



**PROGRAMME PAYS DE RENFORCEMENT DES CAPACITES
POUR L'AMELIORATION DE LA GOUVERNANCE
ECONOMIQUE EN COTE D'IVOIRE**

Consultant : Prof. BENIE Kouadio Marcel

février 2012

Table des matières

| | |
|---|----|
| Table des matières..... | ii |
| Sigles et abréviations | iv |
| Liste des tableaux | v |
| Résumé exécutif..... | vi |
| Introduction..... | 1 |
| I. Evolution récente du contexte en Côte d'Ivoire | 1 |
| 1.1 Situation économique, financière et sociale de la Côte d'Ivoire | 1 |
| 1.1.1 Situation économique | 1 |
| 1.1.2. Sur le plan financier | 4 |
| 1.1.3. Sur le plan social..... | 4 |
| 1.2. Réformes structurelles | 5 |
| 1.3. Situation récente après la crise post électorale..... | 6 |
| II. Justification du Programme Pays | 7 |
| 2.1 Priorités nationales et des partenaires au développement..... | 7 |
| 2.2 Enseignement tirés du diagnostic de la gouvernance économique | 9 |
| 2.2.1. Chaîne PPPBSE | 9 |
| 2.2.2. Dispositif de contrôle..... | 11 |
| 2.2.3 Dispositif de renforcement des capacités..... | 12 |
| a. Structures de renforcement des capacités..... | 12 |
| b. Programmes de renforcement des capacités..... | 16 |
| 2.2.4. Secteur privé et OSC | 19 |
| III. Programme pays proposé | 21 |
| 3.1. Effet 1 : l'efficacité de la chaîne PPPBSE est renforcée | 21 |
| 3.1.1 - Le cadre institutionnel et organisationnel de la chaîne PPPBSE..... | 21 |
| 3.1.2 - Le développement des ressources humaines | 22 |
| 3.1.3 - Les capacités logistiques, techniques et technologiques..... | 22 |
| 3.1.4 - Le renforcement du système d'information économique et financière..... | 22 |
| 3.2. Effet 2.1 : la performance du dispositif de renforcement des capacités est accrue. 23 | |
| 3.2.1 - Le cadre institutionnel de coordination en matière de renforcement des capacités..... | 23 |

| | |
|--|----|
| 3.2.2 - Le développement des compétences techniques | 23 |
| 3.2.3 - Les capacités logistiques, techniques et technologiques..... | 23 |
| 3.3. Effet 2.2 : le dispositif de contrôle fonctionne plus efficacement | 24 |
| 3.3.1 - Le cadre institutionnel de contrôle | 24 |
| 3.3.2 - Le développement des compétences techniques..... | 24 |
| 3.3.3 - Les capacités logistiques, techniques et technologiques..... | 24 |
| 3.4. Effet 3 : le secteur privé et la société civile sont redynamisés | 24 |
| 3.4.1 - Le cadre institutionnel de promotion du secteur privé et de la société civile.... | 24 |
| 3.4.2 - Le développement des compétences techniques du secteur privé et de la société civile | 25 |
| 3.4.3 - Les capacités logistiques, techniques et technologiques..... | 25 |
| IV. Cadre de mise en œuvre du programme | 26 |
| 4.1 Bénéficiaires du programme national de renforcement des capacités..... | 26 |
| 4.2. Organisation et Gouvernance du Programme-pays | 27 |
| 4.2.1 Comité de Pilotage..... | 27 |
| 4.2.2 Comité de suivi | 29 |
| 4.2.3 Unité de Coordination du Programme Pays..... | 30 |
| 4.3. Mise en œuvre du Programme..... | 32 |
| 4.4 Suivi et évaluation | 33 |
| V. Budget prévisionnel et source de financement du Plan d'actions | 33 |
| VI. Risques encourus lors de l'exécution du Programme..... | 37 |
| Conclusion et Recommandations..... | 38 |
| ANNEXES | 39 |

Sigles et abréviations

- ACBF : African Capacity Building Foundation (Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique)
- CAPEC : Cellule d'Analyse de Politiques Economiques du CIREC
- CAMPC : Centre Africain de Management et de Perfectionnement des Cadres
- CDMT : Cadres de Dépenses à Moyen Terme
- CED-CI : Centre d'Education à Distance Côte d'Ivoire
- DCPE : Direction de la Conjoncture et de la Prévision Economique
- DDP : Direction de la Dette Publique
- DGBF : Direction Générale du Budget et des Finances
- DGD : Direction Générale des Douanes
- DGE : Direction Générale de l'Economie
- DGI : Direction Générale des Impôts
- DGTCP : Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
- DPCE : Direction de la Programmation et du Contrôle des Effectifs
- DPE : Direction de la Planification et de l'Evaluation
- DSRP : Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
- DRCN : Direction du Renforcement des Capacités Nationales
- ENA : Ecole Nationale d'Administration
- ENSEA : Ecole Nationale Supérieure de Statistique et d'Economie Appliquée
- EPN : Etablissements Publics Nationaux
- IGE : Inspection Générale de l'Etat
- INS : Institut National de la Statistique
- MACOM : Mission d'Appui à la Conduite d'Opérations Municipales
- MEMPD : Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement
- OSC : Organisations de la Société Civile
- PAGE : Programme d'Appui à la Gestion Economique
- PAAFIE : Projet d'Appui aux Administrations Economiques et Financières
- PMC : Programme de Mesures Correctrices
- PNBGLC : Plan National de Bonne Gouvernance et de Lutte contre la Corruption
- PPPBSE : Prospective-Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi-Evaluation
- PRCMAEFP : Programme de Renforcement des Capacités et de Modernisation des Administrations Economique, Financière et du Plan
- SIGMAP : Système de Gestion des Marchés Publics
- SNGRC : Secrétariat National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités
- SYDAM : Système de Dédouanement Automatisé des Marchandises

Liste des tableaux

Tableau n° 1 : Structures de renforcement des capacités dans le domaine de la gouvernance économique

Tableau n° 2 : Programmes/projets de renforcement des capacités dans le domaine de la gouvernance économique

Tableau n° 3 : Synthèses des principaux indicateurs économiques (en pourcentage)

Tableau n° 4 : Matrice des activités par composante du programme-pays

Tableau n° 5 : Indicateurs de Suivi/Evaluation par Composantes et par Activités

Tableau n° 6 : Résumé du budget prévisionnel

Tableau n° 7 : Plan de financement

Résumé exécutif

Dans le cadre de la reconstruction nationale, de la relance économique et de la lutte contre la pauvreté, l'amélioration de la qualité de la gouvernance s'avère une exigence de portée indéniable.

Bilan diagnostic du renforcement des capacités

Pour preuve, des structures ont été mises en place pour améliorer la gouvernance économique. Regroupant l'ENA, l'ENSEA, la CAPEC, le CAMPC, le CED-CI, ces structures qui ont pour principale mission de renforcer les capacités des agents de l'Administration financière, des entreprises publiques et parapubliques, et dans une moindre mesure des agents des organismes et entreprises du secteur privé, rencontrent des difficultés.

