ; les arriérés vis-à-vis des entreprises privées, ne représentant que 6% de l'encours global.

**Tableau 6 : Évolution de l'encours de la dette intérieure (en milliards de CFA)**

CREANCIERS	2009	2010	2011
<b>A- SECTEUR BANCAIRE</b>	<b>237.36</b>	<b>372.25</b>	<b>471.63</b>
- BANQUES SECONDAIRES	81.94	64.35	161.27
- BCEAO	155.42	307.9	310.36
<b>B- SECTEUR NON BANCAIRE</b>	<b>837.9</b>	<b>986.925</b>	<b>1340.97</b>
- ENTREPRISES PRIVEES	-	-	125.36
- ENTREPRISES PUBLIQUES	114.23	68.28	6.2
- VALEURS MOBILIERES	723.67	918.645	1209.41
<b>Total</b>	<b>1075.26</b>	<b>1359.175</b>	<b>1812.6</b>

Source : DDP

**Figure 2 : Évolution de l'encours de la dette intérieure (en milliards de CFA)**



Source : DDP

Contrairement à la dette extérieure, la dette intérieure a continué de s'accroître. L'apurement des arriérés se réalise difficilement, principalement à cause des problèmes de trésorerie structurels. Pour s'efforcer de solder les arriérés vis-à-vis des entreprises privées, le gouvernement a lancé une procédure d'audit des factures avant que celles-ci soient acquittées, mais cette procédure traîne en longueur, d'autant qu'il existe un contentieux sur la période située entre octobre 2010 et avril 2011, pour laquelle le gouvernement estime que les prestataires ont servi le régime Gbagbo alors que celui-ci n'était pas reconnu.

## 2.2 Le programme global de réforme

Comme la plupart des pays éligibles à l'initiative PPTE, la Côte d'Ivoire a renoué avec le processus de planification, à travers l'élaboration d'un Documents de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) Intérimaire en mars 2002, qui a évolué en DSRP Complet en mars 2009 et Révisé en juin 2011 pour devenir un Plan National de Développement (PND) 2012-2015 qui décrit les objectifs de développement du pays en conformité avec les objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

L'élaboration du PND s'est faite selon l'approche Gestion Axée sur les Résultats (GAR), avec 5 résultats à atteindre :

- resultat1 : les populations vivent en harmonie dans une société sécurisée dans laquelle la bonne gouvernance est assurée



- resultat2: la création de richesses nationales est accrue, soutenue et ses fruits sont repartis dans l'équité
- resultat3 : les populations, en particulier les femmes, les enfants et autres groupes vulnérables ont accès aux services sociaux de qualité dans l'équité
- resultat4 : les populations vivent dans un environnement sain et un cadre de
- resultat5 : le repositionnement de la cote d'ivoire sur la scène régionale et internationale est effectif.

Cette approche s'appuie également sur une matrice d'action prioritaire contenant les éléments suivants :

- Réconciliation
- Agriculture
- Coopération
- Emploi
- Santé
- Industrie
- Education
- Equité

Dans le PND, l'approche de l'État est résolument libérale, avec l'objectif ambitieux d'afficher à moyen terme à une croissance vigoureuse et de faire de la Côte d'Ivoire un pays émergent à l'horizon 2020. La SRP découle donc de cette approche libérale, mais de manière indirecte. Le gouvernement compte d'abord assurer la soutenabilité de la dette publique pour dégager ensuite les marges budgétaires nécessaires à l'amélioration des services sociaux et le développement des infrastructures socio- économiques de base.

L'appel aux bailleurs de fonds reste encore important, puisque l'aide extérieure devrait couvrir près de la totalité des besoins de financement inscrits dans le PND 2012-2015. Autrement dit, le financement de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (SRP) devrait continuer de s'effectuer en grande partie grâce aux ressources budgétaires et aux concours des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) de l'État.

## **2.3 La logique des réformes du système de gestion des finances publiques**

Le Gouvernement considère que l'atteinte des objectifs définis dans le PND dépend fortement des progrès dans le domaine de l'efficacité et de la transparence de la gestion des finances publiques.

Le Gouvernement a signé avec ses principaux PTFs un accord de partenariat en mai 2005 destiné à améliorer l'efficacité des appuis budgétaires. L'accord a été accompagné de la mise en place d'un dispositif institutionnel d'impulsion, de suivi et de coordination des réformes de la GFP. Ce dispositif est composé d'un Comité de Coordination des Partenaires et d'un Comité technique pour le suivi des mesures et programmes de réformes.

26. Dans le cadre de ce partenariat, une série d'études sur le fonctionnement du système GFP ont été conduites, qui ont permis d'identifier un ensemble de recommandations et des propositions de réformes dont certaines ont déjà été mises en application. En 2008, une assistance technique du FMI a été mise en place pour aider à la préparation d'une stratégie sectorielle et des plans d'actions pluriannuels de réforme de la GFP. La stratégie et le premier plan seront finalisés, adoptés et mis en œuvre en 2009.

## **2.4 Description des objectifs budgétaires**

### **2.4.1 Évolution de la performance budgétaire entre 2009 et 2011**

En 2011, les recettes totales ont chuté de 22,2% pour ne s'établir qu'à 14,9% du PIB, contre une tendance moyenne de 19,2% les années précédentes. Cette situation est une conséquence de la crise politique, mais aussi des allègements sur les prélèvements publics qui ont été consentis par le gouvernement pour relancer l'économie à travers la consommation privée (mesures pour stabiliser les prix des produits pétroliers, suspension du paiement de la vignette et de la patente transport et abattement de 50% de la patente commerce). Le taux de pression fiscale a donc reculé de près de 20%, passant de 17,0%

en 2010 à 13,1% en 2011. Les dons ont également fortement diminué, passant de 0,9% en 2010 à 0,3% du PIB en 2011.

L'exécution des dépenses a été marquée par la mise en place tardive du budget en juin 2011. Les dépenses budgétaires se sont contractées de 10,4%, passant de 21,7% du PIB en 2010 à 19,5% en 2011, malgré une hausse de 12,8% des intérêts de la dette publique. Les dépenses d'investissement ont chuté de 18,4% pour s'établir à 2,5% du PIB en 2011 contre 3,1% en 2010. Du fait de la forte diminution des recettes budgétaires, le déficit budgétaire global s'est donc fortement creusé, passant à 4,3% du PIB contre 1,9% en 2010.

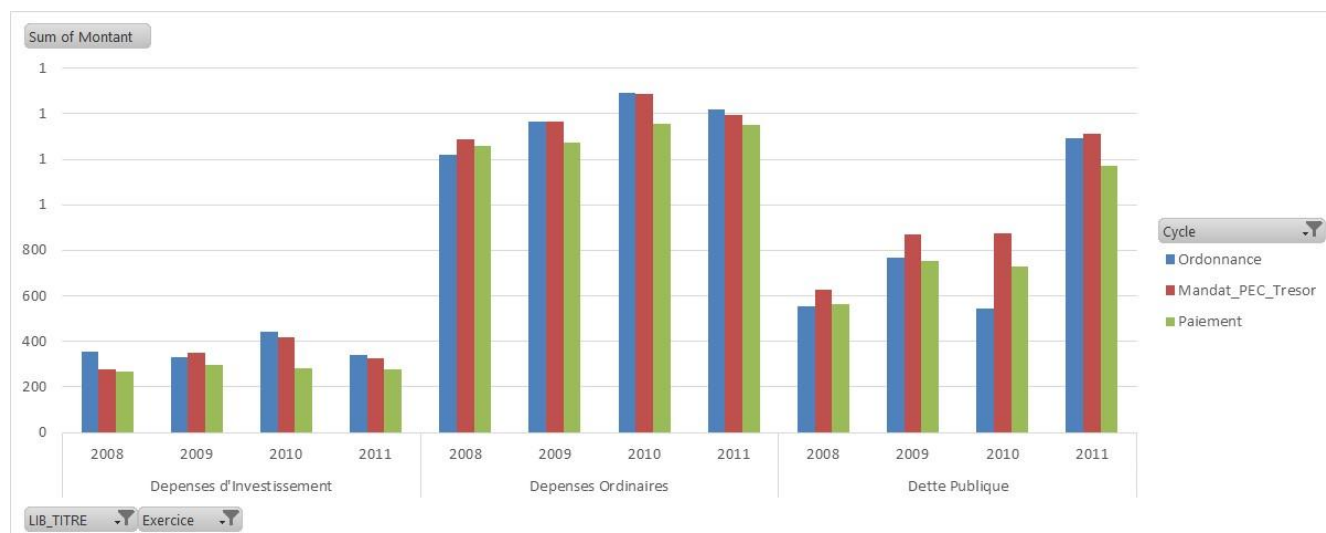
**Tableau 7 : Budget de l'administration centrale (en % du PIB)**

	2009	2010	2011
<b>Recettes totales</b>	<b>19.6</b>	<b>19.8</b>	<b>15.2</b>
Recettes internes	19.3	19.3	14.9
Dons	0.3	0.9	0.3
<b>Dépenses totales</b>	<b>45.5</b>	<b>21.7</b>	<b>19.5</b>
Dépenses hors charges d'intérêt	18.5	20	16.9
Charges d'intérêt	27	1.7	2.6
<b>Déficit global (dons compris)</b>	<b>-25.9</b>	<b>-1.9</b>	<b>-4.3</b>
Déficit primaire	1.8	-0.3	-1
Besoin de financement	25.9	1.9	4.3
extérieur	3.5	0.4	4.2
intérieur	-0.3	-0.8	-0.3
Ecart de financement	22.7	2.3	0.4
Financ. Except.	21.9		-3.7
Tirages FMI	0.8	2.3	4.1

**Source :** Rapport du FMI au titre de l'article IV et rapports d'exécution budgétaire

Le graphique suivant reproduit l'évolution des dépenses depuis 2008 selon différentes bases de calcul (ordonnance, prise en charge, paiement).

**Figure 3 : Évolution des grandes catégories de dépenses sur la période 2008-2011**



**Source :** Extraction des base SIGFIP et PEC/MER

## 2.4.2 Allocation des ressources sur la période 2009-2011

Le tableau suivant présente l'évolution des dix plus grandes catégories de dépenses. Il montre la priorité du gouvernement faite au secteur de l'éducation, qui représente le premier poste de dépenses selon la classification sectorielle. Au total, ce secteur représente environ 33,2% de l'ensemble des dépenses relatives à la stratégie de réduction de la pauvreté (SRP). En revanche, les dépenses de santé sont restées limitées dans une tranche comprise entre 5% et 7.5% du PIB enregistrant même une baisse significative entre 2010 et 2011, du fait de la crise politique.

**Tableau 8 : Dotations budgétaires effectives par secteur (en pourcentage des dépenses totales)<sup>5</sup>**

Libellé du secteur	2009	2010	2011
Dépenses non ventilables par secteurs	32.67%	24.17%	44.49%
Enseignement, formation, recherche	22.07%	24.87%	17.20%
Défense et sécurité	10.35%	10.86%	7.68%
Affaires générales et financières	10.89%	9.48%	6.81%
Administration et développement des infrastructures	6.43%	10.36%	9.04%
Santé et action sociale	6.69%	7.55%	5.07%
Souveraineté	6.01%	6.70%	6.17%
Production et commerce	3.42%	4.27%	2.47%
Culture et loisirs	1.46%	1.74%	1.07%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Source : SIGFIP

Au niveau des dotations budgétaires, la gestion du gouvernement est restée prudente, dans l'optique de l'accession au point d'achèvement de l'initiative PPTE.

<sup>5</sup> Les dépenses non ventilables par secteurs représentent essentiellement le service de la dette.

**Tableau 9 : Principales dotations budgétaires par nature (en % des dépenses totales)**

Libellé titre	Libellé Nature	2009	2010	2011
<b>Dépenses Ordinaires</b>	Fonctionnaires de catégorie A	17.52%	18.80%	13.60%
	Traitement de base des militaires	3.48%	3.50%	2.28%
	Subventions d'équilibre - Achats de biens et services	3.01%	3.59%	2.35%
	Subventions à d'autres catégories de bénéficiaires	1.11%	3.10%	3.93%
	Policiers	2.55%	2.64%	1.84%
	Subventions d'équilibre - Personnel	2.41%	2.50%	1.87%
	Transferts aux institutions éducatives et médico-sociales	1.76%	2.10%	1.76%
	Transferts aux institutions nationales - Dépenses de Personnel	1.93%	1.94%	1.48%
	Transferts aux institutions Nationales – autres dépenses	1.74%	1.68%	1.44%
	Cotisations retraite des personnels sous statut	1.64%	1.69%	1.23%
	Autres dépenses ordinaires	18.24%	18.68%	14.73%
<b>Total</b>		<b>55.41%</b>	<b>60.22%</b>	<b>46.51%</b>
<b>Dépenses d'Investissement</b>	Transfert en capital aux institutions à but non lucratif	1.76%	1.81%	2.84%
	Voies de terre	1.47%	1.78%	1.90%
	Provisions et imprévus sur projets	0.94%	2.34%	0.68%
	Transferts en capital aux Sociétés d'État	1.32%	1.56%	0.90%
	Autres transferts courants	1.47%	1.14%	0.56%
	Subventions d'équilibre - Achats de biens et services	0.26%	1.11%	0.48%
	Transferts en capital aux Départements	0.58%	0.67%	0.55%
	Bâtiments administratifs à usage de bureau	0.71%	0.64%	0.20%
	Ouvrages et équipement hydrauliques - Barrages digues	0.28%	0.74%	0.23%
	Transferts aux Institutions Nationales	0.43%	0.29%	0.36%
	Autres dépenses d'investissement	4.15%	5.85%	2.45%
<b>Total</b>		<b>13.37%</b>	<b>17.92%</b>	<b>11.15%</b>
<b>Dettes Publiques</b>	Autres emprunts intérieurs auprès d'autres organismes	8.02%	3.14%	22.84%
	Autres emprunts intérieurs auprès des institutions financières et du système bancaire intérieur	5.14%	3.14%	3.56%
	Emprunt d'ajustement structurel-Club de Paris-Après date butoir-emprunts-programmes	2.04%	2.14%	4.11%
	Intérêts et frais financiers - dette bilatérale	1.89%	0.00%	2.28%
	Autres emprunts - dette bilatérale rééchelonnable Club de Paris accords V à VIII	0.94%	2.63%	0.00%
	Int et frais fin. Club de Londres	0.82%	1.22%	0.88%
	Emprunts-projets auprès de la Banque Mondiale/IDA	1.44%	0.50%	0.44%
	Emprunts-projets auprès du club de Londres	2.34%	0.00%	0.00%
	Intérêts et frais financiers - Dette intérieure - Marche intérieur	0.13%	0.12%	1.39%
	Autres emprunts auprès des organismes privés extérieurs - crédits relais	0.78%	1.17%	0.00%
	Dettes publiques - autres	7.69%	7.80%	6.84%
<b>Total</b>		<b>31.22%</b>	<b>21.85%</b>	<b>42.34%</b>
<b>Total général</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Sur la période 2009-2011, les priorités de la stratégie nationale (DSRP) sont restées dans les tendances passées, mise à part tentative de mise en place de la couverture maladie universelle (CMU) au début de la nouvelle présidence. Les dépenses classées pro-pauvres se sont élevées à environ 843 milliards de FCFA en 2009 (soit 7,7% du PIB), 885,2 milliards de FCFA (soit 7,8% du PIB) en 2010, et environ 1050 milliards de FCFA en 2011. Le poids de ces dépenses dans les dépenses totales de l'État représentait environ 32% en 2009, 30% en 2010 et 27% en 2011.

Notons que près de la moitié de ces dépenses couvre les salaires des fonctionnaires de l'administration publique.

### 2.4.3 Évolution de l'état de la convergence vis-à-vis des critères de l'UEMOA

En 2011, le seul critère de premier rang respecté en matière de convergence était celui relatif au taux d'endettement. Pour les critères de second rang, celui portant sur le solde extérieur courant hors transferts publics était également le seul à présenter un résultat conforme à la norme communautaire.

En 2012, la situation a été inverse puisque tous les critères ont été respectés, sauf celui relatif au solde budgétaire de base pour les critères de premier rang et celui relatif à la masse salariale pour les critères de second rang.

Tableau 10 : Évolution des indicateurs de convergence de la Côte d'Ivoire

INDICATEURS DE CONVERGENCE	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Premier rang</b>					
<b>Solde budgétaire de base /PIB nominal</b>	1,2	2,6	-0,4	-3,2	-3,5
<b>Taux d'inflation annuel moyen (en %)</b>	<b>6,3</b>	<b>1,0</b>	<b>1,8</b>	<b>4,9</b>	<b>2,0</b>
Taux d'inflation sous-jacente (en %)			-0,5	4,0	nd
Ratio de l'encours de la dette publique intérieure et extérieure rapporté au PIB nominal (en%)	<b>71,9</b>	<b>63,3</b>	<b>65,8</b>	<b>64,0</b>	53,5
Arriérés de paiement :	<b>345,2</b>	<b>144,2</b>	<b>136,3</b>	<b>265,4</b>	0,0
non accumulation d'arriérés de paiement intérieurs non accumulation d'arriérés de paiement extérieurs	43,1	<b>2,9</b>	<b>60,8</b>	<b>1,7</b>	
non accumulation d'arriérés de paiement intérieurs non accumulation d'arriérés de paiement extérieurs	302,1	<b>141,3</b>	<b>75,5</b>	<b>263,7</b>	0,0
<b>Second rang</b>					
<b>Ratio de la masse salariale sur les recettes fiscales</b>	43,8	<b>41,5</b>	<b>41,5</b>	<b>48,2</b>	47,1
Ratio de la masse salariale corrigée sur les recettes fiscales	40,9	<b>36,2</b>	<b>40,8</b>	<b>48,1</b>	47,1
<b>Ratio des investissements publics financés sur ressources internes/RF (en %)</b>	14,9	<b>12,9</b>	<b>13,4</b>	<b>15,9</b>	25,7
Ratio des investissements publics financés sur ressources internes corrigés / RF	13,9	<b>11,2</b>	<b>13,2</b>	<b>15,8</b>	25,7
Solde extérieur courant hors dons sur PIB nominal (en %)	0,6	<b>4,6</b>	<b>1,4</b>	<b>10,3</b>	<b>1,6</b>
Taux de pression fiscale (en %)	15,6	<b>16,5</b>	<b>17,0</b>	<b>13,1</b>	15,6
Taux de croissance	2,3	<b>3,8</b>	<b>2,4</b>	<b>-4,7</b>	8,2

Source : Rapports sur la convergence de la Commission de l'UEMOA

**Tableau 11 : Comparaison des indicateurs de convergence de la zone UEMOA**

Indicateur des critères de convergence UEMOA	Côte d'Ivoire		ETAT DE REALISATION DES CRITERES EN 2012 PAR ETAT ET RAPPEL 2010 ET 2011							
	2010	2011	Côte d'Ivoire	Bénin	Burkina Faso	Guinée Bissau	Mali	Niger	Sénégal	Togo
Solde budgétaire de base sur PIB nominal (norme $\geq 0$ )	-0,3	-3,2	-3,1	0,5	0,6	-0,8	-0,7	0,3	-2,3	-2,6
Taux d'inflation annuel moyen (norme $\leq 3\%$ )	1,8	4,9	1,0	6,6	4,1	1,8	5,7	0,6	1,2	2,5
Encours de la dette publique totale rapporté au PIB nominal (norme $\leq 70\%$ )	64,8	64,0	35,8	25,1	29,4	36,5	27,8	20,3	42,1	44,6
Non-accumulation d'arriérés de paiement (en milliards)	259,1	0	0	0	0	1,5	0	0	0	0
Arriérés de paiement intérieurs	183,6	0	0	0	0	1,5	0	0	0	0
Arriérés de paiement extérieurs	75,5	48,2	0	0	0	0	0	0	0	0
Masse salariale sur recettes fiscales (norme $\leq 35\%$ )	41,5	48,0	43,5	46,8	39,2	55,5	39,0	33,0	32,9	35,7
Investissements financés sur ressources intérieures sur recettes fiscales (norme $\geq 20\%$ )	13,7	16,3	25,3	25,4	46,4	11,1	17,4	48,4	36,6	35,1
Solde extérieur courant hors dons sur PIB nominal (norme $\geq -5\%$ )	1,4	10,2	-1,9	-10,1	-7,5	-10,6	-4,3	-25,5	-8,7	-10,7
Taux de pression fiscale (norme $\geq 17\%$ )	17,0	13,1	17,3	15,9	15,7	9,1	15,1	14,4	19,1	16,2

**Source** : Rapports sur la convergence de la Commission de l'UEMOA.

## **2.4.4 Situation en 2012 et objectifs budgétaires**

### **2.4.4.1.1 Situation en 2012**

En 2012, les recettes totales ont augmenté de 47,2% pour représenter 20,0% du PIB contre 14,9% en 2011 grâce à la reprise de l'activité économique et la réorganisation des services fiscaux. Plus spécifiquement, les recettes fiscales se sont accrues de 44,7%, soit 17,3% du PIB nominal contre 13,1% en 2011, et les recettes non fiscales se sont situées à 2,7% du PIB contre 1,8% en 2011.

Au niveau des dépenses, les dépenses de sortie de crise ont été réduites ainsi que certaines autres dépenses. En revanche, les dépenses courantes ont enregistré une hausse de 29,1% résultant principalement d'un accroissement de la masse salariale de plus de 30% en raison notamment des nouveaux recrutements ordinaires, du recrutement exceptionnel d'ex-combattants et d'enseignants bénévoles des zones du Centre-Nord-Ouest (CNO) et de la prise en compte de l'incidence financière des régularisations.

Les dépenses d'équipement ont également augmenté, grâce à la réalisation des chantiers d'infrastructures sociale et économique, passant de 5,4% du PIB contre 2,6% en 2011.

Au niveau du solde budgétaire, le déficit global hors dons s'est établi à 4,8% du PIB contre 4,6% en 2011, en liaison avec un accroissement des dépenses publiques plus rapide que celui des recettes. Le solde global rapporté au PIB s'est situé au même niveau qu'en 2011, soit à 4,3%.

### **2.4.4.1.2 Objectifs budgétaires**

Sur le plan des objectifs budgétaires, le gouvernement compte mettre d'abord l'accent sur l'augmentation des recettes fiscales, suivant ainsi les recommandations de la Chambre des Comptes, de la Commission de l'UEMOA et des PTF, qui rappellent périodiquement que la Côte d'Ivoire ne satisfait pas encore ce critère et insistent sur l'effort qui doit être fait pour recouvrer davantage de recettes fiscales. A ce titre, diverses actions et initiatives ont été envisagées, dont l'institution de nouvelles taxes fiscales, notamment sur les télécommunications, le caoutchouc et l'exploitation minière, la délivrance de nouveau permis d'exploration pétrolière, l'amélioration du rendement de l'impôt foncier et la poursuite de la politique de déconcentration des services fiscaux pour étendre la fiscalité sur toute l'étendue du territoire, notamment dans les zones du Centre Nord-Ouest.

Le gouvernement envisage ainsi une baisse continue du ratio masse salariale sur recettes fiscales qui devrait évoluer de 47,1% en 2012 à 40,0% en 2016, résultant également des efforts de maîtrise des effectifs suite à l'opération de recensement des fonctionnaires et agents de l'État.

Le gouvernement compte également s'appuyer davantage sur les apports intérieurs pour financer son déficit budgétaire et escompte que les investissements financés sur ressources propres représentent 26,7% des recettes fiscales en 2016 contre 24,1% en 2013.

## **2.5 Description du cadre juridique et institutionnel de la gestion des finances publiques**

### **2.5.1 Le cadre juridique**

Le cadre juridique de la gestion des finances publiques en RCI est constitué, outre la Constitution, de lois, de décrets, d'arrêtés et de directives pris par l'UEMOA.

La Constitution fixe notamment le rôle de l'Exécutif et du Législatif en matière budgétaire. De façon spécifique, elle édicte le principe de la légalité de l'impôt, définit les lois de finances et fixe l'échéance de transmission du projet de loi de finances de l'année à l'Assemblée Nationale et prescrit le vote du budget en équilibre.



La loi organique sur les lois de finances du 31 décembre 1959 fixe les règles relatives à la préparation, au vote, à l'exécution ainsi qu'au contrôle de l'exécution des lois de finances, et détermine les dispositions relatives à la présentation des lois de règlement.

Le décret du 03 janvier 1980 portant règlement général sur la comptabilité publique et le décret du 16 décembre 1998 portant réforme des circuits et des procédures d'exécution des dépenses et des recettes du budget général de l'État fixent les règles et les principes relatifs à l'exécution et au contrôle de l'exécution du budget et à la tenue de la comptabilité publique.

#### Principaux textes concernant la gestion des finances publiques :

##### **Les textes nationaux**

- La Loi N° 2000-513 du 1<sup>er</sup> août 2000 portant Constitution de la République de la Côte d'Ivoire ;
- La loi organique N° 59-249 du 31 décembre 1959 relative aux lois de finances ;
- La loi N° 62-53 du 12 février 1962 organisant la gestion des finances publiques ;
- Le décret N° 80-12 du 03 janvier 1980 portant règlement général sur la comptabilité publique ;
- Le décret n° 98-716 du 16 décembre 1998, portant réforme des circuits et procédures d'exécution des dépenses et des recettes du budget général de l'État, des comptes spéciaux du Trésor, et mise en œuvre du système intégré de gestion des finances publiques ;
- L'arrêté N° 198/MEF/CAB-01/20 du 13 mars 2009 fixant les modalités de recours aux avances de trésorerie.

##### **Les textes supranationaux<sup>6</sup>**

- La Directive n° 01/2009/CM/UEMOA du 27 mars 2009 portant Code de transparence dans la gestion des finances publiques ;
- La Directive n° 06/2009/CM/UEMOA du 26 juin 2009 portant lois de finances ;
- La Directive n° 07/2009/CM/UEMOA du 26 juin 2009 portant règlement général sur la comptabilité publique ;
- La Directive n° 08/2009/CM/UEMOA du 26 juin 2009 portant nomenclature budgétaire de l'État ;
- La Directive n° 09/2009/CM/UEMOA 26 juin 2009 portant plan comptable de l'État,
- La Directive n° 10/2009/CM/UEMOA du 26 juin 2009 portant tableau des opérations financières de l'État.

Au niveau des marchés publics, le cadre juridique est dominé par le nouveau code des marchés publics adopté par décret du 6 août 2009 et qui transpose la Directive UEMOA de 2005 en matière de marchés publics. Au plan réglementaire, ce cadre est en conformité avec les standards internationaux. Son champ d'application vise toutes les institutions de l'Etat. En revanche, s'agissant du champ d'application du code au plan matériel, le déficit constaté en 2008 persiste (passation de marchés entre personnes morales de droit public sans mise en concurrence), auquel il convient d'ajouter certaines dépenses réalisées sous forme de lettres valant marchés qui nécessiteraient une mise en concurrence. Par ailleurs, force est de constater la persistance de cas de gré à gré non conformes à la Directive UEMOA et un pourcentage de gré à gré qui reste important. Enfin, le cadre réglementaire continue de ne pas définir les règles relatives à la participation d'entreprises publiques qui soient de nature à favoriser une concurrence loyale

Ce cadre est accompagné de tout un dispositif réglementaire le précisant (arrêté sur les seuils, documents standard, manuel de procédure également adapté. Il est en voie d'être complété sur un certain nombre de dispositions (référentiel de prix, catégorisation des entreprises, arrêté sur les sanctions, etc..). Des textes réglementaires ont également été pris pour gouverner la matière des partenariats publics privés dans l'attente de l'adoption d'une législation. Enfin, tout un dispositif législatif a été adopté en matière de lutte contre la corruption dans la foulée de la ratification par la Côte d'Ivoire des conventions de l'UA et des Nations Unies de lutte contre la corruption.

Le cadre institutionnel du système de passation des marchés publics mis en place en 2009 est dominé par le principe de séparation des activités de passation, de contrôle et de régulation des marchés. Chaque activité est confiée à des structures bien distinctes (la passation aux points focaux des ministères

<sup>6</sup> Notons que ces directives de l'UEMOA n'ont pas encore été transposées dans la législation nationale.



(DAF) et aux commissions d'ouverture et d'évaluation des offres, le contrôle à la DMP qui a été déconcentrée au niveau régional et la régulation (appui au Gouvernement, formation, audit, recours et sanctions) à l'ANRMP.

Le Ministère des Finances intervient également en matière de contrôle (autorisation des gré à gré, approbation des marchés) et les procédures afférentes font également l'objet d'un système de délégation en fonction des risques financiers. Au plan local, les collectivités territoriales sont également impliquées dans la passation des marchés et sont des autorités contractantes à part entière.

La stratégie de renforcement des capacités n'a toujours pas été mise en place, même si le programme de formation mise en place par l'ANRMP et la DMP avec l'appui de l'UEMOA est conséquent. La déconcentration des fonctions a été développée, même si le système souffre des déficits opérationnels liés à la non mise en place des cellules de passation des marchés.

Aujourd'hui, en dépit d'un lien qui tend à s'établir entre le PND, le PIP et chaque budget annuel et l'amélioration des études économiques et financières préalables à l'adoption du budget, il convient de constater un déficit dans l'intégration de la planification des marchés dans le cadre de prévisions budgétaires pluri annuelle globales. De fait, les autorités contractantes n'élaborent leurs plans de passation qu'une fois le budget notifié. Par ailleurs, la délivrance de l'attestation de réservation des crédits n'est assurée que lors de la numérotation du marché et non avant le lancement de la procédure alors que par ailleurs les délais d'intervention des ordonnateurs ne sont toujours pas précisés au plan réglementaire.

Enfin, au plan de l'exécution, le SIGMAP est insuffisamment renseigné sur cette période et la pratique de la rédaction des rapports d'achèvement par les autorités contractantes n'est pas suffisamment instaurée. Le SIGMAP ne permet pas non plus l'évaluation de la performance (économie des achats, qualité) et la détection de la fraude (AO restreint, cas des gré à gré).

De nombreux dispositifs ont été mis en place assurant un dialogue avec le secteur privé même s'il n'existe pas de cadre spécifique en matière de marchés publics. La présence du secteur privé au sein de l'ANRMP constitue de ce point de vue un atout essentiel du système. Toutefois, le système souffre d'un déficit d'une politique volontariste visant à soutenir le secteur privé, condition essentielle de la croissance de l'économie. De nombreuses contraintes persistent qui empêchent l'accès du secteur privé aux marchés publics (exigence de pré financement comme critères de qualification, difficulté d'accès au crédit, retards importants de paiement par l'Etat des marchés), Le projet de système de catégorisation des entreprises est en cours de finalisation. Il doit assurer une parfaite représentation du secteur privé et garantir l'émergence de PME locales à travers la référence à des dispositifs obligatoires en matière de sous-traitance

Enfin, l'opérationnalité du système des contrôles est en voie d'amélioration. Des outils de contrôle ont été développés et la tendance générale s'inscrit dans la mise en œuvre de sanctions, même si cette dernière doit être confirmée sur le court et moyen terme. Il convient de relever le volontarisme affiché par les structures de contrôle interne (IGF, IGE) qui ont été redynamisées depuis un an, même si leurs capacités restent limitées. La fonction d'audit indépendant a aussi été renforcée, même si elle n'est pas encore opérationnelle au niveau de l'ANRMP et reste limitée s'agissant de la Chambre des comptes par son statut. L'évaluation n'a pas permis d'établir comme le suggère la méthodologie suffisamment de preuves de poursuites (aucun élément fourni par le Ministère de la Justice) et de sanction pour pratiques de corruption. Cette situation est aussi liée à l'absence d'audit ;

## Principaux textes concernant la passation des marchés publics :

### **Les textes nationaux**

Code des marchés publics (Décret n° 2009-259 du 6 août 2009).

Décret n° 2009-260 du 6 août 2009 portant organisation et fonctionnement de l'Autorité Nationale de Régulation des Marchés Publics.

Arrêté n° 473 du 22 octobre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction des Marchés Publics.

Arrêté n° 200 du 21 avril 2010 portant fixation des seuils de passation, de validation et d'approbation dans la procédure des marchés publics

### **Les textes supranationaux**

Directives UEMOA n° 4 et 5 portant procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et des délégations de service public, et portant contrôle et régulation des marchés publics du 9 décembre 2005.

### **2.5.2 Le cadre institutionnel**

Les autorités financières publiques en RCI sont le Président de la République, le Parlement, le Gouvernement (le Premier ministre, le Ministre de l'Économie et des Finances, le Ministre d'État, le ministre du plan et du développement et les ministres dépeniers) et la Chambre des Comptes.

**Le Président de la République incarne le pouvoir exécutif.** Il détermine et conduit la politique de la nation. Il préside le conseil des ministres qui délibère obligatoirement sur (i) les décisions déterminant la politique générale de l'État et (ii) les projets de lois, ordonnances et décrets.

**Le Parlement incarne le pouvoir législatif.** Il examine et vote les lois de finances (Loi de Finances initiales, lois de finances rectificatives et lois de règlement), et contrôle l'action du Gouvernement.

**Le Premier Ministre** coordonne, par délégation du Président de la République, la politique du gouvernement relative notamment à la promotion de la bonne gouvernance, à la gestion du cadre macroéconomique et à son équilibre. Il décide donc des priorités de la politique économique et budgétaire et détermine les équilibres financiers.

**Le Ministre du plan et du développement (MPD)** est chargé de la mise en œuvre et du suivi de la politique du gouvernement en matière de planification et programmation du développement. Il prépare et met en œuvre la vision stratégique nationale (DSRP, PND), suit et évalue les politiques et stratégies de développement, définit le cadre macro-économique et élabore le Programme triennal d'investissement public.

**Le Ministre de l'économie et des finances (MEF)** met en œuvre et suit la politique du gouvernement en matière économique, budgétaire, financière et monétaire. Il élabore les lois de finances, contrôle et suit l'exécution du budget, assure la gestion de la trésorerie et de la dette publique intérieure et extérieure, établit les comptes de l'État. Le MEF est l'ordonnateur principal unique des dépenses du budget de l'État.

**La Chambre des comptes (CDC) de la Cour Suprême** assure le contrôle externe a posteriori de l'exécution des lois de finances. Elle établit à ce titre annuellement un rapport sur l'exécution des lois de finances accompagnant la déclaration générale de conformité qu'elle transmet à l'Assemblée Nationale.

**L'Inspection Générale des Finances (IGF).** Rattachée au MEF, elle assure le contrôle interne a posteriori de l'exécution des lois de finances ainsi que le contrôle de l'organisation et du fonctionnement des services rattachés, des directions centrales et de toute structure sous tutelle du MEF, réalise des audits, procède à l'évaluation des procédures administratives et de gestion des organismes publics, réalise l'audit de performance des structures du MEF et des organismes sous tutelle. Toutefois, l'IGF n'assure pas encore pleinement l'ensemble de ses attributions.

**L'Inspection générale d'État (IGE).** Placée sous l'autorité du Président de la République, l'IGE est chargée notamment d'assurer un contrôle a posteriori des opérations financières des administrations, services, établissements publics nationaux, sociétés à participation financière publique, collectivités locales, et tous les autres organismes gérant des fonds publics.

L'exécution des dépenses budgétaires en RCI fait intervenir outre les Agents des Ministères dépeniers, ceux du Ministère de l'Économie et des Finances.

**Les administrateurs de crédits :** les ministres dépensiers sont administrateurs des crédits qui sont alloués à leur département respectif par les lois de finances. Ils délèguent leur compétence en la matière à des chefs d'unités administratives qui sont appelés administrateurs de crédits délégués. Ces derniers formulent leurs propositions d'engagement de dépenses à l'ordonnateur délégué du ministère concerné. Il importe de préciser que la gestion des crédits ouverts au titre des dépenses salariales, des abonnements (eau, électricité, téléphone) et de la dette n'est pas assurée par les administrateurs délégués des ministères concernés.. Ces crédits sont gérés respectivement par la Direction de la Solde, la DPE et la DDP.

**Les ordonnateurs délégués :** par délégation du ministre chargé des finances, ordonnateur principal du budget de l'État, les Directeurs des Affaires Administratives et Financières (DAAF) sont ordonnateurs des crédits de leur département respectif sauf pour les dépenses de personnel pour lesquelles le directeur de la Solde est ordonnateur délégué et la dette publique qui est de la compétence de la Direction de la Dette Publique.

**La Direction Générale du Budget et des Finances (DGBF) :** La DGBF est une direction centrale du MEF. Elle est chargée notamment de (i) la préparation des lois de finances (lois de finances initiales, lois de finances rectificatives et lois de règlement), (ii) du suivi de l'exécution du budget, (iii) du contrôle financier et budgétaire des opérations budgétaires de l'État et des établissements publics nationaux, et (iv) de l'évaluation des dépenses. Elle est structurée en treize directions opérationnelles et une cellule chargée de l'audit des dépenses. La répartition des compétences entre les directions opérationnelles est faite sur une base fonctionnelle. La DGBF compte en son sein la **Direction du Contrôle Financier** qui assure le contrôle administratif a priori des dépenses du budget de l'État et des comptes spéciaux du Trésor.

**La Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) :** La DGTCP est chargée, entre autres (i) d'exécuter et de contrôler l'exécution des opérations budgétaires de l'État, des EPN et des collectivités territoriales, (ii) d'assurer la garde et maniement des deniers publics, (iii) d'élaborer et d'appliquer la réglementation de la comptabilité publique, et (iv) d'assurer la gestion de la dette publique. Le réseau des comptables publics est constitué des chefs des postes comptables généraux, des postes comptables déconcentrés, des payeurs placés auprès des ambassades à l'étranger, des receveurs des impôts et des receveurs des douanes.

Plusieurs postes comptables interviennent dans l'exécution des opérations financières et comptables de l'État à différents niveaux (central et déconcentré). En 2011, Il s'agissait principalement des intervenants suivants :

- Le réseau des comptables directs du Trésor, relevant de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique, qui se répartit en 2011 de la manière suivante:
  - 8 Comptables Généraux: l'Agent Comptable Central du Trésor (ACCT), le Receveur Général des Finances (RGF), le Payeur Général du Trésor (PGT), le Trésorier Général pour l'Étranger (TGE), l'Agent Comptable de la Dette Publique (ACDP), l'Agent Comptable des Créances Contentieuses (ACCC), l'Agent Comptable Central des Dépôts (ACCD) et le Payeur Général des Forces de Défense et de Sécurité (PGFDS);
  - 226 Postes Comptables déconcentrés, qui gèrent les Trésoreries Générales (42), les Trésoreries Principales (44), les Paieries Départementales (56), les Districts (2), les Trésoreries (51), les Agences ACCD (13), les Agences des Projets Cofinancés-ACDP (13) et les Recettes des Produits Divers (5);
  - 45 Payeurs placés auprès des 45 Ambassades de Côte d'Ivoire à l'étranger, dont les opérations sont reprises dans la comptabilité du Trésorier Général pour l'Étranger.
- le réseau des comptables spéciaux qui rassemble les comptables de la Direction Générale des Impôts et ceux de la Direction Générale des Douanes, qui était composé de 66 Receveurs des Impôts (35 à Abidjan, dont le Receveur Principal des Impôts et 31 à l'intérieur), nommés auprès de la Direction Générale des Impôts.