On note en outre que ces structures de renforcement des capacités ne disposent pas toujours des locaux opérationnels et les ressources financières pour accomplir leurs missions. Elles sont par ailleurs, contraintes par l'insuffisance de rigueur dans le choix et la gestion de leurs ressources matérielles et humaines.

On note également l'absence d'une stratégie de suivi-évaluation de leurs activités et programmes de renforcement des capacités. Bien qu'elles soient pratiquement soutenues par les mêmes partenaires, les structures de renforcement de capacité ne collaborent pas les unes avec les autres.

En outre, des programmes et projets ont été élaborés avec l'appui des partenaires. Destinés à améliorer pour la plupart, le renforcement des capacités des agents de la chaîne PPPBS. Ces programmes et projets sont ambitieux dans leurs objectifs dans la mesure où ils visent le renforcement des capacités d'analyse, de réflexion stratégique, de gestion économique, financière et de planification, programmation et budgétisation, de suivi-évaluation.

Il s'agit principalement : i) du Programme d'Appui à la Gestion Economique (PAGE) ; ii) du Programme de Renforcement des capacités et de Modernisation des Administrations Economiques, Financières et du Plan (PRCMAEFP) ; iii) du Programme de Mesures Correctrices (PMC) ; iv) de la Mission d'Appui à la Conduite d'Opérations Municipales (MACOM).

Programme-pays du renforcement des capacités : contexte et justification

La mise en place du programme-pays de renforcement des capacités qui résulte de la situation économique, financière et sociale de la Côte d'Ivoire, s'inscrit dans les réformes structurelles engagées au niveau de la gestion des finances publiques, des secteurs public et financier. Il s'inscrit aussi dans les priorités du gouvernement et des partenaires au développement en matière de bonne gouvernance et de lutte contre la pauvreté et la corruption.

Il s'agit notamment (i) de la stratégie nationale en matière de bonne gouvernance pour la période post-conflit, (ii) du document de stratégie de réduction de la pauvreté, (iii) du Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF 2009-2013), (iv) du Plan National de Bonne Gouvernance et de lutte contre la Corruption (PNBGLC).

A partir d'une étude réalisée pour évaluer les besoins en renforcement de capacités de l'administration publique, du secteur privé et des organisations de la société civile, quatre axes majeurs ont été proposés pour le programme-pays de renforcement des capacités pour l'amélioration de la gouvernance économique en Côte d'Ivoire, à savoir : améliorer l'efficacité de la chaîne Prospective, Planification, Programmation, Suivi et

Evaluation (PPPBSE) ; assurer l'opérationnalisation du dispositif de contrôle ; accroître la performance du dispositif de renforcement des capacités ; redynamiser le secteur privé et la société civile. Le programme proposé s'articule autour de ces quatre axes.

Objectifs, résultats attendus et stratégies du programme-pays

L'objectif général du programme-pays de renforcement des capacités pour l'amélioration de la gouvernance en Côte d'Ivoire est de contribuer à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de la gouvernance économique en Côte d'Ivoire dans le contexte post-crise afin de favoriser la réalisation des objectifs des priorités nationales définies dans le DSRP.

Les objectifs spécifiques du programme sont : i) améliorer l'efficacité de la chaîne PPPBSE ; ii) renforcer l'opérationnalisation du dispositif de contrôle ; iii) accroître la performance du dispositif de renforcement des capacités ; iv) redynamiser le secteur privé et la société civile.

Les résultats attendus sont : i) l'amélioration de l'efficacité du système PPPBSE aux plans institutionnels, humains, matériels et logistiques ; ii) le renforcement du dispositif de contrôle à priori et à posteriori des finances publiques et la création de structures capable d'imposer les pratiques de bonne gouvernance ; iii) le renforcement du dispositif de renforcement des capacités en capacités institutionnelles, humaines matérielles et logistiques ; iv) le renforcement du dispositif institutionnel et réglementaire de promotion du secteur privé et l'établissement d'un cadre réglementaire approprié pour les organisations de la société civile ; v) l'amélioration du système de l'information économique et financière.

Pour atteindre les objectifs du programme, plusieurs stratégies sont envisagées ; celles-ci ont trait : i) au renforcement des cadres institutionnels de la gouvernance économique ; ii) au développement des mécanismes de coordination et partenariat ; iii) au renforcement des capacités techniques et managériales des acteurs économiques ; iv) à l'augmentation de capacités du dispositif de suivi et évaluation ; v) au renforcement des systèmes de contrôle et d'information.

Composantes et principaux bénéficiaires du programme-pays

Le programme de renforcement des capacités à mettre en œuvre au cours des cinq prochaines années comprend cinq composantes ayant trait à : i) Amélioration de la chaîne Prospective Planification Programmation Budgétisation Suivi Evaluation (PPPBSE), ii) Opérationnalisation du système de contrôle des services publics, iii) Accroissement de la performance de dispositif de renforcement des capacités, iv) Redynamisation du secteur privé et de la société civile , v) Amélioration du système d'informations économique et financière.

Grâce à un tableau de bord, l'exécution du Plan de renforcement des capacités sera suivie et évaluée. Les indicateurs définis à cet effet, sont déclinés à partir des activités prévues par le Plan.

Les principaux bénéficiaires du Programme-pays sont : i) les structures de conception et d'exécution de la stratégie nationale de renforcement des capacités ; ii) les Directions du secteur économique ; iii) les programmes de renforcement des capacités et iv) les organisations du secteur privé et de la société civile.

Les structures de conception et d'exécution concernées par le programme-pays de renforcement des capacités sont entre autres, la CAPEC (Cellule d'Analyse de Politiques Economiques), le CAMPC (Centre Africain de Management et de Perfectionnement des Cadres), l'ENA (Ecole Nationale d'Administration),

l'ENSEA (Ecole Nationale Supérieure et d'Economie Appliquée), la DRCN (Direction du Renforcement des Capacités Nationales), le CED-CI (Centre d'Etude à Distance), etc.

Parmi les Directions bénéficiaires de ce Plan, on compte : la DAS (Direction de l'Administration du SIGFIP), la DMP (Direction des Marchés Publics), la DGI (Direction Générale des Impôts), la DGD (Direction Générale des Douanes), la DGE (Direction Générale de l'Economie), la DGTP (Direction Générale du Trésor de la Comptabilité Publique), la DGBF (Direction Générale du Budget et des Finances), la DCPE (Direction de la Conjoncture et de la Prévision Economique), la DPCE (Direction de la Programmation et du Contrôle des Effectifs), la DCCE (Direction de la Coordination, du Contrôle et de l'Evaluation), la DPE (Direction de la Planification et de l'Evaluation), la DPSB (Direction des Politiques et Synthèses Budgétaires), la Chambre des comptes, l'Inspection Générale des Finances, etc.