### 3 Evaluation des systèmes des processus et des institutions de gestion des finances publiques

#### 3.1 Crédibilité du budget

##### *PI-1 Dépenses réelles totales par rapport au budget initialement approuvé*

###### **Composantes à examiner (Méthode de notation M1)**

*i) Différence entre les dépenses primaires totales réelles et les dépenses primaires initialement prévues au budget (abstraction faite des dépenses au titre du service de la dette et celles liées à des projets financés sur des concours extérieurs).*

###### Méthodologie

Cet indicateur vise à évaluer dans quelle mesure les décisions budgétaires initiales prises par le législateur sont réalistes et crédibles et si elles sont exécutées fidèlement par l'exécutif. Comme le souligne le document méthodologique du PEFA: « *La capacité d'exécuter les dépenses inscrites au budget est un facteur important qui détermine la mesure dans laquelle les pouvoirs publics sont à même de fournir au cours de l'exercice les services publics prévus dans les documents de politique générale, les objectifs de résultats ou les plans d'activité.* » C'est donc la LFI qui doit être prise en compte pour l'évaluation de cet indicateur. Les lois de finances rectificatives n'ont pas à être prises en compte, car c'est bien la pertinence et la fiabilité de la prévision initiale qui importent. Toutefois, le service de la dette et les financements extérieurs sont exclus de l'analyse puisque le gouvernement n'a pas de prise sur ces variables.

Du côté de la réalisation des dépenses, le manuel du PEFA fait état de dépenses « réelles » ou « effectives », mais ne précise pas le mode d'enregistrement qui doit être utilisé. Or, celui-ci peut être déterminé de quatre manières : sur la base des droits constatés (ou du fait générateur), de la date d'exigibilité, des engagements ou sur la base caisse. Généralement les rapports de la Cour des Comptes s'appuient sur les CGAF pour lesquels les dépenses réelles correspondent aux dépenses qui ont été prises en charge par le trésor public. Dans la grande majorité des cas, les rapports des évaluations PEFA s'appuient sur les données de ces rapports.

Le secrétariat PEFA préconise néanmoins que les « paiements réalisés », doivent s'appuyer sur les dépenses effectivement payées, c'est-à-dire sur le mode d'enregistrement en base caisse.

###### État des lieux

En 2008, les écarts relatifs entre le budget initial et les dépenses effectives ont été évalués respectivement à 0,4% en 2004, 1,9% en 2005 et 6,2% en 2006, ce qui correspondait à une note A. La mission avait cependant suggéré de ne pas noter cet indicateur à cause du montant important de dépenses payées sans imputation budgétaire et de l'importance des montants existants sur des comptes d'attente imputés en classe 4.

Le rapport d'autoévaluation de 2010 indique que l'expert a pu obtenir des données pour les exercices 2007, 2008 et 2009, mais indique ne pas savoir s'il s'agissait ou non des dépenses primaires, si bien que les calculs n'ont pas pu être effectués. En revanche, le rapport de 2012 semble avoir pu obtenir les données nécessaires au calcul et présente des écarts entre le budget initial et les dépenses effectives qui seraient respectivement de 9,8% en 2008, 6,3% en 2009 et de 5,1% 2010.

###### Revue de la période de référence

La période de référence pour cette composante porte sur les trois derniers exercices budgétaires.

Les rapports de la Chambre des Comptes présentent les montants des budgets initiaux et révisés par le collectif budgétaire, ainsi que ceux des dépenses exécutées au niveau de la prise en charge par le Trésor public budgétisées. Ils présentent également les balances d'entrées et de sorties des avances

de trésorerie, répertoriées dans les comptes 470 «dépenses payées avant ordonnancement» et 479 «diverses avances de trésorerie ». Ces balances sont répertoriées dans le tableau suivant :

**Tableau 12 : Montant des avances de trésorerie entre 2009 et 2011**

	Balance d'entrée des avances de trésorerie	Balance de sortie des avances de trésorerie	Variation des avances de trésorerie
<b>2009</b>	488.178.141.000 FCFA	246.309.411.000 FCFA	-241.868.730.000 FCFA
<b>2010</b>	246.797.589.191 FCFA	461.880.996.172 FCFA	215.083.406.981 FCFA
<b>2011</b>	461.880.996.172 FCFA	493.185.054.986 FCFA	31.304.058.814 FCFA

**Source** : rapports de la CDC de 2009, 2010 et 2011

Les rapports de la CDC relèvent également un certain nombre de paiements en attente, tant au niveau du compte 40 «dépenses ordonnancées et non payées » que du compte 487 « autres comptes de régularisation créditeurs, mais les informations ne sont pas suffisamment exhaustives pour permettre de dresser un tableau de synthèse. En particulier, le rapport de 2009 ne présente que les balances de sortie, sans les balances d'entrées et l'information n'est pas disponible dans le rapport de 2008.

La mission a donc sollicité que l'administration ivoirienne lui procure une extraction de la base PEC/MER, afin de pouvoir comparer, selon la même présentation que le Budget initial, les dépenses payées aux crédits budgétaires initialement prévus.

Cette extraction a permis de faire apparaître, pour chaque administration, non seulement le montant des dépenses qui ont été suivi la procédure normale, mais également celles qui réglées sous la forme d'avances de trésorerie ou qui ont suivi des procédures dérogatoires<sup>7</sup>.

Le tableau suivant présente le montant des dépenses prévues et réalisées à chaque étape du processus budgétaire.

**Tableau 13 : Variation des dépenses réelles par rapport aux prévisions initiales (ordonnance)**

Années	Ordonnance	Collectif	Engagement	Ordonnancement	PEC_Tresor	Paiement
2009	1 695	1 939	1 724	1 720	1 719	1 571
2010	1 939	2 029	1 905	1 904	1 903	1 639
2011	1 759	1 797	1 725	1 722	1 721	1 628

**Source** : extraction de la base PEC/MER

A partir de ces informations, les dépenses prises en charges par le Trésor ont pu être comparées aux dépenses initiales et les écarts en pourcentage sont reportés dans le tableau suivant:

**Tableau 14 : Variation des dépenses réelles par rapport aux prévisions initiales (ordonnance)**

Années	Ecart
2009	8.8%
2010	17.4%
2011	8.4%

**Source** : extractions des bases de données SIGFIP et PEC/REC

<sup>7</sup> Notons cependant que la mise en place de cette base n'a pas d'incidence sur la diminution souhaitable des soldes anormaux importants apparaissant à certains comptes d'attente (cf. l'indicateur PI-4 première composante et PI-22, 2ème composante.

## Tableau résumé

Indicateur	2008	2013	Explication résumée et comparaison par rapport à 2008
<b>PI-1 : Dépenses réelles totales par rapport au budget approuvé initialement (M1)</b>	<b>NN</b>	<b>C</b>	<b>A cause de l'absence de notation en 2008, les deux notes ne peuvent pas être comparées.</b>
(i) Différence entre les dépenses primaires totales réelles et les dépenses primaires initialement prévues au budget.	NN	C	Les dépenses payées par le Trésor par rapport aux dépenses initialement budgétisées ont été respectivement de : - 8.8% en 2009 - 17.4% en 2010 - 8.4% en 2011 Au cours des trois derniers exercices, les dépenses effectives n'ont donc qu'une seule année enregistré un écart correspondant à un montant supérieur à 15 % des dépenses prévues au budget.

### **PI-2 Composition des dépenses réelles par rapport au budget initialement approuvé**

#### **Composantes à examiner (Méthode de notation M1)**

- i) Ampleur des écarts dans la composition des dépenses au cours des trois dernières années, non compris les crédits provisionnels ;*
- ii) Montant moyen des dépenses imputées en fait à la réserve provisionnelle au cours des trois dernières années.*

#### ***i) Ampleur des écarts dans la composition des dépenses au cours des trois dernières années, non compris les crédits provisionnels ;***

Cet indicateur vise à mesurer, selon la classification administrative ou fonctionnelle, la manière selon laquelle les réaffectations entre les lignes budgétaires administratives ont contribué à la variation des dépenses au-delà du niveau global.

#### État des lieux

En 2008, les variations de la composition du budget réalisé selon la classification administrative étaient respectivement de 7,6% en 2004, 8% en 2005 et 0.4% en 2006 par rapport aux montants initialement ordonnancés. Ces chiffres auraient dû conduire à attribuer la note C à cet indicateur, mais la mission avait jugé qu'un certain nombre de comptes importants de la classe 4, dont les comptes 470 et 472 (salaires) n'étaient pas soldés, si bien qu'il avait été choisi de ne pas noter cet indicateur.

En 2010, les données qui avaient été transmises à l'évaluateur n'étaient pas été suffisamment complètes pour permettre de noter la composante, mais elles avaient pu être obtenues pour l'auto-évaluation de 2012. Les déviations respectives étaient de 3,3% en 2008, de 1,4% en 2009 et de 0 en 2010, si bien que la composante avait été notée A.

#### Revue de la période de référence

La période de référence pour cette composante porte sur les trois derniers exercices budgétaires.

La méthodologie PEFA requiert d'analyser la décomposition du budget selon une classification administrative, fonctionnelle ou programmatique. L'extraction de l'application PEC/MER permettait d'obtenir cette décomposition sous la forme fonctionnelle ou administrative.

Le tableau suivant présente une décomposition des dépenses prévues pour les 20 ministères les plus importants.



**Tableau 15 : Composition des dépenses prévues pour les 20 premiers ministères (budget initial)**

Libellés	2009	2010	2011
Ministère de l'éducation nationale	373.53	418.72	354.60
Ministère de l'Économie et des Finances	309.66	342.13	297.28
Ministère délégué auprès de la présidence de la république, charge de la défense	160.19	170.61	152.53
Ministère d'État, ministère de l'Intérieur	136.58	146.29	118.36
Ministère de la santé et de la lutte contre le sida	112.92	118.81	105.60
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique	100.75	108.34	102.80
Ministère des infrastructures économiques	80.21	105.67	105.61
Présidence de la république	76.41	73.54	104.72
Ministère des mines, du pétrole et de l'énergie	3.65	55.43	97.77
Ministère d'État, ministère des affaires étrangères	49.91	53.55	45.24
Ministère de l'enseignement technique et de la formation professionnelle	37.98	51.38	36.69
Ministère de l'agriculture	38.09	48.29	29.55
Primature & service rattachés	12.90	32.02	26.68
Ministère délégué auprès du PM, garde des sceaux, charge de la justice	21.38	23.33	21.10
Ministère de la construction, de l'assainissement et de l'urbanisme	17.78	17.45	12.26
Commission électorale indépendante	17.16	10.59	17.90
Ministère de l'environnement et du développement durable	11.58	14.06	11.86
Représentation nationale	11.08	11.11	12.02
Ministère des sports et loisirs	11.91	12.58	9.16
Ministère de la communication	9.36	14.70	7.34

**Source :** Extraction de SIGFIP

L'extraction de la base PEC/MER a permis de construire un tableau synthétisant la variation en % de la composition des dépenses réalisées par rapport aux dépenses initiales.

**Tableau 16 : Variation de la composition des dépenses réalisées par rapport aux prévisions initiales**

Exercice	Décomposition de la variation des dépenses
2009	13.6%
2010	15.0%
2011	15.0%

**Source :** Extraction de PEC/MER

Ce tableau montre que la composition de la variation des dépenses des 20 premières institutions s'écarte du budget initial de manière bien plus significative qu'au niveau global, ce qui met en évidence que des réaffectations significatives entre les lignes budgétaires ont eu lieu durant la phase d'exécution du budget.

**ii) Montant moyen des dépenses imputées en fait à la réserve provisionnelle au cours des trois dernières années.**

État des lieux

Cette composante n'a pas été notée dans les précédentes évaluations.

Revue de la période de référence

La période de référence pour cette composante porte sur les trois derniers exercices budgétaires. Les données sur les provisions ont été également obtenues à partir d'une extraction de la base SIG-FIP. Elles sont retranscrites dans le tableau suivant :

**Tableau 17 : montant des provisions prises par ordonnance et prises en charge**

Exercice	Budget initial	Engagement	Visé	PEC
2009	27 622 692 821	0	0	0
2010	46 398 629 946	0	0	0
2011	18 256 825 889	0	0	0

Source : Extraction de SIGFIP

Le tableau suivant présente les niveaux initiaux et finaux des provisions pour faire apparaître les mouvements entre les prévisions et les réalisations. Il apparaît, d'une part que les provisions n'ont pas été établies par rapport à des spécificités particulières (ministère, nature, région, etc.), mais simplement que des montants globaux ont été définis pour les dépenses ordinaires et d'investissement, sans décomposition plus détaillée, d'autre part que les crédits provisionnels n'ont pas été utilisés.

**Tableau 18 : montant des provisions prises par ordonnance et prises en charge (milliards de CFA)**

Libellés	2009			2010			2011		
	Ordon.	Budget	PEC Trésor	Ordon.	Budget	PEC Trésor	Ordon.	Budget	PEC Trésor
Dépenses Ordinaires	20.11	0.49	0.00	19.05	0.34	0.00	11.05	0.52	0.00
Crédits non affectés de fonctionnement ordinaire des services (hors personnel)	20.11	0.49	0.00	14.21	0.34	0.00	6.01	0.52	0.00
Opérations d'ajustement de la rémunération du personnel en cours de gestion	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.04	0.00	0.00
Autres crédits non ventilables	0.00	0.00	0.00	4.84	0.00	0.00	3.00	0.00	0.00
Dépenses d'Investissement	7.52	0.29	0.00	27.35	13.57	0.00	7.21	0.08	0.00
Crédits non affectés des projets d'investissement	7.52	0.29	0.00	25.09	13.57	0.00	7.21	0.08	0.00
Autres crédits non ventilables	0.00	0.00	0.00	2.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total</b>	<b>27.62</b>	<b>0.78</b>	<b>0.00</b>	<b>46.40</b>	<b>13.91</b>	<b>0.00</b>	<b>18.26</b>	<b>0.60</b>	<b>0.00</b>

Les chiffres montrent qu'aucune provision n'a été engagée au cours des trois exercices sous revue. Cependant, la non utilisation des crédits provisionnels semble vraisemblablement corrélée au suivi



non strict des budgets initialement votés, ce qui, au demeurant, ne correspond pas à de «*bonnes pratiques*» de gestion des ressources budgétaires.

### Tableau résumé

Indicateur	Note 2008	Note 2013	Explication résumée et comparaison par rapport à 2008
<b>PI-2. Composition des dépenses réelles par rapport au budget initialement approuvé (M1)</b>	<b>N.N.</b>	<b>C+</b>	<b>A cause de l'absence de notation en 2008, les deux notes ne peuvent pas être comparées.</b>
i) Ampleur des écarts dans la composition des dépenses au cours des trois dernières années, non compris les crédits provisionnels	N.N.	C	En se basant sur des extractions du SIGFIP et de PEC/MER, il est possible de calculer les écarts en % de la composition des dépenses réelles par rapport aux prévisions initiales, soit: 13.6% en 2009 15.0% en 2010 15.0% en 2011 La composition des dépenses ne s'est pas écartée du budget initial de plus de 15 % pendant au moins deux des trois dernières années, mais elle s'est écartée du budget initial de plus de 10 % pendant au moins deux des trois dernières années.
ii) Montant moyen des dépenses imputées en fait à la réserve provisionnelle au cours des trois der-	N.N.	A	Les provisions prévues au budget n'ont pas été engagées.

### PI-3 Recettes réelles totales par rapport au budget initialement approuvé

#### Composantes à examiner (Méthode de notation M1) :

**i) Recettes intérieures réelles par rapport aux recettes intérieures initialement inscrites au budget**

#### État des lieux

En 2008, la mission PEFA avait calculé que la variation des recettes réelles totales rapportées aux recettes du budget initialement voté était respectivement de 91,9% en 2004, 95% en 2005, et 104,4% en 2006 et avait attribué la note B à cet indicateur.

Les données nécessaires à la notation de la composante n'avaient pas été produites pour l'auto-évaluation de 2010, mais elles avaient pu l'être pour celle de 2012, montrant des taux de réalisation des recettes réelles totales respectifs de 102,6% en 2008, 104,2% en 2009 et 109,5% en 2010, si bien que la note A avait été attribuée à cet indicateur.

#### Revue de la période de référence

La période de référence pour cette composante porte sur les trois derniers exercices budgétaires.

Les prévisions des recettes sont faites au moment de la préparation du budget. Elles s'appuient sur le Tableau des Opérations Financières (TOFE) qui est un tableau de synthèse servant à faire des prévisions pour faire ressortir la situation financière exacte de l'État pour une période donnée. Le TOFE est élaboré à partir d'informations fournies principalement par la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP), la Direction Générale du Budget et des Finances (DGBF), la Caisse Générale de Retraite des Agents de l'État (CGRAE), la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS) et la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). Dans la pratique, on peut considérer que c'est la banque centrale qui élabore le TOFE, dans la mesure où un Cadre Budgétaire à Moyen Terme (CBMT) doit tenir compte des évolutions prévisibles de la conjoncture nationale et internationale qui établissent les contraintes auxquelles la budgétisation est soumise. La Banque Cen-

trale donne donc des éléments que la Direction générale du Trésor et de la comptabilité publique ne sont pas en mesure de contredire. Or une mauvaise prévision de ce cet indicateur aura une influence sur les indicateurs PI-1 et PI-2, dans la mesure où elle conduira au non-respect de l'exécution du budget (fuites de revenus ou dépenses sous budgétisées).

Il est prévu que l'élaboration du TOFE se fasse très prochainement sur la Directive n°10/2009/CM/UEMOA du 26 juin 2009, portant Tableau des Opérations Financières de l'État du cadre harmonisé des finances publiques et a reçu dans ce cadre un premier appui d'AFRITAC de l'Ouest pour permettre la préparation d'un manuel de procédure d'élaboration du TOFE.

Dans, le TOFE les recettes sont décomposées entre recettes fiscales et non fiscales, généralement comme suit:

- recettes fiscales (recettes des Impôts, de la Douane, et du Trésor public) ;
- recettes non fiscales (recettes de la CGRAE, de la CAA, de la CNPS, Fonds de Soutien à l'Habitat, recettes domaniales etc...);

Pour la détermination de la note de l'indicateur, les rapports de la Chambre des Comptes<sup>8</sup> et leurs annexes permettent de calculer des taux de réalisation des recettes réelles totales à partir des données du collectif budgétaire, reproduites dans le tableau suivant :

Recettes intérieures	Prévues (collectif budgétaire)	Réalisées	Taux de réalisation
<b>2009</b>	2 148 452 608 833	2 174 786 961 532	101.23%
<b>2010</b>	2 896 978 830 724	2 918 700 144 451	100.75%
<b>2011</b>	2 103 097 000 000	2 315 056 703 725	110.08%

Cependant, selon la méthodologie PEFA, les prévisions à prendre en compte sont celles de la LDFI. Il convient donc de ne pas utiliser les montants du collectif budgétaire qui sont utilisés comme référence dans les rapports de la Cour des Comptes, mais ceux qui ont été prévus dans les ordonnances. Ces montants ont pu être obtenus à partir des rapports d'exécution budgétaire.

Le tableau comparatif entre les recettes initiales et réalisées devient le suivant :

Recettes intérieures	Ordonnance	Réalisées	Taux de réalisation
<b>2009</b>	1 958 749	2 174 787	111.03%
<b>2010</b>	2 150 576	2 918 700	135.72%
<b>2011</b>	2 086 300	2 252 300	107.96%

Ce tableau montre que les recettes fiscales ont été systématiquement sous-évaluées au cours de la période sous revue, si bien que la fiabilité des prévisions peut-être remise en cause. Ces prévisions de recettes trop pessimistes influencent également l'indicateur PI-12 (perspective pluriannuelle dans la planification budgétaire et de la politique des dépenses) dans le sens où les montants additionnels peuvent être ensuite affectés à des dépenses qui n'avaient pas été prises en compte dans le processus budgétaire.

<sup>8</sup>Rapports de la Chambre des comptes 2010, 2011 et 2012.

### Tableau résumé

Indicateur	Note 2008	Note 2013	Explication résumée et comparaison par rapport à 2008
<b>PI-3. Recettes réelles totales par rapport au budget initialement approuvé. (Méthode de notation M1)</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>Les critères de notation de cet indicateur ayant changé en 2011, les deux notes ne peuvent pas être comparées en l'état. Toutefois, si les critères de 2011 avaient été appliqués en 2008, la note de cet indicateur aurait été toujours B.</b>
(i) Recettes intérieures réelles par rapport aux recettes intérieures initialement inscrites au budget.	B	B	Les recettes intérieures réelles ont été comprises entre 94 % et 112 % des recettes intérieures inscrites au budget durant deux des trois dernières années.

### PI-4 Stock et suivi des arriérés de paiement sur les dépenses

#### Composantes à examiner (Méthode de notation M1) :

- i) Stock des arriérés de paiement sur les dépenses (exprimé en pourcentage des dépenses réelles totales pour l'exercice budgétaire correspondant) et toute variation récente du stock.
- ii) Disponibilité de données pour le suivi du stock d'arriérés de paiement sur les dépenses.

#### (i) Stock des arriérés de paiement sur les dépenses et toute variation récente du stock.

##### État des lieux

Le rapport de 2008 rappelle que la réglementation qui s'applique pour la définition des arriérés est celle de l'UEMOA, à savoir: « toute dépense non payée dans un délai de 90 jours à compter de leur émission par l'ordonnateur, c'est-à-dire à compter de l'envoi du mandat de paiement au comptable public, qu'il s'agisse de paiement de biens et services ou de salaires ». En s'appuyant sur cette définition, le stock d'arriérés s'élevait à 1162 milliards de CFA au 31 décembre 2006, ce qui correspondait à 100,6% des dépenses primaires totales de l'exercice. La note D a donc été attribuée à cet indicateur<sup>9</sup>. Le rapport indique également que le stock d'arriérés a augmenté en valeur relative dans la mesure où il ne représentait que 93,65% des dépenses primaires totales lors de l'exercice 2005. Les rapports d'autoévaluation ont également relevé le stock important des arriérés de paiement.

##### Revue de la période de référence

La période de référence pour cette composante porte sur les trois derniers exercices budgétaires.

La Côte d'Ivoire applique, les définitions relatives aux arriérés de paiement conformément aux Directives de l'UEMOA pour l'élaboration du TOFE produit dans le cadre du suivi des politiques de convergence : il y a arriéré de paiement dès qu'un mandat pris en charge par le Trésor public n'est pas payé 90 jours après son ordonnancement.

Les rapports annuels de la Chambre des comptes permettent de déterminer le stock d'arriérés de paiements de la période sous revue, qui représentent respectivement :

- 53.86% des dépenses totales en 2009 ;
- 57.13% des dépenses totales en 2010 ;
- 40.37% des dépenses totales en 2011.

Ces chiffres donnent apparemment l'impression d'une nette amélioration par rapport à la situation de 2008, mais ils ne traduisent qu'une modification du mode de calcul des arriérés, car la situation a en fait peu varié. En effet, le calcul effectué en 2008 prenait en compte les arriérés extérieurs au numérateur sans inclure la dette extérieure au dénominateur. Lorsque celle-ci est prise en compte, le taux

baisse mécaniquement. La situation reste donc particulièrement préoccupante, comme le soulignent chaque année les rapports de la Chambre des Comptes.

Comme le notent régulièrement les rapports de la CDC, l'accumulation d'arriérés de paiement reste un des principaux points faibles de la gestion des finances publiques en RCI et pourrait fragiliser la mise en place d'une politique efficace de soutenabilité de la dette post-PPTE. Cependant un plan d'apurement des arriérés de la dette pour la période 2013-2015 a été élaboré avec le FMI et une stratégie de réduction globale de la dette intérieure est en cours de validation, ce qui permet d'envisager une amélioration sensible de la situation pour les prochaines années.

Notons par ailleurs :

- que la Chambre des Comptes se base sur la définition de l'UEMOA pour le calcul des arriérés, mais la définition elle-même pose problème dans la mesure où l'ordonnateur peut liquider la dépense bien après avoir reçu la facture. Par exemple en Europe, c'est la date de la facturation qui est prise en référence et que les délais de règlement ne peuvent en général excéder 60 jours. La définition de l'UEMOA ne prend donc pas en compte la totalité des facteurs qui peuvent conduire à l'accumulation d'arriérés;
- que l'arrêté N°78/MEF/CAB-01/20 du 13 mars 2008 fixe les modalités de recours aux avances de trésorerie, mais sont exclus de ces modalités: les dépenses liées à la dette publique: les dépenses de personnel: les dépenses des régies d'avance créées par le MEF y compris celles de programmes de sortie de crise. Par conséquent, près de 80% des dépenses totales ne doivent pas se conformer aux modalités de recours aux avances de trésorerie, ce qui peut conduire à l'accumulation d'arriérés ;

## ***ii) Disponibilité de données pour le suivi du stock d'arriérés de paiement sur les dépenses.***

### État des lieux

Depuis 2008, les arriérés de paiements sont suivis par la DGTCP (Direction Générale de la Dette Publique), qui produit un rapport trimestriel ainsi que par le Service de la Coordination statistique. Des documents comprenant l'ensemble des arriérés extérieurs et intérieurs sont publiés et transmis mensuellement aux partenaires financiers de la RCI. L'IGF réalise par ailleurs un audit des arriérés de paiement des salaires. En 2008, la mission avait attribué la note B à cet indicateur, considérant que les données sur le stock d'arriérés étaient rendues disponibles d'une manière régulière, mais restaient incomplètes pour un petit nombre de catégories de dépenses identifiées, en particulier les salaires. Les rapports d'autoévaluation de 2010 et 2012 ont ensuite indiqué qu'il n'y avait plus d'arriérés sur salaires et attribué note A à cette composante.

### Revue de la période de référence

La période de référence pour cette composante porte sur les trois derniers exercices budgétaires. Les données sur la situation des arriérés sont disponibles dans les documents de suivi produits par la DGTCP, ainsi que dans les rapports annuels sur le Compte Général de l'Administration des Finances et de la Chambre des comptes. Le suivi de la dette publique extérieure et intérieure est publié sur le site du Trésor jusqu'à Décembre 2012

Selon le rapport du FMI de juillet 2012 sur le suivi de l'initiative PPTE, des données sur la dette extérieure et intérieure publique et garantie par l'État (encours, obligations courantes de service de la dette due et paiements effectifs à ce titre, décaissements de prêts) ont été publiées sur le site internet du Trésor<sup>10</sup> à intervalle trimestriel depuis 2009, malgré une interruption entre septembre 2010 et septembre 2011 en raison de la crise postélectorale. Ces données manquantes ont ensuite été publiées depuis.

---

<sup>10</sup> Voir [http : www.tresor.gov.ci](http://www.tresor.gov.ci)

## Tableau résumé

Indicateur	Note 2008	Note 2013	Explication résumée et comparaison par rapport à 2008
<b>PI-4. Stock et suivi des arriérés de paiement sur les dépenses (Méthode de notation M1)</b>	<b>D+</b>	<b>D+▲</b>	<b>Entre 2008 et 2011, la note de cet indicateur n'a pas changé. Toutefois, on note une réduction relative du stock par rapport à 2008 et une amélioration dans la disponibilité des données. Le stock des arriérés reste cependant très important.</b>
(i) Stock des arriérés de paiement sur les dépenses et toute variation récente du stock	D	D▲	Selon les rapports annuels de la Chambre des comptes, le stock des arriérés représentait - 53.86% des dépenses totales en 2009 ; - 57.13% des dépenses totales en 2010 - 40.37% des dépenses totales en 2011.
(ii) Disponibilité de données pour le suivi du stock d'arriérés de paiement sur les dépenses	B	A	La situation des arriérés est reproduite dans les documents de suivi produits par la DGTCTP, dans les rapports annuels sur le Compte Général de l'Administration des Finances, ainsi que dans les rapports de la Chambre des comptes.

## 3.2 Cycle budgétaire

### 3.2.1 Exhaustivité et transparence

#### PI-5 Classification du budget

##### **Composantes à examiner (Méthode de notation M1) :**

*i) Système de classification utilisé pour l'établissement, l'exécution et l'établissement de rapports sur le budget de l'administration centrale*

Cette composante examine si l'établissement et l'exécution du budget s'appuient sur une classification administrative, économique et fonctionnelle s'inspirant au moins des 10 fonctions principales du CO-FOG, selon les normes internationales, sont les suivantes :

1. services généraux des administrations publiques ;
2. défense ;
3. ordre et sécurité publics ;
4. affaires économiques ;
5. protection de l'environnement ;
6. logements et équipements collectifs ;
7. santé ;
8. loisirs, culture et culte ;
9. enseignement ;
10. protection sociale

Plus généralement, la structure de la classification fonctionnelle comprend le secteur, qui détermine le besoin fondamental à satisfaire, la fonction principale, qui regroupe les activités permettant de satisfaire le besoin fondamental, la fonction secondaire, qui regroupe les activités permettant de répondre à un objectif intermédiaire.

La structure de la classification administrative distingue le type d'unité administrative, la catégorie d'unité administrative, le numéro d'ordre (du projet/service bénéficiaire ou destinataire), et enfin la localisation géographique de la dépense.

La classification économique ou par nature de la dépense est organisée selon l'ordre suivant : la classe (désignant les comptes du plan comptable de l'État), l'article, le paragraphe et la ligne.

#### État des lieux

La mission de 2008 avait considéré que l'établissement et l'exécution du budget étaient basés sur une classification administrative, économique et fonctionnelle s'inspirant au moins des 10 fonctions principales du COFOG.

Le rapport d'évaluation précise qu'une table de passage avait été établie avec la nomenclature CFAP dans l'attente de la nouvelle réglementation devant intégralement reprendre les éléments de la nouvelle nomenclature de l'UEMOA. Il avait été néanmoins considéré que la présentation synthétique des dépenses sous forme fonctionnelle n'était pas très lisible en raison du regroupement :

- i. d'une classification par destination (chapitre et sous-chapitre) ;
- ii. d'une classification par secteurs d'activités, assimilée à la classification fonctionnelle au niveau du chapitre;
- iii. d'une classification administrative au niveau du sous-chapitre.

Pour ces raisons, la mission n'avait attribué que la note B à cette composante.  
Les rapports d'autoévaluations ont ensuite attribué la note A, n'ayant pas émis la même réserve.

#### Revue de la période de référence

La période de référence pour cette composante porte sur la classification budgétaire la plus récente.

Au cours de la première phase de terrain, la mission a obtenu une extraction de la base SIGFIP qui permet de classer les opérations budgétaires:

- en recettes, selon leur nature ;
- en dépenses, selon les classifications par destination administrative, par programme, par fonction et sous fonction et par nature économique, comme détaillé ci-après :

##### *Classification économique*

- Titre
- Nature
- Destination

##### *Classification fonctionnelle*

- Secteur
- Fonction Principale
- Fonction secondaire

##### *Classification administrative*

- Ministère
- Type d'unité administrative
- Catégorie de service
- Région

Le jugement porté en 2008 qui avait établi que la classification fonctionnelle s'inspirait au moins des 10 fonctions principales du COFOG, n'a pas été remis en cause, d'autant que la méthodologie PEFA n'impose pas que la classification budgétaire utilise expressément les normes GFS/COFOG, mais une classification susceptible de fournir une documentation cohérente avec ces normes. Notons cependant que la classification ivoirienne s'en écarte légèrement. Elle se décompose en effet de la manière suivante :

- 1 souveraineté
- 2 défense et sécurité
- 3 affaires générales et financières
- 4 enseignement, formation, recherche
- 5 culture et loisirs
- 6 santé et action sociale
- 7 administration et développement des infrastructures
- 8 production et commerce
- 9 dépenses non ventilables par secteurs

De plus, une classification "Pro-Pauvres" a été intégrée à la base de données SIGFIP, ce qui permet de constater une évolution positive par rapport à la situation de 2008. Notons cependant que cette classification pro-pauvre ne se rattache à aucun type de classification conforme aux normes internationales, ce qui amoindrit cette amélioration.

Néanmoins, la nouvelle classification fonctionnelle, rappelée dans la directive N°08/2009/CM/UEMOA portant nomenclature budgétaire de l'État au sein de L'UEMOA n'est pas encore appliquée en Côte



d'Ivoire, malgré l'engagement du gouvernement d'intégrer la classification fonctionnelle du MSFP 2001 dans la nomenclature budgétaire. Au niveau des « dépenses non ventilables par secteur », les directives de l'UEMOA indiquent qu'une proportion significative des dépenses nuit à la transparence budgétaire et à l'efficacité d'une classification fonctionnelle et recommande aux États de limiter strictement cette proportion à au plus 1 pourcent du total des crédits du budget de l'État hors service de la dette. Or cette proportion dépasse les 40% en Côte d'Ivoire.

Par conséquent, les problèmes relatifs à la notation de cet indicateur ne résultent pas spécifiquement d'un manque de conformité de la classification fonctionnelle vis-à-vis des normes internationales, mais plutôt de problèmes d'imputation budgétaire, ce qui est un problème différent (par exemple, le fait de de très nombreuses dépenses soient classées « non ventilées », qu'il y ait parfois des codes ne correspondant à aucun libellé, que la classification « pro-pauvre » a été construite en dehors de la classification économique et fonctionnelle, etc.

### Tableau résumé

Indicateur	Note 2008	Note 2012	Explication résumée et comparaison par rapport à 2008
<b>PI-5. Classification du budget (M1)</b>	<b>B</b>	<b>BΔ</b>	<b>La classification des dépenses du budget de l'État s'est légèrement améliorée entre 2008 et 2011, grâce à l'adjonction d'une classification Pro-Pauvres.</b>
i) Système de classification utilisé pour l'établissement, l'exécution et l'établissement de rapports sur le budget de l'administration centrale	B	BΔ	L'extraction de la base SIGFIP permet de classer les dépenses sous différents axes analyse (administratif, économique et fonctionnel) et de fournir une documentation cohérente avec le GFS/COFOG ainsi qu'une classification "Pro-Pauvres".

### PI-6 Exhaustivité des informations contenues dans la documentation budgétaire

#### **Composantes à examiner (Méthode de notation M1) :**

*i) Part des informations citées ci-dessus dans la documentation budgétaire la plus récemment émise par l'administration centrale (pour être prises en compte dans l'évaluation, les informations requises pour chaque critère doivent être remplies).*

La notation repose sur une liste précise de 9 types d'informations qui doivent être communiqués dans la documentation budgétaire adressée au Parlement ou à l'Assemblée Nationale.

#### État des lieux

Quatre (4) critères avaient été considérés comme remplis par la mission PEMFAR 2008:

- i) Les hypothèses macroéconomiques;*
- iv) Le stock de la dette;*
- vii) La reprise, dans la même forme, des prévisions initiales du budget précédent;*
- viii) Les tableaux résumés sur les recettes et des dépenses.*

Les cinq (5) critères suivants n'étaient pas remplis étaient les suivants:

- ii) La présentation des soldes budgétaires;*
- iii) Le financement du déficit;*
- v) Les avoirs financiers, y compris les Informations détaillées au moins pour le début de l'année en cours;*
- vi) État d'exécution détaillé de l'année précédente présenté dans le même format que le projet de budget;*
- ix) L'explication de l'impact des nouvelles mesures fiscales et de dépenses sur le budget*

La note C avait donc été attribuée à cet indicateur.

En 2010, la documentation budgétaire adressée à l'Assemblée Nationale n'avait pas été produite, si bien que la composante n'avait pas été notée. En 2012, le rapport d'auto-évaluation n'a pas relevé

d'évolution particulière, mais a précisé que 4 des 5 documents faisant défaut étaient prévus dans la nouvelle Loi Organique et que la note de cet indicateur devrait par conséquent rapidement s'améliorer.

### Revue de la période de référence

La période de référence pour cette composante porte sur la documentation budgétaire la plus récemment émise par l'administration centrale.

L'article 33 de la Directive 05/97 de l'UEMOA fixe une liste de documents qui doivent obligatoirement accompagner les projets loi de finances. Cette liste recoupe celle du PEFA, à l'exception des éléments relatifs au déficit budgétaire et aux avoirs financiers.

La nouvelle Loi Organique n'est toujours pas rentrée en vigueur. La liste des documents budgétaires qui doivent être produits en cours de préparation est donc toujours soumise à la loi organique n° 59-249 du 31 décembre 1959 relative aux Lois de Finances, dont l'article 35, alinéa 1 de stipule que celles-ci doivent être appuyées :

- d'un rapport sur la situation économique et financière indiquant les résultats connus et les perspectives d'avenir;
- des justifications indiquant le coût des services votés antérieurement et celui des nouvelles mesures relatives aux modifications proposées;
- d'annexes contenant la liste des comptes spéciaux du Trésor, de leurs recettes, de leurs dépenses et de leurs découverts, ainsi que la liste complète des taxes parafiscales.

Pour les périodes 2009, 2010 et 2011 les soldes budgétaires et leur financement n'ont pas été annexés aux projets d'élaboration de Lois de finances. Les documents manquants dans les projets de budget étaient donc les mêmes que ceux identifiés lors de l'évaluation de 2008, à savoir :

*iii) Le financement du déficit incluant la description de la composition prévue ;*

*v) les avoirs financiers, incluant des informations détaillées au moins pour le début de l'année en cours ;*

*vi) l'état d'exécution détaillé de l'année précédente présenté dans le même format que le projet de budget;*

*ix) l'explication de l'impact des nouvelles mesures fiscales et de dépenses sur le budget<sup>11</sup>.*

L'évaluation PEFA porte sur la documentation budgétaire la plus récemment émise par l'administration centrale l'élaboration du budget 2012 a été examinée. Au premier trimestre de chaque année, un cadrage macroéconomique est élaboré pour servir de base à la confection du cadrage budgétaire, qui prend en compte le financement du déficit. Pour cet exercice, il a été indiqué à la mission que le cadrage budgétaire était contenu dans les annexes du projet de budget. Le financement du déficit est présenté selon le MSFP 2001 (les emprunts de l'État pour financer le déficit sont indiqués, ce qui permet de faire apparaître la variation nette d'actifs financiers).

Notons enfin que les systèmes SIGFIP, ASTER et PEC/MER permettent de fournir l'état d'exécution détaillé de l'année précédente dans le même format que le projet de budget, mais que les rapports ne sont pas intégrés à la documentation budgétaire.

---

<sup>11</sup> Indiquons que l'incidence budgétaire des mesures contenues dans le projet d'annexe fiscale à la loi de finances pour la gestion 2013 a été évaluée par la DGI. Cette évaluation a été transmise au Cabinet du MEF en décembre 2012 pour être annexée au projet de loi de finances. Pour chaque mesure, les gains ou pertes projetés sont rappelés dans la note de présentation.



**Tableau 19 : Synthèse des critères sur les informations contenues dans la documentation budgétaire**

Informations	2008	2013
1. Hypothèses macroéconomiques comprenant au moins des estimations de croissance totale et de taux d'inflation et de change	Présent	Présent
2-Déficit budgétaire défini selon les normes GFS ou toute autre norme internationalement reconnue.	Absent	Présent
3-Financement du déficit, y compris la description de la composition prévue.	Absent	Présent
4- Stock de la dette avec informations détaillées au moins pour le début de l'exercice en cours.	Présent	Présent
5- Avoirs financiers, y compris les informations détaillées au moins pour le début de l'année en cours.	Absent	Absent
6-État d'exécution du budget de l'exercice précédent présenté sous le même format que la proposition de budget.	Absent	Absent
7- Budget de l'exercice en cours présenté sous le même format que la proposition de budget.	Présent	Présent
8-Résumé des données sur le budget pour les recettes et les dépenses publiques selon les principales rubriques des classifications utilisées, y compris les données pour l'exercice en cours et l'exercice précédent.	Présent	Présent
9- L'explication des conséquences des nouvelles initiatives des pouvoirs publics sur le budget, assortie des estimations de l'impact budgétaire des principales modifications de la politique fiscale et douanière et/ou de certaines modifications majeures des programmes de dépense.	Absent	Absent

**Tableau résumé**

Indicateur	Note 2008	Note 2013	Explication résumée et comparaison par rapport à 2008
<b>PI-6. Exhaustivité des informations contenues dans la documentation budgétaire (Méthode de notation M1)</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>L'amélioration de la note résulte du fait qu'en 2012, les soldes du TOFE (déficit norme GFS) sont communiqués à l'Assemblée Nationale dans la documentation budgétaire</b>
(i) Part des informations dans la documentation budgétaire la plus récemment émise par l'administration centrale.	C	B	La documentation budgétaire transmise à l'Assemblée Nationale en vue du vote du budget de l'année 2012 satisfait à six (6) critères d'information sur les neuf (9) requis.

**PI-7 Importance des opérations non rapportées de l'Administration Centrale**

**Composantes à examiner (Méthode de notation M1) :**

- i) Le niveau des dépenses extrabudgétaires (autres que les projets financés par les bailleurs de fonds) qui ne sont pas incluses dans les rapports budgétaires.
- ii) Les informations sur les recettes / dépenses liées aux projets financés par les bailleurs de fonds qui sont incluses dans les rapports budgétaires.

**(i) Niveau des dépenses extrabudgétaires (autres que les projets financés par les bailleurs de fonds) qui ne sont pas incluses dans les rapports budgétaires.**

État des lieux

Le rapport PEMFAR de 2008, indique « *qu'un certain nombre d'opérations, dont le montant n'a pas encore été évalué par l'administration, échappent au budget* ». A cette époque, il s'agissait principalement de recettes encaissées directement par certains ministères, en général en contrepartie de services rendus, qui n'étaient que partiellement reversés au Trésor, voire pas du tout. La mission a par ailleurs considéré que les prélèvements parafiscaux du secteur pétrolier et du secteur café/cacao n'étaient pas budgétisés et que certains fonds n'étaient pas gérés selon la réglementation prévue pour les comptes d'affectation spéciale. Par conséquent, elle avait suggéré ne pas noter cette composante. En 2010, le rapport d'auto-évaluation a exposé qu'il n'existait plus de dépenses extrabudgétaires et que le Fonds d'Investissement en milieu rural de la filière café-cacao avait été budgétisé. Il a également attesté que les recettes encaissées par les ministères avaient fait l'objet d'un recensement et étaient désormais reversées dans les caisses de 18 régisseurs. Bien que la budgétisation des recettes parafiscales ne soit pas complète, le niveau des opérations extra budgétaires était considéré comme largement inférieur à 1% du total des opérations.

Le rapport de 2012 va dans le même sens et rajoute que quelques grandes régies ont été transformées en poste comptable afin de sécuriser les recouvrements, mais le rapport précise néanmoins que la budgétisation des recettes parafiscales n'est pas encore clarifiée et que la DGI effectue un recensement des taxes parafiscales. Il est enfin relevé que le gouvernement a décidé de suspendre le recouvrement de toutes les taxes qui ne résultaient pas d'un décret et que chaque ministère concerné devait se rapprocher du MEF pour discuter du maintien ou de l'annulation de ces droits.

Revue de la période de référence

Il a été indiqué à la mission que les opérations extrabudgétaires de l'administration centrale (par conséquent non incluses dans les documents de préparation budgétaire) ne concernaient plus que les EPN. Les recettes parafiscales n'ont donc pas été totalement éliminées et un audit serait nécessaire pour en déterminer le montant, car seuls les transferts accordés aux EPN sont retracés dans le budget de l'État, mais ce montant semble très faible. Selon les informations obtenues, les transferts aux EPN représentent environ 1.5% du total des dépenses de l'État et celles qui ont été effectuées sur ressources propres ne représentent pas plus de 20% de ces transferts. Chaque EPN élabore son compte de gestion qui est ensuite transmis à l'administration centrale. Les informations peuvent être obtenues auprès de la Direction de la Comptabilité Parapublique (D.C.P.P) et sont également disponibles dans le système RICI-EPN (réseau informatique de comptabilité intégrée). Les budgets des EPN financés à partir de leurs ressources propres et de leurs transferts font désormais l'objet d'une annexe à la Loi de Finances. Cependant, les rapports d'exécution en cours d'exercice et les états financiers en fin d'exercice des EPN ne sont pas inclus dans les rapports budgétaires.

Il existe cependant encore des recettes et des fonds spécifiques qui échappent au budget de l'État : certaines recettes de service, dépenses fiscales comme le coût des exonérations non encore comptabilisé dans les statistiques de la DGI et de la DGD, droits de concours et d'examens, amendes, mais ce montant est peu significatif (inférieur à 1 % des dépenses totales)

**(ii) Les informations sur les recettes/dépenses liées aux projets financés par les bailleurs de fonds qui sont incluses dans les rapports budgétaires.**

État des lieux

En 2008, la plus grande partie des dépenses effectuées sur financement extérieur était intégrée à l'élaboration du budget. Ces dépenses étaient suivies par le COMFESIP qui a cependant arrêté de fournir ces informations après octobre 2006, si bien que la composante n'a pas été notée lors de la première évaluation. A partir de 2007, les rapports d'exécution sur les dépenses relatives aux projets financés par les bailleurs de fonds devaient être obtenus auprès des partenaires au développement eux-mêmes.

Lors des auto-évaluations faites en 2010 et 2012, le rapport du COMFESIP n'avait pas été produit pour les années précédentes, si bien que l'indicateur n'avait pas été noté non plus.

### Revue de la période de référence

Le COMFESIP n'existe plus, mais le Comité de Mobilisation des Ressources Extérieures (COMOREX) vient d'être créé par l'arrêté N°006/PM/CAB du 08 janvier 2013. Les projets financés par la Banque Mondiale, la BOAD, la BIDC (Banque d'Investissement de la CEDEAO), la BID (Banque Islamique de Développement) et l'AFD, sont pris en compte dans le budget de l'État. L'Union Européenne travaille en étroite coordination avec la cellule de l'ordonnateur national au sein du MEF et ne paye que sur recommandation du ministère. Pour les autres bailleurs, les informations détaillées doivent être trouvées auprès des partenaires financiers eux-mêmes. Par conséquent, les informations sur les recettes et les dépenses liées aux projets financés par les bailleurs de fonds ne sont que partiellement incluses dans les budgets. La traçabilité des statistiques sur les dons-projets reçus des bailleurs (secteurs santé, éducation, développement rural) n'est donc pas encore effective et intégrée seulement d'une manière partielle dans le SIGFIP.

### **Tableau résumé**

Indicateur	Note 2008	Note 2013	Explication résumée et comparaison par rapport à 2008
<b>PI-7.Importance des opérations non rapportées de l'administration centrale (M1)</b>	NN	D+	<b>La Direction de la comptabilité parapublique (D.C.P.P) consolide les informations relatives aux EPN (EPA et EPIC), ce qui permet de connaître le montant des dépenses extra budgétaires. Les informations relatives aux financements des bailleurs de fonds ne sont pas encore toutes connues, mais le COMEREX a été créé pour pallier à cette déficience.</b>
(i) niveau des dépenses extrabudgétaires	NN	A	Il n'existe presque plus d'opérations extrabudgétaires de l'administration centrale. Les budgets des EPN financés sur ressources propres et sur les transferts font désormais l'objet d'une annexe à la Loi de Finances. Les informations relatives à l'exécution des budgets des EPN sont collectées par la DCPD.
(ii) informations sur les recettes/ dépenses liées aux projets financés par les bailleurs de fonds.	NN	D	Il n'y a plus de rapport du COMFESIP et le COMOREX n'est pas encore opérationnel. Les informations incluses dans les rapports budgétaires sur les projets financés par les bailleurs de fonds sont incomplètes et ne couvrent pas toutes les opérations financées grâce à des emprunts.

### **PI-8 Transparence des relations budgétaires intergouvernementales**

#### **Composantes à examiner (Méthode de notation M2) :**

- i) Transparence et objectivité dans la répartition horizontale des affectations entre les administrations décentralisées.*
- ii) Communication en temps voulu d'informations fiables par l'administration centrale aux administrations décentralisées sur leurs allocations.*
- iii) Degré de consolidation des données budgétaires de l'administration générale selon les catégories sectorielles.*

#### **i) Transparence et objectivité dans la répartition horizontale des affectations entre les administrations décentralisées.**

##### État des lieux

Le rapport de 2008 mentionne quatre types de transferts de l'État au profit des collectivités territoriales:

- la dotation de décentralisation,
- la dotation globale de fonctionnement,
- les subventions d'équipement,
- la part d'impôts locaux qui leur reviennent.

Selon l'évaluation de 2008, les règles régissant les dotations de fonctionnement et d'équipement des collectivités décentralisées n'étaient pas basées sur des critères transparents (par exemple le nombre d'habitants et /ou les disparités régionales comme c'est le cas dans plusieurs pays).

Les rapports d'auto-évaluation 2010 et 2012 ont ensuite indiqué que l'adoption de décrets fixant les règles de répartition des transferts de l'État aux collectivités territoriales était en cours, mais non finalisée, ce qui ne permettait pas de faire évoluer la note.

#### Revue de la période de référence

La situation n'a pas évolué par rapport aux évaluations précédentes. Le décret n°98-716 du 16 décembre 1998 et la Loi du 003-489 du 26 décembre 2003 ont été mentionnés à la mission pour justifier de l'application claire de mécanismes de répartition des transferts, mais ces textes étaient déjà en vigueur en 2008. Or, l'article 86 de la Loi 2003-489 du 26 décembre 2003 dispose que *"l'État attribue annuellement une dotation d'aide au fonctionnement des Collectivités territoriales sous forme de dotation globale de fonctionnement. Son montant est déterminé sur la base d'un pourcentage de certaines recettes de l'État »* et que *« la détermination de ce pourcentage et l'identification de ces recettes font l'objet d'une loi »*. Il existe donc bien un mécanisme transparent et objectif pour déterminer le montant global des transferts aux collectivités locales et la base de données SIGFIP présente des montants identiques de 5,875 milliards de CFA dans l'ordonnance de 2010 et dans celle de 2011. En revanche, le même mécanisme n'apparaît pas au niveau de la répartition horizontale des affectations entre les administrations décentralisées. Par ailleurs, les nouveaux décrets mentionnés dans le narratif de l'auto-évaluation de 2010 ne sont pas encore adoptés. Il ne peut donc être établi qu'un mécanisme transparent et objectif dans la répartition horizontale des affectations entre les administrations décentralisées est effectivement appliqué. Les montants des transferts restent fixés par le gouvernement d'une manière qui n'est pas clairement déterminée.

#### **ii) Communication en temps voulu d'informations fiables aux administrations décentralisées sur leurs allocations.**

##### État des lieux

Le rapport d'évaluation 2008 indique que la circulaire budgétaire relative à la préparation du budget de 2006 était émise le 17 octobre 2005 et que les administrations décentralisées n'avaient ensuite que 12 jours pour élaborer leur budget.

Le rapport d'évaluation de 2010 atteste qu'une notification est faite à toutes les structures bénéficiaires, y compris les collectivités décentralisées dès le début du processus de préparation du budget de l'État et que toutes les structures bénéficiaires des transferts sont impliquées au stade des conférences budgétaires<sup>12</sup>. Le rapport de 2012 précise que leur montant est transmis suffisamment tôt aux élus des collectivités locales pour qu'elles puissent élaborer correctement leur propre budget.

##### Revue de la période de référence

La période de référence pour la notation de cette composante porte sur l'exercice à venir au moment de l'évaluation.

Selon la méthodologie PEFA, cette composante note la fiabilité et les délais des informations que les administrations décentralisées reçoivent sur les transferts qui leur seront alloués, de manière à pouvoir élaborer correctement leur budget d'une manière détaillée. Précisions qu'il ne s'agit pas de mesurer les délais qui peuvent éventuellement intervenir au moment du transfert effectif de leurs ressources. En effet, les collectivités bénéficient du reversement de recettes fiscales dites « affectées » qui transitent par l'Agence Comptable Centrale des Dépôts (ACCD) et il s'est avéré que ces transferts ne sont pas toujours parvenus à temps à leurs destinataires entre 2009 et 2011.

En ce qui concerne l'exercice budgétaire à venir, les réunions qui ont été tenues ont montré que les administrations décentralisées reçoivent des informations fiables sur les transferts qui leur seront alloués avant le début de leur processus budgétaire. Des documents transmis à la mission attestent

---

<sup>12</sup> Les collectivités territoriales sont représentées par la Direction des Collectivités Locales dans ces conférences budgétaires.

également que les montants des transferts ont été communiqués aux collectivités décentralisées au mois d'août 2012 pour l'élaboration du budget 2013.

**(iii) Degré de consolidation des données budgétaires de l'administration générale selon les catégories sectorielles.**

État des lieux

En 2008, la mission PEMFAR avait considéré que, bien que leur nomenclature budgétaire et comptable le permette, les informations budgétaires des collectivités territoriales, centralisées et agrégées mensuellement à la Direction de la Comptabilité Parapublique de la DGTCP, n'étaient pas présentées selon les catégories fonctionnelles ou sectorielles.

Le rapport d'auto-évaluation de 2010 a ensuite attesté qu'une situation mensuelle était désormais établie pour l'ensemble des entités et que le tableau de suivi des dépenses de collectivités territoriales avait été consolidé sur les conseils du FMI. Le rapport de 2012 a précisé que la Direction du Secteur Parapublic de la DGTCP assurait un suivi de l'exécution des budgets des collectivités locales et établissait une situation mensuelle de leurs dépenses.

Revue de la période de référence

Les informations sur les dépenses des collectivités locales sont centralisées ex-ante dans le SIGBUD et ex-post dans le SIGFIP. Les collectivités locales transmettent mensuellement les états d'exécution de leur budget à la DCPD qui en établit une situation consolidée selon une classification rudimentaire : dépenses en personnel, investissement et autres dépenses. Cette situation n'est cependant pas consolidée avec les rapports d'exécution budgétaire de l'administration centrale.

**Tableau résumé**

Indicateur	Note 2008	Note 2013	Explication résumée et comparaison par rapport à 2008
<b>PI-8. Transparence des relations budgétaires intergouvernementales (M2)</b>	<b>D+</b>	<b>C</b>	<b>Les dotations aux Collectivités Décentralisées (CT) ne sont pas encore déterminées de manière objective, mais sont transmises dans les délais. Cependant, les budgets des CT ne sont pas encore consolidés avec ceux de l'administration centrale.</b>
(i) Transparence et objectivité dans la répartition horizontale des affectations entre les administrations décentralisées	D	D	Le décret n°98-716 du 16 décembre 1998 et la Loi du 003-489 du 26 décembre 2003 ne présentent pas de mécanisme clair de répartition des dotations au niveau des administrations décentralisées. Les affectations sont attribuées en fonction des recettes budgétaires de l'État et restent soumises à des arbitrages.
(ii) Communication en temps voulu d'informations fiables aux administrations décentralisées sur leurs allocations	C	A	Les administrations décentralisées reçoivent des informations fiables sur les transferts qui leur seront alloués avant le début de leur processus de leur budgétisation détaillée.
(iii) Degré de consolidation des données budgétaires de l'administration générale selon les catégories sectorielles	D	D	La DCPD qui établit une situation consolidée du budget des collectivités décentralisées selon une classification rudimentaire : dépenses en personnel, investissement et autres dépenses, mais cette situation n'est pas consolidée avec les rapports budgétaires de l'administration centrale.



## **PI-9 Surveillance du risque budgétaire global imputable aux autres entités du secteur public**

### **Composantes à examiner (Méthode de notation M1)**

- i) Étendue de la surveillance exercée par l'administration centrale sur les agences publiques autonomes et les entreprises publiques.*
- ii) Étendue du contrôle de l'administration centrale sur la situation budgétaire des administrations décentralisées*

### **i) Étendue de la surveillance exercée par l'Administration Centrale sur les agences publiques autonomes et les entreprises publiques.**

#### État des lieux

Cette composante avait été notée C en 2008. Bien que la plupart des principales agences publiques autonomes (EPN) et entreprises publiques présentaient au moins tous les ans des rapports budgétaires aux administrations centrales, certaines ne s'y astreignaient pas, si bien qu'il n'était pas possible d'en obtenir une situation consolidée.

En 2010, aucune évolution n'avait été notée. Certains comptables et ordonnateurs ne produisaient toujours pas les rapports de gestion dans les délais. Le rapport de 2012 précise qu'en ce qui concernait les EPN, un rapport agrégé était établi mensuellement et qu'un nouveau système d'information (SIGEP) avait été installé dans l'ensemble des EPN.

#### Revue de la période de référence

Les comptes des EPN sont actuellement suivis par le Réseau Informatique de Comptabilité Intégré des EPN (RICI-EPN). La plupart des principales agences publiques autonomes et entreprises publiques présentent au moins tous les ans des rapports budgétaires à l'administration centrale, mais celle-ci ne produit pas de situation consolidée des risques budgétaires, sans doute parce que les risques budgétaires encourus sont relativement mineurs puisque les EPN ne recourent pas à l'emprunt. Notons cependant cette situation ne caractérise pas particulièrement une bonne gestion budgétaire, dans la mesure où les possibilités de croissance économique par les investissements publics ne sont pas utilisées.

### **(ii) Étendue du contrôle de l'administration centrale sur la situation budgétaire des administrations décentralisées.**

#### État des lieux

Le rapport de 2008 indique que la situation budgétaire nette des collectivités territoriales était contrôlée au moins tous les ans, mais qu'aucune situation consolidée ne faisait l'objet d'un rapport, la composante avait donc été notée C.

Les rapports d'auto-évaluation ont ensuite attesté que la DCPD réalisait un suivi mensuel de l'exécution des budgets des collectivités locales et que celles-ci disposaient réglementairement de la possibilité de recours à l'emprunt, mais sans avoir encore exercé cette possibilité. En revanche, les rapports n'indiquent pas si le suivi de la situation budgétaire fait l'objet d'un rapport mensuel consolidé, ce qui constitue l'information essentielle pour l'attribution de la note de cette composante.

#### Revue de la période de référence

Le système SIGBUD centralise les informations ex ante et SIGESCOD (Système Intégré de Gestion des Collectivités Décentralisées) ex post. Cependant, les ressources propres des collectivités locales ne sont pas intégrées à ces systèmes et par conséquent aucune analyse des risques budgétaires ne peut être effectuée correctement. Au regard des informations qui sont collectées par la DCPD, les agences publiques autonomes et les collectivités territoriales ne semblent pas présenter de risques budgétaires trop importants du fait que, comme dans le cas des EPN, elles ont l'obligation de ne pas être en déficit, si bien qu'elles n'ont quasiment pas recours à l'emprunt. Comme indiqué précédemment, ce type de gestion budgétaire réduit les possibilités de croissance économique d'une région par les investissements publics.

SI la méthodologie PEFA s'intéresse à la surveillance des administrations publiques délocalisées par l'administration centrale, c'est précisément dans l'hypothèse où celles-ci sont susceptibles d'avoir des degrés de liberté dans leur gestion budgétaire,

Notons enfin que la DCPD s'est efforcée de publier une plaquette sur les risques des collectivités territoriales au premier trimestre 2011, montrant qu'ils n'étaient pas nuls (par exemple, les collectivités territoriales présentent souvent des trésoreries négatives et peuvent néanmoins procéder à des embauches qui peuvent être parfois injustifiées et dont les coûts sont supportés par l'administration centrale), mais celle-ci n'a pas été publiée.

Il serait donc plus efficace que les entités décentralisées puissent présenter des déficits et recourir à l'emprunt, mais que ces opérations soient contrôlées par un système informatique performant.

### Tableau résumé

Indicateur	Note 2008	Note 2013	Explication résumée et comparaison par rapport à 2008
<b>PI-9 : Surveillance du risque budgétaire global imputable aux autres entités du secteur public (M1)</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>Une situation consolidée sur les risques budgétaires des EPA, des EPIC et des collectivités décentralisées n'est pas encore établie.</b>
(i) Étendue de la surveillance exercée par l'administration centrale sur les agences publiques autonomes et les entreprises publiques	C	C	Les comptes des EPN sont suivis par le Réseau Informatique de Comptabilité Intégré des EPN (RICI-EPN). La plupart des principales agences publiques autonomes et entreprises publiques présentent au moins tous les ans des rapports budgétaires à l'administration centrale, mais une situation consolidée des risques budgétaires n'est pas produite de manière complète.
(ii) Étendue du contrôle de l'administration centrale sur la situation budgétaire des administrations décentralisées	C	C	Des bases de données centralisent les informations ex ante et ex-post sur les ressources propres des collectivités locales, mais une situation consolidée des risques budgétaires n'est pas produite de manière complète.

### PI-10 Accès du public aux principales informations budgétaires

#### Composantes à examiner (Méthode de notation M1)

i) Nombre des critères relatifs à l'accès du public aux informations qui sont remplis (pour qu'il puisse être pris en compte dans l'évaluation, le critère relatif à l'accès à l'information, tel que spécifié, doit être entièrement satisfait<sup>13</sup>).

#### Méthodologie

Au regard de la méthodologie PEFA, les 6 éléments d'information suivants doivent être mis à la disposition du public:

- i) Les documents budgétaires au moment de leur présentation au Parlement;
- ii) Les rapports intra-annuels sur l'exécution du budget ;
- iii) Les états financiers de fin d'exercice;
- iv) Les rapports de vérification externe.
- v) L'attribution des marchés d'une valeur supérieure à 100 000 dollars;
- vi) L'information sur les ressources mises à la disposition des unités administratives.

Sur le point i) relatif à la transmission des documents budgétaires au moment de leur présentation au Parlement, le public doit pouvoir obtenir un jeu « complet » de documents par des moyens appropriés, ce qui revient à dire que les documents mis à la disposition du public doivent contenir toutes les informations citées au niveau de l'indicateur PI-6. Or l'analyse de cet indicateur a montré que seules les ordon-

<sup>13</sup>La liste des critères est présentée dans le tableau « Évolution de la transparence budgétaire par critère informatif.



nances et ses annexes étaient disponibles, si bien que le public n'a aucun moyen d'en obtenir le jeu complet.

### État des lieux

Le rapport de l'évaluation 2008 indique que seulement 2 des 6 éléments d'information exigés par la méthodologie PEFA étaient mis à la disposition du public. Il s'agit des documents suivants :

- v) L'attribution des marchés d'une valeur supérieure à 100 000 dollars;
- vi) L'information sur les ressources mises à la disposition des unités administratives.

En revanche, les critères suivants n'étaient pas satisfaits :

- i) Les documents budgétaires au moment de leur présentation au Parlement;
- ii) Les rapports intra-annuels sur l'exécution du budget ;
- iii) Les états financiers de fin d'exercice;
- iv) Les rapports de vérification externe.

La note C avait été attribuée à cette composante, bien que le narratif soulignait une évolution positive, du fait de la mise en place de sites Internet pour les principales régies financières.

Ensuite, les rapports de 2010 et 2012 indiquent que seuls manquaient les rapports de vérification externe et que le budget de l'État était désormais consultable sur le site internet du MEF.

Sur le point vi) relatif à l'information sur les ressources mises à la disposition des unités chargées de la prestation des services essentiels, le public pouvait être informé de leur montant en s'adressant à l'unité administrative qui en est responsable, soit au niveau central, soit localement. Cependant, aucune preuve n'était donnée sur le fait que les ressources avaient été effectivement perçues (en espèces et en nature) par les unités de prestation de services, ni que les services avaient été effectivement rendus. Ces informations sont analysées par l'indicateur PI-23.

### Revue de la période de référence

En raison de la crise postélectorale et de la mise en ordonnance tardive du budget de l'année 2011, aucun rapport n'a été publié entre septembre 2010 et septembre 2011. Néanmoins, selon le rapport du FMI sur le suivi de l'initiative PPTTE datant de juillet 2012, la publication trimestrielle d'états d'exécution budgétaire (y compris recettes; dépenses ventilées par nature, fonction et administration/nature et identification des dépenses affectées à la lutte contre la pauvreté) se faisait dans un délai de 45 jours après la fin du trimestre sur le site internet du MEF<sup>14</sup>:

Au cours de l'évaluation PEMFAR 2013, des vérifications successives faites sur le site web du Ministère des Finances ont permis d'établir que les rapports intra-annuels sur l'exécution du budget et les états financiers de fin d'exercice les plus récents apparaissaient environ 45 jours après la fin du trimestre tandis que la méthodologie PEFA requiert leur publication dans un délai maximum de 30 jours après la fin du trimestre. En revanche, les états financiers de fin d'exercice sont publiés dans les six mois qui suivent l'achèvement de la vérification des comptes, ce qui est conforme à la méthodologie PEFA.

Au niveau des informations relatives à l'attribution des marchés publics, la Direction des Marchés Publics (DMP) a mis en place différents outils pour porter l'information la plus détaillée possible à l'ensemble des partenaires et plus spécifiquement à tous les opérateurs économiques, potentiels co-contractants de l'administration grâce à une interface web particulièrement performante qui permet d'interroger la base de données du SIGMAP à travers un cube OLAP et de faire des analyses croisées<sup>15</sup>. A cet égard, il s'agit du système de diffusion de l'information le plus abouti qui a pu être évalué par la mission. Outre cette possibilité d'interrogation dynamique disponible sur le site web de la DMP, le Bulletin Officiel des Marchés Publics (journal des marchés publics) est le support officiel de publication des avis d'appels d'offres. Ce bulletin publie également la liste des consultations restreintes autorisées, des demandes de gré à gré autorisées, des appels d'offres jugés, des marchés approuvés, des avenants autorisés, ainsi que des marchés résiliés.

---

<sup>14</sup> Voir <http://www.finances.gouv.ci/fr/elements-degouvernance/execution-budgetaire.html>

<sup>15</sup> Voir <http://www.sigmap.gouv.ci/>

Par ailleurs, la Chambre des Comptes a mis en ligne ses rapports de vérification sur l'exécution de budget depuis 2003 jusqu'à 2011<sup>16</sup>.

Le tableau ci-après compare la situation en 2008 et en 2013 :

**Tableau 20 : Documents à la disposition du public**

Documents mis à la disposition du public	Disponibilité en 2008	Disponibilité en 2012
i) Les documents budgétaires au moment de leur présentation au Parlement	Non	Non
ii) Les rapports intra-annuels sur l'exécution du budget <sup>17</sup>	Non	<b>Non</b>
iii) Les états financiers de fin d'exercice <sup>18</sup> .	Non	<b>Oui</b>
iv) Les rapports de vérification externe <sup>19</sup>	Non	<b>Oui</b>
v) L'attribution des marchés d'une valeur supérieure à 100 000 dollars <sup>20</sup>	Oui	Oui
vi) L'information sur les ressources mises à la disposition des unités chargées de la prestation des services essentiels <sup>21</sup> .	Oui	Oui

En résumé, seuls les états financiers de fin d'exercice et les rapports de vérification externe ont été mis à la disposition du public, alors qu'ils ne l'étaient pas lors de l'évaluation de 2008.

**Tableau résumé**

Indicateur	Note 2008	Note 2013	Explication résumée et comparaison par rapport à 2008
<b>PI-10 : Accès du public aux principales Informations budgétaires (M1)</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>La situation s'est améliorée par rapport à 2008 : 4 documents sur 6 sont accessibles au public par rapport à ceux qui étaient disponibles en 2008.</b>
(i) Nombre de critères relatifs à l'accès du public aux informations qui sont remplis	C	B	Les éléments qui satisfont les critères sont : ii) Les rapports intra-annuels sur l'exécution du budget ; iii) Les états financiers de fin d'exercice ; iv) Les rapports de vérification externe ; v) L'attribution des marchés d'une valeur supérieure à 100 000 dollars ; vi) L'information sur les ressources mises à la disposition des unités chargées de la prestation des services essentiels.

<sup>16</sup> Voir <http://www.courdescomptesci.com/rapports.html>

<sup>17</sup> Voir [http://www.finances.gouv.ci/index.php/fr/elements-de-gouvernance/cat\\_view/186-elements-de-gouvernance/187-execution-budgetaire.html](http://www.finances.gouv.ci/index.php/fr/elements-de-gouvernance/cat_view/186-elements-de-gouvernance/187-execution-budgetaire.html)

<sup>18</sup> Voir [http://www.finances.gouv.ci/index.php/fr/elements-de-gouvernance/cat\\_view/186-elements-de-gouvernance/187-execution-budgetaire.html](http://www.finances.gouv.ci/index.php/fr/elements-de-gouvernance/cat_view/186-elements-de-gouvernance/187-execution-budgetaire.html)

<sup>19</sup> Voir <http://www.courdescomptesci.com/rapports.html>

<sup>20</sup> [http://www.dmp.finances.gouv.ci/Publications/Journal\\_des\\_Marchés\\_Publics/Journal\\_ordinaire/ATTRIBUTION\\_DES\\_MARCHÉS\\_PUBLICS/index.html](http://www.dmp.finances.gouv.ci/Publications/Journal_des_Marchés_Publics/Journal_ordinaire/ATTRIBUTION_DES_MARCHÉS_PUBLICS/index.html)

<sup>21</sup> Disponible dans le SIGFIP et pour le public dans les unités mêmes.

### **3.2.2 Budgétisation fondée sur les politiques nationales**

#### **PI-11 Caractère organisé et participatif du processus annuel de préparation du budget**

##### **Composantes à examiner (Méthode de notation M2) :**

- i) Existence d'un calendrier budgétaire fixe et respect du calendrier.*
- ii) Clarté/exhaustivité des directives et participation des responsables politiques au processus de préparation des propositions budgétaires (circulaire budgétaire ou autre document).*
- iii) Approbation du budget par les autorités législatives ou tout organe assumant une fonction analogue (dans les trois dernières années).*

##### **(i) Existence d'un calendrier budgétaire fixe et respect du calendrier.**

###### État des lieux

En 2008, les informations relatives au calendrier relatif à la préparation du budget 2007 ne permettaient pas de déterminer le nombre de semaines entre la réception de la circulaire budgétaire et la soumission des estimations par les ministères. La composante avait donc été notée D.

Les rapports d'auto-évaluation 2010 et 2012 ont ensuite indiqué qu'un calendrier clair prévoyant les principales étapes à suivre jusqu'à la promulgation de la loi des finances avait été établi. Le rapport 2012 précise que ce calendrier a ensuite été fixé chaque année par une instruction et que le cadre global du processus de préparation budgétaire devait être ultérieurement fixé par décret.

###### Revue de la période de référence

Au premier trimestre de chaque année, un cadrage macroéconomique est élaboré pour servir de base à la confection du cadrage budgétaire et du TOFE global. Une lettre de cadrage est initiée par le premier ministre pour donner les orientations du gouvernement en matière de politiques publiques. Les enveloppes ministérielles ou sectorielles sont ensuite définies en fonction des objectifs globaux de la politique du gouvernement.

La mission n'a pas pu obtenir les calendriers budgétaires de la période sous revue, mais les lettres d'instruction du MEF et les calendriers de la préparation du budget 2013, ainsi que les calendriers des conférences budgétaires lui ont été communiqués.

Ainsi, l'instruction 016/MEF/DGBF du 22 février 2012 indique le chronogramme suivant :

- cadrage macroéconomique : 15 avril 2012 ;
- cadrage budgétaire : 30 avril 2012 ;
- notification des enveloppes budgétaires : 23 mai 2012 ;
- conférences internes des ministères, institutions et collectivités locales : 02 juillet 2012 ;
- débat d'orientation budgétaire : 27-28 juin 2012 ;
- conférences budgétaires : 09 juillet au 25 Août 2012 ;
- conférences ministérielles : 27 au 31 Août 2012 ;
- adoption de l'avant-projet en conseil des ministres : 10 au 19 Septembre 2012 ;
- transmission du projet à l'Assemblée nationale : mardi 02 Octobre 2012 ;
- promulgation de la Loi de Finance à partir du 07 Janvier 2013.

Il a également été précisé que les enveloppes budgétaires avaient été transmises fin mai et que les conférences internes des MDA avaient démarré début juillet, ce qui laisse en théorie plus d'un mois aux MDA pour affiner leur budget. Cependant, les calendriers effectifs d'exécution de ce calendrier n'ont pas été fournis, même pour l'élaboration du budget 2013, ce qui n'a pas permis à la mission d'établir si les procédures avaient été respectées. De plus, l'applicabilité effective des calendriers budgétaires est très hypothétique au cours de la période sous revue dans la mesure où tous les budgets ont été adoptés et exécutés par ordonnance. Même pour l'année 2013, le Parlement a voté, le 10

avril, une loi autorisant le président ivoirien à gouverner par ordonnances après avoir néanmoins adopté la proposition du budget du gouvernement<sup>22</sup>.

**(ii) Directives concernant la préparation des propositions budgétaires.**

État des lieux

Le rapport de 2008 indique que l'instruction du MEF du 16 juillet 2007 fixait le calendrier de préparation budgétaire pour 2008, mais pour l'exercice précédent, il n'avait pu être démontré que des instructions avaient été données formellement pour la préparation du budget. La composante avait donc été notée D.

Le rapport d'auto-évaluation de 2010 atteste que des dispositions ont été prises par la suite et que des directives détaillées et claires étaient désormais émises par le MEF. Le rapport de 2012 ajoute que le Premier Ministre envoyait ses directives sous la forme d'une lettre de cadrage et que le montant des plafonds à respecter figurait en annexe de ces documents.

Revue de la période de référence

Les calendriers budgétaires et les dates des conférences budgétaires ont été communiqués à la mission et il a été indiqué que les plafonds étaient annexés aux circulaires émises à l'intention des MDA. Cependant, ces directives n'ont pas été fournies, ce qui n'a pas permis de savoir si des plafonds avaient été préalablement approuvés par le Conseil des Ministres ou par un organe équivalent.

**(iii) Approbation du budget par les autorités législatives dans les délais prévus.**

État des lieux

La mission PEMFAR de 2008 avait attribué la note D à cette composante, car au cours des 2 dernières années (2006 et 2007), le budget avait été adopté par ordonnance et avec plus de 5 mois de retard.

Ensuite, les rapports d'auto-évaluation indiquent que les budgets des 3 derniers exercices ont été pris par ordonnances, mais en respectant les délais légaux.

Revue de la période de référence

La période de référence pour cette composante porte sur les trois derniers exercices budgétaires.

Depuis l'exercice 2009, le budget a été adopté par ordonnance avant le 1er janvier de l'exercice concerné, sauf celui de l'année 2011 qui a été mis en vigueur le 22 juin 2011, à cause des événements post-électorales. Les procédures d'ordonnances appliquées par le gouvernement ont néanmoins été critiquées dans les rapports de la Chambre des Comptes qui estime qu'elles auraient pu suivre un cheminement plus démocratique.

---

<sup>22</sup> La Constitution est cependant respectée et le parlement devrait jouer son rôle dans la mesure où les ordonnances prises seront soumises à la ratification de l'Assemblée avant la fin de la deuxième session ordinaire de l'année 2013.

## Tableau résumé

Indicateur	Note 2008	Note 2013	Explication résumée et comparaison par rapport à 2008
<b>PI-11. Caractère organisé et participatif du processus annuel de préparation du budget (Méthode M2)</b>	<b>D</b>	<b>D+</b>	<b>La note ne s'est que légèrement améliorée, car le processus de préparation du budget respecte le calendrier et les directives budgétaires sur le plan théorique, mais pas encore parfaitement sur le plan pratique.</b>
(i) Existence d'un calendrier budgétaire fixe et respect du calendrier.	D	D	Un calendrier budgétaire est initialement établi, mais le calendrier d'exécution effectif n'a pas été fourni
(ii) Directives concernant la préparation des propositions budgétaires.	D	D	La documentation budgétaire exhaustive et claire émise à l'intention des MDA et intégrant les plafonds n'a pas été reçue.
(iii) Approbation du budget par les autorités législatives dans les délais prévus.	D	B	Le budget a été voté par ordonnance dans les délais prévus sauf pour celui de l'année 2011 qui a accusé un retard d'environ 6 mois à cause de la crise politique post-électorale.

## PI-12 Perspectives pluriannuelles dans la planification budgétaire et la politique des dépenses publiques

### Composantes à examiner (Méthode de notation M2) :

- i) Préparation des prévisions budgétaires pluriannuelles et allocations fonctionnelles des fonds publics.
- ii) Portée et fréquence de l'analyse de la soutenabilité de la dette.
- iii) Existence de stratégies sectorielles, assorties d'états pluriannuels des coûts des dépenses de fonctionnement et d'investissement.
- iv) Liens entre les budgets d'investissement et les prévisions de dépenses à moyen terme

### (i) Prévisions budgétaires et allocations fonctionnelles pluriannuelles.

#### État des lieux

En 2008, la Côte d'Ivoire ne préparait ni CDMT global, ni CDMT sectoriels, bien que le processus avait été relancé dans le cadre de la stratégie de réengagement post-crise. La note D avait donc été attribuée à cette composante. Le rapport d'évaluation précisait cependant qu'une stratégie nationale de développement axée sur les OMD était en cours de finalisation.

Le rapport d'évaluation de 2010 atteste ensuite qu'un CDMT a été initié dans les secteurs de l'Éducation et de la Santé pour la période 2011-2013 avec l'aide d'experts financés par la Banque Mondiale et l'Union Européenne. Le rapport de 2012 ajoute qu'un comité national du CDMT global a été mis en place et que le budget 2011 a été préparé sur la base de ce CDMT.

#### Revue de la période de référence

- (i) L'arrêté n° 197/MEF/DGBF du 16 avril 2010 a permis d'établir un cadre institutionnel de mise en œuvre des CDMT intégré à un processus de la gestion axée sur les résultats. Ce cadre institutionnel est constitué :
- (ii)
- (iii) d'un comité de pilotage chargé de superviser la mise en œuvre des CDMT dans le processus de la gestion axée sur les résultats ;
- (iv) d'une commission de supervision qui coordonne, supervise et valide les travaux du secrétariat technique ;
- (v) d'un secrétariat technique chargé de coordonner les activités, les plans de renforcement de capacités des Comités sectoriels, de rédiger les conclusions et préparer les documents à soumettre à validation ou adoption, d'élaborer les rapports périodiques d'avancement et de préparer les réunions du comité de pilotage ;
- (vi) et

- (vii) de comités sectoriels ministériels chargés d'élaborer et de mettre en œuvre les CDMT et les budgets programmes de leurs ministères respectifs.

Par ailleurs, huit autres ministères ont fait leur entrée dans le processus d'élaboration des CDMT en plus de ceux de l'Éducation et de la Santé: Agriculture, Infrastructures économiques, Justice, Mines et Énergie, Environnement et développement durable, Emploi, Affaires sociales et Solidarité, Défense et Sécurité, avec l'objectif de présenter des CDMT en 2013. Il n'existe cependant pas encore de CDMT global.

La réforme budgétaire sous-jacente à la mise en œuvre des CDMT et des budgets programmes est conduite principalement par la Direction de la Réforme Budgétaire et de la Modernisation de la Gestion Publique (DRBMGP) et les comités sectoriels ministériels. Cependant, à l'exception des comités sectoriels qui ont fonctionné normalement, le comité de pilotage, la commission de supervision et le secrétariat technique ont connu de nombreux dysfonctionnements, notamment sur la tenue de leurs réunions.

En vue de corriger les dysfonctionnements enregistrés, un nouveau projet d'arrêté relatif au cadre institutionnel de la réforme est en cours de préparation. Actuellement, l'élaboration des CDMT ne se fait que par les secteurs de la santé et de l'éducation et ne conduit pas à l'élaboration d'un budget global pluriannuel glissant, malgré l'existence d'un PIP triennal glissant.