Par ailleurs, des programmes de renforcement de capacité en cours d'exécution seront aussi bénéficiaire de ce Plan ; il s'agit notamment du GEP (Programme de Gestion de Politique Economique), du PVRH (Programme de Valorisation des Ressources Humaines), du PAGE (Programme d'Appui à la Gestion Economique), du PAAFIE (Projet d'Appui aux Administrations Economiques et Financières), du PRCMMAEFP (Programme de Renforcement des capacités et de Modernisation des Administrations Economiques, Financières et du Plan).

En ce qui concerne les organisations du secteur privé et de la société civile auxquelles le plan s'adresse, on peut retenir les Chambres Consulaires, la CGECI (Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire), la FI-PME (Fédération Ivoirienne des Petites et Moyennes Entreprises), la CSCI (Convention de la Société Civile), l'UVICOCI (Union des Villes et Communes de Côte d'Ivoire).

Gouvernance du programme-pays

Pour que tous les ministères, toutes les institutions publiques, parapubliques et privées s'impliquent activement dans le succès de ce programme, il apparaît nécessaire de le placer sous la tutelle d'une très haute autorité qu'est le Cabinet du Premier Ministre.

Le Programme sera administré par un Comité de Pilotage composé des représentants au plus haut niveau du Gouvernement, de l'Assemblée Nationale, du Secteur Privé et de la Société Civile. Le comité de pilotage sera le principal organe de coordination, de prise de décision et de supervision du Programme-Pays. Ce comité est présidé par le représentant du Premier Ministre.

Le Programme – Pays sera au niveau exécutif géré par un Coordonnateur National qui sera aidé dans sa tâche par : i) le Coordonnateur sectoriel de la chaîne du PPBSE ; ii) le Coordonnateur sectoriel pour les institutions de contrôle ; iii) le Coordonnateur sectoriel pour le dispositif de renforcement de capacités ; iv) le Coordonnateur Sectoriel pour le secteur privé ; v) le Coordonnateur sectoriel pour la société civile ; vi) un expert en Suivi et Evaluation qui aura une fonction transversale.

Coût du programme-pays

Prévu pour une durée de cinq ans, le budget prévisionnel pour la mise en œuvre des activités retenues dans le Plan d'action est estimé à **10 414 430 US Dollars (Dix Millions quatre cent quatorze Mille quatre Cent trente Dollars US)** sur cinq ans. Il s'élève pour chaque année à respectivement 2 240 155 Dollars, 2 040 025 Dollars, 2 024 275 Dollars, 2 024 275 Dollars puis à 2 085 700 Dollars la dernière année. Il sera financé conjointement par la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) à hauteur de 45,61%,

la Banque Africaine de Développement (BAD), pour 28,61%, l'Etat de Côte d'Ivoire à hauteur de 11,76% et d'autres partenaires multilatéraux ou bilatéraux avec une contribution de 14,01%.

Risques encourus

De nombreux risques sont susceptibles de peser sur sa mise en œuvre satisfaisante. L'urgence des mesures et des activités destinées à reconstruire l'économie risque de reléguer au second plan les réformes institutionnelles et organisationnelles de la chaîne PPPBSE.

Par ailleurs, les efforts pour renforcer la collaboration entre les dirigeants intervenant dans la chaîne PPPBSE peuvent être vains si la volonté d'instaurer une synergie d'action entre les différents éléments de la chaîne PPBSE, n'est pas suffisamment forte.

En outre, l'absence d'une vision prospective pour le développement des secteurs économiques peut également constituer un handicap pour la chaîne PPPBSE dont le premier maillon, est la prospective.

Les difficultés rencontrées dans l'exécution du budget faute de liquidité et les reports d'une année sur l'autre de la dette intérieure indiquent des difficultés en vue de mobiliser des ressources financières suffisantes pour alimenter le CDMT.

L'absence d'un engagement politique affiché pour les questions de corruption et d'enrichissement illicite peut constituer une entrave à l'atteinte de cet objectif.

L'exercice de façon redondante du contrôle financier interne à la chaîne de la dépense combiné à la persistance du chevauchement des attributions des entités investies dans le contrôle de l'action gouvernementale et des finances publiques sont des risques récurrents à l'opérationnalisation du dispositif de contrôle.

La lente normalisation de la situation sociopolitique peut susciter la réticence du financement des programmes et projets de renforcement des capacités par les partenaires au développement ; c'est un risque majeur à la réalisation du programme de renforcement des capacités.

Outre le problème des ressources financières, la question de l'ancrage institutionnel du programme risque de se poser avec acuité. Le choix de la structure devant abriter et coordonner les activités du programme est capital dans la mesure où la qualité de la gouvernance de celle-ci demeure une conditionnalité de la plupart des partenaires pressentis pour le financement des activités du programme.

Les axes stratégiques 3 et 5 du document de stratégie de relance du développement et de réduction de la pauvreté prévoient une contribution déterminante du secteur privé et de la société civile. Or, un ensemble de facteurs tels que i) la persistance de la crise actuelle, ii) la division et la rivalité entre les organisations et surtout les faïtières et iii) l'instrumentalisation politique des OSC, constituent des risques potentiels à la réalisation du programme.

Il convient de noter aussi le risque de l'indisponibilité des rapports de contrôle et d'audit, des données économiques et financières pour alimenter le portail d'informations socio-économiques.

Recommandations

Pour une mise en œuvre rapide de ce programme, il est recommandé que :

- l'Etat de Côte d'Ivoire puisse confirmer de façon formelle sa contribution financière au principal bailleur qu'est l'ACBF ;

- l'Etat de Côte d'Ivoire puisse confirmer formellement la mise à disposition des locaux devant abriter le Programme Pays de Renforcement des Capacités ;
- l'Etat de Côte d'Ivoire puisse mettre en œuvre et adopter dans un bref délai le cadre réglementaire conférant un statut d'institution semi autonome à ce Programme ;
- l'Etat de Cote d'Ivoire puisse désigner les membres du Comite de Pilotage avec les termes de référence.

Introduction

Pays d'Afrique occidentale d'une superficie de 322 462 km², la Côte d'Ivoire est située entre 4° et 10° de latitude nord. Elle est limitée au nord par le Mali et le Burkina Faso, à l'Ouest par le Liberia et la Guinée, à l'Est par le Ghana et au sud par l'océan Atlantique. La population ivoirienne est estimée, en 2010, à 21 506 017 habitants. Le taux d'accroissement démographique annuel moyen est passé de 3,8% entre 1975 et 1988 à 3,3% entre 1988 et 1998. Il est estimé à 2,85% entre 1998 et 2007.

Après une croissance moyenne annuelle relativement forte entre 1994 et 1999 (5%), la Côte d'Ivoire vit une situation permanente de crise sociopolitique, depuis le coup d'Etat de décembre 1999, qui a des effets négatifs sur l'économie. Le conflit civil de septembre 2002 est venu accentuer la rupture du consensus, amorcée depuis le début des années 90 et aggraver les conséquences de la crise sociopolitique. Le conflit et l'instabilité politique ont eu des répercussions très négatives sur les plans économique, social et plus généralement sur le niveau de la pauvreté.