Sur la période sous revue, aucun cadre global budgétaire à moyen terme n'a pu voir le jour malgré l'existence d'une stratégie nationale de lutte contre la pauvreté (DSRP) devenue plus tard en 2012, plan national de développement (PND).

Des allocations budgétaires fonctionnelles effectuées sur une base annuelle en 2010, ont été extrapolées sur deux années successives (2011 et 2012) pour les ministères de l'éducation et de la santé disposant de stratégies sectorielles à moyen terme, en l'absence d'un cadre budgétaire global couvrant les priorités du gouvernement sur ladite période.

En l'absence de cadre budgétaire global à moyen terme au niveau central, il apparaît difficile de mesurer les liens entre les estimations budgétaires pluriannuelles et les plafonds budgétaires subséquents pour les périodes futures.

Une étude sur la stratégie nationale d'endettement et une autre sur la soutenabilité de la dette ont été menées en 2009 par le BNETD et le Fonds Monétaire International en prélude à l'allégement PPTE. L'étude sur la soutenabilité de la dette conduite par le FMI a été mise à jour en 2011, soit deux ans après la première note éditée en 2009.

Des stratégies sectorielles pour les secteurs sociaux de la santé et de l'éducation ont été élaborées sous la supervision des bailleurs de fonds (B M, UNICEF, UE...), assorties de matrices d'actions et d'une évaluation des coûts de ces actions.

Au total, l'absence de cadre budgétaire à moyen terme a affecté la qualité du chiffrage des prévisions sectorielles retenues pour les CDMTs pilotes. Une insuffisance liée à la pertinence des indicateurs retenus est évoquée à la page 20 du rapport sur la « Stratégie pour la mise en place des outils modernes de budgétisation : perspectives pluriannuelles et budgétisation par programmes », FMI, mars 2013.

## **(ii) Portée et fréquence de l'analyse de la soutenabilité de la dette.**

### État des lieux

Le rapport de 2008 indique que la Direction de la Dette s'efforçait de réaliser des études sur la soutenabilité de la dette, mais que celles-ci n'étaient pas validées, si bien que la note D a été attribuée à cette composante. Une étude de soutenabilité de la dette a ensuite été réalisée et validée en 2008 à l'occasion de l'obtention du point de décision. Par la suite, une partie des cadres de la Direction de la Dette ont reçu une formation de la Banque mondiale sur le logiciel Debtpro et les personnels de cette direction sont devenus capables d'établir eux-mêmes cette situation.

### Revue de la période de référence

Le FMI a effectué une analyse de soutenabilité de la dette entre 2009 et 2011. Par ailleurs, la Direction Générale de l'Économie a réalisé en 2009 une étude sur "la stratégie optimale de l'endettement de la Côte d'Ivoire" et un comité national de la Dette Publique de Côte d'Ivoire a été créé par décret.



**(iii) Existence de stratégies sectorielles assorties d'états de coût.**

État des lieux

Le rapport de 2008 atteste de l'existence d'une stratégie nationale à moyen terme qui intègre certaines stratégies sectorielles, mais précise que celles-ci ne sont ni déclinées en plan d'action ni évaluées. La composante a donc obtenu la note D, car la mission avait considéré qu'aucune stratégie sectorielle n'avait été quantifiée pour évaluer les coûts liés aux investissements et aux dépenses de fonctionnement.

Par la suite, les rapports de 2010 et 2012 ont estimé que les budgets en préparation contenaient les tranches annuelles des CDMT des secteurs santé et éducation et que la programmation des investissements était en train d'être déconcentrée et décentralisée grâce à la mise en place d'un nouveau logiciel, dénommé SINAPS qui serait installé en priorité dans les ministères disposant d'un CDMT. Le rapport de 2012 précise par ailleurs que les allocations budgétaires ont augmenté pour les secteurs de lutte contre la pauvreté entre 2010 à 2012 de 1,4% pour l'Agriculture, 19% pour l'Education et 14,6% pour la Santé.

Revue de la période de référence

Les documents relatifs aux CDMT Éducation et Santé et divers documents de politique sectorielle présentent des états de coûts relativement détaillés pour l'éducation et moins pour la santé. Ces deux secteurs représentent près de 40% des dépenses primaires, soit davantage que les 25% indiqués dans la méthodologie PEFA. Par ailleurs, le PND 2012-2015 fait office de document de référence sur le plan des stratégies à la fois globale et sectorielles et son annexe donne des informations particulièrement détaillées sur les dépenses prévues selon les différents axes et sous axes définis dans le PND. Néanmoins, ces prévisions de dépenses ne sont pas assorties des états de coûts permettant d'évaluer les dépenses de fonctionnement et les charges récurrentes associées aux investissements prévus. Il n'est donc pas possible de savoir si le coût des politiques actuelles et nouvelles est raisonnable au regard des contraintes budgétaires et des objectifs globaux qui ont été définis dans le PND.

Par conséquent, il peut être avéré que des stratégies assorties d'états de coûts ont été élaborées pour les secteurs de l'éducation et de la santé, mais les coûts récurrents des investissements n'ont pas été déterminés et ne peuvent donc cadrer avec les prévisions budgétaires.

**(iv) Liens entre les budgets d'investissement et les prévisions de dépenses à moyen terme.**

État des lieux

En 2008, le rapport d'évaluation indique que les ministères ne disposaient pas de stratégies sectorielles, si bien que les charges récurrentes induites par les investissements n'étaient pas prises en compte. La composante avait donc été notée D.

Le rapport de 2008 ne décrit pas les critères pour lesquels la situation se serait améliorée, mais estime que les charges récurrentes générées par les nouveaux investissements étaient prises en compte dans le budget, tout en reconnaissant l'absence d'une approche méthodologie et indiquant qu'elle devrait être élaborée, secteur par secteur, afin que les coûts récurrents et dépenses de fonctionnement qui résultent des nouveaux investissements puissent être estimés correctement. Le rapport 2012 précise que le logiciel SINAPS devrait disposer d'un module qui permettra de définir à l'avance si le projet est soutenable ou non.

Revue de la période de référence

L'évaluation actuelle fait ressortir que l'élaboration d'un PIP triennal sert de support à la construction des CDMT Éducation et Santé, mais que les charges récurrentes sont peu ou mal estimées pour être correctement prises en compte pour l'élaboration du budget, d'autant que celui-ci est toujours élaboré sur une base annuelle. Le module du logiciel SINAPS permettant d'intégrer les coûts récurrents et les dépenses de fonctionnement liés aux projets élaborés ne semble pas encore opérationnel. Au regard de la méthodologie PEFA les états de coûts produits par ces deux CDMT ne cadrent donc pas avec les prévisions budgétaires.



## Tableau résumé

Indicateur	Note 2008	Note 2013	Explication résumée et comparaison par rapport à 2008
<b>PI-12. Perspective pluriannuelle dans la planification budgétaire et de la politique des dépenses publiques (M2)</b>	<b>D</b>	<b>D+</b>	<b>La perspective pluriannuelle dans la planification budgétaire s'est légèrement améliorée, surtout grâce à l'analyse de la soutenabilité de la dette.</b>
(i) Prévisions budgétaires et allocations fonctionnelles pluriannuelles.	D	D	Aucune prévision budgétaire globale pluriannuelle n'est établie pour l'instant en RCI.
(ii) Portée et fréquence de l'analyse de la soutenabilité de la dette.	D	B	Une analyse de soutenabilité de la dette extérieure et intérieure a été effectuée en 2009 et 2011.
(iii) Existence de stratégies sectorielles assorties d'états de coût	D	C	Des stratégies sectorielles ont été élaborées pour plusieurs secteurs, mais des états de coûts suffisamment précis n'ont été établis que pour les secteurs de la santé et de l'éducation et ne cadrent pas avec les prévisions budgétaires.
(iv) Relations entre les budgets d'investissement et les estimations des dépenses à moyen terme	D	D	Des budgets d'investissement sont élaborés à partir des PIP, mais les charges récurrentes ne sont pas spécifiées et ne sont donc pas prises en compte dans l'élaboration du budget. Il n'y a pas de processus interactif entre la budgétisation des dépenses d'investissement et les dépenses de fonctionnement à travers une estimation relative aux charges récurrentes.

### 3.2.3 Prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget

#### PI-13 Transparence de l'assujettissement et des obligations des contribuables

##### **Composantes à examiner (Méthode de notation M2) :**

- i) Caractère clair et exhaustif des obligations fiscales et douanières ;*
- ii) Accès des contribuables aux informations relatives aux obligations fiscales et douanières, et aux procédures administratives y afférentes ;*
- iii) Existence et fonctionnement d'un mécanisme de recours à l'encontre des décisions des administrations fiscales et douanières.*

##### **(i) Caractère clair et exhaustif des obligations fiscales et douanières.**

###### État des lieux

La composante avait été notée C lors de l'évaluation faite en 2008. La mission avait noté que le CGI avait évolué et qu'il était relativement récent, mais l'avait considéré comme encore incomplet. Par ailleurs, le Code des douanes n'avait toujours pas été actualisé au moment de la revue et par conséquent les dispositions de l'UEMOA n'étaient toujours pas intégrées.

Par la suite, l'auto-évaluation de 2010 avait considéré que toutes les obligations fiscales étaient désormais intégrées au Code Général des Impôts et que la réglementation du code des douanes était suffisamment claire pour qu'une actualisation soit absolument nécessaire. L'auto-évaluation de 2012 a néanmoins rectifié cette analyse en admettant qu'il existait des insuffisances dans ce code et rappelé que des dispositions de l'UEMOA, se référant au livre 1er, n'étaient toujours pas intégrées.

###### Revue de la période de référence

Le caractère des obligations fiscales et douanières est défini de manière claire et exhaustive dans le code des impôts et dans celui de la douane, tu les deux disponibles sur le site web de la DGI et de la DGD. Le code des impôts est très récent est actualisé périodiquement et la dernière version date de 2012. En revanche, les principaux articles du code des douanes datent des années 70 et ce code n'a jamais été actualisé, malgré les nombreuses directives émises par la Commission de l'UEMOA.

La Côte d'Ivoire applique les dispositions du règlement N° 02/97/CM/UEMOA du 28 novembre 1997 portant adoption du Tarif Extérieur Commun de l'UEMOA (TEC), modifié par le règlement N°02/2000/CM/UEMOA du 29 juin 2000 et le règlement N° 06/99/CM/UEMOA du 17 décembre 1999, portant adoption du mécanisme de la Taxe Conjoncturelle à l'Importation (TCI) au sein de l'UEMOA. Mais, sauf erreur, le règlement n°09/2001/CM/UEMOA de novembre 2002 portant adoption du code des douanes de l'UEMOA, ainsi que les nombreux articles du Livre I : Cadres organisationnels, procédures et régimes douaniers de la directive de l'UEMOA N° 09/2008/CM/UEMOA de mars 2008 déterminant les procédures simplifiées de dédouanement ne sont toujours pas appliqués.

Le pouvoir discrétionnaire semble bien encadré par des textes de loi, y compris les procédures d'exonérations. Les exonérations d'application de droit systématique sont gérées par un logiciel de gestion des exonérations et des commissions statuent pour les cas d'exception. L'organisation de la Direction Générale des Douanes a été récemment revue par la circulaire N° 1536 du 14 mai 2012.

Cependant, l'immobilisme observé quant à l'actualisation du code des douanes laisse à penser qu'il reste encore des pouvoirs discrétionnaires, même s'ils sont limités, d'autant que les pénalités restent en dernier ressort définies par la Direction générale des Douanes. L'application de la directive n° 02/2012/CM/UEMOA portant modernisation et harmonisation des systèmes d'échange d'informations entre les administrations douanières et fiscales dans les états membres de l'UEMOA devrait permettre d'harmoniser les pratiques au sein des différents pays, mais elles n'ont pas encore été intégrées et il faudrait d'abord que les directives précédentes soient préalablement appliquées.

***(ii) Accès des contribuables aux informations relatives aux obligations fiscales et douanières et aux procédures administratives y afférentes.***

*État des lieux*

Cette composante avait été notée A en 2008, car la DGI et la DGD avaient mis en place toute une série d'outils et de procédures pour faciliter l'accès aux informations relatives aux obligations fiscales et largement les diffuser. Ces deux directions avaient également élaboré un site web, régulièrement amélioré et mis en place un numéro vert pour les contribuables. La DGD avait signé une convention avec un portail Internet dédié aux informations douanières. Les imprimés de déclaration fiscale étaient ainsi mis en ligne et toutes les circulaires étaient portées à la connaissance des opérateurs économiques.

*Revue de la période de référence*

La situation a peu changé par rapport à 2012. Les informations relatives aux obligations fiscales et douanières et aux procédures administratives y afférentes sont disponibles sur les sites web de la DGI et des douanes<sup>23</sup>. Des émissions de communication sont diffusées très régulièrement à la télévision depuis 2001. Par exemple, l'émission le « maquis des impôts » est diffusée deux fois par semaine. Les usagers sont donc continuellement informés de leurs obligations fiscales et de leurs droits par des canaux multiples et variés : dépliants, journaux, émissions de télévision, sites internet, etc. Une plaquette gratuite est très largement diffusée, ainsi qu'un guide des procédures, plus élaboré.

---

<sup>23</sup> Voir [www.dgi.gouv.ci](http://www.dgi.gouv.ci)

### **(iii) Existence et fonctionnement d'un mécanisme de recours à l'encontre des décisions des administrations fiscales et douanières.**

#### État des lieux

Le rapport d'évaluation de 2008 atteste qu'un mécanisme de recours prévoyant des procédures administratives transparentes existait sur le principe au niveau de la DGI. Au niveau des Douanes, un comité d'arbitrage de la valeur avait été mis en place en 2003, puis un observatoire de la célérité des opérations de dédouanement en 2007. Mais les éléments sur les statistiques concernant les recours auprès des administrations financières n'avaient été fournis que par la DGI, la DGD n'ayant pu transmettre aucun élément demandé par la mission. La note D avait donc été attribuée à cette composante.

Les rapports d'auto-évaluation de 2010 et 2012 lui ont par la suite attribué la note A, en la justifiant par la création en 2009 d'un observatoire paritaire, comprenant des Directeurs régionaux et d'autres membres de l'administration, ainsi que des représentants du secteur privé, avec l'objet de statuer sur les réclamations des contribuables par rapport à des contrôles fiscaux et de vérifier l'absence de contrôles arbitraires. En revanche, les rapports ne notent pas d'évolution sur les mécanismes de recours à l'encontre des décisions des administrations douanières.

#### Revue de la période de référence

Des rapports du Comité d'annulation au niveau de la DGI et un tableau de synthèse des activités de ce Comité au niveau de la douane ont été transmis à la mission, ce qui permet de montrer l'opérationnalité d'un mécanisme de recours du contribuable basé sur des procédures administratives transparentes. Un logiciel de programmation des contrôles est par ailleurs utilisé par la DGI.

Par ailleurs, deux directions différentes ont été mises en place en 2012: la Direction de la Vérification et la Direction du Contentieux, ce qui permet de noter une évolution positive.

Si le contribuable veut contester un contrôle, il saisit d'abord la Direction du contentieux puis faire un recours au niveau du Ministre et ensuite devant le juge s'il n'obtient pas satisfaction. Il peut également contacter la Confédération Générale des Entreprises qui saisit l'Observatoire, laquelle émet un avis. L'observatoire intervient surtout si le contribuable fait l'objet de harcèlements dans le déroulement du contrôle fiscal.

Le système ne semble pas avoir besoin d'être remanié de manière profonde pour en garantir l'équité, et la transparence.

Au niveau de la Douane, il existe la direction de la réglementation et du contentieux qui est chargée :

- d'élaborer les projets des textes législatifs ou réglementaires en matière douanière;
- d'assurer l'interprétation uniforme des textes législatifs et réglementaires en matière douanière;
- de préparer les annexes fiscales aux lois des finances ;
- de veiller à l'application de la législation;
- de suivre le contentieux;
- d'assurer l'encadrement et la surveillance des commissionnaires agréés;
- d'assurer la préparation et le suivi des accords bilatéraux et multilatéraux comportant des dispositions douanières;
- de coopérer avec les autres administrations étrangères;
- de concevoir et de mettre en œuvre de la politique de transit.

Ensuite, l'observatoire de la célérité des opérations de dédouanement (OCCO), peut être saisi par l'utilisateur dans le cadre de discussions, puis le comité d'arbitrage de la valeur en cas de contestation de l'utilisateur sur la valeur et le comité d'annulation de déclarations dans les autres cas de figure, lorsque certaines conditions sont remplies. Les activités de ces deux organes de recours se déclinent de la façon suivante:

#### **A - Comité d'arbitrage**

Ce comité a la responsabilité de gérer les saisines et les dossiers de contestation sur la valeur. Ce comité a été créé par la circulaire N°344/MEF/POUANES du 17 Août 2007. Les attributions, sa com-

position et son fonctionnement font l'objet de la circulaire N°33/MEF/DGD du 14 Septembre 2011 complétant celle N°10 du 25 Mars 2010. La procédure devant ce comité est consignée dans la circulaire N°1354 du 14 Juin 2007. Le rapport sur les activités du Comité d'Arbitrage se décline de la manière suivante:

*Gestion des saisines:* les saisines se font de manière électronique à travers le SYDAM WORLD. Sur les périodes 2010 et 2011, les constats suivants ont été établis: 486 cas de saisines électroniques ont été enregistrés pour 229 dossiers justificatifs déposés contre 257 cas de saisines électroniques non accompagnés d'un dépôt de dossiers justificatifs, comme récapitulé dans le tableau suivant:

**Tableau 21 : Saisines électroniques sur la période 2010 - 2011**

Type d'activité	Nombre de cas total	Nombre de dossiers déposés avec justificatif	Nombre de dossiers déposés sans justificatif
Gestion des saisies électroniques	486	229	257

**Source:** Bilan d'activité 2012 et perspectives 2013 de la DGD

*Gestion des dossiers en instance :*

Au niveau de la gestion des dossiers en attente de traitement, le comité d'arbitrage a hérité, sur la période 2010-2011, de 325 requêtes en contestation de valeur. Notons que les Instances de 2012 sont au nombre de 416; soit un total de 741 dossiers. Sur ce total, le comité n'a pu examiner que 130 dossiers.

**Tableau 22 : Gestion des dossiers en instance par le comité d'arbitrage de la douane sur la période 2010-2011**

Type d'activité	Nombre de dossiers reçus	Nombre de dossiers traités	Nombre de dossiers non traités
Gestion en contestation de valeur en attente de traitement (période 2010-2011)	325	111	214
Requêtes en instance en 2012	416	19	397
<b>Total</b>	<b>741</b>	<b>130</b>	<b>611</b>

**Source:** Bilan d'activités 2012 et perspectives 2013 de la DGO.

Sur les 130 dossiers examinés par le comité de gestion des instances, les observations suivantes ont été portées :

**Tableau 23 : Observations sur les dossiers traités par le Comité de gestion des instances de la DGD en 2010 et 2011**

N°	Libellé	Nombre de dossiers reçus
1	Avis favorables au service	30
2	Avis défavorables au service	96
3	Avis neutres	00
416	Renvois pour instructions complémentaires	04
<b>741</b>	<b>Total</b>	<b>130</b>

**Source:** Bilan d'activités 2012 et perspectives 2013 de la DGO.

## B - Comité d'annulation

La circulaire N°21/DGD du 18 Mai 2009 porte création du comité de gestion des demandes d'annulation des déclarations et des bulletins de liquidation. Au titre du Comité d'annulation, 147 déclarations ont obtenu un avis favorable pour l'annulation dont le détail, par bureau, se présente comme suit:

Par conséquent, un mécanisme de recours du contribuable prévoyant des procédures administratives transparentes est entièrement mis en place en Côte d'Ivoire et fonctionne de manière effective. Il est cependant prématuré d'en évaluer l'efficacité ou l'équité sans une analyse plus approfondie de l'application effective de ses décisions.

### Tableau résumé

Indicateur	Note 2008	Note 2013	Explication résumée et comparaison par rapport à 2008
<b>PI-13. Transparence de l'assujettissement et des obligations des contribuables (M2)</b>	<b>C+</b>	<b>B+</b>	<b>Les obligations fiscales et douanières sont présentées de manière plus claire et exhaustive qu'en 2008 et les contribuables ont facilement accès aux informations, l'effectivité des mécanismes de recours est confirmée par un certain nombre de documents.</b>
(i) Caractère clair et exhaustif des obligations fiscales et douanières	C	B	La législation et les procédures relatives aux principales catégories d'impôts, de taxes et de droits de douane, sont exhaustives et claires et donnent des pouvoirs discrétionnaires relativement limités aux administrations concernées.
(ii) Accès des contribuables aux informations relatives aux obligations fiscales et douanières et aux procédures administratives y afférentes	A	A	Les contribuables ont aisément accès à des informations exhaustives sur les obligations fiscales et douanières et les procédures administratives afférentes, et ce pour toutes les principales catégories d'impôts, de taxes et de droits de douane. Ces procédures sont complétées par de nombreuses campagnes de sensibilisation dans les médias.
(iii) Existence et fonctionnement d'un mécanisme de recours à l'encontre des décisions des administrations fiscale et douanière.	D	B	Un mécanisme de recours du contribuable s'appuyant sur des procédures administratives transparentes est opérationnel. Son efficacité n'est pas totalement démontrée, mais une évolution positive peut être relevée, du fait de la création de deux directions distinctes au niveau de la DGI : la direction de la vérification et la direction du contentieux, ce qui améliorera la transparence du mécanisme au niveau des recours.

### **PI-14 Efficacité des mesures d'immatriculation des contribuables et de l'évaluation de l'impôt, des taxes et des droits de douane**

#### **Composantes à examiner (Méthode de notation M2)**

*i) Contrôle du système d'immatriculation des contribuables*

*ii) Efficacité des pénalités prévues pour les cas de non-respect des obligations d'immatriculation et de déclaration.*

*iii) Planification et suivi des programmes de contrôle fiscal et d'enquête sur les fraudes.*

**(i) Contrôle du système d'immatriculation des contribuables.**

État des lieux

Un système d'immatriculation des contribuables existe depuis 2005 et le numéro d'identification est utilisé par les régies financières et par le système d'information SIGFIP. Néanmoins, la base de données n'était pas encore exhaustive lors de l'évaluation 2008 et de nombreux contribuables disposaient encore de plusieurs numéros. La note C avait été attribuée à cette composante.

Les rapports d'auto-évaluation indiquent ensuite qu'un nettoyage du fichier avait été entamé au niveau de la DGI et devait être achevé fin 2012. L'identifiant fiscal avait par ailleurs été unifié entre la DGD et la DGTCP, mais des mises à jour restaient encore à faire.

Revue de la période de référence

Le fichier d'immatriculation utilisé par la DGD est celui des contribuables de la DGI, construit sur la base de la référence cadastrale qui est unique. L'assainissement du fichier est en cours depuis 3 ans. Un comité commun à la DGI et à la DGD se réunit régulièrement pour continuer à renforcer la qualité de ce fichier, qui est aujourd'hui considéré comme fiable. Cependant, il doit être mis à jour de manière régulière. De plus, la base de données des contribuables de la DGI est interconnectée avec celle de la chambre de commerce et il existe une plate-forme d'échanges d'information entre la CNPS, la chambre de commerce, le trésor, la douane, les impôts et le centre de formalité des entreprises.

**(ii) Efficacité des pénalités prévues pour les cas de non-respect des obligations d'immatriculation et de déclaration.**

État des lieux

En 2008, les pénalités prévues en cas de non-respect des obligations d'immatriculation et de déclaration étaient déjà clairement définies par la loi. Par exemple, l'absence de déclaration fiscale pouvait conduire à une amende égale au montant de l'impôt lui-même. Des négociations pouvaient néanmoins être engagées. Au niveau de la douane, les amendes résultant d'une absence de déclaration ou d'une fausse déclaration figurent dans le code des douanes et la marchandise pouvait, en dernier ressort, être vendue aux enchères. Les pénalités prévues pour tous les cas de contravention étaient donc déjà suffisamment élevées pour avoir un effet dissuasif. Cependant, il n'avait pas été possible de vérifier si les amendes étaient administrées de manière cohérente, si bien que la note B avait été attribuée à cette composante.

L'analyse de la situation a été maintenue lors des évaluations de 2010 et 2012. Les rapports précisent simplement qu'au niveau de la DGI, il existe une taxation d'office, calculée sur la base des 3 derniers mois qui ont été déclarés par le contribuable. En cas de non-respect des obligations fiscales, le montant de la majoration était égal au montant de l'impôt lui-même.

Revue de la période de référence

La situation s'est améliorée en 2013 par rapport aux évaluations précédentes. Les textes officiels portant sur les obligations des contribuables présentent davantage informations détaillées, telles que la majoration des pénalités pour les bilans. Mais ces pénalités ne sont pas appliquées de manière systématique ou peuvent ne pas être acquittées. Par ailleurs, les rapports de suivi montrent que certaines sociétés, en particulier celles qui ont des structures étatiques, continuent à avoir des arriérés très importants qui ne sont jamais soldés et les rapports de la Chambre des comptes insistent sur la nécessité d'apurer ces arriérés. Une amélioration de l'efficacité de l'administration fiscale peut néanmoins être mesurée par l'amélioration continue du taux de déclaration spontanée qui représente aujourd'hui 80 à 90% des recettes perçues. Ce taux résulterait des effets combinés de l'application effective des pénalités et des campagnes de sensibilisation.

Au niveau de la douane, le manquement des contribuables à leurs obligations est sanctionné par des amendes au regard des dispositions du code des douanes. Ces manquements peuvent survenir à toutes les étapes processus de dédouanement et porter sur de nombreux aspects de dédouanement (fausses déclarations d'espèces, sous évaluations ...). S'agissant spécifiquement, du non-respect des obligations de l'immatriculation et de la déclaration, la procédure douanière encadre ces deux manquements :



- *Obligation d'immatriculation*: toute déclaration ne peut se faire que par un commissionnaire en douane agréé immatriculé pour le compte d'un opérateur économique lui-même immatriculé. Des contrôles bloquants sont prévus à cet effet par le système informatique.
- *Obligation de déclaration*: les déclarations en douane sont levées pour des marchandises importées ou exportées, mises et conduites en douane. La douane assiste la marchandise. Les marchandises qui sont volontairement soustraites à la mise en douane sont considérées comme frauduleuses et constituent une infraction douanière réprimée par la réglementation en vigueur.

La fixation du montant des amendes relève de la compétence du Directeur Général. Après la signature du procès-verbal par l'usager pour reconnaître l'infraction et accepter les conséquences des suites contentieuses éventuelles, chaque responsable dans la chaîne de traitement du dossier (Chef de bureau, Sous-directeur, Directeur) fait des propositions au directeur Général des Douanes en vue de la fixation de l'amende. Ces propositions sont faites sur la base de la circulaire N06511DGD du 30 Mai 1997 portant harmonisation des pénalités douanières. L'objectif visé à travers cette circulaire est de faire en sorte que sur l'ensemble du système douanier, une même infraction aux lois et règlements douaniers soit qualifiée de la même manière et que l'amende correspondante soit identique. Les amendes fixées le sont donc sur une base légale et leur caractère dissuasif avéré au regard de cette circulaire. Cependant, la réglementation fait obligation à l'agent de faire connaître au contrevenant, qu'il a la possibilité de négocier le montant de l'amende, ce qui réduit considérablement les poursuites devant les tribunaux.

### ***(iii) Planification et suivi des programmes de contrôle fiscal et d'enquête sur les fraudes.***

#### *État des lieux*

En 2008, Il existait un programme continu de vérifications fiscales et d'enquêtes sur les fraudes à la DGI et à la DGD, mais ces programmes ne reposaient pas sur des critères d'évaluation de risques clairs. La composante avait donc été notée C.

Au niveau de la DGI, les rapports de 2010 et 2012 attestent que, depuis 2007, les programmes de vérification sont établis sur la base de critères prenant en compte la notion de risque et qu'une cellule d'évaluation des risques a été formée. Au niveau de la DGD, un système d'évaluation des risques a été mis en place pour le dédouanement, mais il est relativement ancien et n'a pas évolué. En revanche, les critères de risques ont été révisés conjointement pour la DGI et la DGD grâce à l'assistance technique d'AFRITAC.

#### *Revue de la période de référence*

Les contrôles fiscaux et les enquêtes sur les fraudes sont conduits et assortis de rapports, conformément à un plan documenté de vérification, avec des critères d'évaluation de risques clairs. Au niveau de la DGI, ce programme de vérification est opérationnel et un logiciel de contrôle s'appuyant sur une analyse de risque a été installé en 2010, mais il n'est pas encore opérationnel. Au niveau de la DGD, la situation n'a pas évolué par rapport à 2008. Il existe donc encore des insuffisances au niveau du contrôle fiscal et douanier.

Au niveau de la douane, il existe une direction de l'analyse de risques, du renseignement et de la valeur est chargée :

- d'élaborer et de gérer le fichier de la valeur;
- d'effectuer le contrôle anticipé des importations;
- d'émettre les attestations de vérification et de valeur;
- de concevoir et de mettre en œuvre de la politique de gestion de risques liés à la taxation des marchandises;
- d'effectuer le contrôle de valeur des Déclarations Anticipées à l'importation ;
- de collecter et de diffuser de l'information.

Il existe également un Système de Dédouanement Automatisé des Marchandises (SYDAM) géré par la Direction de l'Informatique, mais les contrôles et vérifications sont effectués au coup par coup en fonction des transactions effectuées, mais ne s'appuient pas sur la base de risques évalués automatiquement par un système informatique.



S'agissant du contrôle en entreprise, l'opportunité et la programmation des Interventions obéissent à certaines conditions, l'opportunité d'une intervention est décidée après une procédure qui prend en compte plusieurs éléments objectifs tels que:

1. *L'analyse de risque*, qui élément déclencheur de toute enquête. Cette analyse est faite dans un premier temps par les équipes de vérificateurs qui centralisent des informations précises et tous les indicateurs pertinents de risques liés à l'activité ou au redevable (donc de lourdes présomptions) dans une fiche obligatoire intitulée fiche d'analyse de risques. Cette fiche accompagnant le projet d'ordre de mission fait l'objet d'analyses objectives successivement par les Chefs de bureau, les directeurs adjoints et le Directeur des Enquêtes douanières qui bénéficient eux, d'une plus grande expérience en matière de contrôle en entreprise. Et c'est pratiquement de façon consensuelle que les raisons de lancer une investigation dans une entreprise sont arrêtées
2. *La mise en place d'une documentation suffisante*: Des données et informations tirées du système informatique des douanes, du réseau bancaire et d'autres opérateurs économiques permettent d'avoir une documentation suffisante pour avoir les premières tendances et déterminer les informations ou les documents à consulter en entreprise. L'objectif est de rendre l'intervention plus efficace.
3. *La compétence*: en dernier ressort, la décision tient aussi compte de la compétence dans le domaine d'activité des agents commis à l'enquête. Même lorsque l'opportunité d'une intervention est acquise, celle-ci n'est imposée que dans des cas extrêmes et rarissimes. Dans la quasi-totalité des cas, les missions en entreprise font l'objet d'une programmation.
4. *La programmation des contrôles*: l'intervention est programmée pour être exécutée dans un délai d'un mois à partir de la date à laquelle l'entreprise a été prévenue par le service. L'entreprise à contrôler a la possibilité de demander un report pour tenir compte de ses contraintes. Elle a aussi la possibilité de recourir à la hiérarchie (directeur général des douanes), en contestation aussi bien d'une mission d'enquête programmée que des résultats d'une mission qui sont toujours consignés dans un rapport d'enquêtes ainsi que dans les procès-verbaux dressés pour constater des infractions relevées. Toutes ces procédures sont connues, mais il est aujourd'hui question de formaliser l'ensemble des procédures en vue non seulement de légitimer d'avantage les contrôles après dédouanement, mais aussi d'assurer une transparence des procédures et la garantie du contribuable.
5. *Élaboration d'un guide de procédures*: un guide de procédure est en cours d'élaboration par les services de douane avec l'assistance d'un Cabinet d'Avocats, expert dans le domaine. L'examen de ce guide se fera dans le cadre d'un séminaire regroupant l'administration et le secteur privé afin que sa version finale prenne en compte toutes les préoccupations exprimées. Ce séminaire est prévu pour le troisième trimestre 2013. Cela fait partie des attributions de la Direction d'Analyse de Risques et du Renseignement de la Valeur (DARRV).

## Tableau résumé

Indicateur	Note 2008	Note 2013	Explication résumée et comparaison par rapport à 2008
<b>PI-14 : Efficacité des mesures d'immatriculation des contribuables et de l'évaluation de l'impôt, des taxes et des droits de douane (M2)</b>	<b>C+</b>	<b>B</b>	<b>La situation s'est améliorée par rapport à 2008 essentiellement au niveau de la DGI (actualisation du code des impôts, programmation des contrôles)</b>
(i) Contrôle du système d'immatriculation des contribuables	C	B	L'identification des contribuables sur une base cadastrale permet aujourd'hui de disposer de bases de données fiables et exhaustives. L'échange d'informations entre les différentes administrations est facilité par une plate-forme d'échanges interactive.
(ii) Efficacité des pénalités prévues pour les cas de non-respect des obligations d'immatriculation et de déclaration fiscale	B	B	Le code des impôts est actualisé quasiment chaque année et les taux de pénalité appliqués sont dissuasifs et réalistes comme le démontre l'accroissement du nombre de déclarations spontanées. Toutefois, les pénalités font souvent l'objet de recours administratifs par les contribuables ce qui peut amoindrir leur efficacité. Pour la DGD, la situation reste identique à celle constatée lors de l'évaluation de 2008. Les infractions peuvent donner lieu à des pénalités élevées, mais des possibilités de négociations existent.
(iii) Planification et suivi des programmes de contrôle fiscal	C	C	Au niveau de la DGI, les contrôles s'appuient sur un programme de contrôle qui s'effectue sur la base de critères de risque bien établis. Au niveau de la DGD, les contrôles et vérifications sont effectués au coup par coup en fonction des transactions effectuées, mais ne s'appuient pas sur la base de risques évalués automatiquement par un système informatique. Cependant, un guide des procédures sera bientôt établi.

### PI-15 Efficacité du recouvrement des contributions fiscales et douanières

#### **Composantes à examiner (Méthode de notation M1)**

- i) Taux de recouvrement des arriérés d'impôt/taxes bruts, calculé en pourcentage des arriérés d'impôt au commencement de l'exercice budgétaire, qui ont été recouverts au cours de l'exercice donné (moyenne des deux derniers exercices budgétaires).*
- ii) Efficacité du transfert sur le compte du Trésor des montants d'impôt, taxes et droits de douane recouverts par les administrations fiscale et douanière.*
- iii) Fréquence du rapprochement complet des comptes d'évaluation, des recouvrements, des fichiers des arriérés et des montants reçus par le Trésor.*

**(i) Taux des recouvrements des arriérés d'impôts/taxes bruts, calculés en pourcentage des arriérés d'impôt au commencement de l'exercice budgétaire, qui ont été recouverts au cours de l'exercice donné (moyenne des deux derniers exercices budgétaires).**

#### État des lieux

En 2008, les éléments fournis par la DGD et par la DGI étaient insuffisants pour apprécier, les taux de recouvrement des arriérés d'impôts et la composante avait été noté D.

La situation n'avait pas évolué lors des auto-évaluations de 2010 et 2012, car le recouvrement des arriérés n'avait pas avancé, bien qu'un travail de recensement fût en cours. La situation restait floue, car certaines impositions qui faisaient l'objet de contentieux avaient été annulées sans avoir été réper-

cutées au niveau de la base de données. Par ailleurs, la DGD n'avait pas été en mesure de fournir la situation des impayés, indiquant qu'un travail préalable de nettoyage restait à faire. Par la suite, les rapports d'auto-évaluation n'ont pas noté d'amélioration significative par rapport à la situation de 2008.

#### Revue de la période de référence

La période de référence pour la notation de cette composante porte sur les deux derniers exercices. La situation s'est améliorée par rapport aux évaluations précédentes, mais seulement dans le sens d'un renforcement de la qualité des fichiers. Au niveau des impôts, le taux de recouvrement des arriérés est également faible, parce que certaines sociétés, en particulier celles ayant une structure étatique, ont des arriérés fiscaux très importants qui ne sont jamais apurés, par exemple la SITRAM qui n'existe plus.

**Tableau 24: Arriérés, montant recouvré et reste à recouvrer**

	Stock arriérés			Montant recouvré			Reste à recouvrer			Taux recouvr.
	Au 31/12/2011	01/01/12 au 30/08/12	Total	Arriérés antérieurs	Arriérés 2012	Total	Arriérés antérieurs à 2012	Arriérés 2012	Total	
OGE	61.69	38.14	99.82	42.15	21.42	63.57	19.53	16.72	36.25	63.68%
OEVF	0.00	6.66	106.95	2.68	0.84	3.51	97.61	5.82	103.44	3.29%
Autres Recettes Abidjan	41.35	16.92	58.27	20.84	8.37	29.21	20.51	8.55	29.06	50.13%
Recettes des services de l'intérieur	4.41	1.88	6.28	1.42	1.06	2.48	2.99	0.82	3.81	39.42%
<b>TOTAL</b>	<b>107.44</b>	<b>63.59</b>	<b>271.32</b>	<b>67.09</b>	<b>31.68</b>	<b>98.77</b>	<b>140.64</b>	<b>31.91</b>	<b>172.55</b>	<b>36.40%</b>

DGE : Direction des Grandes Entreprises  
DEVF : Direction des enquêtes et Vérifications Fiscales.

**Source** : DGI Direction du recouvrement

Au niveau de la douane, un tableau de synthèse des taux de recouvrement des arriérés n'a pas été communiqué, mais il est très faible dans la mesure où les taxes sont généralement recouvrées à l'enlèvement si bien qu'il est ensuite plus difficile de récupérer les arriérés.

Globalement, le stock d'arriérés d'impôt ne diminue pas et selon les derniers rapports de la Chambre des Comptes, se situe autour de 20% des recouvrements annuels. Le taux de recouvrements des arriérés d'impôts au cours de la période sous revue est donc très faible, aussi bien au niveau des impôts que de la douane, mais pour des raisons différentes.

Selon le rapport de la CDC, les recettes fiscales attendues dans l'ordonnance de 2011 étaient, de 1.478.232.767.698 FCFA milliards de francs CFA, si bien que le pourcentage d'arriérés était de 7.27% du montant total des recettes fiscales.

#### **(ii) Efficacité du transfert sur le compte du Trésor des montants d'impôt, taxes et droits de douane recouverts par les administrations fiscales et douanières.**

##### État des lieux

La note A avait été attribuée par l'évaluation PEFA de 2008, car le transfert de la DGI et de la DGD vers le Trésor s'effectuait chaque soir. Tous les comptes étaient alors remis à zéro.

La situation était identique lors des auto-évaluations faites en 2010 et 2012.

### Revue de la période de référence

La période de référence pour la notation de cette composante porte sur les deux derniers exercices.

La situation est similaire à celle décrite dans le rapport des précédentes évaluations. Les administrations fiscales et douanières transfèrent chaque soir les montants des impôts, taxes et droits de douane qui ont été recouverts dans la journée sur le compte du Trésor, comme l'attestent les opérations de virement au Trésor.