Ce contexte de crise s'est accompagné d'une dégradation des principaux indicateurs de la gouvernance. L'affaiblissement des institutions de contrôle et l'insuffisante application des mécanismes de sanction ont favorisé au sein du secteur public, la persistance de l'anomie dans la gestion de la chose publique, l'accroissement de la fraude dans la délivrance des actes administratifs, le trafic d'influence dans l'organisation des concours d'entrée à la Fonction Publique, la corruption et la mauvaise gestion des deniers publics.

Les Accords Politiques de Ouagadougou (APO), signés en mars 2007, ont créé un environnement apaisé et de confiance entre les ex-parties belligérantes, les partis politiques et tout le corps social. Cette détente a conduit à une élection présidentielle qui s'est malheureusement ponctué par une grave crise postélectorale sans précédent dans l'histoire de la Côte d'Ivoire. Elle a exacerbé la dégradation du tissu socio-économique du pays, désorganisé le fonctionnement de l'Administration et désagrégé la cohésion sociale.

I. Evolution récente du contexte en Côte d'Ivoire

La mise en place du programme-pays de renforcement des capacités résulte de la situation économique, financière et sociale de la Côte d'Ivoire et s'inscrit dans le cadre des réformes structurelles engagées au niveau de la gestion des finances publiques, des secteurs public et financier.

1.1 Situation économique, financière et sociale de la Côte d'Ivoire

1.1.1 Situation économique

Sur la période 2000-2006, la croissance économique moyenne est devenue négative, après une croissance moyenne annuelle relativement forte entre 1994 et 1999 (5%). Elle est restée bien inférieure aux taux observés dans le reste de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine et de l'Afrique subsaharienne. Les investissements publics et privés sont tombés en dessous de leurs niveaux antérieurs, suite à la montée des

inquiétudes concernant la situation politique et la sécurité et à la diminution des financements extérieurs. L'activité du secteur privé a été réduite (en particulier dans le secteur industriel) et, en 2006, le PIB réel était inférieur d'environ 35% au niveau tendanciel constaté avant la crise.

La partition du pays a perturbé le commerce intérieur et a amoindri le rôle de la Côte d'Ivoire comme pôle d'activité régional. La croissance des exportations en volume a chuté entre les périodes 1994-99 et 2000-06. Le solde extérieur courant a bien résisté grâce à l'augmentation des exportations de pétrole à partir de 2002 et à des termes de l'échange généralement favorables. Alors que les entrées de capitaux privés et publics chutaient brutalement, des arriérés extérieurs considérables ont été accumulés et les réserves internationales sont demeurées suffisantes.

Les résultats et la transparence budgétaires ont souffert de la chute des recettes et des pressions sur les dépenses liées à la crise, mais aussi des divisions internes et du manque de responsabilité dans la gestion des finances publiques. Le ralentissement de la croissance et l'érosion de la base d'imposition ont entraîné une diminution des recettes totales tandis que les pressions en faveur des dépenses de défense et d'autres dépenses régaliennes se sont accentuées. La gestion budgétaire s'est relâchée, une partie des dépenses étant exécutée en dehors des procédures budgétaires et une partie des recettes pétrolières restant hors budget.

Depuis l'Accord Politique de Ouagadougou (APO) signé en mars 2007, par les protagonistes de la crise, la Côte d'Ivoire est entrée dans une phase de transition d'une situation de crise vers la consolidation de la paix et de la relance économique. Grâce à l'APO l'économie ivoirienne a entamé son redressement progressif.

En effet, la croissance du PIB s'est établie, en 2007, à 1,6% soutenue par les performances des secteurs des télécommunications, du transport, du commerce et des Bâtiments et travaux publics (BTP). En 2008, et pour la première fois depuis 2002, l'économie ivoirienne a franchi le seuil de 2% de croissance économique. La croissance a légèrement progressé pour atteindre 2,3% en 2008 (cf. tableau 2) grâce, entre autres, au niveau élevé des prix à l'exportation pendant le premier semestre de l'année.

Le PIB nominal de la Côte d'Ivoire est estimé à 10 219,4 milliards de FCFA en 2008 contre 9 486,5 milliards de francs CFA en 2007. En 2009 et 2010, si le contexte politique reste stable, la croissance devrait s'accélérer avec un taux réel de 3,8% et 4,1% respectivement retrouvant ainsi les niveaux d'avant la crise de 2002. L'analyse faite par le FMI envisage une amélioration graduelle de la croissance économique qui pourrait se situer autour de 4,7% pour la période 2009-2013, et se stabiliser à 6% par la suite en conformité avec ce qui était la tendance historique de la croissance du pays.

Tableau 1 : Synthèses des principaux indicateurs économiques (%)

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 Prév. | 2009-11 Moy Proj. |
|--|------|------|------|------|---------------|----------------------|
| Croissance du PIB réel | 1,6 | 1,9 | 0,7 | 1,6 | 2,3 | 4,2 |
| Croissance du PIB réel par habitant | -3,5 | -0,8 | -2,3 | -1,4 | -0,7 | 1,2 |
| Inflation de l'IPC (moyenne annuelle) | 1,5 | 3,9 | 2,5 | 1,9 | 6,3 | 4,0 |
| Solde primaire de base en pourcentage du PIB | 0,9 | 0,4 | 0,3 | 0,6 | 0,3 | 1,1 |
| Solde budgétaire global (hors dons) en pourcentage du PIB | -2,6 | -2,8 | -2,4 | -1,3 | -2,3 | -2,6 |
| Solde budgétaire global (dons compris) en pourcentage du PIB | -1,7 | -1,7 | -1,8 | -0,8 | -0,6 | -1,7 |
| Stock de la dette extérieure et intérieure en pourcentage du PIB | 84,9 | 86,3 | 84,2 | 75,6 | 71,8 | 60,3 |
| <i>dont: en arriéré</i> | 18,3 | 24,0 | 26,6 | 24,1 | 25,3 | 1,4 |
| Solde des transactions courantes (transferts officiels compris) en pourcentage | 1,6 | 0,2 | 2,8 | -0,7 | 2,4 | -1,5 |

Sources: autorités ivoiriennes (quelles autorités???) ; et estimations et projections des services du FMI.

Du côté de la demande, le taux de croissance de la consommation finale a ralenti en 2008 pour se situer à 1,7% contre 8,7% en 2007. Ce ralentissement est dû à plusieurs facteurs dont la faible performance du secteur agricole, la hausse des prix des denrées alimentaires au niveau mondial et la crise financière.

Après un léger repli en 2007, le taux d'investissement a augmenté de près de un point en 2008 par rapport à 2007 pour se situer à 9,4% du PIB. Le taux de croissance réel de l'investissement s'est accéléré en 2008 pour se situer à 14,7%. Cette accélération de l'investissement total est stimulée principalement par l'investissement public qui a augmenté de 20% en 2008 contre 1,2% en 2007.