**(iii) Fréquence du rapprochement complet des comptes d'évaluation des recouvrements des fichiers des arriérés et des montants reçus par le Trésor.**

### État des lieux

Lors de l'évaluation faite en 2008, la conformité des versements des régies financières sur le compte du Trésor était vérifiée chaque semaine. Pour déterminer les restes à recouvrer, le Trésor effectuait des rapprochements réguliers entre sa comptabilité générale tenue sur le logiciel ASTER et l'application REC (comptabilité auxiliaire des recouvrements). La composante avait donc obtenu la note A.

La situation a été considérée comme inchangée lors des auto-évaluations de 2008 et 2010.

### Revue de la période de référence

La période de référence pour la notation de cette composante porte sur les deux derniers exercices.

La situation est identique à celle des années précédentes. Les comptables publics transmettent chaque semaine les situations d'exécution de leurs opérations. Le rapprochement complet des évaluations de l'impôt, des recouvrements et des arriérés se fait tous les trimestres dans les six semaines suivant la fin de la période en s'appuyant sur les systèmes ASTER et PEC/MER.

### **Tableau résumé**

Indicateur	Note 2008	Note 2013	Explication résumée et comparaison par rapport à 2008
<b>PI-15. Efficacité du recouvrement des contributions fiscales et douanières (M1)</b>	<b>D+</b>	<b>D+</b>	<b>Il n'y a pas eu de changement notable par rapport à 2008. Les arriérés d'impôts restent très importants.</b>
(i) Taux de recouvrement des arriérés d'impôt et taxes bruts, calculés en pourcentage des arriérés d'impôt au cours de l'exercice donné.	D	D	Au niveau des impôts, le taux de recouvrement des créances au titre de la toute dernière année de « -,4% soit nettement était inférieur à 60 % et le montant total des arriérés d'impôt est important (7,3 % des recouvrements annuels). Au niveau de la douane, les taxes recouvrées par la DGD sont généralement recouvrées à l'enlèvement et il est ensuite difficile de les récupérer les arriérés si les taxes n'ont pas été payées correctement à l'enlèvement. .
(ii) Efficacité du transfert sur le compte du Trésor des montants d'impôt, taxes et droits de douane recouverts par les administrations fiscale et douanière.	A	A	Les recettes perçues sont transférées tous les jours sur le compte du Trésor, comme lors de l'évaluation faite en 2008.
(iii) Fréquence du rapprochement complet des comptes d'évaluation, des recouvrements, des fichiers des arriérés et des montants reçus par le Trésor.	A	A	La situation est identique à celle de 2008. Les comptables publics transmettent chaque semaine les situations d'exécution de leurs opérations et le rapprochement complet se fait tous les trimestres.

## **PI-16 Prévisibilité de la disponibilité des fonds pour l'engagement des dépenses**

### **Composantes à examiner (Méthode de notation M1) :**

- i) Degré de prévisibilité et de suivi des flux de trésorerie ;*
- ii) Fiabilité et fréquence des informations périodiques fournies en cours d'exercice aux MDA sur les plafonds d'engagement des dépenses ;*
- iii) Fréquence et transparence des ajustements des dotations budgétaires dont la décision est prise à un niveau hiérarchique supérieur à la direction des MDA.*

### **(i) Degré de prévisibilité et de suivi des flux de trésorerie.**

#### État des lieux

En 2008, des prévisions des flux de trésorerie étaient préparées par le Service de Coordination Statistique de la DGTCP pour l'exercice budgétaire à venir et actualisées mensuellement sur la base des entrées et sorties effectives de fonds. La composante avait donc été notée A et cette note a été maintenue pour les deux auto-évaluations.

#### Revue de la période de référence

La situation est inchangée par rapport aux évaluations précédentes, comme l'attestent les rapports mensuels de suivi de trésorerie qui ont été remis à la mission. Notons cependant que si la qualité de ces rapports n'est pas évaluée par la méthodologie PEFA, le rapport du FMI de 2011 sur les « propositions pour renforcer la gestion financière de l'État » met en relief des incertitudes sur les projections des flux de trésorerie, largement tributaire des saisonnalités observées au niveau du recouvrement des recettes fiscales, l'absence de maîtrise des flux d'engagement des dépenses (titre 2 notamment) malgré le plafonnement imposé par la régularisation budgétaire, l'absence d'outils d'ajustement des liquidités pour couvrir les besoins de financement à court terme, l'existence au niveau de l'ACCD, de comptes appartenant à certains EPN dont les soldes restent non encore consolidés au compte unique du Trésor .

### **(ii) Fiabilité et fréquence des informations périodiques fournies en cours d'exercice aux MDA sur les plafonds d'engagement de dépenses.**

#### État des lieux

En 2008, les crédits relatifs aux dépenses de fonctionnement étaient mis chaque mois à la disposition des ministères. Lorsqu'une dépense devait s'effectuer sur une période de temps supérieure à un mois, les DAAFs des ministères pouvaient solliciter une exception de la part de la DGBF. Les crédits de dépenses d'investissement étaient mis à disposition au coup par coup. Cette situation a conduit à l'attribution d'une note C au regard de la méthodologie PEFA.

Les rapports de 2010 et 2012 ont ensuite attesté que les dotations étaient mises à disposition par trimestre et non plus par mois et qu'elles étaient portées à la connaissance des gestionnaires de crédit à travers le SIGFIP, dont un module est spécifiquement dédié à la gestion de la dépense.

#### Revue de la période de référence

Les dotations sont toujours mises à disposition par trimestre et intégrées au SIGFIP. Par ailleurs, les plafonds ont été supprimés dans le cadre des projets d'investissement afin de renforcer la flexibilité de la gestion et d'accélérer le processus de décaissement.

Notons cependant que la récente mission du FMI de mars 2013 a également souligné l'absence de plan d'engagement de dépenses cohérent avec la programmation des marchés publics, les retards dans la mise en place des crédits budgétaires et le plafonnement des lignes budgétaires fait de façon uniforme sans aucune distinction des spécificités de la nature des dépenses. Ces retards et cette modalité de fixation des plafonds budgétaires contribuent à l'engorgement du circuit de la dépense et au report sur le dernier trimestre de l'année, l'essentiel de la gestion budgétaire.



### **(iii) Fréquence et transparence des ajustements des dotations budgétaires**

#### État des lieux

Une liste d'actes budgétaires modifiant les prévisions initiales avait été fournie à la mission lors de l'évaluation de 2008, mais les informations contenues dans ce document n'étaient pas suffisantes pour permettre l'attribution d'une note meilleure que D à cette composante: opérations non équilibrées, absence de montant total, absence de motif.

Les rapports d'auto-évaluation ont ensuite attesté qu'il y n'avait que peu d'ajustements aux dotations budgétaires, dont la décision ne pouvait être prise qu'à un niveau hiérarchique supérieur à la direction des Ministères.

#### Revue de la période de référence

Des ajustements aux dotations budgétaires ont été effectués par arrêté du Ministre en cours de chacun des trois exercices de la période sous revue. Ces ajustements ont été faits plusieurs fois dans l'année et parfois sans respecter la législation et la réglementation en vigueur, comme le relèvent les rapports de la Chambre des Comptes.

Ainsi, en 2009, le budget a fait l'objet de trois modifications successives, en cours d'exécution. En 2010, le budget initial a été modifié une première fois après la mise en place du collectif budgétaire pris par l'ordonnance n°2010-208 du 05 août 2010, afin de prendre en compte l'impact de la crise énergétique, les contre-performances relatives aux productions agricoles et minières, les incidences de la formation du nouveau Gouvernement, le renouvellement de la CEI centrale et les accords de restructuration de la dette extérieure survenus en décembre 2009 et mars 2010, ce qui a nécessité de retracer les décaissements supplémentaires de ressources au titre des dons projets et a conduit à de nouvelles modifications budgétaires. Cependant, ces aménagements n'ont fait l'objet ni de loi de finances rectificative ni d'une nouvelle ordonnance du Président de la République.

En 2011, le budget a fait l'objet de modifications au travers de plusieurs arrêtés pris par le ministre de l'Economie et des Finances. Ces aménagements ont été rendus nécessaires pour normaliser la situation socio-politique et stimuler la relance économique et la variation par rapport au montant global initial est restée relativement faible.

Le tableau ci-après résume les différentes modifications du budget qui ont été apportées en cours de la période sous revue:

**Tableau 25 : Montants du budget initial, et réalisé après ajustements budgétaires**

<b>Budget</b>	<b>Ordonnance</b>	<b>Collectif</b>	<b>Budget final</b>	<b>Réalisation</b>
<b>2009</b>	2 464 339 235 286	2 602 061 816 982	2 650 345 348 162	2 589 327 308 260
<b>2010</b>	2 481 010 713 879	2 896 978 830 724	2 961 433 962 787	2 918 700 144 451
<b>2011</b>	3 050 441 684 848	3 050 441 684 848	3 088 544 849 850	3 141 813 347 060

Source : CGAF



### Tableau résumé

Indicateur	Note 2008	Note 2013	Explication résumée et comparaison par rapport à 2008
<b>PI-16. Prévisibilité de la disponibilité des fonds pour l'engagement des dépenses (M1)</b>	<b>D+</b>	<b>C+</b>	<b>La notation s'est améliorée par rapport à 2008 dans la mesure où les DAAF ont plus de flexibilité pour engager leurs dépenses et les ajustements budgétaires se font de manière plus transparente.</b>
(i) Degré de prévisibilité et de suivi des flux de trésorerie	A	A	Des prévisions de flux de trésorerie sont préparées par le Service de Coordination Statistique de la DGTCP pour l'exercice budgétaire à venir et actualisées mensuellement.
(ii) Fiabilité et fréquence des informations périodiques fournies en cours d'exercice aux MDA sur les plafonds d'engagement de dépenses	C	B	Les dotations sont mises à disposition par trimestre et intégrées au SIGFIP. Les plafonds ont été supprimés dans le cadre des projets d'investissement afin de renforcer la flexibilité de la gestion et d'accélérer le processus de décaissement.
(iii) Fréquence et transparence des ajustements des dotations budgétaires, dont la décision est prise à un niveau hiérarchique supérieur à la direction des MDA	D	C	Des ajustements aux dotations budgétaires ont été réalisés en cours d'exercice lors de 3 dernières années. Ces ajustements ont été effectués plusieurs fois dans l'année et n'ont pas suivi la législation en la matière (arrêté du Ministre au lieu de la prise d'un décret ou d'une rectification de la Loi de Finances)

### PI-17 Suivi et gestion de la trésorerie, des dettes et des garanties

#### Composantes à examiner (Méthode de notation M2) :

- (i) Qualité de l'enregistrement des données sur la dette et des rapports afférents ;
- (ii) État de consolidation des soldes de trésorerie de l'Administration Centrale ;
- (iii) Mécanisme de contraction des emprunts et octroi des garanties.

#### (i) Qualité de l'enregistrement des données sur la dette et des rapports afférents

##### État des lieux

En 2008, les données relatives à la dette figuraient déjà de manière exhaustive dans les systèmes SYGADE, SIGFIP et ASTER. La Direction de la Dette Publique établissait un rapport trimestriel sur la situation de la dette. Les rapprochements entre les trois bases montraient des différences entre les trois bases dues essentiellement à des variations de taux de change. La composante avait néanmoins été notée B du fait de l'existence de problèmes peu importants au niveau des rapprochements et que l'Agent Comptable de la Dette Publique (ACDP) ne disposait pas du logiciel SYGADE.

La note A a ensuite été attribuée en 2010 et 2012, car l'ACDP disposait du SYGADE au même titre que le Directeur de la dette, du logiciel de gestion de la dette SIGADE. Le rapport sur la dette était produit mensuellement et disponible sur le site internet du Trésor.

##### Revue de la période de référence

La situation est identique à celle de 2012. Le rapport sur la dette est produit trimestriellement et disponible sur le site internet du Trésor<sup>24</sup>. Ces rapports intègrent des données sur la situation de la dette intérieure et de la dette extérieure de la RCI, notamment, le service dû, le service assuré, les arriérés, le stock et les encours. La base de données de la DDP est exhaustive aussi bien pour la dette intérieure que pour la dette extérieure et elle est publiée en ligne. Les données sur la dette font l'objet de rapprochements mensuels entre les différents services concernés.

<sup>24</sup> Voir <http://www.tresor.gouv.ci>

## **(ii) État de consolidation des soldes de trésorerie de l'Administration Centrale.**

### État des lieux

En 2008, un compte central était ouvert à la BCEAO et géré par l'Agent Comptable Central du Trésor; l'ensemble des autres comptes était consolidé sur le compte central par la BCEAO. Aucun compte n'était ouvert au nom du Gouvernement dans les banques commerciales. La note A a été attribuée en 2008 à cette composante.

La situation est restée inchangée en 2010 et 2012.

### Revue de la période de référence

Le compte central du Trésor à la BCEAO est consolidé tous les jours avec les autres comptes de l'administration ouverts dans les livres de la BCEAO. Toutefois, dans certaines villes dans lesquelles il n'y a pas d'agence de la BCEAO, les comptables publics ouvrent des comptes dans les banques commerciales. Les soldes de ces comptes ne sont pas consolidés avec les soldes des comptes de l'administration ouverts dans les livres de la BCEAO, mais l'information sur la situation de ces comptes est disponible mensuellement à travers la balance mensuelle des comptes des comptables publics concernés, voire quotidiennement en cas de besoin. Cependant, les soldes des comptes ouverts dans les banques commerciales en vue de l'exécution des projets financés sur ressources extérieures ne font pas l'objet de consolidation avec les comptes ouverts à la BCEAO.

## **(iii) Mécanisme de contraction des emprunts et octroi des garanties.**

### État des lieux

Selon le rapport de 2008, le Ministre de l'Économie et des Finances signait l'ensemble des conventions d'emprunt, d'octroi de garantie et d'aval après étude par la Direction de la Dette Publique. Il n'existait cependant pas de plafond clair d'endettement, si bien que la composante a été notée C.

Dans les rapports d'auto-évaluation de 2010 et 2012, il a été considéré que le niveau d'exécution de la dette inscrit au budget et dans le TOFE constituait de facto un plafond.

### Revue de la période de référence

Le Ministre de l'Économie et des Finances est toujours la seule autorité compétente pour contracter des emprunts et émettre des garanties. Les lois de finances autorisent expressément le Gouvernement à effectuer des tirages d'emprunts destinés au financement des projets et des programmes dans les limites des prévisions de ces ressources contenues dans le budget. En ce qui concerne les garanties et les avals, les lois de finances fixent précisément leur montant annuellement.

### Tableau résumé

Indicateur	Note 2008	Note 2013	Explication résumée et comparaison par rapport à 2008
<b>PI-17 : Suivi et gestion de la trésorerie, des dettes et des garanties (M2)</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>Globalement, la note de cet indicateur n'a pas changé. On note cependant l'évolution positive des notes des composantes (i) et (iii), due notamment aux actions réalisées en vue de la fiabilisation des données de la dette et de la fixation des plafonds des emprunts et des garanties dans les lois de finances.</b>
(i) Qualité de l'enregistrement des données sur la dette et des rapports afférents	B	A	Le déploiement de SYGADE à l'ACDP facilite les rapprochements entre les services et améliore la fiabilité des données sur la dette publique.
(ii) Degré de consolidation des soldes de trésorerie de l'administration centrale	A	C	L'existence de comptes des projets et de certains comptables publics ouverts dans les banques commerciales qui échappent à la consolidation a entraîné la dégradation de la note de cette composante.
(iii) Mécanisme de contraction des prêts et d'octroi des garanties.	C	B	Les montants des emprunts et des garanties et avals sont clairement indiqués dans la Loi de Finances de l'année.

### PI-18 : Efficacité des contrôles des états de paie

#### Composantes à examiner (méthode de notation M1)

- (i) Degré d'intégration et de rapprochement des données relatives à l'état de paie et au fichier nominatif.
- (ii) Modifications apportées en temps opportun au fichier nominatif et à l'état de paie.
- (iii) Contrôles internes des modifications apportées au fichier nominatif et à l'état de paie.

#### (i) Degré d'intégration et de rapprochement des données relatives à l'état de paie et au fichier nominatif.

##### État des lieux

En 2008, les mises à jour de la base de données de la solde se faisaient sur une base de données informatisée sous le contrôle de l'ensemble des administrations concernées, mais le rapprochement entre les états de paie et les états nominatifs était fait sur des périodes supérieures à 6 mois, ce qui était pallié par des contrôles sur le terrain. La composante avait été notée D du fait du manque de cohérence entre le fichier de la Direction de la Solde et celui de la Direction de la Fonction Publique. Le rapport de 2010 atteste que les fichiers de la solde étaient transmis tous les mois à la Fonction Publique qui effectuait des rapprochements tous les 3 mois. Celui de 2012 précise que, suite à un recensement effectué en 2011, le Ministère de la Fonction Publique disposait d'un fichier relativement robuste et cohérent avec celui de la solde et que des rapprochements étaient faits régulièrement (mais pas tous les mois).

##### Revue de la période de référence

Le recensement effectué en novembre 2011 a permis de disposer d'un fichier nominatif de référence qui est actualisé tous les mois par la Direction de la Fonction Publique (DFP) sur la base des modifications de la situation administrative des agents de l'État. La DFP transmet mensuellement le fichier nominatif actualisé à la Direction de la Solde qui établit sur cette base les états de paie. Les deux fichiers ne sont pas encore fusionnés, mais ils devraient être intégrés dans le Système Intégré de Gestion des Fonctionnaires et Agents de l'État (SIGFAE), qui est en cours de finalisation. Les modifications apportées au fichier nominatif au cours d'un mois donné sont systématiquement prises en

compte par la Direction de la Solde sur les états de paie du mois concerné ou suivant. Les états de paie sont transmis mensuellement à la DFP. Il y a donc un échange mensuel de fichiers entre la DFP et la DS, ce qui permet de fiabiliser les états de paie.

## **(ii) Modifications apportées en temps opportun au fichier nominatif et à l'état de paie.**

### Méthodologie

La composante mesure le délai qui existe entre la modification du fichier nominatif – c'est à dire une fois que celui-ci a été mis à jour – et celle du fichier de paie, mais ne mesure pas le délai administratif nécessaire pour que la modification de la fonction d'un agent ou son recrutement soit pris en compte dans le fichier nominatif. L'objectif de cette composante est de converger vers une synchronisation des fichiers nominatifs et de paie.

### État des lieux

La composante avait été notée D en 2008, car la mise à jour du fichier nominatif pouvait prendre plus de 3 mois à compter de la prise de fonction des personnes nouvellement recrutées ou de la date d'effet du changement de situation de l'agent de l'État. Les rapports d'auto-évaluation du gouvernement n'ont ensuite pas noté de changement notable dans la situation.

### Revue de la période de référence

Du fait de la lenteur administrative, les actes constatant les modifications de situation administrative sont généralement pris tardivement, notamment en ce qui concerne le personnel de l'éducation nationale. Mais une fois que l'acte modificatif de la situation administrative est pris et que le fichier nominatif est modifié en conséquence, les corrections sont apportées subséquentement à l'état de paie dans un délai maximum d'un mois. Des rappels de moins-perçus sur salaires sont également payés à l'agent de l'État concerné au même moment que son nouveau salaire. Ces rappels sur salaires ne résultent pas d'une prise en compte tardive par la Direction de la Solde des modifications apportées au fichier nominatif, mais plutôt des délais relativement longs mis pour la prise des actes administratifs devant constater les modifications (actes de nomination, d'avancement, de promotion etc.) de la situation administrative de l'agent de l'État. Les modifications apportées au fichier nominatif sont pris en compte sur les états de paie dans un délai maximum d'un mois, mais entraînent de fréquents rattrapages occasionnels du fait du retard qu'accuse la prise des actes administratifs qui les constatent.

## **(iii) Contrôles internes des modifications apportées au fichier nominatif et à l'état de paie.**

### État des lieux

En 2008, les modalités de contrôles internes sur les changements de situation étaient clairement établies. Les modifications se faisaient sous la supervision du contrôleur financier et du PGT et une liste était éditée pour retracer ces mouvements. La composante avait été notée B.

La note était restée inchangée dans les rapports d'auto-évaluation 2010 et 2012, car aucune évolution significative n'avait été relevée.

### Revue de la période de référence

Les modifications des fichiers nominatifs sont toujours effectuées sur la base d'actes administratifs constatant les changements intervenus dans la situation de l'agent de l'État. Avant leur signature, ces actes sont soumis à une série de contrôles hiérarchiques internes au niveau de chaque administration intervenant dans la chaîne des visas et signatures et, aussi, au contrôle a priori du Contrôleur financier. La DFP transmet tous les mois à la Direction de la Solde, en même temps que le fichier nominatif, une liste séparée des changements intervenus appuyée des pièces justificatives. La prise en compte des modifications sur les bulletins de paie suit au niveau des structures du MEF (DS et DGTP) un processus basé sur une répartition des tâches associée à des restrictions d'habilitation liées aux prérogatives de chaque intervenant, ce qui favorise un contrôle interne efficace.

**(iv) Existence de mesure de vérification de l'état de paie pour déceler les failles du système de contrôle interne et/ou des employés fantômes.**

État des lieux

La composante a été notée C en 2008, car il n'y avait pas eu de contrôle exhaustif des états de paie ou des effectifs depuis le recensement de 2002. Des opérations de contrôle mensuel des effectifs étaient néanmoins engagées dans les ministères par la Sous-direction du Contrôle des traitements de la Direction de la Solde depuis mai 2007 et des contrôles ponctuels étaient effectués sur certains éléments de rémunération comme les indemnités de transports.

Les rapports de 2010 et 2012 avaient ensuite attesté que des dispositions pour le recensement avaient été prises (fiches de recensement distribuées dans toute l'administration) et qu'un recensement des fonctionnaires et agents de l'État avait eu lieu entre juin et décembre 2011. Des contrôles avaient par ailleurs été lancés dans 3 ministères, dont le Ministère de l'Économie et des Finances.

Revue de la période de référence

En vue de la maîtrise de la masse salariale, un recensement général des agents de l'État a été organisé en 2011. Les résultats de cette opération servent actuellement à l'apurement du fichier du personnel de l'État. Toutefois, une vérification du système de contrôle interne n'a pas été réalisée en vue d'en déceler les failles éventuelles.

**Tableau résumé**

Indicateur	Note 2008	Note 2013	Explication résumée et comparaison par rapport à 2008
<b>PI-18. Efficacité des Contrôles des états de paie (M1)</b>	<b>D+</b>	<b>B+</b>	<b>L'amélioration de la performance notée résulte des progrès réalisés en matière de rapprochement et de contrôle des fichiers nominatifs et des états de paie, ainsi que de l'action ponctuelle de recensement général organisé en 2011.</b>
(i) Degré d'intégration et de rapprochement des données relatives à l'état de paie et au fichier nominatif.	D	B	Les fichiers nominatifs et les états de paie ne sont pas reliés, mais les modifications apportées aux fichiers nominatifs font l'objet d'échanges mensuels de données et de dossiers entre la DFP et la DS.
(ii) Modifications apportées en temps opportun au fichier nominatif et à l'état de paie.	D	B	La mise à jour des états de paie se fait mensuellement sur la base des modifications apportées par la DFP aux fichiers nominatifs et communiqués à la DS, mais entraîne des ajustements rétroactifs occasionnels.
(iii) Contrôles internes des modifications apportées au fichier nominatif et à l'état de paie.	B	A	Les pouvoirs et les règles de modification des états de paie et des fichiers nominatifs sont clairement établis de façon à assurer l'efficacité des contrôles et donnent lieu à une trace auditable.
(iv) Existence de mesures de vérification de l'état de paie pour déceler les failles du système de contrôle interne et/ou des employés fantômes.	C	B	Un recensement général du personnel de l'État a été organisé en 2011 en vue d'apurer les fichiers nominatifs et les états de paie.

## **PI-19 Mise en concurrence utilisation optimale des ressources et contrôles de la passation de marchés publics**

### **Composantes à évaluer (Méthode de notation M2) :**

- i) Promotion de la transparence, de l'exhaustivité et de la concurrence par le cadre juridique et réglementaire.*
- ii) Recours à des méthodes de passation des marchés faisant appel à la concurrence.*
- iii) Accès du public à des informations sur la passation des marchés complètes, fiables et en temps opportun.*
- iv) Existence d'un organe administratif indépendant chargé de l'instruction des plaintes liées à la passation des marchés.*

*La composante (i) permet de juger de l'existence et de la portée du cadre juridique et réglementaire, les composantes (ii), (iii) et (iv) portent sur le fonctionnement du système.*

### **(i) Promotion de la transparence, de l'exhaustivité et de la concurrence par le cadre juridique et réglementaire.**

#### État des lieux

Cette composante n'avait pas été évaluée en 2008, car la méthodologie d'évaluation de cet indicateur a évolué entre-temps.

#### Revue de la période 2009-2011

Le cadre juridique remplit toutes les conditions ici visées par l'indicateur. En effet :

- (i) il est organisé suivant une hiérarchie, avec un ordre de préséance clairement établi<sup>25</sup> ;
- (ii) il est librement et facilement accessible au public par des moyens adaptés à travers les sites de la DMP et de l'ANRMP ;
- (iii) il est applicable à toutes les opérations de passation de marché faisant intervenir des fonds publics (article 2 du CMP), sous les réserves décrites plus bas ;
- (iv) il fait de l'appel d'offres par mise en concurrence le mode normal de passation des marchés et définit clairement les situations dans lesquelles il est possible d'utiliser d'autres modes et comment cela doit être justifié (article 54 du CMP) ;
- (v) il met à la disposition du public la totalité des informations ci-après concernant la passation des marchés : plans de passation de marchés publics, opportunités de soumission, attribution des marchés, et informations sur le règlement des plaintes concernant la passation de marchés.
- (vi) il définit un processus d'examen administratif indépendant de la passation des marchés pour répondre aux plaintes déposées en ce domaine par des participants avant la signature du marché (article 166 et suivants du CMP).

Toutefois, la condition iii) n'est pas totalement remplie dans la mesure où il ne s'applique pas à toutes les opérations de passation de marché faisant intervenir des fonds publics (conventions passées entre personnes morales de droit public, certaines dépenses visées dans l'arrêté relatif à l'exécution des crédits budgétaires<sup>26</sup>, marchés d'achat de véhicules<sup>27</sup>).

### **ii) Recours à des méthodes de passation des marchés faisant appel à la concurrence.**

#### État des lieux

La composante avait obtenu la note C en 2008. A cette date, les critères appréciés dans le cadre de l'ancienne méthodologie étaient divisés en deux points : l'utilisation d'une méthode compétitive pour la passation des marchés publics dont le montant excède le seuil national établi pour les achats de faible valeur et l'étendue de la justification du recours aux modes de passation moins concurrentiels.

<sup>25</sup> Voir code des marchés publics (Décret du 6 août 2009)

<sup>26</sup> Voir Arrêté du 21 avril 2010

<sup>27</sup> Voir arrêté du 26 juillet 2007



S'agissant du premier point, les préoccupations les plus significatives visaient l'importance des marchés passés sans procédure concurrentielle (seulement 47,5 % des marchés étaient passés selon la procédure d'appel d'offres). Ce pourcentage était la conséquence principalement de faits combinés: (i) des seuils de passation des marchés par AO trop importants et non justifiés pour une partie des entités publiques (SODE/120 millions, Communes/60 millions, ARCC/500 millions, etc.) alors que celui des ministères est de 30 millions FCFA; (ii) des critères d'application du gré à gré encore trop larges et favorisant son utilisation; et (iii) la passation de contrats directs entre personnes morales de droit public qui restreint le champ d'utilisation des méthodes compétitives.

S'agissant du second point, il avait été également souligné que plusieurs cas de recours en matière de gré à gré n'apparaissaient pas ou n'étaient plus véritablement justifiés (notamment les cas de nécessités techniques ou d'investissement importants), car considérés comme non conformes aux Directives de l'UEMOA. Il avait été par ailleurs rappelé l'importance de préciser la comptabilisation des marchés de gré à gré dans le système SIGMAP en fonction des cas de recours utilisés et l'absence de tout audit indépendant.

#### Revue de la période 2009-2011

Les seuils de passation des marchés ont été uniformisés pour toutes les structures<sup>28</sup>. Toutefois, le taux de procédures compétitives (évalué en valeur des marchés attribués) ne s'est guère amélioré (50,56 % en 2009, 34,75 % en 2010, 53,9 % en 2011, pour s'établir à 51,7 % en 2012<sup>29</sup>). Certains cas de gré à gré demeurent injustifiés et en violation des directives UEMOA (investissements préalables importants (article 96.2 du CMP) ; Il n'a pas été possible d'obtenir des précisions sur le pourcentage de marchés négociés justifiés conformément aux obligations juridiques, ce qui nécessiterait d'ailleurs un audit approfondi, recommandé par ailleurs ; il semble d'ailleurs que nombre d'entre eux relèvent d'opérations de régularisation ; de même, les marchés de prestations intellectuelles peuvent être lancés directement par voie d'appel d'offres restreint (article 101 du CMP)

#### **iii) Accès du public à des informations sur la passation des marchés**

##### État des lieux

Cette composante n'avait pas été évaluée en 2008 et dans les rapports d'auto-évaluation.

#### Revue de la période 2009-2011

Toutes les conditions sont ici réunies à travers l'amélioration des informations inscrites au SIGMAP et diffusées sur les sites web de la DMP et de l'ANRMP.

Il convient de souligner que ces conditions sont remplies pour à tout le moins 90% des opérations en montant.

#### **iv) Existence d'un organe administratif indépendant chargé de l'instruction des plaintes liées à la passation des marchés publics.**

##### État des lieux

La composante avait obtenu la note C 2008. Le rapport précisait qu'« Il existe un mécanisme réglementaire et institutionnel d'appel des décisions rendues en matière de plainte et des textes d'application du code ont été pris à cet effet pour décrire les procédures de recours. Cependant ce mécanisme n'est pas encore fonctionnel. En outre, le renseignement du SIGMAP sur les plaintes et le traitement donné reste encore à être développé. Enfin, le mécanisme existant de recours et de règlement amiable des différends n'est pas indépendant ».

---

<sup>28</sup> Voir arrêté du 21 avril 2010

<sup>29</sup> Voir statistiques DMP



Revue de la période 2009-2011

Il existe un organe administratif indépendant chargé de l'instruction des plaintes liées à la passation des marchés publics. Le système remplit toutes les conditions demandées, à savoir que les plaintes sont examinées par un organe administratif indépendant <sup>30</sup>:

*i) composé de professionnels expérimentés, ayant une bonne connaissance du cadre juridique régissant la passation des marchés publics et comprend des représentants du secteur privé et de la société civile, ainsi que des pouvoirs publics ; le décret portant création de l'ANRMP précise bien que cette dernière est composée de douze membres, dont 4 représente le secteur privé et 4 autres, la société civile ; la cellule recours de l'ANRMP comprend quant à elle 6 membres, chaque composante (pouvoirs publics, secteur privé et société civile étant représentée par deux membres (voir articles 5 et 15 du décret)*

*ii) ne participe à aucun titre aux opérations de passation des marchés publics ou au processus décisionnel concernant l'attribution des marchés ;*

*iii) ne facture aucune charge interdisant l'accès des parties concernées ;*

*iv) suit des procédures de dépôt et de règlement des plaintes clairement définies et mises à la disposition du public (voir site ANRMP) ;*

*v) a le pouvoir de suspendre le processus de passation des marchés ;*

*vi) rend des décisions dans les délais spécifiés par les règles/la réglementation <sup>31</sup>; et*

*vii) rend des décisions ayant force exécutoire pour toutes les parties (sans exclure la possibilité d'un éventuel recours ultérieur auprès d'une autorité supérieure externe).*

Au surplus, un arrêté sur la cellule recours et sanctions a été pris le 14 septembre 2010.

---

<sup>30</sup> Voir décret du 6 août 2009 portant création de l'ANRMP

<sup>31</sup> Voir statistiques ANRMP

**Tableau résumé**

Indicateur	Note 2008	Note 2013	Narratif 2013
<b>PI-19. Mises en concurrence, utilisation optimale des ressources et contrôles de la passation des marchés publics (M2)</b>	<b>C</b>	<b>B+</b>	<b>Le cadre réglementaire a enregistré des améliorations notables à travers l'extension du champ d'application du CMP, la réduction des cas de gré à gré, une plus grande transparence de l'information, et surtout la mise en œuvre et l'opérationnalisation d'un cadre de régulation qui par son indépendance et son professionnalisme assure l'effectivité de la fonction recours. La portée de ces améliorations est toutefois réduite par l'importance des marchés qui échappent encore aux règles de mise en concurrence, l'absence d'un dispositif opérationnel de sanctions au niveau du cadre de régulation.</b>
(i) Promotion de la transparence, de l'exhaustivité et de la concurrence par le cadre juridique et réglementaire.	NS	B	Le cadre juridique remplit toutes les conditions ici visées à l'exception de la condition iii) dans la mesure où il ne s'applique pas à toutes les opérations de passation de marché faisant intervenir des fonds publics (conventions passées entre personnes morales de droit public, certaines dépenses visées dans l'arrêté relatif à l'exécution des crédits budgétaires, marchés d'achat de véhicules).
(ii) Recours à des modes de passation des marchés faisant appel à la concurrence	C	C	Certains cas de gré à gré demeurent injustifiés et en violation des directives UEMOA (investissements préalables importants) ; il semble d'ailleurs que nombre d'entre eux relèvent d'opérations de régularisation ; de même, les marchés de prestations intellectuelles peuvent être lancés directement par voie d'appel d'offres restreint.
(iii) Accès du public à des informations sur la passation des marchés complètes, fiables et en temps opportun	NS	A	Toutes les conditions sont ici réunies à travers l'amélioration des informations inscrites au SIGMAP et diffusées sur les sites web de la DMP et de l'ANRMP.
(iv) existence d'un organe administratif indépendant chargé de l'instruction des plaintes liées à la passation des marchés publics	C	A	Le système remplit toutes les conditions depuis l'adoption de l'arrêté fixant les modalités de saisine, les procédures d'instruction et de décision de la Cellule Recours et Sanction de l'ANRMP.

**PI-20 : Efficacité des contrôles internes des dépenses non-salariales**

**Composantes à examiner (Méthode de notation M1)**

- i) Efficacité des mesures de contrôle des engagements de dépenses.*
- ii) Exhaustivité, pertinence et clarté des autres règles/procédures de contrôle interne.*
- iii) Degré de respect des règles de traitement et d'enregistrement des transactions*

**(i) Efficacité des mesures de contrôle des engagements de dépenses.**

État des lieux

La composante avait été notée C en 2008, car près de 90% des dépenses visées par les contrôleurs financiers étaient effectués par des procédures simplifiées, ce qui limitait considérablement leurs prérogatives de contrôle d'autant qu'ils ne pouvaient auditer les transferts de l'État effectués au travers des EPN et des entreprises publiques, dont le contrôle était confié au contrôle budgétaire. Mais ce contrôle ne s'appuyait pas sur une méthode d'évaluation de risques. Par ailleurs, certains comptes budgétaires connaissaient des dépassements de crédit.

La composante a ensuite été notée A en 2010 et 2012, s'appuyant sur l'argumentaire qu'il n'y avait plus de dépenses extra budgétaires et donc que l'ensemble des dépenses engagées était correctement contrôlé.

### Revue de la période de référence

La réglementation n'a en fait pas évolué depuis 2008. Le décret n° 98-716 du 16 décembre 1998, portant réforme des circuits et procédures d'exécution des dépenses et des recettes du budget général de l'État, des comptes spéciaux du Trésor, et mise en œuvre du système intégré de gestion des finances publiques définit les différentes procédures ainsi que le rôle de chaque acteur. Les dépenses du budget général de l'État peuvent être exécutées suivant soit une procédure normale, soit une procédure simplifiée, soit des procédures exceptionnelles. La procédure normale suit les quatre étapes suivantes : engagement, liquidation, ordonnancement et paiement. Dans le cas d'une procédure simplifiée, l'engagement et l'ordonnancement sont concomitants. En ce qui concerne les procédures exceptionnelles, elles consistent à payer les dépenses sans ordonnancement préalable et à les régulariser ultérieurement. A noter qu'aux termes des dispositions du décret 98-716, les dépenses sur financements extérieurs doivent être engagées et ordonnancées même si elles doivent être payées directement par les bailleurs de fonds. Le Contrôleur financier exerce un contrôle a priori sur les engagements de dépenses. Ce contrôle consiste notamment en la vérification de la disponibilité des crédits budgétaires avant tout engagement. Mais actuellement, le Contrôleur financier n'exerce ce contrôle a priori que sur les dépenses exécutées suivant les procédures normale et simplifiée. Les dépenses exécutées suivant les procédures exceptionnelles et les dépenses des projets sur financements extérieurs, à l'exception des projets financés par la Banque Mondiale, échappent à cette vérification de la disponibilité des crédits préalablement à l'engagement. Pour l'exercice 2011, les dépenses payées sans ordonnancement préalable, donc qui ont échappé au contrôle a priori du CF, se sont chiffrées à quelque 952 milliards de FCFA<sup>32</sup>, soit près du tiers (1/3) du montant du budget.

Enfin, aucun mécanisme n'est en place pour limiter les engagements de dépenses aux ressources disponibles. Certes des plans de trésorerie sont élaborés chaque année, mais ils ne sont pas encore utilisés convenablement à des fins de gestion budgétaire.

### **(ii) Exhaustivité, pertinence et clarté des autres règles/procédures de contrôle interne**

#### État des lieux

En 2008, le contrôle financier ne disposait pas de mercuriale des prix. Le comptable public (PGT) exerçait, avant la prise en charge comptable, un contrôle des dépenses non salariales. Ce contrôle se faisait, entre autre, sur l'appréciation au stade du mandatement du respect du caractère limitatif des crédits, étant précisé que ce type de contrôle avait déjà été effectué par le contrôleur financier au stade de l'engagement. Certaines règles et procédures paraissaient donc excessives, si bien que la composante avait été notée C.

Les rapports d'auto-évaluation ont ensuite considéré qu'avec l'utilisation de SIGFIP, il ne pouvait pas y avoir de dépassement de crédit. De plus, l'interfaçage entre SIGFIP et ASTER avait été réalisée et permettait de rendre moins excessives les procédures de contrôle sur l'appréciation au stade du mandatement du respect du caractère limitatif des crédits. La mercuriale des prix avait été établie pour les fournitures et elle était disponible au BNETD. Il restait à développer celle des services et des travaux.

#### Revue de la période de référence

Outre la vérification préalable de la disponibilité des crédits avant tout engagement de dépense, le Contrôleur Financier vérifie la qualité de l'administrateur de crédits, l'utilité et l'évaluation du coût de la dépense et l'exactitude de l'imputation budgétaire. En matière d'ordonnancement, il s'assure de la réalité du service fait avant d'apposer son visa. L'inexistence d'une mercuriale complète des prix limite cependant toujours l'efficacité du CF en matière de contrôle de l'évaluation des coûts.

Tous les autres acteurs de la chaîne de la dépense effectuent également des contrôles à diverses étapes du processus. Ainsi, les administrateurs de crédits vérifient et certifient le service fait, les ordonnateurs vérifient l'engagement préalable et le service fait avant la liquidation, et les comptables

---

<sup>32</sup> Rapport définitif de la Chambre des Comptes en date du 31 juillet 2012 sur l'exécution du budget de l'État de l'année 2012.

publics reprennent l'intégralité des contrôles effectués par les autres acteurs avant la mise en paiement de la dépense.