S'agissant des finances publiques, les recettes publiques (hors dons) sont estimées à 18,9% du PIB en 2008 contre 19,2% du PIB en 2007. La baisse de recettes en 2008 est liée, d'une part, au recul de la production de pétrole et d'autre part, à la diminution de la collecte du Droit Unique de Sortie (DUS) sur les exportations de cacao. Les dépenses, quant à elles, ont connu une légère hausse passant de 20,7% du PIB en 2007 à 21,2% en 2008. Le solde primaire de base devrait dégager ainsi un léger excédent de 0,4% en 2008 contre 0,6% en 2007. Cependant, les dépassements sur les dépenses liées au transfert de la capitale à Yamoussoukro, ont été régularisés à travers un collectif budgétaire en octobre 2008.

Au plan de la demande extérieure, le taux de croissance des exportations était de 1,5% en 2008 malgré la baisse de la production qui a été compensée par la bonne performance des cultures de rente traditionnelles. La croissance des importations a ralenti pour se

situer à 3,3% en 2008, contre 4,1% en 2007. Cette tendance devrait se poursuivre en 2009 et 2010.

1.1.2. Sur le plan financier

La crise a également eu un impact négatif sur le développement du secteur financier. Depuis la crise de 2002, les agences bancaires des régions centre, nord et ouest ont fermé. La qualité des portefeuilles de prêts des banques a également diminué du fait, en partie, de l'accumulation d'arriérés intérieurs de l'État envers le secteur privé. La crise a aussi exacerbé des faiblesses chroniques, en particulier dans les banques de petite ou moyenne taille, qui ont moins respecté les ratios prudentiels. La part des banques ivoiriennes dans les actifs bancaires de l'UEMOA est passée de 40% en 2000 à environ 30% en 2005, et le ratio crédit privé/PIB de la Côte d'Ivoire est tombé sous les niveaux observés dans d'autres pays de l'UEMOA et de l'Afrique subsaharienne.

La masse monétaire s'est accrue de 23,6% en 2007 par rapport à 2006, en raison principalement d'une forte hausse des crédits au secteur privé (18,7%), d'une croissance des crédits nets au Gouvernement de 3,7%, et d'une amélioration des avoirs extérieurs nets (26,1%). En 2008, la croissance de la masse monétaire s'établit à 11%.

1.1.3. Sur le plan social

La crise politico-militaire a considérablement affaibli l'outil de production, mettant bon nombre d'ivoiriens en âge de travailler en chômage technique. En 2002, le taux de chômage représente 6,2% de la population active, soit 402 274 chômeurs sur une population active de 6 502 115. Selon les statistiques de la CNPS, sur 26.000 entreprises déclarées avec 550.000 emplois avant la crise de 2002, le pays ne comptait plus que 13.124 entreprises en 2006 pour moins de 300.000 emplois, soit une baisse de l'offre de 44% des emplois du secteur privé moderne au cours de la période 2002-2006.

D'une manière générale, le chômage s'est accru passant de 6,2% de la population active en 2002 à 15,7% en 2008. Le chômage des jeunes, notamment des 15-24 ans est le plus important. Le chômage touche plus les femmes (19,8%) que les hommes (12,1%). Il est de 27,4% en milieu urbain contre 8,7% en milieu rural.

Par ailleurs, les statistiques les plus récentes issues de l'Enquête auprès des ménages de 2008 (ENV 2008), indiquent que le taux brut d'activité est de 50,2% en 2008 contre 42,4% en 2002 et 46,0% en 1998. Quant au taux net d'activité des 15-59 ans, il s'établit à 80,1% en 2008 contre 65,8% en 2002 et 72,5% en 1998.

Ce sombre tableau s'explique d'une part, par des problèmes structurels et, d'autre part, par une mauvaise conjoncture liée à la crise politique. Les structures tant publiques que privées, pourvoyeuses d'emplois salariés, n'étant pas capables d'absorber toutes les demandes, le nombre de sans emplois et de chômeurs générés par la crise économique demeure donc important.

La crise a, dans une large mesure, favorisé et amplifié le phénomène de pauvreté. Selon l'INS (2008), la pauvreté a connu une forte progression entre 1985 et 2008. Ainsi, le taux de pauvreté est, en effet, passé de 10,0% en 1985 à 36,8% en 1995 et à 33,6% en 1998 avant de remonter à 38,4% en 2002 puis à 48,9% en 2008 (INS, ENV 2008). Selon cette étude, les crises sociopolitiques et militaires sont à la base de la hausse tendancielle du niveau de pauvreté de ces dernières années.

La pauvreté est plus prononcée dans les zones rurales avec 62,4% en 2008 contre 49% en 2002. Pour le milieu urbain, les taux sont de 24,5% en 2002 et 29,45% en 2008. Comme au niveau national, la pauvreté s'est fortement accrue au niveau des pôles de développement et diffère d'un pôle à un autre. En 2008, huit pôles de développement sur dix ont un taux supérieur à 50% contre quatre en 2002. Parmi ces pôles, celui du Nord (qui a été occupé par la rébellion) est le plus touché par le phénomène de pauvreté avec près de 4 pauvres sur 5 personnes en 2008. Ce pôle est suivi par ceux de l'Ouest (63,2%); du Centre-Ouest (62,9%) ; du Nord-Ouest (57,9%); du Centre-Nord (57,0%) et du Nord-Est (54,7%). Bien qu'ayant des taux de pauvreté élevés, les deux pôles les plus pauvres en 2002, Ouest et Nord-Est, ont enregistré en 2008 une légère baisse de 1,3 et 1,9 point respectivement, grâce aux couloirs humanitaires et économiques (INS, ENV 2008).

Les inégalités des revenus restent très marquées et ont été accentuées. Ainsi en 2002, les 10% les plus riches cumulaient 36% du revenu national contre 20% pour les 50% les plus pauvres. En 2002, 38,5% des ménages vivaient en dessous du seuil de pauvreté, fixé à 1 dollar par jour, contre 36% en 1998.

La Côte d'Ivoire est devenue une contrée fragile au plan social. Les dépenses de santé ont représenté 0,9 % du PIB en 2004, 0,8 % en 2005 et 0,4 % en septembre 2006. Malgré la fin progressive de la crise, les problèmes et conséquences de celle-ci restent encore visibles. Le taux de couverture en eau potable sur Abidjan est de 82 % et de 75 % sur l'ensemble du territoire national.

Au total, il convient de noter que cette crise sociopolitique qui a fragilisé l'économie ivoirienne, a fait basculer la Côte d'Ivoire dans la catégorie des Etats Fragiles de l'Afrique. Cette fragilité qui s'est traduite par la dégradation accélérée des conditions de vie des populations, a rendu plus difficile le redressement économique et social du pays : déplacement interne de plus d'un million de personnes, détérioration d'une partie de l'outil de production, destruction massive de biens, pertes en vie humaine, détérioration et destruction des infrastructures sociales, interruption de fourniture des services sociaux, etc.