Les contrôles faits par le Contrôleur Financier au stade de l'ordonnancement de la dépense sont redondants des contrôles effectués par les comptables publics avant le paiement de la dépense. Au demeurant, il ne s'agit pas d'une particularité de la RCI, car cette situation est propre à tous les pays de droit budgétaire d'inspiration française. Si la procédure d'exécution de la chaîne des dépenses n'est pas totalement informatisée, la redondance des contrôles peut être une source d'inefficience (délais de traitement accrus et personnel de contrôle en surnombre) et pourrait également conduire à une moindre performance du système de contrôle interne du fait de l'éclatement des responsabilités et de la redondance des agents de contrôle.

En résumé, les règles et procédures de contrôle interne intègrent une série complète de mesures de contrôle qui sont bien comprises dans l'ensemble, mais la double approbation apparaît excessive, réduit l'efficacité des contrôles et provoque des retards, car l'informatisation de la chaîne de la dépense n'est pas suffisamment efficace et mobilise inutilement trop de personnel.

### **(iii) Degré de respect des règles de traitement et d'enregistrement des transactions.**

#### État des lieux

En 2008, la réglementation ne fixait pas de délais pour la gestion des diverses phases de la dépense. Par ailleurs, le recours à la procédure simplifiée hors dépenses au titre des salaires et de la dette était devenu la règle et les dépenses exécutées avant ordonnancement représentaient un montant important qui échappait au contrôle a priori, si bien que la composante avait été notée D.

Les rapports d'auto-évaluation ont ensuite indiqué que, d'une part le recours aux avances de trésorerie avait été réglementé par l'arrêté n°178/MEF/CAB-01/20 du 13 mars 2009, d'autre part parce que le module de gestion des délais de SIGFIP était redevenu fonctionnel en juin 2010 et qu'un module de gestion des avances avait été élaboré. Un comité de régulation des avances avait également été mis en place. L'ensemble de ces dispositions avait permis de réduire sensiblement le niveau des avances consenties (cf. comptes d'avance 479.XX dans la BGCT.)

#### Revue de la période de référence

Sur la période couverte par la présente évaluation, la pratique de recours aux procédures exceptionnelles ne s'est pas significativement améliorée, car les montants des dépenses exécutées suivant la procédure d'avance de trésorerie restent importants. Les régularisations de ces dépenses n'interviennent pas dans les délais prescrits par l'arrêté n°178/MEF/CAB-01/20 du 13 mars 2009. Cette situation a été relevée par la Chambre des Comptes dans ses rapports sur l'exécution des budgets de l'État des années 2009, 2010 et 2011. En outre, la comptabilité budgétaire n'est pas exhaustive. Elle ne retrace pas tous les engagements et tous les ordonnancements de dépenses du fait de l'utilisation des procédures exceptionnelles et du non suivi de la procédure normale par tous les bailleurs pour les dépenses des projets sur financements extérieurs. Enfin, la comptabilité budgétaire s'arrête aux ordonnancements pris en charge et ne rend donc pas compte des paiements suivant la nomenclature budgétaire.

## Tableau résumé

Indicateur	Note 2008	Note 2013	Explication résumée et comparaison par rapport à 2008
<b>PI-20 : Efficacité des contrôles internes des dépenses non salariales (M1)</b>	<b>D+</b>	<b>D+ ▲</b>	<b>Il n'y a pas eu d'amélioration globale entre 2008 et 2011, mais la note de la deuxième composante s'est améliorée.</b>
(i) Efficacité des mesures de contrôle des engagements de dépenses.	C	C	Des mesures de contrôle des engagements de dépenses existent, mais ne sont pas appliquées à l'ensemble des dépenses budgétaires et ne limitent pas les engagements aux ressources disponibles.
(ii) Exhaustivité, pertinence et clarté des autres règles/procédures de contrôle interne.	C	B	Les règles et procédures de contrôle interne intègrent une série complète de mesures de contrôle, qui sont bien comprises dans l'ensemble, mais peuvent être excessifs dans certains domaines si les procédures ne sont pas totalement informatisées (par exemple la double approbation au niveau de l'ordonnancement et du paiement).
(iii) Degré de respect des règles de traitement et d'enregistrement des transactions	D	D	Les montants des dépenses exécutées suivant les procédures exceptionnelles restent élevés. La réglementation en la matière n'est pas respectée. Les régularisations de ces dépenses n'interviennent pas toujours dans les délais prescrits et avant la clôture des exercices budgétaires. La comptabilité budgétaire n'est pas exhaustive.

### PI-21 : Efficacité du système de vérification interne

#### **Composantes à examiner (Méthode de notation M1)**

i) Couverture et qualité de la vérification interne.

ii) Fréquence et diffusion des rapports.

iii) Mesure de la suite donnée par les autorités responsables aux conclusions de la vérification interne.

#### **(i) Couverture et qualité de la vérification interne.**

##### État des lieux

Le composante avait été notée D en 2008. La vérification interne assurée par l'Inspection Générale des Finances (IGF) était basée sur la hiérarchisation des risques et elle était conforme aux standards internationaux, mais elle réalisait essentiellement des audits financiers et n'intervenait qu'exceptionnellement sur les aspects structurels (suivi des systèmes) des administrations contrôlées. Les rapports d'auto-évaluation ont confirmé que les missions de l'IGF étaient décidées par sa hiérarchie, d'une manière non programmée et que le contrôle systémique n'était pas encore effectif. Cependant, une réorganisation de l'IGF devait être discutée dans le cadre de l'harmonisation des contrôles internes et externes des finances publiques.

##### Revue de la période de référence

Les deux principaux organes de vérification interne sont l'Inspection Générale des Finances (IGF) et l'Inspection Générale d'État (IGE):

L'IGF est actuellement rattachée au MEF. Elle est compétente pour intervenir au niveau de toutes les entités du secteur public (Ministères et Institutions de l'État, Établissements publics, Sociétés d'État, Collectivités territoriales décentralisées et leurs sociétés et établissements). En début d'exercice, l'IGF établit un programme annuel d'audits et d'inspections. L'IGF assure également sur demandes ponctuelles ou saisines des contrôles et vérifications. Chaque contrôle est sanctionné par un rapport d'audit. Le contrôle est basé sur une analyse des risques. En outre, des inspections sectorielles existent dans les Directions Générales du Ministère de l'Économie et des Finances. Les rapports de ces ins-

pections sectorielles sont transmis à l'Inspection Générale des Finances et il existe une plateforme de concertation entre toutes les inspections du MEF présidée par l'IGF, qui travaille à l'harmonisation des contrôles pour éviter les doubles emplois et les chevauchements.

L'IGF établit également un programme annuel de contrôle et d'inspection :

- un service composé d'un Inspecteur des Finances, deux inspecteurs vérificateurs et cinq auditeurs contrôle trimestriellement la consommation des crédits budgétaires de tous les ministères, et choisit sur la base de l'approche d'audit basée sur les risques certains (en moyenne 10 ministères par an) dont il contrôle la concordance entre la consommation des crédits budgétaires et les réalisations physiques.
- un autre service, la Cellule Audit (10 auditeurs), audite à plein temps depuis deux ans les passifs de l'État dans tous les ministères. Pour les contrôles sur le terrain, cette Cellule fait appel aux agents des trois autres divisions de l'Inspection Générale des Finances ;
- l'Inspection Générale des Finances conduit avec la Recette Générale des Finances, la mission permanente d'identification des recettes non fiscales dans les ministères ;
- la Division fraude fiscale, sur la base de son programme d'activité, mène des missions d'audit ;
- de même la brigade de lutte contre la corruption sur la base de saisines mène ses investigations, en rapport avec une approche systémique.

Quant à l'IGE, elle est placée sous la tutelle du Président de la République et est chargée d'une mission de contrôle, d'inspection, du bon fonctionnement et de bonne gouvernance de l'ensemble des services publics, parapublics et des sociétés à participation financière publique. Son domaine de compétence couvre donc toute l'administration publique centrale. Selon les informations recueillies auprès du secrétariat Général de l'IGE, les missions d'inspection de l'IGE se font suivant des normes professionnelles bien établies et portent aussi bien sur les transactions que sur les aspects systémiques. Au cours de l'année 2012, l'IGE a réalisé 69 missions, dont une certaine partie concerné les aspects systémiques.

En résumé, la fonction vérification interne est opérationnelle et est exercée par l'IGF et l'IGE au moins pour les entités les plus importantes de l'administration centrale et conforme aux normes professionnelles admises, mais le temps consacré aux aspects systémiques reste relativement faible (environ 20% du temps du personnel).

## **(ii) Fréquence et diffusion des rapports.**

### État des lieux

En 2008, les rapports de l'IGF étaient transmis à l'entité auditée et au MEF et il leur était très difficile d'établir une programmation de leurs audits, qui étaient décidés sans programmation préalable par leur hiérarchie.

En 2010 et 2012, aucune évolution significative n'avait été relevée par les rapports auto-évaluation.

### Revue de la période de référence

Actuellement, les rapports de l'IGF sont établis régulièrement pour les entités ayant fait l'objet de vérification et sont également adressés au Ministère de l'Économie et des Finances. Mais ils ne sont pas transmis systématiquement à la Chambre des Comptes et à l'Inspection Générale d'État (IGE) parce que la législation ivoirienne, à l'instar de celle des pays francophones, n'oblige pas les organes de contrôle interne à transmettre leurs rapports à l'institution supérieure de contrôle. En outre, l'IGF produit au terme de chaque année, un rapport annuel d'activités qui est adressé au MEF et à l'IGE, et qui fait l'objet d'une communication en Conseil des Ministres.

Les rapports de l'IGE sont produits régulièrement et adressés au Président de la République ainsi qu'à l'entité contrôlée. L'IGE prépare aussi un rapport annuel qui est publié au Journal officiel après validation par le Président de la République. Ces rapports ne sont pas adressés à la Chambre des Comptes, car la réglementation en vigueur ne le prévoit pas.



### (iii) Mesure de la suite donnée par les autorités responsables aux conclusions de la vérification interne.

#### État des lieux

En 2008, le suivi des conclusions et recommandations de la vérification interne était laissé à la discrétion de la hiérarchie, mais qu'aucun suivi n'était assuré, si bien que la composante avait été notée D. Le rapport d'auto-évaluation de 2010 indique que l'arrêté N°298/MEF/CAB du 27 mai 2010 prévoyait la mise en place un comité pour le suivi des recommandations des services de contrôle et d'inspection du MEF, mais que ce comité n'était pas encore opérationnel. En 2011, ce comité a tenu quelques réunions et organisé deux missions, mais le rapport de 2012, indique qu'il n'est pas allé au-delà de ces actions et que son opérationnalité n'est pas effective.

#### Revue de la période de référence

Le MEF réagit fréquemment suite à la réception des rapports de l'IGF en prenant des mesures correctives, mais la traçabilité de ces actions n'est pas reproduite dans des rapports. Afin d'assurer un meilleur suivi des recommandations, le MEF a mis en place un Comité de suivi des recommandations et conclusions des services de contrôle et d'inspection du MEF qui a démarré ses activités en 2011, mais qui n'est pas encore opérationnel de manière effective. En vue de la mise en œuvre de ses recommandations, l'IGE prépare et soumet au Président de la République en même temps que son rapport, un projet d'instruction à l'attention des services audités. Et, six (6) mois après la vérification, l'IGE effectue auprès des services contrôlés des missions pour s'assurer de la mise en œuvre effective des mesures préconisées.

#### **Tableau résumé**

Indicateur	Note 2008	Note 2013	Explication résumée et comparaison par rapport à 2008
<b>PI-21. Efficacité du système de vérification interne (M1)</b>	<b>D+</b>	<b>C+</b>	<b>La note globale de cet indicateur s'est améliorée du fait notamment des progrès accomplis en matière de diffusion des rapports et du fonctionnement du Comité de suivi des recommandations créé en 2010.</b>
(i) Couverture et qualité de la vérification interne	D	C	La fonction de vérification interne est opérationnelle, est exercée par l'IGF et l'IGE, couvre les principales unités de l'administration centrale (ministères). Elle porte aussi bien sur les transactions que sur les aspects systémiques, mais le temps consacré aux aspects systémiques reste relativement faible (environ 20 % temps du personnel),
(ii) Fréquence et diffusion des rapports	C	B	Les rapports de vérification sont régulièrement produits par l'IGF et transmis à l'entité contrôlée et au Ministre de l'Économie et des Finances. Les rapports de l'IGE sont aussi produits régulièrement et transmis au Président de la République.
(iii) Mesure de la suite donnée par les autorités responsables aux conclusions de la vérification interne	D	C	Le Comité de suivi des recommandations et conclusions des services de contrôle et d'inspection du MEF a démarré ses activités en 2011, mais n'est pas encore opérationnel de manière effective. Les mesures correctives viennent plutôt du MEF. L'IGE organise des missions de suivi de la mise en œuvre de ses recommandations auprès des structures contrôlées.

### **3.2.4 Comptabilité, enregistrement des informations et rapports financiers**

#### **PI-22 : Régularité et respect des délais des opérations de rapprochement des comptes**

##### **Composantes à examiner (Méthode de notation M2)**

i) Régularité du rapprochement bancaire

ii) Régularité du rapprochement et de l'ajustement des comptes d'attente et d'avances



## (i) Régularité du rapprochement bancaire.

### État des lieux

La note A a été attribuée dès l'évaluation de 2008, car les comptables publics établissaient chaque jour leur situation bancaire sur la base des chèques reçus et émis. Le rapprochement entre leurs écritures comptables et les relevés de compte se faisait à l'occasion de l'arrêté journalier des comptabilités (chaque fin de quinzaine ou de mois) et la situation était transmise quelques jours plus tard. La situation n'a ensuite pas évolué en 2010 et en 2012.

### Revue de la période de référence

La situation est identique à celle des années précédentes. Les rapprochements bancaires continuent de se faire régulièrement, mais ils portent sur l'ensemble des comptes gérés par le Trésor et non sur l'ensemble des comptes bancaires de l'administration centrale.

## (ii) Régularité du rapprochement et de l'ajustement des comptes d'attente et d'avances

### État des lieux

Cette composante avait été notée D en 2008, car certains comptes d'attente et d'avance (notamment les subdivisions du compte 472) présentaient des soldes très importants, dont le montant avait par ailleurs augmenté au cours des années précédentes. Cette augmentation signifiait que, 2 mois après la fin de l'exercice, le rapprochement ou l'ajustement de ces comptes n'avaient toujours pas été effectués.

A partir de 2010, les rapports d'auto-évaluation ont ensuite précisé que le contrôle était désormais effectué de manière hebdomadaire. Un arrêté avait été pris en 2009 pour régler les avances. De plus, un module de gestion des avances avait été intégré dans le SIGFIP en Août 2010 et les informations étaient ensuite déversées automatiquement dans ASTER. Un comité de gestion et de suivi des avances, ainsi qu'un Comité Balance et un sous-comité CIP (compte d'imputation provisoire) avaient également été mis en place. Bien que l'objectif principal n'ait pas été atteint, le montant total des CIP avait considérablement diminué, comme l'indiquent les rapports trimestriels du comité CIP.

### Revue de la période de référence

La non régularisation des comptes d'imputation provisoire reste préoccupante malgré les efforts entrepris. Les soldes de ces comptes, qui devraient être théoriquement nuls à la clôture de chaque exercice, continuent d'être importants. La Chambre des Comptes à l'occasion de l'examen de l'exécution des budgets des années 2009, 2010 et 2011 a relevé cette situation ainsi que le non-respect des dispositions de l'arrêté N° 178/MEF/CAB-01/20 du 13 mars 2009 fixant les modalités de recours aux avances de trésorerie, comme indiqué dans le narratif de la notation PI-2. Rappelons que, de 2009 à 2011, le solde du compte 470 « dépenses payées sans ordonnancement préalable » est passé successivement de 246.797.589.191 FCFA à 461.880.996.172 FCFA puis à 493.185.054.986 FCFA<sup>33</sup>. De plus, le solde du compte 479 « diverses avances de trésorerie » s'est établi à 458.462.746.737 FCFA au 31 décembre 2011.

### **Tableau résumé**

Indicateur	Note 2008	Note 2013	Explication résumée et comparaison par rapport à 2008
PI-22.Régularité et respect des délais pour les opérations de rapprochement des comptes (M2)	C+	C	La dégradation de la note de cet indicateur ne traduit pas une détérioration de la situation, mais plutôt une divergence dans son analyse par les missions de 2008 et de 2013.

<sup>33</sup> Rapports de la Chambre des comptes sur l'exécution des budgets 2009, 2010 et 2011.

Indicateur	Note 2008	Note 2013	Explication résumée et comparaison par rapport à 2008
(i) Régularité du rapprochement bancaire	A	B	Les rapprochements de tous les comptes bancaires gérés par le Trésor se font régulièrement au moins une fois par mois et au plus tard à la fin du mois concerné.
(ii) Régularité du rapprochement et de l'ajustement des comptes d'attente et d'avances	D	D	Les comptes d'imputation provisoire présentent des soldes importants qui ont par ailleurs eu tendance à augmenter de 2009 à 2011.

**PI-23 Disponibilité des informations sur les ressources reçues par les unités de prestation des services primaires.**

**Composantes à examiner (Méthode de notation M1)**

*i) Collecte et traitement des informations fournissant la preuve que les ressources sont effectivement perçues (en espèces et en nature) par la plupart des unités de prestation de services de première ligne (axées sur les écoles primaires et les centres de soins de santé primaires) par rapport à l'ensemble des ressources affectées au(x) secteur(s), quel que soit le niveau d'administration chargée de la gestion et du financement de ces unités.*

**(i) Collecte et traitement des informations fournissant la preuve que les ressources sont effectivement perçues (en espèces et en nature) par la plupart des unités de prestation de services de première ligne (axées sur les écoles primaires et les centres de soins de santé primaires) par rapport à l'ensemble des ressources affectées au(x) secteur(s), quel que soit le niveau d'administration chargée de la gestion et du financement de ces unités.**

État des lieux

En 2008, les entités administratives étaient bien informées du montant de crédits qui leur était alloué, mais ne pouvaient fournir de preuve sur l'effectivité des dépenses, parce que la faiblesse de leurs ressources et le nombre important d'unités administratives ne leur permettaient de réaliser que quelques enquêtes de terrain et cette composante avait été notée D. Par la suite, les rapports d'auto-évaluation 2010 et 2012 ont attesté que les systèmes courants de collecte des données ou les systèmes comptables fournissaient des informations fiables sur tous les types de ressources perçues en espèces et en nature par les écoles primaires ou les centres de santé primaires dans une bonne partie du pays et que l'information était consignée dans des rapports au moins tous les ans.

Revue de la période de référence

Sur la période couverte par la présente évaluation, il convient de noter que la Direction de la Coordination Statistique (DCS) centralise et produit régulièrement l'état synthétique des dépenses pro-pauvres, mais cette synthèse ne permet pas d'évaluer la disponibilité des informations sur les ressources effectivement mises à la disposition des unités de prestation des services primaires, notamment les écoles de base et les centres de santé primaires. Les rapports sur les dépenses pro-pauvres intègrent, entre autres, les dépenses consolidées des secteurs sociaux de l'éducation et de la santé, mais ils ne sont pas élaborés d'une manière suffisamment détaillée pour fournir les informations requises pour la notation de cet indicateur. Il n'existe pas de rapports spécifiques qui consolident les ressources effectivement reçues par les unités de prestation des services de base ou à tous autres documents contenant ces informations.

### Tableau résumé

Indicateur	Note 2008	Note 2013	Explication résumé et comparaison par rapport à 2008
<b>PI-23. Disponibilité des informations sur les ressources reçues par les unités de prestation de services primaires. (M1)</b>	D	D	La situation ne s'est pas améliorée entre 2008 et 2013.
(i) Collecte et traitement des informations fournissant la preuve que les ressources sont effectivement perçues (en espèces et en nature) par la plupart des unités de prestation de services de première ligne (axées sur les écoles primaires et les centres de soins de santé primaires) par rapport à l'ensemble des ressources affectées aux secteurs.	D	D	Les données relatives aux ressources perçues par les unités de prestation de base ne font pas l'objet d'un rapport de suivi.

### **PI-24 : Qualité et respect des délais des rapports d'exécution budgétaire produits en cours d'année**

#### **Composantes à examiner (Méthode de notation M1) :**

- i) Portée des rapports en termes de couverture et de compatibilité avec les prévisions budgétaires
- ii) Émission dans les délais des rapports
- iii) Qualité de l'information

#### **(i) Portée des rapports en termes de couverture et de compatibilité avec les prévisions budgétaires.**

##### État des lieux

La note D avait été attribuée à cette composante en 2008, car le SIGFIP ne permettait pas d'obtenir l'édition de situations portant sur les paiements selon la classification budgétaire. Le rapport avait néanmoins relevé que des analyses sur l'exécution du budget étaient réalisées en cours d'exercice pour les besoins de politiques de suivi menées par l'UEMOA dans le cadre du contrôle des critères de convergence.

Les rapports de 2010 et 2012 indiquent que l'interfaçage entre SIGFIP et ASTER a ensuite été réalisé, ce qui permettait au système ASTER de présenter les paiements selon la classification budgétaire.

##### Revue de la période de référence

L'interfaçage qui a été réalisé entre SIGFIP et ASTER ne permet pas encore au système ASTER de renvoyer les paiements selon la classification retenue dans SIGFIP. Les rapports sur l'exécution du budget sont produits suivant une périodicité trimestrielle et font l'objet d'une communication en Conseil des Ministres. Ils présentent l'exécution des recettes et des dépenses budgétaires pour le trimestre considéré. Les recettes réalisées sont présentées par nature et comparées avec les prévisions budgétaires et les objectifs du programme défini avec le FMI. Les données relatives aux émissions de recettes ne sont pas couvertes par les rapports d'exécution budgétaire. Au niveau des dépenses, les rapports rendent compte de leur exécution sur la base des engagements, des ordonnancements et des paiements. Les réalisations des dépenses sont détaillées par nature, par fonction et secteur, et par ministère ou institution. La situation des dépenses non régularisées et des opérations de trésorerie, ainsi que l'exécution des dépenses pro-pauvres sont aussi couvertes par les rapports sur l'exécution du budget. Néanmoins, les informations fournies par les rapports d'exécution budgétaire ne sont pas présentées suivant tous les détails des classifications de la nomenclature budgétaire.

#### **(ii) Émissions dans les délais des rapports.**

##### État des lieux

En 2008, les balances mensuelles étaient produites dans les 10 jours suivant la fin du mois et de manière régulière. Cependant, les éditions sur l'exécution budgétaire n'étaient pas faites de manière systématique, ce qui avait été considéré comme une faiblesse, car le système SIGFIP le permettait. La note D avait été attribuée à cette composante, car les rapports trimestriels sur l'exécution budgétaire n'étaient pas préparés. Cependant, le TOFE pouvait être produit mensuellement.

Cette composante a été ensuite notée B dans les rapports d'auto-évaluation 2010 et 2012, dans la mesure où les DAAF sont accés au SIGFIP depuis 2008 et sont en mesure de tirer les états qu'ils souhaitent.

#### Revue de la période de référence

Au moment de la présente évaluation, les rapports sur l'exécution budgétaire sont produits trimestriellement dans les 45 jours suivant la fin du trimestre.

### **(iii) Qualité de l'information**

La note C avait été attribuée à cette composante en 2008 à cause des préoccupations que la mission avait eues sur la qualité des données. Il y avait bien un transfert des informations de SIGFIP dans ASTER, mais la procédure n'était pas complètement automatisée et le rapprochement des enregistrements effectués dans ces deux systèmes ne se faisait qu'en fin d'exercice. Par ailleurs, le montant des dépenses apparaissant au CGAF de l'exercice 2006 était différent de celui contenu dans les rapports d'exécution issus de SIGFIP.

Les rapports d'auto-évaluation 2010 et 2012 ont ensuite attesté qu'un état de cohérence SIGFIP-ASTER avait été fourni. Les états d'exécution budgétaire en fin d'exercice produits par SIGFIP montraient cette cohérence et que celle-ci était établie tous les mois.

#### Revue de la période de référence

L'application PEC-MER (Prise en Charge et Mise en Règlement) permet d'assurer la cohérence entre SIGFIP et ASTER. Les balances de 2009 à 2011 et les annexes au budget incluant les états d'exécution budgétaire en fin d'exercice montrent que la cohérence est établie. Cependant, toutes les opérations sur financements extérieurs ne sont pas intégrées au budget de l'État et on relève des décalages dans la comptabilisation des ressources du fait de la réception tardive des avis de décaissement par l'ACDP et des difficultés d'obtention des informations sur les paiements directs effectués par certains bailleurs de fonds<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Ce n'est pas le cas de tous les bailleurs. Par exemple, les Paiements Directs effectués par la Banque Mondiale sont autorisés au préalable par le DDP (MEF).

### Tableau résumé

Indicateur	Note 2008	Note 2013	Explication résumée et comparaison par rapport à 2008
<b>PI-24 : Qualité et respect des délais des rapports d'exécution budgétaire produits en cours d'année (M1)</b>	<b>D+</b>	<b>C+</b>	<b>L'évolution positive du score de cet indicateur résulte des actions engagées pour améliorer l'exhaustivité de la comptabilité budgétaire, assurer la cohérence entre SIGFIP et ASTER et raccourcir le délai de production des rapports d'exécution budgétaire dans le cadre du programme avec le FMI.</b>
(i) Portée des rapports en termes de couverture et de compatibilité avec les prévisions budgétaires	D	B	Les données fournies par les rapports d'exécution budgétaire permettent une comparaison avec le budget initial, mais pas dans tous les détails de la nomenclature budgétaire. Les émissions de recettes ne sont pas couvertes par les rapports.
(ii) Émission dans les délais des rapports	D	C	Les rapports d'exécution budgétaire sont produits et soumis au Conseil des Ministres dans un délai de 45 jours au plus après la fin de chaque trimestre.
(iii) Qualité de l'information	C	B	Des préoccupations existent quant à l'exhaustivité des données contenues dans les rapports d'exécution budgétaire, mais les problèmes sont bien connus des principaux acteurs et ne compromettent pas l'utilité de ces rapports.

### PI-25 Qualité et respect des délais des états financiers annuels

#### Composantes à examiner (Méthode de notation M1)

- i) État complet des états financiers
- ii) Soumission dans les délais des états financiers
- iii) Les normes comptables utilisées

#### (i) État complet des états financiers.

##### État des lieux

La composante avait été notée est A en 2008, car même si la loi de règlement était peu exhaustive, le Compte Général de l'Administration des Finances (CGAF) était très complet.

La situation était identique en 2010 et 2012, car les CGAF étaient également disponibles.

##### Revue de la période de référence

La situation pour les exercices 2009, 2010 et 2011 couverts par l'évaluation n'a pas changé par rapport à celle des années antérieures. Les lois de règlement et les CGAF 2009, 2010 et 2011, sont produits et ont été transmis à la mission.

#### (ii) Soumission dans les délais des états financiers.

##### État des lieux

En 2008, le CGAF était établi chaque année, mais la loi de règlement était votée avec beaucoup de retard. Le délai de soumission pour vérification externe était supérieur à un délai de 15 mois suivant la fin de l'exercice. La composante avait été notée D.

Les rapports de 2010 et 2012 indiquent ensuite que les dernières lois de règlement avaient été transmises à la Chambre des comptes dans les 10 mois suivant la fin de l'exercice.

Revue de la période de référence

Les projets de lois de règlement de 2009 à 2011 appuyés des CGAF ont été transmis à la Chambre des Comptes aux dates figurant au tableau ci-dessous. Il ressort que les états financiers relatifs au budget 2011 qui sont les derniers soumis à la CDC, lui ont été transmis le 23 avril 2012, soit moins de quatre mois après la fin de l'exercice.

**Tableau 26 : Date de transmission des états financiers à la Chambre des Comptes**

Budgets	Dates de transmission
Budget 2009	29 septembre 2010
Budget 2010	28 octobre 2011
Budget 2011	23 avril 2012

Source : Rapports de la Chambre des Comptes

**(iii) Les normes comptables utilisées.**

État des lieux

Le système comptable était basé en 2008 sur les normes comptables contenues dans la directive UEMOA relative au plan comptable de l'État, qui elle-même s'inspire du système SYSCOA. Cependant, la mission en se fondant sur le fait que certains comptes d'attente présentaient des soldes anormaux et que d'autres n'étaient pas systématiquement apurés, avait attribué la note C à cette composante. Les rapports d'auto-évaluation ont ensuite attesté de la mise en place du sous-comité CIP et de l'apurement progressif des comptes d'imputation provisoire.

Revue de la période de référence

Le système comptable s'appuie toujours sur les normes comptables contenues dans la directive UEMOA relative au plan comptable de l'État, qui elle-même s'inspire du système SYSCOA. Toutefois, ces normes ne sont pas rigoureusement respectées, notamment en ce qui concerne le principe de l'annualité budgétaire. En effet, les comptes d'attente et d'avance continuent de ne pas être systématiquement régularisés et apurés à la clôture de chaque exercice budgétaire.

**Tableau résumé**

Indicateur	Note 2008	Note 2013	Explication résumée et comparaison par rapport à 2008
<b>PI-25. Qualité et respect des délais des états financiers annuels (M1)</b>	<b>D+</b>	<b>C+</b>	<b>L'amélioration notée au niveau de la note de cet indicateur résulte notamment des efforts faits en vue de réduire les délais de soumission des états financiers à la Chambre des Comptes</b>
(i) État complet des états financiers	A	A	Le Compte général de l'administration des finances (CGAF) est jugé complet.
(ii) Soumission dans les délais des états financiers	D	A	Le projet de loi de règlement et le CGAF de l'exercice 2011 ont été soumis à la Chambre des Comptes moins de quatre mois après la fin de l'exercice.
(iii) Les normes comptables utilisées	C	C	Les normes comptables utilisées sont celles de la directive UEMOA relative au plan comptable de l'État, qui elle-même s'inspire du système SYSCOA, mais elles ne sont pas rigoureusement appliquées.



### 3.3 Surveillance et vérification externes

#### PI-26 Étendue, nature et suivi de la vérification externe

##### **Composantes à examiner (Méthode de notation M1)**

- i) Étendue de la vérification effectuée (y compris le respect des normes d'audit).
- ii) Présentation dans les délais des rapports de vérification au parlement.
- iii) Preuve du suivi des recommandations formulées par les vérificateurs.

#### **(i) Étendue de la vérification effectuée (y compris le respect des normes d'audit)**

##### État des lieux

La note D avait été attribuée en 2008, car la Chambre des Comptes n'avait pas jugé de comptes de gestion de l'État depuis 1978. Par ailleurs, les vérifications qu'elle avait effectuées au cours de l'exercice 2006 portaient sur largement moins de 50% des dépenses totales.

La note C avait ensuite été améliorée dans le rapport de 2010, car 2010,559 comptes avaient été traités, dont 286 avaient fait l'objet d'un arrêt définitif et 273 étaient en instance au moment de l'évaluation. En 2012, la CDC avait amélioré sa performance, puisque 631 comptes avaient été jugés de 2009 à 2011, représentant approximativement 60% de la masse budgétaire totale des organismes publics devant rendre un compte de gestion. La Chambre des comptes avait également réalisé des audits, notamment à la Caisse Générale de Retraite des Agents de l'État, ainsi qu'à la Sodefor (forêts) et à la Sogepieu (bâtiments administratifs).

##### Revue de la période de référence

Pour l'exercice budgétaire de 2011, la Chambre des Comptes a jugé les comptes de l'État (recettes et dépenses), les Régies, les EPN, les sociétés bénéficiant des ressources de l'État. Les comptes des collectivités locales ont également été contrôlés. Une série complète de vérifications financières et quelques vérifications de la performance ont été effectuées et obéissent généralement aux normes de vérification. Les opérations budgétaires de l'État (ministères, institutions de la République et Comptes spéciaux du Trésor) représentaient à elles seules environ 97% des opérations budgétaires de l'administration centrale en 2011.

#### **ii) Présentation dans les délais des rapports de vérification au parlement**

##### État des lieux

La note D avait été attribuée en 2008 à cette composante, car le Président de la Commission des Affaires Économiques et Financières de l'Assemblée Nationale avait déclaré ne jamais avoir reçu les rapports de vérification de la CDC. Par ailleurs, le dernier rapport sur l'exécution budgétaire remontait à l'exercice 2002. Ce rapport avait été produit en avril 2004, soit dans un délai largement supérieur à 12 mois après la fin de la période sous revue.

La note D avait été maintenue en 2010 et 2012, puisque, par exemple, le rapport définitif sur la LFR 2003 avait été produit seulement en 2008. Les rapports avaient souligné qu'il fallait que les structures de l'État, notamment le MEF, respectent les délais. Une réduction des délais de transmission avait néanmoins été relevée.

Selon le rapport du FMI de juillet 2012 sur le suivi de l'initiative PPTE, des certifications de conformité ont été délivrées pour les lois de règlement de 2006 à 2010, mais celle correspondant à 2010 a été retardée à 15 mois en raison de la crise postélectorale. La loi de règlement pour 2011 a été soumise à l'examen de la Chambre des comptes.

##### Revue de la période de référence

La Chambre des Comptes est aujourd'hui à jour dans ses contrôles de l'exercice 2011. Les états financiers relatifs au budget 2011 ont été transmis à la CDC le 23 avril 2012 et le rapport définitif de la CDC sur ce budget a été produit le 31 juillet 2012, puis transmis à l'Assemblée Nationale le 03 août 2012, soit moins de quatre (4) mois après la réception des états financiers.



### (iii) Preuve du suivi des recommandations formulées par les vérificateurs.

#### État des lieux

En 2008, les recommandations formulées par les vérificateurs ne faisaient l'objet d'aucun suivi, ni par la Chambre des Comptes elle-même ni par l'Assemblée Nationale. La note D avait été attribuée à cette composante.

Les autoévaluations n'ont relevé ensuite aucune preuve de suivi des recommandations faites dans les rapports de la CDC. C'est la RGT qui était chargée de suivre le recouvrement des débits.

#### Revue de la période de référence

Un certain nombre de preuves formalisant les suites à donner aux recommandations émises par les organes de contrôle externe ont été transmises à la mission, entre autres, l'arrêté n° 298/MEF/CAB du 28 mai portant création du Comité de suivi des recommandations des services de contrôle, le décret 2011-222 portant organisation du MEF, le décret n° portant attributions, organisation et fonctionnement de l'IGF, le Plan d'Actions stratégiques de l'IGF, la check-list du contrôle de l'activité des régies d'avance et de recettes, la démarche méthodologique d'évaluation des DAAF/DAF, le rapport de la formation sur la maîtrise des risques, la formation en audit des méthodes et de l'organisation, les TDR de la formation PEFA, arrêté n°038/MEF/IGF/ du 17/02/2012 portant création, organisation attributions et fonctionnement de la Brigade de Lutte contre la Corruption, le projet de dispositif de suivi des recommandations des services de contrôle et d'inspection d'Octobre 2012, ce qui témoigne de la vigilance du gouvernement vis-à-vis des recommandations qui ont été faites au cours de la période sous revue et de ses efforts pour remédier aux défaillances qui ont été relevées. Cependant, il ne s'agit pas de réponses factuelles aux recommandations de ces organes de contrôle externe, en particulier la CDC. Le suivi de l'effet des recommandations qui ont été émises s'est donc fait par des mesures prises au sein de l'administration, afin de mieux préparer un nouveau contrôle des entités auditées.

#### **Tableau résumé**

Indicateur	Note 2008	Note 2013	Explication résumée et comparaison par rapport à 2008
<b>PI-26 Étendue, nature et suivi de la vérification externe (M1)</b>	<b>D</b>	<b>D+</b>	<b>L'amélioration constatée résulte des efforts réalisés par la CDC en matière d'examen des comptes et de délai de production des rapports.</b>
(i) Étendue de la vérification effectuée (y compris le respect des normes d'audit)	D	B	Les opérations budgétaires de l'État représentant environ 97%des opérations budgétaires de l'administration centrale et les opérations de quelques EPN sont contrôlées par la Chambre des Comptes.
(ii) Présentation dans les délais des rapports de vérification au parlement	D	A	Le rapport de vérification de la CDC sur l'exécution du budget 2011 a été présenté à l'Assemblée Nationale moins de quatre mois après la réception des états financiers par la CDC.
(iii) Preuve du suivi des recommandations formulées par les vérificateurs	D	D	Il existe des preuves quant à un suivi des recommandations, mais aucune réponse formelle n'a été donnée par le gouvernement au cours de la période sous revue. La mise en œuvre des recommandations formulées par la CDC se fait à l'occasion de l'examen du budget de l'année suivante, mais de nombreuses dispositions supplémentaires ont été prises en 2012.

## **PI-27 Examen de la Loi de Finances annuelle par le pouvoir législatif**

### **Composantes à examiner (Méthode de notation M1)**

i)-Portée de l'examen par le parlement.

ii)-Mesure dans laquelle les procédures du parlement sont bien établies et respectées.

iii)-L'adéquation du temps imparti au parlement pour examiner le projet de budget en ce qui concerne les estimations détaillées et, le cas échéant, les agrégats budgétaires au début du processus de préparation du budget (temps imparti en pratique pour l'ensemble des étapes).

iv)-Les règles régissant les modifications apportées au budget en cours d'exercice sans une approbation ex-ante par le parlement.

#### **(i) Portée de l'examen par le Parlement.**

La période de référence pour cette composante porte sur le dernier exercice budgétaire exécuté.

##### État des lieux

La période de référence pour cette composante porte sur le dernier exercice budgétaire exécuté.

En 2008, la note D avait donc été attribuée à cette composante, car le budget de l'exercice 2006 a été pris par ordonnance. L'Assemblée Nationale n'avait donc pas examiné le projet de Loi de Finances et le contrôle parlementaire n'avait pas pu s'exercer.

La situation n'avait pas évolué dans les rapports d'auto-évaluation de 2010 et 2012 qui précisait que le rôle du Parlement se limitait simplement à des interpellations du gouvernement en cas de dérapage budgétaire.

##### Revue de la période de référence

Pour la présente évaluation, rappelons que le budget de l'exercice 2011 n'a pas été voté par l'Assemblée Nationale et qu'il a été mis en vigueur par ordonnance, parce que le parlement n'était pas en activité.

#### **(ii) Mesure dans laquelle les procédures du Parlement sont bien établies et respectées.**

La période de référence pour cette composante porte sur le dernier exercice budgétaire exécuté.

##### État des lieux

La composante avait été notée D en 2008 puisque le budget de l'exercice 2006 avait été pris par ordonnance, l'Assemblée Nationale n'avait pas examiné le projet de Loi de Finances.

La note D avait été maintenue en 2010 et 2012, puisque, selon la législation, le MEF aurait dû se déplacer à l'Assemblée Nationale pour répondre aux questions des parlementaires, mais le contrôle du Parlement était inexistant à l'époque.

##### Revue de la période de référence

La situation est inchangée par rapport aux périodes précédentes.

#### **(iii) L'adéquation du temps imparti au parlement pour examiner le projet de budget en ce qui concerne les estimations détaillées et, le cas échéant, les agrégats budgétaires au début du processus de préparation du budget (temps imparti en pratique pour l'ensemble des étapes)**

##### État des lieux

Sauf pour les exercices 2006 et 2007 au cours desquels le Gouvernement était intervenu par ordonnances, le projet de Loi de Finances avait été déposé à l'Assemblée Nationale avec un retard de trois ou quatre mois, ce qui n'avait donné qu'un mois aux députés pour l'examiner. La note attribuée D a donc été attribuée à cette composante.

Aucune évolution n'avait été relevée en 2010 et 2012 dans la mesure où l'Assemblée Nationale n'avait pas pu examiner le projet de Loi de Finances.