1.2. Réformes structurelles

En matière de réformes structurelles, des mesures ont été mises en œuvre en 2008 au niveau de la gestion des finances publiques, des secteurs public et financier. Le pays a montré une ferme volonté d'adopter de saines pratiques de gestion financière en effectuant, avec l'appui des partenaires au développement, une revue de la gestion et du système des finances publiques (PEMFAR), finalisée en juin 2008.

Cette étude a permis d'évaluer la gestion du système des finances publiques, y compris le système de passation des marchés publics, et relevé de nets progrès. Le gouvernement s'est engagé à mettre en œuvre les actions prioritaires et les réformes à moyen terme, telles qu'elles sont recommandées par le rapport PEMFAR.

Concernant les réformes du secteur public, le gouvernement a poursuivi sa politique de désengagement des entreprises publiques des secteurs concurrentiels de l'économie notamment du secteur agro-industriel, des transports ferroviaires, de la distribution des produits pétroliers et des télécommunications.

Dans le secteur financier, des audits ont été menés au sein de la Banque nationale d'investissement (BNI), de la Caisse nationale des caisses d'épargne (CNCE), et de la Caisse nationale de prévoyance sociale (CNPS). Ces audits ont permis de proposer des mesures pour corriger les déséquilibres de ces institutions financières. Les pouvoirs publics entendent s'investir davantage pour amener les banques ivoiriennes à se conformer aux dispositifs prudentiels et aux recommandations de l'UEMOA.

Depuis l'Accord Politique de Ouagadougou, la reprise économique se met en place et des progrès sont accomplis dans le rééquilibrage budgétaire, la gouvernance et certaines réformes structurelles, même si un effort supplémentaire est nécessaire pour dynamiser l'activité du secteur privé.

La stabilité politique après l'Accord Politique de Ouagadougou a permis la mise en œuvre du Programme d'Assistance Post-Crise et l'adoption du DSRP qui ont permis à la Côte d'Ivoire d'atteindre le point de décision de l'Initiative Pays Pauvres Très Endettés (PPTTE) et de conclure en mars 2009 avec la Banque Mondiale et le FMI un programme de Facilité pour la Réduction de la Pauvreté et pour la Croissance (FRPC) pour 2009-2011.

1.3. Situation récente après la crise post électorale

La crise consécutive à la proclamation des résultats du second tour de l'élection présidentielle du 28 novembre 2010 a fortement affecté le pays. Elle a duré environ 6 mois, a eu des conséquences néfastes. Au niveau humanitaire, elle a provoqué un exode massif des populations vers l'intérieur du pays ainsi qu'en direction des pays limitrophes. Elle a également entraîné une insécurité généralisée, la fermeture de la plupart des banques pendant trois mois, la mise en place de sanctions économiques, des difficultés d'approvisionnement en médicaments et en produits alimentaires, etc.

Sur le plan économique, il faut souligner que la capacité opérationnelle de l'Administration a été réduite avec les pillages et vols dont elle a été l'objet. Le secteur privé a été sinistré du fait de la destruction partielle de son outil de production. Cette situation a engendré la fermeture de nombreuses entreprises surtout les Petites et Moyennes Entreprises (PME) et la mise en chômage techniques de nombreux travailleurs. L'Indice de la Production Industrielle s'est replié de moitié en avril 2011, par rapport à son niveau d'avril 2010. Les distorsions enregistrées au niveau des circuits de distribution se sont traduites par une insuffisance de l'offre de produits alimentaires entraînant une hausse généralisée des prix à la consommation. La composante « produits alimentaires » de l'Indice des Prix à la

Consommation a enregistré une hausse d'environ 16% en avril 2011 en glissement annuel.

Cependant, depuis la fin de la crise postélectorale, la Côte d'Ivoire a réalisé des progrès remarquables sur la voie de la normalisation nonobstant d'importants défis à relever. La normalisation de la situation politique a été accélérée après l'investiture du Président de la République, le 21 mai 2011 et la formation du Gouvernement le 1er juin. Sur le plan sécuritaire, une amélioration progressive de la situation est enregistrée depuis le mois de mai 2011. En effet, suite à l'arrêt des hostilités, le Gouvernement a procédé à l'unification de l'armée, à la réorganisation et au déploiement progressif de la gendarmerie et de la police. Au niveau social, le Gouvernement a mis en place la Commission Dialogue Vérité et Réconciliation (CDVR), ouvrant ainsi la voie à la réconciliation nationale, en vue du règlement durable de la crise sociopolitique que traverse le pays depuis 1999.

Pour faire face à la demande sociale consécutive à la dégradation de la situation humanitaire, le Gouvernement a pris les dispositions pour garantir l'accès gratuit aux soins de santé dans les hôpitaux et centres de santé publics, depuis le mois de mai 2011. L'activité économique a progressivement repris depuis la réouverture des banques et établissements financiers à fin avril 2011 et la levée de l'embargo de l'Union Européenne. Aussi, à la faveur des mesures énergiques de gestion prises par le Gouvernement, la quasi-totalité des indicateurs économiques ont-ils connu une inversion de tendance favorable à compter du mois de mai 2011. Cependant, les conséquences de la crise perdurent, avec notamment la persistance du racket, les tracasseries routières et la faible reprise des investissements privés.

Face à l'ampleur des urgences et dans le cadre de la reconstruction nationale, de la relance économique et de la lutte contre la pauvreté, l'amélioration de la qualité de la gouvernance s'avère une exigence de portée indéniable.

II. Justification du Programme Pays

2.1 Priorités nationales et des partenaires au développement

Le présent programme pays de renforcement des capacités nationales 2012 - 2016 émane des aspirations des populations et de la volonté du gouvernement ivoiriens. En effet, une étude du Secrétariat National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités (SNGRC) réalisée par l'Institut National de la Statistique (INS) en 2005, montre que la gouvernance économique constituait la première préoccupation des populations ivoiriennes devant la gouvernance politique, la gouvernance administrative et les questions sociales.

Il s'inspire des enseignements tirés de l'étude réalisée pour évaluer les besoins en renforcement de capacités de l'administration publique, du secteur privé et des organisations de la société civile.

Le programme de renforcement des capacités à mettre en œuvre en Côte d'Ivoire s'inscrit dans les priorités du gouvernement et des partenaires au développement à travers les initiatives menées dans le cadre de l'amélioration de la gouvernance.

En effet, conscient des enjeux de la reconstruction nationale et de la relance économique, le Gouvernement a élaboré en collaboration avec les partenaires au développement et adopté un ensemble de documents de stratégies globales et sectorielles qui fixent les priorités du Gouvernement et le cadre d'intervention des partenaires au développement pour la période post-conflit. Il s'agit notamment (i) de la stratégie nationale en matière de bonne gouvernance pour la période post-conflit, (ii) du document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP), (iii) du Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF 2009-2013), (iv) du Plan National de Bonne Gouvernance et de lutte contre la Corruption (PNBGLC).