Pour la présente évaluation, aucun changement n'a été noté ; le budget général de l'État 2012 a été mis en vigueur par ordonnance et donc n'a pas été examiné par l'Assemblée Nationale.

#### Revue de la période de référence

La situation est inchangée par rapport aux évaluations précédentes.

#### **(iv) Les règles régissant les modifications apportées au budget en cours d'exercice sans une approbation ex ante par le parlement.**

##### État des lieux

La note C avait été attribuée en 2008, car les règles de modification des crédits n'étaient pas toujours respectées. Ces règles étaient clairement fixées par la loi organique de 1959, mais les modifications n'apparaissaient ni dans les lois de règlement de 2000 et 2001, ni dans le Compte Général de l'Administration des Finances de 2006. En outre, l'existence de dépassements de crédits dans le CGAF 2006 permettait de constater que, même s'ils n'étaient pas formalisés, de nombreux virements ou transferts de crédits étaient réalisés. La situation et la note sont restées inchangées dans les rapports d'auto-évaluation de 2010 et 2012.

#### Revue de la période de référence

En 2013, la mission a constaté qu'il existe des règles claires pour la modification du budget en cours d'exercice par l'exécutif, fixant des limites strictes pour l'ampleur et la nature des modifications, ainsi que les modalités de régularisation par voie législative de ces modifications. Toutefois, ces règles ne sont pas toujours respectées. Ainsi, le budget 2011 a été augmenté en cours d'année d'environ 38 milliards de FCFA par des arrêtés du Ministre de l'Économie et des Finances, ce qui contrevient à la législation en vigueur. En effet, il aurait été nécessaire de prendre des décrets d'avance pour ouvrir des crédits supplémentaires s'il y avait urgence, en informer l'Assemblée Nationale et introduire ensuite une Loi de Finances rectificative.

#### **Tableau résumé**

Indicateur	Note 2008	Note 2013	Explication résumée et comparaison par rapport à 2008
<b>PI-27 Examen de la Loi de Finances annuelle par le pouvoir législatif (M1)</b>	<b>D+</b>	<b>D+</b>	<b>La situation ne s'est pas améliorée du fait de la non reprise des activités de l'Assemblée Nationale sur la période de référence.</b>
(i) Portée de l'examen par le Parlement	D	D	L'Assemblée Nationale ivoirienne a connu du fait de la crise politique une longue période d'inactivité. Elle n'a donc pas examiné les budgets de la période couverte par l'évaluation
(ii) Mesure dans laquelle les procédures du parlement sont bien établies et respectées	D	D	Les budgets de la période couverte par l'évaluation n'ont pas été examinés par l'Assemblée Nationale.
(iii) L'adéquation du temps imparti au parlement pour examiner le projet de budget en ce qui concerne les estimations détaillées et, le cas échéant, les agrégats budgétaires au début du processus de préparation du budget (temps imparti en pratique pour l'ensemble des étapes)	D	D	Les budgets de la période couverte par l'évaluation n'ont pas été examinés par l'Assemblée Nationale.
(iv) Les règles régissant les modifications apportées au budget en cours d'exercice sans une approbation ex-ante par le parlement	C	C	Des règles régissant les modifications du budget en cours d'exercice par voie réglementaire existent, mais ne sont pas toujours observées.

## **PI-28 : Examen des rapports de vérification externe par le pouvoir législatif**

### **Composantes à examiner (Méthode de notation M1)**

- i) Respect des délais impartis pour l'examen des rapports de vérification par le parlement (pour les rapports reçus au cours des trois dernières années).*
- ii) Ampleur des auditions effectuées par le parlement concernant les principales conclusions.*
- iii) Formulation de recommandations de mesures par le parlement et suite donnée par l'exécutif.*

### **(i) Respect des délais impartis pour l'examen des rapports de vérification par le parlement (pour les rapports reçus au cours des trois dernières années).**

#### État des lieux

La note D avait été attribuée en 2008. L'Assemblée Nationale n'avait en effet reçu aucun rapport de vérification externe de la part d'autres organismes ou institutions de contrôle externe, au cours des trois dernières années. L'examen des projets de Lois de Règlement se faisait avec beaucoup de retard. La Loi de Règlement votée la plus récente avait été celle de l'exercice 2001. Par ailleurs, la Chambre des Comptes n'avait transmis à l'Assemblée Nationale le projet de loi de règlement 2002 qu'en octobre 2006.

Il n'y avait pas eu d'évolution notée en 2010 et 2012 par rapport à la situation de 2008. Selon la DCP, le dernier projet de Loi de Règlement à examiner remonterait à 2008.

#### Revue de la période de référence

Après une longue période d'inactivité du fait de la crise politique, l'Assemblée s'est remise à fonctionner mi 2012. Elle a procédé, au cours de sa session du lundi 23 juillet 2012, au vote de tous les projets de lois de règlement de la période 2004-2010. La loi de règlement du budget de l'exercice 2011 a été votée par l'Assemblée Nationale le 21 novembre 2012.

Les projets de loi de règlement appuyés des CGAF des exercices 2009, 2010 et 2011 ayant été transmis respectivement le 29 décembre 2011, le 14 mars 2012 et le 03 août 2012, il en découle que l'Assemblée Nationale a mis un peu moins de 7 mois pour examiner le rapport sur l'exécution du budget de 2009, un peu plus de 4 mois pour celui de 2010 et moins de 4 mois pour celui de 2011, soit en moyenne environ 5 mois sur les trois exercices.

### **(ii) Ampleur des auditions effectuées par le parlement concernant les principales conclusions.**

#### État des lieux

En 2008, la Commission des Affaires Économiques était en droit de mettre en place des commissions d'enquête, mais elle ne l'avait jamais exercé. Au cours des trois dernières années, aucune audition n'avait été organisée par le parlement au sujet des principales conclusions des rapports de vérification externe. La composante avait été notée D.

Aucune évolution n'avait été relevée dans les rapports 2010 et 2012.

#### Revue de la période de référence

Les groupes parlementaires procèdent à une reprise à leur compte des principales conclusions des rapports de vérification et interpellent les membres de l'Exécutif qui sont auditionnés

### **(iii) Formulation de recommandations de mesures par le parlement et suite donnée par l'exécutif.**

#### État des lieux

La note D avait été attribuée en 2008, ainsi que dans les rapports d'auto-évaluation, car au cours des trois années précédentes, l'Assemblée Nationale n'avait formulé aucune recommandation de mesures liées à des constats faits dans des rapports émanant d'institutions de contrôle externe.

### Revue de la période de référence

L'Assemblée Nationale formule, suite au contrôle parlementaire, des recommandations auxquelles l'Exécutif a l'obligation de donner suite, mais il ne le fait pas toujours dans la pratique. Lorsque c'est le cas, la mise en œuvre de ces recommandations est constatée dans les faits par l'Assemblée Nationale.

#### **Tableau résumé**

Indicateur	Note 2008	Note 2013	Explication résumée et comparaison par rapport à 2008
<b>PI-28 Examen des rapports de vérification externe par le pouvoir législatif (M1)</b>	<b>D</b>	<b>C+</b>	<b>La situation s'est améliorée du fait de la reprise d'activité de l'Assemblée Nationale</b>
(i) Respect des délais impartis pour l'examen des rapports de vérification par le parlement (pour les rapports reçus au cours des trois dernières années)	D	B	L'Assemblée Nationale a procédé le 23 juillet 2012 au vote des lois de règlement de la période 2004-2010 et le 21 novembre 2012 au vote de la loi de règlement de l'exercice 2011. Le délai moyen mis pour les lois de règlement des exercices 2009, 2010 et 2011 est environ de 5 mois.
(ii) Ampleur des auditions effectuées par le parlement concernant les principales conclusions	D	C	Dans le cadre de l'exercice du contrôle parlementaire, les groupes parlementaires interpellent et auditionnent le gouvernement sur les principales conclusions des rapports de vérification.
(iii) Formulation de recommandations de mesures par le parlement et suite donnée par l'exécutif	D	C	Suite à l'examen des rapports de vérification, l'Assemblée Nationale formule des recommandations auxquelles l'Exécutif doit donner suite, mais ne le fait pas dans la pratique. Elle constate ultérieurement la mise en œuvre de certaines recommandations dans les faits.

### **3.4 Pratiques des bailleurs de fonds**

Remarque : à l'heure actuelle, les bailleurs de fonds n'ont pas encore retourné à la mission le questionnaire qu'elle leur a adressé en vue de recueillir les informations nécessaires à la notation des trois indicateurs destinés à évaluer leurs pratiques.

#### **D-1 Prévisibilité de l'appui budgétaire direct**

##### **Composantes à examiner (Méthode de notation M1) :**

- i) Écart annuel entre l'appui budgétaire effectif et les prévisions communiquées par les bailleurs de fonds au moins six semaines avant la présentation des projets de budget au parlement;*
- ii) Respect des délais de décaissement des bailleurs de fonds en cours d'exercice.*

**(i) Écart annuel entre l'appui budgétaire effectif et les prévisions communiquées par les bailleurs de fonds au moins six semaines avant la présentation du projet de budget au Parlement.**

#### État des lieux

Cette composante n'avait pas été notée dans les revues précédentes. La RCI ne recevait pas d'appui budgétaire direct. Les rapports d'auto-évaluation n'ont pas noté d'évolution de la situation.

Revue de la période de référence

L'appui budgétaire direct de l'UE concerne l'année 2012, période non concernée par le PEMFAR 2. Au niveau de la Banque Mondiale, les montants prévus ont été décaissés intégralement pour les années sous revue. Toutefois, la mission n'a pu obtenir suffisamment d'informations pour noter cette composante.

**(ii) Respect des délais de décaissements des bailleurs de fonds au cours d'exercice (conformité avec les prévisions trimestrielles globales).**

État des lieux

Cette composante n'avait été notée en 2008 et notée D dans les rapports d'autoévaluation à cause de manque d'information. Les procédures des bailleurs de fonds empêchent souvent de se caler sur les procédures du gouvernement.

Revue de la période de référence

La composante n'est pas notée par manque d'information.

**Tableau résumé**

Indicateur	Note 2008	Note 2013	Explication résumée et comparaison par rapport à 2008
<b>D-1 Prévisibilité de l'appui budgétaire direct (M1)</b>			
(i) L'écart annuel entre l'appui budgétaire effectif et les prévisions communiquées par les bailleurs de fonds au moins six semaines avant la présentation des projets de budget au parlement.	NN	NN	
(ii) Respect des délais de décaissements des bailleurs de fonds en cours d'exercice (conformité avec les prévisions trimestrielles globales)	NN	NN	

**D-2 Renseignements financiers fournis par les bailleurs de fonds pour la budgétisation de l'aide-projet et de l'aide-programme et l'établissement des rapports y afférents**

**Composantes à examiner (Méthode de notation M1)**

- i) État complet et respect des délais dans la communication par les bailleurs de fonds des prévisions budgétaires à l'appui des projets
- ii) Fréquence et portée des rapports des bailleurs de fonds sur les flux réels à l'appui des projets

**(i) État complet et respect des délais dans la communication par les bailleurs de fonds des prévisions budgétaires à l'appui des projets.**

État des lieux:

Cette composante n'a pas été notée dans les évaluations précédentes.

Revue de la période de référence

La composante n'a pas été notée par manque d'informations



**(ii) Fréquence et portée des rapports des bailleurs de fonds sur les flux réels à l'appui des projets.**

État des lieux

La note A avait été attribuée en 2008, car la totalité des informations sur les décaissements de l'aide avait été fournie au pays dans un délai d'un mois à partir de la fin du trimestre de la dernière année. Ces informations avaient pu être obtenues auprès de la Direction de la dette publique et du COMFESIP.

Le rapport de 2010 précise que les taux de décaissement des projets cofinancés se sont améliorés, mais la composante n'a pas été notée en dans le rapport de 2012 à cause de l'absence d'information.

Revue de la période de référence

La mission n'a pas obtenu les informations de la part des bailleurs de fonds pour noter cette composante.

**Tableau résumé**

Indicateur (M1)	Note 2008	Note 2013	Explication résumée et comparaison par rapport à 2008
D-2 Renseignements financiers fournis par les bailleurs de fonds pour la budgétisation de l'aide projet et l'aide programme et établissement des rapports y afférents	A	NN	Non notée par manque d'informations
(i) État complet et respect des délais dans la communication par les bailleurs de fonds des prévisions budgétaires à l'appui des projets.	NN	NN	Non notée par manque d'informations
(ii) Fréquence et portée des rapports des bailleurs de fonds sur les flux réels à l'appui des projets.	A	NN	Non notée par manque d'informations

**D-3 Proportion de l'aide gérée sur la base des procédures nationales**

**Composantes à examiner (Méthode de notation M1)**

*i) La proportion globale des fonds versés à l'administration centrale au titre de l'aide qui est gérée sur la base des procédures nationales.*

**(i) Proportion globale des fonds versés à l'Administration Centrale au titre de l'aide qui est gérée sur la base des procédures nationales.**

État des lieux

Selon le rapport de 2008, 32 % du montant des prêts étaient gérés en 2006 selon les procédures nationales de passation des marchés publics. Les paiements effectués selon les procédures nationales de paiement et de comptabilisation se chiffraient à 1,62 %. La note D a donc été attribuée à cette composante.

Les rapports d'autoévaluation ont ensuite précisé que 13 agents comptables de projets cofinancés avaient été nommés et formés et que les règles de CP s'appliquaient aux projets qu'ils géraient. Leurs opérations étaient intégrées dans la balance du trésor. Une instruction comptable avait également été diffusée pour les projets cofinancés. Enfin, il était indiqué que la proportion de l'aide gérée sur la base des procédures nationales était supérieure à 75 %.

Revue de la période de référence

Pour la revue actuelle, notons que l'appui budgétaire de l'UE et de la Banque Mondiale suivent les procédures nationales. Pour les aides projets, globalement les autres bailleurs de fonds privilégient



leurs procédures. Il n'a pas été possible d'établir une proportion. Les informations collectées ne suffisent pas pour la notation de cet indicateur.

**Tableau résumé**

Indicateur D-3	Note 2008	Note 2013	Explication résumée et comparaison par rapport à 2008
<b>Proportion de l'aide gérée sur la base des procédures nationales (M1)</b>	D	NN	Les informations disponibles sont insuffisantes pour noter cet indicateur
(i) Proportion globale des fonds versés à l'Administration Centrale au titre de l'aide qui est gérée sur la base des procédures nationales.	D	NN	Les informations disponibles sont insuffisantes pour noter cet indicateur

## 4 Le processus gouvernemental de réforme

Le processus gouvernemental de réforme est tout d'abord inscrit dans un cadre multilatéral accompagné par les bailleurs de fonds à travers la mise en œuvre de divers exercices (CPAR, PEMFAR) qui préconise un programme de réforme sous différents axes stratégiques et repris partiellement dans le PND. De plus, en tant que membre de l'UEMOA, la Côte d'Ivoire est également partie prenante de l'Observatoire Régional qui surveille les activités des Etats notamment sur le plan de la transposition des Directives qui sont émises par la Commission de l'UEMOA.

### 4.1 Description des réformes récentes et en cours

En vue de corriger les faiblesses révélées par le diagnostic PEMFAR réalisé en 2008, le gouvernement de la RCI a élaboré et adopté un plan global de réforme du système de gestion des finances publiques qui s'articule autour des axes stratégiques suivants :

1. Amélioration du cadre juridique et institutionnel du système de gestion des finances publiques ;
2. Renforcement de la transparence dans la gestion des finances publiques ;
3. Optimisation de l'allocation des ressources ;
4. Renforcement de la discipline budgétaire ;
5. Amélioration de la traçabilité et du contrôle de l'exécution budgétaire ;
6. Développement des mécanismes de redevabilité ;
7. Amélioration du cadre législatif et réglementaire des marchés publics ;
8. Renforcement du cadre institutionnel et opérationnel des marchés publics ;

Les principales réformes concernent :

- la refonte des textes de base relatifs à la gestion des finances publiques ;
- la mise en œuvre progressive des cadres de dépenses à moyen terme (CDMT) dans les ministères ;
- la modernisation du système fiscal et de l'organisation des services fiscaux ;
- la réforme comptable, à travers la nouvelle comptabilité de l'État ;
- Le développement de nouveaux outils informatiques ;
- le renforcement du cadre réglementaire et institutionnel de passation des marchés publics.

#### 4.1.1 La réforme du cadre juridique de gestion des finances publiques.

Les réformes engagées visent à transposer dans la législation et la réglementation nationales les nouvelles directives de l'UEMOA relatives aux finances publiques adoptées en 2009 par le Conseil des Ministres de cette Institution. Les avant-projets de lois organiques relatives aux lois de finances et au code de transparence sont déjà validés au niveau national. Ils seront ensuite approuvés par le gouvernement, puis soumis à l'examen et au vote de l'Assemblée Nationale.

#### **4.1.2 La mise en œuvre des CDMT sectoriels et des budgets programmes**

En vue d'améliorer le processus d'élaboration du budget de l'État et de se préparer à l'application de la directive de l'UEMOA portant Loi de Finances, le gouvernement a retenu de mettre en place les outils de programmation budgétaire nécessaires pour inscrire le budget dans une perspective pluriannuelle et ce, de façon progressive. L'élaboration des CDMT sectoriels, expérimentée au départ au niveau de quatre ministères pilotes des domaines de la santé et de l'éducation, est en train d'être étendue à huit autres ministères et sera, à terme, généralisée. L'un des principaux enjeux majeurs de la réforme sera de mettre en phase des activités de planification pluriannuelle dans un certain nombre de secteurs et leur consolidation à travers la mise en place d'une interface entre le budget et la trésorerie.

#### **4.1.3 La modernisation du système fiscal**

Elle consiste notamment en la simplification et à la rationalisation du système fiscal et douanier par la sécurisation et la simplification des procédures en vue de permettre aux contribuables et aux opérateurs économiques de mieux maîtriser les mécanismes du système fiscal et de favoriser l'application des mesures prescrites (simplification de l'assiette et rationalisation du mode de calcul de certains impôts et taxes, simplification de la procédure d'obtention du titre foncier, des procédures de dédouanement des marchandises, refonte du Code général des douanes et du Code général des impôts.).

#### **4.1.4 La réforme de la comptabilité publique**

La réforme de la comptabilité publique est assise sur la refonte du plan comptable de l'Etat visant à concevoir et déployer une véritable comptabilité à partie double. Elle a permis la mise en place d'un système comptable permettant de produire la balance générale des comptes du Trésor à la demande et de respecter les délais de reddition des comptes publics.

#### **4.1.5 Le renforcement du cadre réglementaire et institutionnel des marchés publics**

Dans le domaine des marchés publics, c'est l'ANRMP qui est en charge de proposer au gouvernement une stratégie globale de renforcement des capacités du système. Des réformes importantes ont été engagées depuis 2009 avec en particulier l'adoption d'un nouveau code des marchés publics (décret n° 2009-259 du 6 août 2009) qui met en œuvre un dispositif plus conforme aux standards internationaux et aux directives UEMOA en matière de marchés publics. Le cadre de régulation a été notamment considérablement renforcé.

#### **4.1.6 Le développement de nouveaux outils informatiques.**

De très nombreux systèmes informatiques ont été mis en place, afin de renforcer la performance de la gestion budgétaire au et prendre également en compte les impacts induits par la mise en œuvre des CDMT sur la préparation et l'exécution du budget. Les dernières améliorations concernent :

- la fusion et la réécriture du SIGFIP et du SIGBUD en un applicatif unique ;
- l'interfaçage de ce applicatif avec les autres applicatifs budgétaires existants (SIGMAP, RICIEPN, Solde 2000, SYGES-COD, ASTER, SYDAM-WORLD etc.) ;
- l'interfaçage entre GUOAR et ASTER est en cours, en vue d'articuler les données comptables de la DGI et du Trésor Public.

### **4.2 Facteurs institutionnels contribuant à la planification, à l'exécution et au suivi des Réformes**

Il n'existe pas encore un cadre institutionnel de pilotage, de mise en œuvre et de suivi du plan global de réforme du système de gestion des finances publiques. Toutefois, dans le cadre spécifique de la mise en œuvre des CDMT, par arrêté n° 197/MEF/DGBF du 16 avril 2010, un cadre institutionnel de mise en œuvre des CDMT dans le processus de la gestion axée sur les résultats a été créé. Il est constitué : (i) d'un comité de pilotage chargé de superviser la mise en œuvre des CDMT dans le processus de la gestion axée sur les résultats ; (ii) d'une commission de supervision qui coordonne, supervise et valide les travaux du secrétariat technique ; (iii) d'un secrétariat technique chargé de coordonner les activités, les plans de renforcement de capacités des Comités sectoriels, de rédiger les conclusions et préparer les documents à soumettre à validation ou adoption, d'élaborer les rapports périodiques d'avancement et de préparer les réunions du comité de pilotage ; et (iv) de comités secto-

riels ministériels chargés d'élaborer et de mettre en œuvre les CDMT et les budgets programmes de leurs ministères respectifs.

Cependant, à l'exception des comités sectoriels qui ont fonctionné normalement, le comité de pilotage, la commission de supervision et le secrétariat technique ont connu des dysfonctionnements notamment en ce qui concerne la tenue de leurs réunions. La réforme budgétaire relative à la mise en œuvre des CDMT et des budgets programmes est conduite principalement aujourd'hui par la Direction de la Réforme Budgétaire et de la Modernisation de la Gestion Publique (DRBMGP) et les comités sectoriels ministériels. En vue de corriger les dysfonctionnements enregistrés, un nouveau projet d'arrêté relatif au cadre institutionnel de la réforme est en cours de préparation.

Après plusieurs années de crise politique, toutes les institutions de la RCI fonctionnent aujourd'hui normalement. L'Assemblée Nationale a repris ses activités en 2012 et exerce désormais ses prérogatives en matière de vote des lois de finances. Ainsi, elle a déjà rattrapé une bonne partie du retard en matière de vote des lois de règlement et a voté la loi de finances de l'année 2013.

De même, toutes les administrations concernées par la gestion des finances publiques sont opérationnelles, soucieuses des différentes actions de réforme à entreprendre et désireuses de l'amélioration du système de gestion des finances publiques. D'une manière générale, les administrations disposent de ressources humaines de qualité, mais dont les capacités doivent être renforcées afin de leur permettre de porter les réformes.

Au niveau des marchés publics, le processus gouvernemental de réforme est tout d'abord inscrit dans un cadre multilatéral accompagné par les bailleurs de fonds à travers la mise en œuvre de divers exercices (CPAR, PEMFAR) qui préconise au vu des constatations effectuées un programme de réforme. Dans ce contexte, le Gouvernement a mis en place un cadre stratégique de suivi des réformes reposant sur divers axes stratégiques. La Côte d'Ivoire en tant que membre de l'UEMOA est également partie prenante de l'Observatoire Régional des Marchés Publics qui surveille les activités des Etats en la matière notamment s'agissant de la transposition des Directives UEMOA sur les marchés publics. En Côte d'Ivoire, c'est l'ANRMP qui en fonction des missions qui lui sont dévolues est en charge de proposer au gouvernement toute amélioration du système. La Côte d'Ivoire aurait sans doute besoin de prévoir un alignement du « chemin » des réformes dans un cadre stratégique qui prendrait en compte la dimension renforcement des capacités des acteurs aux fins de développer la professionnalisation de cette activité garantissant la mise en œuvre de la décentralisation et la pérennité du système.

A l'examen de l'évaluation détaillée des piliers relatifs au système de passation des marchés publics, force est de relever :

- Une sous-estimation de l'inter connectivité entre les Piliers (les faiblesses du dispositif de contrôle influent sur la mise en œuvre effective des nouveaux textes) ; cette insuffisance a affecté la cohérence interne de la réforme ;
- Cette sous-estimation a des effets au niveau de l'ordonnancement de la réforme (les textes réglementaires et institutionnels sont adoptés antérieurement à l'évaluation des capacités (qui est cours), et de la définition de la stratégie de renforcement des capacités ; ce phénomène nuit inévitablement au programme de décentralisation de la réforme et à la nécessaire responsabilisation des acteurs ; il peut avoir des effets négatifs sur la détermination des seuils ;
- L'ensemble du système souffre d'un manque flagrant de capacités opérationnelles qui ne favorise pas la pérennité du système (les spécialistes en passation de marchés ne bénéficient d'ailleurs d'aucun statut particulier) ;
- Le système est donc resté trop longtemps sous l'influence de l'exécutif au détriment d'un nécessaire mouvement de professionnalisation de la fonction (phénomène qui peut affecter la crédibilité de la réforme aux yeux des autres acteurs) ;
- L'absence d'effectivité du dispositif de sanctions joue enfin un effet négatif ; et enfin,
- La réforme n'a pas été assez axée sur la performance et les résultats.

Les recommandations de la revue (qui ont été précisées et détaillées dans un plan d'action présenté sous forme d'une matrice doivent s'inscrire dans le cadre d'une stratégie plus globale,

- favorisant une meilleure gouvernance de l'ensemble des contrats publics ;

- utilisant les ressources naturelles et les marchés publics comme instruments de développement ;
- axée sur une logique de performance ;
- développant la pérennisation des fonctions de passation des marchés ;
- encadrée par des efforts significatifs en matière de contrôle et de répression ;
- conduite enfin selon un chemin critique en vertu duquel la politique de réforme est toujours mesurée aux capacités en place, pilotée dans un cadre institutionnel cohérent ( notamment en privilégiant le dialogue avec les bailleurs de fonds, une meilleure division du travail et la mise en adéquation des appuis extérieurs avec le cycle budgétaire).

## Annexes

## 5 Annexe 1 : Récapitulatif des indicateurs de performance

Indicateur	2008	2013	Explication résumée et données importantes
PI-1 : Dépenses réelles totales par rapport au budget approuvé initialement	NN	C	Au cours des trois derniers exercices, les dépenses effectives n'ont qu'une seule année enregistré un écart correspondant à un montant supérieur à 15 % des dépenses prévues au budget.
PI-2. Composition des dépenses réelles par rapport au budget initialement approuvé	NN	C+	La composition des dépenses ne s'est pas écartée du budget initial de plus de 15 % pendant les trois dernières années, mais les écarts sont supérieurs à 10% .Les provisions prévues au budget n'ont pas été engagées.
PI-3. Recettes réelles totales par rapport au budget initialement approuvé.	B	B	Les recettes intérieures réelles ont été comprises entre 94 % et 112 % des recettes intérieures inscrites au budget durant au moins deux des trois dernières années
PI-4. Stock et suivi des Arriérés de paiement sur les dépenses	D+	D+	Le stock des arriérés représentaient 53.86% des dépenses totales en 2009, 57.13% en 2010 et 40.37% en 2011. La situation des arriérés est reproduite dans les documents de suivi produits par la DGTCP, dans les rapports annuels sur le Compte Général de l'Administration des Finances, ainsi que dans les rapports de la Chambre des comptes.
PI-5. Classification du budget	B	B	L'extraction de la base SIGFIP permet de classer les dépenses sous différents axes analyse (administratif, économique et fonctionnel) et de fournir une documentation cohérente avec le GFS/COFOG ainsi qu'une classification "Pro-Pauvres".
PI-6. Exhaustivité des informations contenues dans la documentation budgétaire	C	B	La documentation budgétaire transmise à l'Assemblée Nationale en vue du vote du budget de l'année 2012 satisfait à cinq (5) critères d'information sur les neuf (9) requis
PI-7. Importance des opérations non rapportées de l'administration centrale	NN	D+	Il n'existe presque plus d'opération extrabudgétaire de l'administration centrale. Les budgets des EPN financés sur ressources propres et sur les transferts font désormais l'objet d'une annexe à la Loi de Finances. Les informations incluses dans les rapports budgétaires sur les projets financés par les bailleurs de fonds sont incomplètes et ne couvrent pas toutes les opérations financées grâce à des emprunts.
PI-8. Transparence des relations budgétaires intergouvernementales	D+	C	Les dotations aux Collectivités Décentralisées (CT) ne sont pas encore déterminées de manière objective, mais sont transmises dans les délais. Cependant, les budgets des CT ne sont pas encore consolidés avec ceux de l'administration centrale.
PI-9 : Surveillance du risque budgétaire global imputable aux autres entités du secteur public	C	C	Une situation consolidée sur les risques budgétaires des EPA, des EPIC et des collectivités décentralisées n'est pas encore établie.
PI-10 : Accès du public aux principales Informations budgétaires	C	B	Quatre des six éléments d'information requis sont mis à la disposition du public.
PI-11. Caractère organisé et participatif du processus annuel de préparation du budget	D	D+	Le processus de préparation du budget respecte le calendrier et les directives budgétaires sur le plan théorique, mais pas dans sa mise en exécution. Le budget a été voté par ordonnance dans les délais prévus sauf pour celui de l'année 2011 qui a accusé un retard d'environ 6 mois.



Indicateur	2008	2013	Explication résumée et données importantes
PI-12. Perspective pluriannuelle dans la planification budgétaire et de la politique des dépenses	D	<b>D+</b>	Aucune prévision budgétaire globale pluriannuelle n'est établie pour l'instant en RCI. Depuis 2009 une analyse de la soutenabilité de la dette est faite chaque année. Des stratégies sectorielles ont été élaborées pour plusieurs secteurs, mais des états de coûts suffisamment précis n'ont été établis que pour les secteurs de la santé et de l'éducation et ne cadrent pas avec les prévisions budgétaires.
PI-13. Transparence de l'assujettissement et des obligations des contribuables	C+	<b>B+</b>	Les obligations fiscales et douanières sont présentées de manière plus claire et exhaustive qu'en 2008 et les contribuables ont facilement accès aux informations. L'effectivité des mécanismes de recours n'est pas encore clairement démontrée, surtout au niveau de la douane.
PI-14 Efficacité des mesures d'immatriculation des contribuables et de l'évaluation de l'impôt, des taxes et des droits de douane	C+	<b>B</b>	Le contrôle du système d'immatriculation des contribuables s'est amélioré. L'échange d'informations entre les différentes administrations est facilité par une plate-forme d'échanges interactive. Les taux de pénalité appliqués sont dissuasifs et réalistes. Au niveau de la DGI, les contrôles s'appuient sur un programme de contrôle qui s'effectue sur la base de critères de risque bien établis. Au niveau de la DGD, les contrôles et vérifications sont effectués au coup par coup en fonction des transactions effectuées, mais ne s'appuient pas sur la base de risques évalués automatiquement par un système informatique.
PI-15. Efficacité du recouvrement des contributions fiscales et douanières	D+	<b>D+</b>	Les arriérés d'impôts restent très importants et les recouvrements annuels sont faibles. Les recettes perçues sont transférées tous les jours sur le compte du Trésor. Les rapprochements entre les évaluations et les recouvrements se font tous les trimestres.
PI-16. Prévisibilité de la disponibilité des fonds pour l'engagement des dépenses	D+	<b>C+</b>	Des prévisions de flux de trésorerie étaient préparées par le Service de Coordination Statistique de la DGTCP pour l'exercice budgétaire à venir et actualisées mensuellement. Les dotations sont mises à disposition par trimestre et intégrées au SIGFIP. Les ajustements budgétaires sont fréquents en cours d'exercice et ne se font pas toujours conformément à la législation en et à la réglementation en vigueur.
PI-17 : Suivi et gestion de la trésorerie, des dettes et des garanties	B	<b>B</b>	Le déploiement de SYGADE à l'ACDP facilite les rapprochements entre les services et améliore la fiabilité des données sur la dette publique. Les comptes des projets financés sur ressources extérieures ne sont pas pris en compte dans la consolidation des comptes. Les montants des emprunts et des garanties et avals sont clairement indiqués dans la Loi de Finances de l'année.
PI-18. Efficacité des contrôles des états de paie	D+	<b>B+</b>	Des progrès ont été réalisés en matière de rapprochement et de contrôle des fichiers nominatifs et des états de paie. Un recensement général des agents de l'État a été organisé en 2011. Les pouvoirs et les règles de modification des états de paie et des fichiers nominatifs sont clairement établis de façon à assurer l'efficacité des contrôles et donnent lieu à une trace auditable
PI-19. Mises en concurrence, utilisation optimale des ressources et contrôles de la passation des marchés publics	C	<b>B+</b>	Le cadre réglementaire a enregistré des améliorations notables à travers l'extension du champ d'application du CMP, la réduction des cas de gré à gré, une plus grande transparence de l'information, et surtout la mise en œuvre et l'opérationnalisation d'un cadre de régulation qui par son indépendance et son professionnalisme assure l'effectivité de la fonction recours. La portée de ces améliorations est toutefois réduite par l'importance des marchés qui échappent encore aux règles de mise en concurrence
PI-20 : Efficacité des contrôles internes des dépenses non salariales (Méthode de notation M1)	D+	<b>D+</b>	Des mesures de contrôle des engagements de dépenses existent, mais ne sont pas appliquées à l'ensemble des dépenses budgétaires et ne limitent pas les engagements aux ressources disponibles. Les autres règles et procédures de contrôle interne de la chaîne de la dépense sont nombreuses, redondantes et rendent le processus lourd. Le niveau des dépenses exécutées suivant les procédures exceptionnelles reste élevé.

Indicateur	2008	2013	Explication résumée et données importantes
PI-21. Efficacité du système de vérification interne	D+	C+	La fonction vérification interne est opérationnelle et les organes de contrôle consacrent environ 20% de leur temps de travail aux aspects systémiques. Des dispositifs de suivi des recommandations et des conclusions sont en place et deviennent opérationnels.
PI-22. Régularité et respect des délais pour les opérations de rapprochement des comptes	C+	C	Les rapprochements de tous les comptes bancaires gérés par le Trésor se font régulièrement au moins une fois par mois et au plus tard à la fin du mois concerné. Les comptes d'imputation provisoire présentent des soldes importants qui ont régulièrement augmenté de 2009 à 2011.
PI-23. Disponibilité des informations sur les ressources reçues par les unités de prestation de services primaires.	D	D	Les données relatives aux ressources perçues par les unités de prestation de base ne font pas l'objet d'un rapport de suivi.
PI-24 : Qualité et respect des délais des rapports d'exécution budgétaire produits en cours d'année	D+	C+	Les données fournies par les rapports d'exécution budgétaire permettent une comparaison avec le budget initial, mais pas dans tous les détails de la nomenclature budgétaire. Les émissions de recettes ne sont pas couvertes par les rapports. Les rapports sont trimestriels et produits dans un délai de 45 jours après la fin du trimestre. Des préoccupations existent quant à l'exhaustivité des données contenues dans les rapports d'exécution budgétaire, mais l'utilité des informations n'est pas compromise.
PI-25. Qualité et respect des délais des états financiers annuels	D+	C+	Le Compte général de l'administration des finances (CGAF) est jugé complet. Le projet de loi de règlement et le CGAF de l'exercice 2011 ont été soumis à la Chambre des Comptes moins de quatre mois après la fin de l'exercice. Les normes comptables appliquées sont celles de la directive UEMOA relative au plan comptable de l'État, qui elle-même s'inspire du système SYSCOA.
PI-26 Étendue, nature et suivi de la vérification externe	D	D+	Les opérations budgétaires de l'État représentant environ 97% des opérations budgétaires de l'administration centrale et les opérations de quelques EPN sont contrôlées par la Chambre des Comptes. Le rapport de vérification de la CDC sur l'exécution du budget 2011 a été présenté à l'Assemblée Nationale moins de quatre mois après la réception des états financiers par la CDC. Le point de la mise en œuvre des recommandations se fait annuellement.
PI-27 Examen de la Loi de Finances annuelle par le pouvoir législatif	D+	D+	L'Assemblée Nationale ivoirienne a connu du fait de la crise politique une longue période d'inactivité. Elle n'a donc pas examiné les budgets de la période couverte par l'évaluation. Des règles régissant les modifications du budget en cours d'exercice par voie réglementaire existent, mais ne sont pas toujours observées.
PI-28 Examen des rapports de vérification externe par le pouvoir législatif	D	C+	Le délai moyen mis par l'Assemblée Nationale pour les lois de règlement des exercices 2009, 2010 et 2011 est environ de 5 mois. L'Assemblée Nationale s'emploie à assurer pleinement ses missions de contrôle de l'action gouvernementale depuis sa reprise d'activité.
D-1 : Prévisibilité de l'appui budgétaire direct	NN	NN	Les données et informations nécessaires pour la notation de cet indicateur n'ont pas été fournies à la mission.
D-2 : Renseignements financiers fournis par les bailleurs de fonds pour la budgétisation de l'aide-projet et de l'aide-programme et l'établissement des rapports y afférents	A	NN	Les données et informations nécessaires pour la notation de cet indicateur n'ont pas été fournies à la mission.
D-3 : Proportion de l'aide gérée sur la base des procédures nationales	D	NN	Les données et informations nécessaires pour la notation de cet indicateur n'ont pas été fournies à la mission.

## 6 Annexe 2 : Données sous-jacentes à l'indicateur PI-2

Composition des dépenses prévues et réalisées selon les ministères les plus importants (en milliards de CFA)

Données pour l'exercice =	2008/09					
Chapitre administratif ou fonctionnel	prévu	réalisé	budget ajusté	différence	valeur absolue	pourcentage
Ministère de l'éducation nationale	373.5	370.4	346.1	24.3	24.3	7.0%
Ministère de l'économie et des finances	309.7	266.0	286.9	-20.9	20.9	7.3%
Ministère délégué auprès de la présidence de la république, charge de la défense	160.2	163.2	148.4	14.8	14.8	9.9%
Ministère d'état, ministère de l'intérieur	136.6	126.1	126.6	-0.5	0.5	0.4%
Ministère de la santé et de la lutte contre le sida	112.9	105.7	104.6	1.0	1.0	1.0%
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique	100.7	90.1	93.4	-3.2	3.2	3.4%
Ministère des infrastructures économiques	80.2	84.7	74.3	10.3	10.3	13.9%
Présidence de la république	76.4	42.8	70.8	-28.0	28.0	39.6%
Ministère des mines, du pétrole et de l'énergie	3.6	32.1	3.4	28.8	28.8	850.6%
Ministère d'état, ministère des affaires étrangères	49.9	24.2	46.2	-22.1	22.1	47.7%
Ministère de l'agriculture	38.1	24.2	35.3	-11.1	11.1	31.4%
Ministère de l'enseignement technique et de la formation professionnelle	38.0	34.3	35.2	-0.9	0.9	2.5%
Primature & service rattachés	12.9	29.9	12.0	18.0	18.0	150.2%
Ministère délégué auprès du pm, garde des sceaux, charge de la justice	21.4	19.7	19.8	-0.1	0.1	0.5%
Commission électorale indépendante	17.2	15.2	15.9	-0.7	0.7	4.1%
Ministère de l'environnement et du développement durable	11.6	12.6	10.7	1.9	1.9	16.1%
Ministère de la construction, de l'assainissement et de l'urbanisme	17.8	7.5	16.5	-9.0	9.0	50.6%
Ministère de la fonction publique et de la réforme administrative	9.0	11.6	8.4	3.2	3.2	35.7%
Ministère de la famille, de la femme et de l'enfant	8.3	11.1	7.7	3.4	3.4	40.9%
Représentation nationale	11.1	11.7	10.3	1.4	1.4	12.5%
21 (= total des reliquats)	105.8	87.4	98.0	-10.6	10.6	10.1%
Dépense allouée	1 694.9	1 570.6	1 570.6	0.0	214.1	
Imprévus	27.6	0.0	0.0	0.0	0.0	
<b>Dépense totale</b>	<b>1 722.5</b>	<b>1 570.6</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	

Données pour l'exercice =	2009/10					
Chapitre administratif ou fonctionnel	prévu	réalisé	budget ajusté	différence	valeur absolue	pourcentage
Ministère de l'éducation nationale	418.7	379.2	354.0	25.1	25.1	7.1%
Ministère de l'économie et des finances	342.1	262.8	289.3	-26.5	26.5	9.1%
Ministère délégué auprès de la présidence de la république, charge de la défense	170.6	140.5	144.3	-3.7	3.7	2.6%
Ministère d'Etat, ministère de l'intérieur	146.3	119.5	123.7	-4.2	4.2	3.4%
Ministère de la santé et de la lutte contre le sida	118.8	106.4	100.5	6.0	6.0	6.0%
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique	108.3	83.1	91.6	-8.5	8.5	9.3%
Ministère des infrastructures économiques	105.7	98.2	89.3	8.8	8.8	9.9%
Présidence de la république	73.5	47.3	62.2	-14.8	14.8	23.9%
Ministère des mines, du pétrole et de l'énergie	55.4	100.9	46.9	54.1	54.1	115.3%
Ministère d'etat, ministère des affaires étrangères	53.6	19.8	45.3	-25.4	25.4	56.2%
Ministère de l'agriculture	48.3	28.4	40.8	-12.4	12.4	30.4%
Ministère de l'enseignement technique et de la formation professionnelle	51.4	35.3	43.4	-8.1	8.1	18.7%
Primature & service rattaches	32.0	37.1	27.1	10.0	10.0	36.9%
Ministère délégué auprès du pm, garde des sceaux, charge de la justice	23.3	21.2	19.7	1.5	1.5	7.6%
Commission électorale indépendante	10.6	17.1	9.0	8.2	8.2	77.1%
Ministère de l'environnement et du développement durable	14.1	13.6	11.9	1.7	1.7	12.4%
Ministère de la construction, de l'assainissement et de l'urbanisme	17.4	10.6	14.8	-4.1	4.1	23.6%
Ministère de la fonction publique et de la réforme administrative	11.9	13.0	10.1	2.9	2.9	24.4%
Ministère de la famille, de la femme et de l'enfant	10.9	13.2	9.2	4.1	4.1	37.3%
Représentation nationale	11.1	10.2	9.4	0.8	0.8	6.9%
21 (= total des reliquats)	114.7	81.7	97.0	-15.3	15.3	13.4%
Dépense allouée	1 938.8	1 639.3	1 639.3	0.0	246.2	
Imprévus	46.4	0.0	0.0	0.0	0.0	
<b>Dépense totale</b>	<b>1 985.2</b>	<b>1 639.3</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	

Données pour l'exercice =		2010/11					
Chapitre administratif ou fonctionnel	prévu	réalisé	budget ajusté	différence	valeur absolue	pourcentage	
Ministère de l'éducation nationale	354.6	332.3	328.2	4.2	4.2	1.3%	
Ministère de l'économie et des finances	297.3	204.2	275.1	-70.9	70.9	25.8%	
Ministère délégué auprès de la présidence de la république, charge de la défense	152.5	162.3	141.2	21.2	21.2	15.0%	
Ministère d'état, ministère de l'intérieur	118.4	119.5	109.5	10.0	10.0	9.1%	
Ministère de la santé et de la lutte contre le sida	105.6	105.3	97.7	7.6	7.6	7.8%	
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique	102.8	109.9	95.1	14.8	14.8	15.6%	
Ministère des infrastructures économiques	105.6	95.4	97.7	-2.4	2.4	2.4%	
Présidence de la république	104.7	77.1	96.9	-19.8	19.8	20.5%	
Ministère des mines, du pétrole et de l'énergie	97.8	110.9	90.5	20.4	20.4	22.6%	
Ministère d'état, ministère des affaires étrangères	45.2	48.2	41.9	6.3	6.3	15.0%	
Ministère de l'agriculture	29.6	29.2	27.3	1.9	1.9	6.8%	
Ministère de l'enseignement technique et de la formation professionnelle	36.7	0.0	34.0	-34.0	34.0	100.0%	
Primature & service rattachés	26.7	34.1	24.7	9.4	9.4	38.0%	
Ministère délégué auprès du pm, garde des sceaux, charge de la justice	21.1	21.4	19.5	1.9	1.9	9.6%	
Commission électorale indépendante	17.9	22.5	16.6	5.9	5.9	32.9%	
Ministère de l'environnement et du développement durable	11.9	15.3	11.0	4.3	4.3	36.4%	
Ministère de la construction, de l'assainissement et de l'urbanisme	12.3	8.0	11.3	-3.3	3.3	27.3%	
Ministère de la fonction publique et de la réforme administrative	9.9	10.9	9.1	1.7	1.7	17.6%	
Ministère de la famille, de la femme et de l'enfant	10.5	9.5	9.8	-0.3	0.3	2.9%	
Représentation nationale	12.0	4.7	11.1	-6.4	6.4	53.6%	
21 (= total des reliquats)	86.0	107.3	106.2	1.1	1.1	1.0%	
Dépense allouée	1 759.0	1 627.9	1 654.4	-26.6	247.8		
Imprévus	18.3	0.0	0.0	0.0	0.0		
<b>Dépense totale</b>	<b>1 777.2</b>	<b>1 627.9</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>		

### Matrice de résultats

Exercice	pour PI-1	pour PI-2 (i)	pour PI-2 (ii)	
	Variation totale des dépenses	Décomposition de la variation	Affectation proportionnelle des imprévus	
Exercice 1 =2008/09	8.8%	13.6%		
Exercice 2 =2009/10	17.4%	15.0%	0.0%	
Exercice 3 =2010/11	8.4%	15.0%		

					comp	ind
<b>Note pour l'indicateur PI-1 :</b>						<b>C</b>
<b>Note pour la comp (i) de l'indicateur PI-2 :</b>					<b>C</b>	
<b>Note pour la comp (ii) de l'indicateur PI-2 :</b>					<b>A</b>	
<b>Note pour l'indicateur PI-2 :</b>						<b>C+</b>

**Source :** Extraction de SIGFIP

L'analyse de ce tableau montre que le Ministère de l'enseignement technique et de la formation professionnelle n'a pas reçu de paiement en 2011, ce qui paraît peu vraisemblable. De même, il est probable le fait que les paiements réalisés pour la présidence de la république soient deux fois moins importants que ceux initialement prévus résulte d'une non imputation de ces dépenses au niveau de la classe 6, car c'est souvent l'inverse qui est observé.

Montants des provisions au niveau des ordonnances, du budget et de la prise en charge

**Situation d'exécution (Provisions)**

A la date du : 20/12/2012		Section: 12 MINISTERE AUPRES DU PREMIER MINISTRE, CHARGE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES				
	Ordonnance	Budget Actuel	Engagement	Visé / Cf	PEC	
<b>2008</b>	14.595.133.000	4.100.080.956	0	0	0	
<b>2 Depenses Ordinaires</b>	12.806.133.000	807.392.570	0	0	0	
<b>6910 Provisions et imprevis hors projets</b>	12.806.133.000	807.392.570	0	0	0	
932420101 Provision Divers Imprevus	2.806.133.000	807.392.570	0	0	0	
932421101 Provision pour Dépenses Exceptionnell	10.000.000.000	0	0	0	0	
<b>3 Depenses d'Investissement</b>	1.789.000.000	3.292.688.386	0	0	0	
<b>6920 Provisions et imprevis sur projets</b>	1.789.000.000	3.292.688.386	0	0	0	
933950101 Provision pour Dépenses d'Investisseme	1.789.000.000	3.292.688.386	0	0	0	
<b>2009</b>	27.622.692.821	783.908.184	0	0	0	
<b>2 Depenses Ordinaires</b>	20.106.133.819	492.089.998	0	0	0	
<b>6910 Provisions et imprevis hors projets</b>	20.106.133.819	492.089.998	0	0	0	
932420101 Provision Divers Imprevus	10.106.133.819	492.089.998	0	0	0	
932421101 Provision pour Dépenses Exceptionnell	10.000.000.000	0	0	0	0	
<b>3 Depenses d'Investissement</b>	7.516.559.002	291.818.186	0	0	0	
<b>6920 Provisions et imprevis sur projets</b>	7.516.559.002	291.818.186	0	0	0	
933950101 Provision pour Dépenses d'Investisseme	2.516.559.002	291.818.186	0	0	0	
933950601 Programme d'Investissement PPTE	5.000.000.000	0	0	0	0	
<b>2010</b>	46.398.629.946	13.911.318.994	0	0	0	
<b>2 Depenses Ordinaires</b>	19.051.220.714	339.911.197	0	0	0	
<b>6910 Provisions et imprevis hors projets</b>	19.051.220.714	339.911.197	0	0	0	
932420101 Provision Divers Imprevus	11.063.280.000	339.911.197	0	0	0	
932421101 Provision pour Dépenses Exceptionnell	3.150.000.000	0	0	0	0	
939420301 Provisions Mandats Annulés	4.837.940.714	0	0	0	0	
<b>3 Depenses d'Investissement</b>	27.347.409.232	13.571.407.797	0	0	0	
<b>6920 Provisions et imprevis sur projets</b>	27.347.409.232	13.571.407.797	0	0	0	
933950101 Provision pour Dépenses d'Investisseme	25.093.696.842	13.571.407.797	0	0	0	
939950201 Provisions Mandats Annulés	2.253.712.390	0	0	0	0	
<b>2011</b>	18.256.825.889	597.312.692	0	0	0	
<b>2 Depenses Ordinaires</b>	11.051.306.091	515.111.350	0	0	0	
<b>6910 Provisions et imprevis hors projets</b>	11.051.306.091	515.111.350	0	0	0	
931420201 Provision Dépenses Communes	2.041.520.188	0	0	0	0	
932420101 Provision Divers Imprevus	5.174.785.903	515.111.350	0	0	0	
932421101 Provision pour Dépenses Exceptionnell	835.000.000	0	0	0	0	
939420301 Provisions Mandats Annulés	3.000.000.000	0	0	0	0	
<b>3 Depenses d'Investissement</b>	7.205.519.798	82.201.342	0	0	0	
<b>6920 Provisions et imprevis sur projets</b>	7.205.519.798	82.201.342	0	0	0	
933950101 Provision pour Dépenses d'Investisseme	5.205.519.798	82.201.342	0	0	0	
933950501 Provisions pour Projets Ciblés	2.000.000.000	0	0	0	0	
<b>Total Général</b>	<b>106.873.281.656</b>	<b>19.392.620.826</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	



## **Annexe 3 : Liste des documents consultés**

- PEFA, (Dépenses publiques et responsabilité financière), Cadre de mesure de la performance, Secrétariat PEFA, Washington DC, USA, révision janvier 2011 ;
- PEFA, (Dépenses publiques et responsabilité financière), Bonnes pratiques dans la conduite d'une évaluation répétée, Note d'orientation à l'intention des commanditaires et des évaluateurs, Secrétariat PEFA, 1er février 2010 ;
- RCI, Revue de la gestion et du système de gestion des finances publiques, Rapport principal en trois volumes, juillet 2008 ;
- RCI, Ministère de l'Économie et des Finances, Rapport d'évaluation de la mise en œuvre du plan de réforme des finances publiques (Rapport volet système de gestion des finances publiques), août 2010 ;
- RCI, Ministère de l'Économie et des Finances, Rapport d'évaluation de la mise en œuvre du plan de réforme des finances publiques (Rapport volet système de gestion des finances publiques), février 2012 ;
- RCI, Ministère de l'Économie et des Finances, Rapport d'évaluation de la mise en œuvre du plan de réforme des finances publiques (Rapport volet marchés publics), août 2010 ;
- RCI, Ministère de l'Économie et des Finances, Rapport d'évaluation de la mise en œuvre du plan de réforme des finances publiques (Rapport volet marchés publics), février 2012 ;
- RCI, Ministère de l'Économie et des Finances, Pierre Demangel et Daniel Tommasi, Cadre de dépenses à moyen terme et suivi de la performance, Guide méthodologique, version finale, septembre 2011 ;
- RCI, Chambre des Comptes, Rapport définitif sur l'exécution de la loi de finances en vue du règlement du budget de l'année 2009 ;
- RCI, Chambre des Comptes, Rapport définitif sur l'exécution du budget de l'État de l'année 2010 ;
- RCI, Chambre des Comptes, Rapport définitif sur l'exécution du budget de l'État de l'année 2011 ;
- RCI, Plan National de Développement 2012-2015, tomes I, II, III et IV, mars 2012 ;
- RCI, Inspection Générale des Finances, Rapport d'activités 2008, mars 2009 ;
- RCI, Inspection Générale des Finances, Rapport d'activités 2009, juin 2010 ;
- RCI, Inspection Générale des Finances, Rapport d'activités 2010, février 2011 ;
- RCI, Inspection Générale des Finances, Rapport d'activités 2011, janvier 2012 ;
- RCI, Banque Africaine de Développement, Programme d'Appui aux Réformes Financières, Rapport d'évaluation, février 2009 ;
- FMI, Consultation au titre de l'article IV, Rapport N° 11/328 de novembre 2011 ;
- RCI, MEF, Lettre d'intention N° 8380/MEF/CAB du 13 novembre 2012 ;

- FMI, Rapport N° 12/170 sur Initiative renforcée en faveur des pays pauvres très endettés, septembre 2012 ;
- Directive N° 08/2002/CM/UEMOA portant sur les mesures de promotion de la bancarisation et de l'utilisation des moyens de paiement scripturaux
- Directive N° 07/2002/CM/UEMOA relative à la lutte contre le blanchiment des capitaux dans les Etats membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA)
- Directive N° 06/2002/CM/UEMOA portant détermination de la liste commune des médicaments, produits pharmaceutiques, matériels et produits spécialisés pour les activités médicales exonérés de la TVA au sein de l'UEMOA
- Directive N° 02/99/CM/UEMOA portant amendement de la Directive N° 05/97/CM/UEMOA relative aux lois de finances
- Directive n°10/2009/CM/UEMOA du 26 juin 2009, portant Tableau des Opérations Financières de l'État du cadre harmonisé des finances publiques
- Directive N° 05/97/CM/UEMOA relative aux lois de finances
- Directive N° 02/99/CM/UEMOA portant amendement de la Directive N° 05/97/CM/UEMOA relative aux lois de finances
- UEMOA, Rapport semestriel d'exécution de la surveillance multilatérale, décembre 2010 ;
- UEMOA, Rapport semestriel d'exécution de la surveillance multilatérale, décembre 2011 ;
- UEMOA, Rapport semestriel d'exécution de la surveillance multilatérale, décembre 2012.

## Annexe 4 : Programme de la mission

JOUR	HEURE	CONTENU	LIEU	PARTICIPANTS	CONTENU	LIEU	PARTICIPANTS
<b>FINANCES PUBLIQUES</b>					<b>MARCHES PUBLICS</b>		
mercredi 05/12/12	09H00-12H00	Rencontre avec le Secrétariat Technique pour approbation du canevas de travail	20ième étage immeuble SCIAM	Secrétariat Technique PEMFAR, BM ; AFD ; UE ; BAD			
Jeudi 06/12/12	09h00-18h00	Travaux préparatoires en interne		Consultants			
Vendredi 07/12/12	10h00-12h00	Rencontre préparatoire avec la Direction Générale du Budget et des Finances	10ième étage de l'immeuble les finances	DGBF ; Secrétariat Technique PEMFAR, BM ; AFD ; UE ; BAD			
Lundi 10/12/12	15h00-17h00	Rencontre préparatoire avec tous les acteurs la Direction Générale du Budget et des Finances	20ième étage immeuble SCIAM				
Mardi 11/12/12	15h00-17h00	Rencontre avec la Direction Général du Trésor et de la Comptabilité Publique	20ième étage immeuble SCIAM	DGTCP/Secrétariat Technique PEM-FAR/consultants			
Mercredi 12/12/12	09h00-12h00	Rencontre avec les Ministères techniques CDMT	20ème étage de l'immeuble sciam	Tous Ministères budget bâti sur CDMT/	Rencontre avec la DMP	DMP	Consultants/Secrétariat Technique PEMFAR/DMP
Mercredi 12/12/12	14h30-17h00	Rencontre avec la Chambre des Comptes	Chambre des Comptes	CC/Secrétariat Technique PEM-FAR/consultants			
Jeudi 13/12/12	09H00-13H00	ATELIER DE LANCEMENT DE LA MISSION	20ème étage de l'immeuble sciam	Tous les acteurs			
	16h00 – 18h00	Rencontre avec la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP)	DGTCP	DGTCP/Secrétariat Technique PEM-FAR/consultants			

JOUR	HEURE	CONTENU	LIEU	PARTICIPANTS	CONTENU	LIEU	PARTICIPANTS
FINANCES PUBLIQUES					MARCHES PUBLICS		
Vendredi 14/12/12	08H00 – 10H00	Rencontre avec la Direction Générale des Douanes (DGD)	20ème étage de l'immeuble sciam	DGD /Secrétariat Technique PEM-FAR/Consultants	Rencontre avec l'ANRMP	ANRMP	Consultants/Secrétariat Technique PEMFANRMP
	10h30- 12h30	Rencontre avec la Direction Générale des Impôts (DGI)	20ème étage de l'immeuble sciam	DGI/Secrétariat Technique PEM-FAR/Consultants			
	14H00- 18H00	Rencontre avec l'Inspection Générale des Finances	Direction Générale du Budget (DGBF)	IGF/ Secrétariat Technique PEM-FAR/Consultants			
Lundi 17/12/12	8H00 – 10H00	Rencontre avec l'Inspection Générale d'État (IGE) (M.Frémondierre)	Direction de la Dette Publique DDP (Jean Marc Philip)	IGE (M.Frémondierre)/ DDP (J.marc Philip)	IGE// Secrétariat Technique PEM-FAR/Consultants	IGE	
	10H30 – 12H30	Rencontre avec la Commission des Affaires Economiques de l'Assemblée Nationales (AN) (M.Frémondierre)	Direction de la Dette Publique DDP (Jean Marc Philip)	AN (M.Frémondierre)/ DDP (Jean Marc Philip)	AN// Secrétariat Technique PEM-FAR/Consultants	AN	IGE// Secrétariat Technique PEMFAR/Consultants

JOUR	HEURE	CONTENU	LIEU	PARTICIPANTS	CONTENU	LIEU	PARTICIPANTS
<b>FINANCES PUBLIQUES</b>				<b>MARCHES PUBLICS</b>			
	14H30-16H00	Rencontre avec le Ministère d'État, Ministère du Plan et du Développement, Direction du Programme d'Investissement Public, DSRP, PND (M.Frémondrière+Jean Marc Philip)	16ième étage immeuble SCIAM	MEMPD// Secrétariat Technique PEM-FAR/Consultants	Ministère d'État, Ministère du Plan et du Développement, Direction du Programme Investissement Public, DSRP, PND	16ième étage immeuble SCIAM	MEMPD// Secrétariat Technique PEMFAR/Consultants
	16h30-18h00	Rencontre avec l'ACDP, la DGE/la solde et la Fonction Publique (Jean Marc PHILIP)	DGBF 10ème étage	Consultants et structures techniques	Rencontre avec DGI/Trésor (chaîne de paiement concernée)	20ième étage immeuble	
Mardi 18/12/12	8H30-10H00	Rencontre avec le Ministère de l'Education Nationale et de l'Enseignement Technique ;(CDMT) (M. Frémondrière)	DGBF 10ème étage	MSLs/ Secrétariat Technique PEM-FAR/Consultants	Rencontre avec l'IGF	IGF	
	10H30 – 12H00	Rencontre avec le Ministère de l'Emploi des affaires sociales et de la formation professionnelle ; Rencontre avec le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ;(CDMT) (M.Frémondrière)		DGBF 10ème étage	MENET// Secrétariat Technique PEM-FAR/Consultants	Rencontre avec la Chambre des Comptes	Chambre des Comptes
	14h00-15H30	Rencontre avec le Ministère de la Santé et de la lutte contre le Sida ;(CDMT) (M.Frémondrière)		MA// Secrétariat Technique PEM-FAR/Consultants	Ministère d'État, Ministère de la Justice et des Droits de l'Homme	MEMJDH	MEMJDH/Consultants/Secrétariat Technique PEMFAR
	16H00 – 18H00				Rencontre avec SNGRC	SNGRC	Consultants/Secrétariat Technique PEMFAR/SNGRC

JOUR	HEURE	CONTENU	LIEU	PARTICIPANTS	CONTENU	LIEU	PARTICIPANTS
<b>FINANCES PUBLIQUES</b>					<b>MARCHES PUBLICS</b>		
Mercredi 19/12/12	08h30-10h30	Rencontre avec le Ministère d'Etat, Ministère de l'Intérieur et de la sécurité + Collectivité territoriale (UVICOCI et ADDCI) (M.Frémondrière+Jean Marc PHILIP)	20ième étage immeuble SCIAM	UVICOCI/ADDCI/ Secrétariat Technique PEMFAR/Consultants	Rencontre avec le Ministère d'État, Ministère de l'Intérieur et de la sécurité les collectivités (UVICOCI et ADDCI)	20ième étage immeuble SCIAM	Ministère d'État, Ministère de l'Intérieur ; UVICOCI/ADDCI/ Secrétariat Technique PEMFAR/Consultants
	11h-12h00	Rencontre avec la BM (M.Frémondrière+Jean Marc PHILIP+ François serre)	20ième étage immeuble	Consultants ; Bailleurs et S-PEMFAR	Rencontre avec les bailleurs BM ;	20ième étage immeuble SCIAM	BM ; Technique PEMFAR/Consultants
	14h30-15h30	Rencontre avec la BAD ; (M.Frémondrière+Jean Marc PHILIP+ François serre)	20ième étage immeuble	Consultants ; Bailleurs et S-PEMFAR			
	15h30-16h30	Rencontre avec l'UE ; (M.Frémondrière+Jean Marc PHILIP+ François serre)	20ième étage immeuble	Consultants ; Bailleurs et S-PEMFAR	Rencontre avec les bailleurs BAD ;	20ième étage immeuble SCIAM	BAD ; Technique PEMFAR/Consultants
	16h30-17h30						
Jeudi 20/12/12	8h30-09h30	Rencontre avec le PNUD (M.Frémondrière+Jean Marc PHILIP+ François serre)	20ième étage immeuble	Consultants ; Bailleurs et S-PEMFAR	Rencontre avec la Société Civile	Bureau société civile	CSC// Secrétariat Technique PEMFAR/Consultants
	10h30-12h00-	Rencontre avec le Ministère de la Santé et de la lutte contre le SIDA	Ministère de la Santé et de la lutte contre le SIDA	Consultants ; Bailleurs et S-PEMFAR	Ministères (Agriculture, Santé, Mines Pétrole et énergie, Infrastructures économiques ; Education ; construction et logement ; Transport ; post et télécommunication		20ième étage immeuble SCIAM
	14h30	Rencontre avec le FMI (M.Frémondrière+Jean Marc PHILIP+ François serre)	Bureau FMI	Consultants ; Bailleurs et S-PEMFAR	Rencontre avec le FMI (M.Frémondrière+Jean Marc PHILIP+ François serre)		

JOUR	HEURE	CONTENU	LIEU	PARTICIPANTS	CONTENU	LIEU	PARTICIPANTS
<b>FINANCES PUBLIQUES</b>					<b>MARCHES PUBLICS</b>		
	16h00	Rencontre avec le Ministère de la Fonction Publique et de la réforme administrative	Ministère de la Fonction Publique et de la réforme administrative	Consultants ; Bailleurs et S-PEMFAR	Rencontre avec la Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire et la CGCI	CGECI immeuble alpha 2000 21ème étage	CCIC ; CGCEI
vendredi 21/12/12	09h	Rencontre avec la Coopération Française (M.Frémondrière+Jean Marc PHILIP+ François serre)	19ième étage immeuble	Consultants ; Bailleurs et S-PEMFAR			
	14H00	RESTITUTION DU PROJET D'AIDE MEMOIRE AU COMITE TECHNIQUE	MEF/CAB 20ième étage immeuble SCIAM	DIRCAB MPMMEF/Secrétariat Technique PEM-FAR/Consultants/bailleurs	RESTITUTION DU PROJET D'AIDE MEMOIRE AU COMITE TECHNIQUE (idem)		
	16H00-18H00	RESTITUTION DU PROJET D'AIDE MEMOIRE AVEC L'ENSEMBLE DES ACTEURS	20ième étage immeuble SCIAM	Consultants/CAB, comité technique, structures concernées, Bailleurs	RESTITUTION DU PROJET D'AIDE MEMOIRE AU COMITE TECHNIQUE ( idem)		
	FIN DE LA PREMIERE PARTIE DE LA MISSION						



## Annexe 5 : Personnes rencontrées

	Nom	Prénom	Structure	Fonction	Contact	email
1	Sanon	Jean Gustave	AFRITAC Ouest	Conseiller en GDP	(225) 2020 8812	<a href="mailto:gсанон@imf.org">gсанон@imf.org</a>
2	Coulibaly	Anna	FMI	Economiste	2030 0165	<a href="mailto:acoulibaly@imf.org">acoulibaly@imf.org</a>
3	Camard	Wayne	FMI	Représentant résident	2030 0165	<a href="mailto:wcamard@imf.org">wcamard@imf.org</a>
4	Adjey K.	Michel	DGBF	CE	2021 2194	<a href="mailto:michaeladjey@yahoo.fr">michaeladjey@yahoo.fr</a>
5	Yao	Madeleine	Cabinet/MEF	Conseiller spécial	0764 0264	<a href="mailto:moyamado@yahoo.fr">moyamado@yahoo.fr</a>
7	Kouassi	Yao	IVA	Consultant	0501 1310	<a href="mailto:civ_ykouassi@yahoo.fr">civ_ykouassi@yahoo.fr</a>
8	Mamadou	Sanogo	MENET		0882 3399	<a href="mailto:saonogo79@gmail.com">saonogo79@gmail.com</a>
9	Coulibaly	Laza	MENET	CS	2021 0037	<a href="mailto:soro.zaza@yahoo.fr">soro.zaza@yahoo.fr</a>
10	Sualiho	Dea	MENET/DAF	Consultant	Cel: 0257 7840	<a href="mailto:chridea@yahoo.fr">chridea@yahoo.fr</a>
11	Gnamien	Konan	Ministre	MFPRA		
12	Kpangni Moro	Albert	Dir. Cab.	MFPRA/Cab		
13	Konan	Christophe	CS	MFPRA	2025 9010 0708 8987	<a href="mailto:christophe.konan@egouv.ci">christophe.konan@egouv.ci</a>
14	Lokpo	Ibrahim	DG	MFPRA	2025 0929	<a href="mailto:lokpo@hotmail.com">lokpo@hotmail.com</a>
15	Koffi K.	Frédéric	Directeur	DGPCEPRP	2025 9005	<a href="mailto:frederic.koko@yahoo.fr">frederic.koko@yahoo.fr</a>
16	Koffi Aka	Saint-Jerome	CE	Cab/MFPRA	2025 9013	<a href="mailto:koffiaka.gerome@yahoo.fr">koffiaka.gerome@yahoo.fr</a>
17	Gogona	Jean-Noel	Banque Mon-diale	Senior Economist	2240 0400	<a href="mailto:jgogona@worldbank.org">jgogona@worldbank.org</a>
18	Adoni	Maurice	Banque Mon-diale	SPM	2240 0400	<a href="mailto:madoni@worldbank.org">madoni@worldbank.org</a>
19	Bouadou Eba	Julien	Chambre des Comptes	Conseiller	Bureau: 2021 2138 Cel: 0120 0176	<a href="mailto:julienbouadou@yahoo.fr">julienbouadou@yahoo.fr</a> <a href="mailto:chambrecomptes-ci@avisoci">chambrecomptes-ci@avisoci</a>
21	Tsassa	Celestin	PNUD	Economiste principal	2031 7405	<a href="mailto:celestin.tsassa@undp.org">celestin.tsassa@undp.org</a>
22	Tommasi	David	FMI		4903 6462	<a href="mailto:dtommasi@gmail.com">dtommasi@gmail.com</a>
23	Kadri	Khadidja	PNUD	Conseiller technique	Bureau (+221) 33 869 0625	<a href="mailto:khadidja.kadri@undp.org">khadidja.kadri@undp.org</a>
24	Burdet	Philippe	FMI	Appui		<a href="mailto:philippe.burdet@finances.gouv.fr">philippe.burdet@finances.gouv.fr</a>
25	Duplay	Renard	FMI	Conseiller en assistance technique	(+1) 202 623 6394	<a href="mailto:rduplay@imf.org">rduplay@imf.org</a>
	Kone	Bacari	FMI	Chef de mission	Bureau (+202) 623 6268	<a href="mailto:bkone@imf.org">bkone@imf.org</a>
26	Billa Bambara	Amina	AFRITAC	Expert	(226) 7024 5725	<a href="mailto:billabambara@yahoo.fr">billabambara@yahoo.fr</a>
27	Saidou	Diop	Banque mondiale	Spécialiste principal	22 400 400	<a href="mailto:dsaidou@worldbank.org">dsaidou@worldbank.org</a>
28	Kamano	Daouda	PNUD/Pole	Conseiller technique régional	Bureau (+221) 33 869 0638	<a href="mailto:daouda.kamano@undp.org">daouda.kamano@undp.org</a>
29	Tchimou	K.	DGBF	Sous-directeur	Bureau 2021 0350	<a href="mailto:k.tchimou@yahoo.fr">k.tchimou@yahoo.fr</a>
30	Yapi	Ghislain S.	DGBF	Sous-directeur	Bureau 2021 0352	<a href="mailto:yapighislain@yahoo.fr">yapighislain@yahoo.fr</a>
31	Imbert	Bruno	AFRITAC	Conseiller	Cel 0337 1404	<a href="mailto:bimbert@imf.org">bimbert@imf.org</a>

32	Bah	Ezechiel	EGBF/DRBMFG	Directeur de la Reforme Budg. et Mod. Gest.	Bureau 2020 6164	<a href="mailto:ezekielbah@yahoo.fr">ezekielbah@yahoo.fr</a>
33	Zondegue	Dembele	DFP/Ministère enseignement supérieur	DAAF	Bureau 2021 1844	<a href="mailto:zondeguesol@yahoo.fr">zondeguesol@yahoo.fr</a>
34	Comoe	Bernand	DPPF/MINAGRI	Directeur	Bureau 2022 5600	<a href="mailto:bcomoe@yahoo.fr">bcomoe@yahoo.fr</a>
35	Fofana	Mme	MINAGRI	Directeur des affaires financières et du patrimoine	Bureau 2022 2307	<a href="mailto:minagridaff@hotmail.com">minagridaff@hotmail.com</a>
36	Camara	Konvaly	MINAGRI	Sous-directeur du Budget et des finances	Bureau 2022 2307	<a href="mailto:ckavaly@yahoo.fr">ckavaly@yahoo.fr</a>
37	Carmen	Sioblo Epse Ouatarara	Secrétariat G du Gouvernement	Conseiller technique	Bureau 2032 4919	<a href="mailto:osscarmen@gmail.com">osscarmen@gmail.com</a>
38	Kouame	Guié	DAF/MENET	Sous-directeur	Bureau 2021 0701	<a href="mailto:kouamequie@yahoo.fr">kouamequie@yahoo.fr</a>
39	Niacadié	Jean-Louis	Relations avec les Institutions de la République	Dir. Cab.	Bureau 2032 2524	<a href="mailto:niacadiejeanlouis@yahoo.fr">niacadiejeanlouis@yahoo.fr</a>
40	Bessy	Marius	Cab MPMEF	Conseiller spécial	Bureau 2020 0839	<a href="mailto:marius.bessy@gmail.com">marius.bessy@gmail.com</a>
50	Acka Ake	Virginie	MPMEF/DGE	DGA	Bureau 2020 0822	<a href="mailto:ake_virginie@yahoo.fr">ake_virginie@yahoo.fr</a>
51	Kanga Kouakou	Auguste	MPMEF/DGE	CT	Bureau 2020 0822	<a href="mailto:kangakouakou@yahoo.fr">kangakouakou@yahoo.fr</a>
52	Comtese	Cécilia	MEF/DGE	CT	Bureau 2020 0867	<a href="mailto:cecilieberne@hotmail.com">cecilieberne@hotmail.com</a>
53	Coulibaly Maimouna	Nlodja	DGTCP	Chef de SCE	Bureau 2025 3841	<a href="mailto:nlodja@hotmail.com">nlodja@hotmail.com</a>
54	Ano Ama	Hilarion Bongo	MEF/DGTCP	Agent	Bureau 2025 3841	<a href="mailto:hilarion_ano@yahoo.fr">hilarion_ano@yahoo.fr</a>
55	Sinano	Zakalia	DGDT	Responsable S... Evaluat	Bureau 2248 2121	<a href="mailto:zakalias@yahoo.fr">zakalias@yahoo.fr</a>
56	Yao Kan	Seraphin	DGI/DPESF	S/directeur de la planification et études	Bureau 2021 7331	<a href="mailto:serafinyaokan@yahoo.fr">serafinyaokan@yahoo.fr</a>
57	N'Guessan Kouakou	Hippolyte	DAF/MSLS	Chargé d'études	Bureau 2022 0017	<a href="mailto:ksantral@yahoo.fr">ksantral@yahoo.fr</a>
58	N'Zi N'Goran	Sylvain	DAF/MSLS	Chargé d'études	Bureau 2022 0017	<a href="mailto:sylvain77nzi@yahoo.fr">sylvain77nzi@yahoo.fr</a>
60	Epounou Gnanda	Pelagie	DAAF/MIE	S/directeur Budget comptabilité	Bureau: 2022 0327	<a href="mailto:eponou@yahoo.fr">eponou@yahoo.fr</a>
61	Adou Sambah	Arlette	DAAF/MINAGRI	CE	Bureau: 2022 2307	<a href="mailto:adouarlette@yahoo.fr">adouarlette@yahoo.fr</a>
62	Kouassi	Jeannine	DPPF/MINAGRI	CE	Bureau: 2022 5680	<a href="mailto:kajeachrist@yahoo.fr">kajeachrist@yahoo.fr</a>
63	Ettien	Louis Serge	DGTCP/DCS	CE	Bureau: 2025 3828	<a href="mailto:ettienlouisserges@yahoo.fr">ettienlouisserges@yahoo.fr</a>
64	Samade Douty	Charlotte	CE/DMP	CE/assistante du DMP	Bureau: 2030 5252	<a href="mailto:samadety@yahoo.co.in">samadety@yahoo.co.in</a>
65	Kacou N'Cho	Richard	SNGRC	Secrétariat technique PEMFAR	Bureau: 2240 5035	<a href="mailto:rnkacou@gmail.com">rnkacou@gmail.com</a>
66	Kouassi	Aliko	Douanes	Inspecteur de services	Cel: 0709 1421	<a href="mailto:alidikiz@yahoo.fr">alidikiz@yahoo.fr</a>
67	Ahoussi Ahi-man	Patrice	DGBF	CE/membre secretariat technique	Cel: 0562 0988	<a href="mailto:ahoussi_patrice@yahoo.fr">ahoussi_patrice@yahoo.fr</a>

				PEMFAR		
68	Momble	Ferdinand Paulin	DGTCP/DCP	Chef de service	Bureau: 2025 3841	<a href="mailto:momblefp@yahoo.fr">momblefp@yahoo.fr</a>
69	Sounsoke	Charles	IGE		0930 0654	
70	N.... T.	Ranim	IGE		4905 2366	
71	Oisse Mama-din	Malick	IGE		0707 9010	
72	Gbende	Kouadio	MPMEF		4696 3345	
73	Seligaram	R.	Banque mondiale		22 400 400	
74	Djelhiyahot	M.	IGE		2020 0833	
75	Beausmat	Danielle	IGE		0720 4844	
76	Touttou	Aristide Déhandjaih	IGE		0596 0325	
77	Guiraud	Léon	IGE		0765 2044	
78	Nianga	Pepitu	IGE		0792 3925	
79	Hibault	Alexis	SG IGE		0806 3117	
80	Sahiri	Ange Patrice	Min. État Inter.	Agent DAFM	0563 7474	<a href="mailto:pathyclub@yahoo.fr">pathyclub@yahoo.fr</a>
81	Yoro	Touré	MEMIS/DAFM	Assistant SDBC	0302 0200	<a href="mailto:toureyoro@yahoo.fr">toureyoro@yahoo.fr</a>
82	Atsaim	Jean Jacques	MEMIS/DAFM	S/D Budget et Comptabilité	0502 5851	<a href="mailto:ats_jacques@yahoo.fr">ats_jacques@yahoo.fr</a>
83	Yapi	Lambert	UVICOCI		0806 0452	<a href="mailto:lambertyopi@yahoo.fr">lambertyopi@yahoo.fr</a>
84	Konamé	Konablan	DGBF/DOLD	CS	2021 0704	<a href="mailto:klkonablan@yahoo.fr">klkonablan@yahoo.fr</a>
85	Yavo	Serge	MEMIS/DERSE	SID	0770 6589	<a href="mailto:snyavo@gmail.com">snyavo@gmail.com</a>
86	Kone	Nanourgo	MSLS	CE	0574 9468	
87	Calame	Hélène	Amb. de France	Chargée de mission	Bureau: 2030 0226	<a href="mailto:helene.calame@diploatie.gouv.fr">helene.calame@diploatie.gouv.fr</a>
89	Daspect	Carl	DUE	Chargé de programme	Bureau: 2031 8380	<a href="mailto:carl.daspect@eeas.europa.eu">carl.daspect@eeas.europa.eu</a>
90	Hadman	Elise	DUE	Chef de section Economie	20318350	<a href="mailto:elise.hadman@eeas.europa.eu">elise.hadman@eeas.europa.eu</a>
91	Drissi	Hassan	BAD	Chargé de programme pays	Cel: 6630 7041	<a href="mailto:?.drissi@afdb.org">?.drissi@afdb.org</a>
92	Yungu	Robert	Banque mondiale	Spécialiste secteur public	Bureau: 22 400 400	<a href="mailto:ryungu@worldbank.org">ryungu@worldbank.org</a>
93	Bakoyoko	Lassina	DAF/Ministère de la Santé	Chargé d'études	Cel: 0581 2070	<a href="mailto:lassina_bakoyoko@yahoo.fr">lassina_bakoyoko@yahoo.fr</a>
94	Blaka	Joachim	DGTCP/DCS	Chargé d'études	Bureau: 2025 3828	<a href="mailto:joachimblaka@yahoo.fr">joachimblaka@yahoo.fr</a>
95	Robe	Traoré Adama	ONG « orphelins secours »	Vice-Président		<a href="mailto:Contact@orphelins-secours.com">Contact@orphelins-secours.com</a>
95	Robe	Donacien Robey	ONG « orphelins secours »	Président		<a href="mailto:robeydonacien@hotmail.com">robeydonacien@hotmail.com</a>

The content of this publication  
is the sole responsibility of  
POHL CONSULTING & ASSOCIATES  
and can in no way be taken to reflect  
the views of the European Union.

**POHL CONSULTING & ASSOCIATES** 

BERLIN · PARIS · BOSTON · TOKYO · MOSCOW  
TORSTRASSE 92 · D - 10119 BERLIN

TEL.: ++49 (30) 200 89 20-0 · FAX: ++49 (30) 200 89 20-79

E-MAIL: [INFO@POHL-CONSULTING.ORG](mailto:INFO@POHL-CONSULTING.ORG)

WEB: [HTTP://WWW.POHL-CONSULTING.ORG](http://WWW.POHL-CONSULTING.ORG)