La stratégie nationale de bonne gouvernance s'articule autour des principaux axes suivants : (1) la re-légitimation de l'Etat ou le rétablissement de l'autorité de l'Etat et le renforcement de la confiance entre les gouvernants et les citoyens ; (2) la réhabilitation de la justice, de la fonction sécuritaire et la consolidation de la fonction de contrôle ; et (3) le renforcement des capacités humaines et la valorisation des compétences nationales.

Le DSRP pour sa part, retient six axes stratégiques pour la période 2009-2013 : (1) consolidation de la paix, sécurité des biens et des personnes, et promotion de la bonne gouvernance ; (2) assainissement du cadre macroéconomique ; (3) création d'emplois et de richesse par le soutien au monde rural et la promotion du secteur privé comme moteur de la croissance ; (4) amélioration de l'accessibilité, de la qualité des services sociaux de base, préservation de l'environnement, promotion de l'égalité du genre et sécurité sociale ; (5) décentralisation comme moyen de participation des populations au processus de développement et de réduction des disparités régionales et aménagement du territoire ; (6) contexte international et intégration sous régional.

Il convient toutefois de relever que le Gouvernement ivoirien est en train de finaliser l'élaboration d'un nouveau document de référence en lieu et place du DSRP. Il s'agit du Plan National de Développement (PND) 2012-2015. Ce document prendra en compte l'ensemble des actions internes et externes en matière de stratégie de développement notamment le DSRP actualisé, le programme présidentiel d'urgence, le programme économique et financier et les politiques sectorielles et locales, etc.

Le nouveau programme économique et financier, appuyé par la Facilité Elargie de Crédit (FEC) portant sur la période 2012-2014 a été approuvé par le Conseil d'administration du FMI. Il doit permettre l'assainissement des finances publiques et aboutir au point d'achèvement de l'initiative Pays Pauvres Très Endettés (PPTE).

Le Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement 2009-2013 comporte deux grandes composantes : la réduction de la pauvreté en vue de contribuer à l'atteinte des OMD et la gouvernance. La première composante est subdivisée en trois axes : (1) appui à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques pro-pauvres intégrant l'égalité des

sexes ; (2) appui à la réponse nationale à l'épidémie du VIH/sida ; (3) renforcement de la protection et de la gestion durable de l'environnement. Par contre, la deuxième composante comprend quatre axes : (1) renforcement de la gouvernance démocratique, de la gouvernance locale et de la participation citoyenne; (2) renforcement des capacités des institutions et structures nationales et locales ; (3) promotion du secteur privé ; et (4) appui à la consolidation de la paix et la prévention des crises.

Enfin, le Plan National de Bonne Gouvernance et de lutte contre la Corruption s'articule autour de six grands axes : (1) renforcer le fonctionnement des institutions et promouvoir les droits fondamentaux ; (2) renforcer la participation et la gestion durable du développement ; (3) renforcer l'efficacité et la transparence de l'administration ; (4) assurer l'efficacité du processus de décentralisation et promouvoir le développement local ; (5) renforcer la gouvernance économique, et (6) renforcer le contrôle et promouvoir la responsabilité dans la gestion des affaires publiques.

Il apparaît donc que l'amélioration de la gouvernance et le renforcement des capacités institutionnelles et humaines sont au centre des documents de stratégies globales et sectorielles de la Côte d'Ivoire ; ce qui pose ainsi l'urgence du processus d'élaboration et de mise en œuvre d'un programme national de renforcement des capacités en Côte d'Ivoire.

2.2 Enseignement tirés du diagnostic de la gouvernance économique

2.2.1. Chaîne PPPBSE

La chaîne PPPBSE regroupe deux types d'activités : les activités de Prospective, Planification, Programmation, Suivi et Evaluation exécutées par le Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement ; les activités de budgétisation mises en œuvre par le Ministère de l'Economie et des Finances.

Plusieurs structures sont impliquées dans la chaîne PPPBSE, les activités de Prospective, Planification, Programmation, Suivi et Évaluation exécutées par le MEMPD, plus précisément par les structures suivantes :

- le Bureau National de la Prospective (BNP),
- la Direction Générale du Plan (DGP),
- la Direction Générale de la Population et du Renforcement des Capacités (DGPRC),
- la Direction Générale du Développement de l'Économie Régionale (DGDER) ;

Les activités de budgétisation sont mises en œuvre par le MEF par le biais des structures suivantes :

- la Direction Générale de l'Économie,
- la Direction Générale du Budget et des Finances,
- les Régies Financières (Direction Générale des Impôts, Direction Générale des Douanes et Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique).

Malgré la subdivision des activités, ces deux processus sont interdépendants de même que les structures qui y interviennent. Or la collaboration entre les structures de la chaîne PPPBSE est faible et les capacités techniques de ces structures sont insuffisantes.

Il faut rappeler qu'un ensemble de facteurs tels que le Coup d'Etat de 1999, la crise socio politique déclenchée en 2002, etc., n'ont pas permis de mettre en place un cadre officiel de référence des orientations et des objectifs de long terme. De façon générale, la rupture de la chaîne PPPBSE a été préjudiciable à la bonne gestion des finances publiques. Ces facteurs préjudiciables à la bonne gestion des finances publiques, à l'efficacité des investissements et à la définition et à la mise en œuvre d'une gestion macroéconomique coordonnée de long terme, relèvent notamment : i) la faiblesse de la collaboration entre les Directions impliquées dans la chaîne PPPBSE, ii) l'obsolescence des modèles et des équipements macroéconomiques de planification et de prévision, iii) la mauvaise qualité de management des services publics, l'insuffisance des capacités techniques des structures compétentes concernées, iv) l'insuffisance constatée dans le système de gestion des Finances publiques, etc.

Par ailleurs, des faiblesses sont enregistrées dans l'élaboration, l'exécution et le suivi du budget. Au niveau de l'élaboration du budget, une série de dysfonctionnements sont relevés. Au nombre de ceux-ci figurent : une insuffisance de modèles de projections budgétaires et macroéconomiques ; une difficulté à définir les dépenses pro-pauvreté malgré la disponibilité depuis 2001 du Manuel de Statistiques des Finances Publiques qui présente la classification des fonctions des administrations publiques (CFAP) ; des règles de répartition des dotations de l'État aux collectivités territoriales pas toutes définies malgré l'existence de la loi 2003-489 du 26 décembre 2003 portant régime financier, fiscal et domanial des Collectivités territoriales ; une limitation de l'élaboration du budget à l'année malgré une démarche basée sur des hypothèses macroéconomiques pluriannuelles, etc.

Au niveau de l'exécution du budget, une étude de la Banque Mondiale réalisée de novembre 2007 à juin 2008 par la Public Expenditure Management and Financial Accountability Review (PEMFAR) relève des faiblesses significatives dans l'exécution du budget. Elles concernent principalement (i) l'exhaustivité et la crédibilité du budget, (ii) une consolidation inadéquate des entités publiques dans le budget, (iii) un manque de règles claires en termes de transferts du budget général vers les collectivités locales, (iv) des retards dans le cycle d'approbation à travers le Système Intégré de Gestion des Finances publiques (SIGFIP), (v) la non cohérence des rapports d'exécution budgétaire produits à travers le SIGFIP, (vi) des écarts significatifs entre les dépenses prévues et les dépenses réelles (141% pour les dépenses de souveraineté de défense et de sécurité), (vii) les dépenses consacrées au personnel excèdent largement les critères de convergence de l'UEMOA (43% contre 35%).

En outre, la prévision des dépenses budgétaires ne couvre pas l'intégralité des activités du Gouvernement et elles ne concernent que l'exercice en cours. Par ailleurs, l'adoption des Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) qui peuvent apporter des réponses aux

faiblesses relevées dans l'élaboration et l'exécution du budget suscite quelques inquiétudes : l'inexistence de ressources financières pour alimenter le CDMT et les réticences de certains agents à l'implantation du CDMT.

2.2.2. Dispositif de contrôle

En ce qui concerne le dispositif de contrôle, il convient de souligner l'existence de deux principaux types de contrôle en matière de gestion des finances publiques : le contrôle interne et le contrôle externe.

Le contrôle interne relève du pouvoir exécutif. Il est prévu aux articles 85 à 96 de la Directive n° 7/CM/UEMOA/2009 du 26 juin 2009 relative au règlement général sur la comptabilité publique au sein de l'UEMOA. C'est un contrôle administratif des supérieurs hiérarchiques, des ministères de tutelle ou du ministre de l'Économie et des Finances par l'intermédiaire des contrôleurs financiers, budgétaires ou de l'Inspection Générale des Finances. L'Inspection Générale de l'État (IGE) rattachée à la Présidence de la République exerce également un contrôle interne. C'est aussi le contrôle des comptables sur les ordonnateurs ou des ordonnateurs sur les comptables.

Contrairement au contrôle interne qui relève de l'Exécutif, le contrôle externe est exercé par deux Institutions indépendantes extérieures à l'Administration, à savoir la Chambre des Comptes de la Cour Suprême et le Parlement. La Chambre des Comptes exerce un contrôle juridictionnel et un contrôle non juridictionnel (le contrôle de la gestion des services de l'État, des Établissements Publics Nationaux (EPN), des Collectivités Territoriales, de toutes les personnes morales où l'État détient une participation financière, des organismes de sécurité et de prévoyance sociales) et elle contrôle la conformité de l'emploi des ressources collectées auprès du public (articles 7 à 12 du projet de loi organique relative à la Cour des Comptes).

Quant à l'Assemblée Nationale, deux procédés constitutionnels lui permettent de contrôler l'action du Gouvernement. Ce sont : le règlement des comptes de la Nation (article 81 de la Constitution) et les moyens d'information sur l'action du Gouvernement (article 85 de la Constitution). Le règlement des comptes de la Nation s'opère à la fin de chaque exercice à travers le vote de la loi de règlement. L'examen du projet de loi de règlement offre l'occasion à l'Assemblée Nationale de contrôler la gestion du Gouvernement. En général, le vote de la loi de règlement emporte l'agrément du parlement. Dans le cas contraire, le rejet du projet de loi de règlement équivaut au désaveu de la gestion opérée par le Gouvernement au cours de l'exercice passé. La Constitution donne la possibilité aux parlementaires de s'informer sur l'action Gouvernementale par des questions adressées au Président sur son action.

Les deux types de contrôle connaissent des faiblesses. Au niveau du contrôle interne, il faut souligner la redondance dans le contrôle interne de la chaîne de dépense. De plus, le mode d'accès actuel aux fonctions de contrôleur financier ne repose pas sur des critères objectifs de compétence. Il faut également noter le défaut de collaboration et de synergie entre les contrôleurs financiers. Une autre faiblesse réside dans l'insuffisance non seulement des moyens matériels et de locaux fonctionnels pour les activités des

structures de contrôle mais aussi des ressources humaines de qualité et en nombre suffisant.

Au niveau du contrôle externe les faiblesses suivantes sont relevées : les ressources humaines ne sont pas assez spécialisées dans les contrôles et en matière d'audit d'où l'absence de contrôle et de surveillance des entreprises publiques ; les entreprises publiques ne disposent pas toujours en leur sein de comités d'audit ; la Chambre des Comptes de la Cour Suprême n'est pas déconcentrée en Chambres de comptes régionales ; les rapports de la Chambre des Comptes ne sont pas présentés au Parlement dans les délais et les élus n'ont pas toujours la capacité nécessaire pour l'examen du projet de loi de finances. De façon générale, il convient de souligner une absence de contrôle parlementaire sur la gestion des finances publiques.

Il faut également relever l'insuffisance de locaux fonctionnels pour les structures de contrôle.

La systématisation de mécanismes rigoureux de contrôle étant un signe de la qualité de la gouvernance, il importe de renforcer le dispositif de contrôle à priori et à posteriori des finances publiques, de renforcer le contrôle de l'action gouvernementale par le parlement, et d'intensifier la lutte contre la corruption et créer des structures capables d'imposer les pratiques de bonne gouvernance.

2.2.3 Dispositif de renforcement des capacités

Le bilan diagnostic de renforcement des capacités indique que des structures ont été mises en place pour améliorer la gouvernance économique. En outre, des programmes et projets ont été élaborés avec l'appui des partenaires.

a. Structures de renforcement des capacités

L'ENA, l'ENSEA, la CAPEC, le CAMPC, le CED-CI, le SNGRC, qui ont pour principale mission de renforcer les capacités des agents de l'Administration financière, des entreprises publiques et parapubliques, et dans une moindre mesure des agents des organismes et entreprises du secteur privé (cf. tableau ci-dessous), rencontrent des difficultés.

Ainsi, l'ENA qui forme les agents de l'Etat destinés aux emplois à caractère administratif, diplomatique et aux emplois d'administrateur des services financiers serait minée par la fraude et la corruption dans l'organisation des concours d'entrée. En outre, on note une inadéquation entre la formation dispensée par l'ENA et l'emploi existant dans le secteur public. Cette inadéquation était due à l'absence d'un cadre de concertation entre les acteurs du secteur public et le ministère en charge de la fonction publique et de l'emploi (tutelle de l'ENA).

En ce qui concerne l'ENSEA, il faut indiquer que sa vocation est d'assurer la formation des statisticiens pour les pays africains d'expression française et Haïti, elle fait face à des contraintes de plusieurs ordres. Elle rencontre certains problèmes institutionnels qui pourraient gêner son fonctionnement tels que un budget limité, des lourdeurs

administratives, l'absence de système de motivation, notamment au niveau des enseignants permanents. L'École connaît le retrait progressif de certains financements ce qui aura un effet négatif si d'autres sources ne sont pas identifiées à temps. Les contraintes statutaires et financières sont la cause des difficultés de recrutement de nouveaux enseignants chercheurs.

Créé en 1970, le Centre Africain de Management et de Perfectionnement des Cadres (CAMPC) est une institution interafricaine. Le Centre bénéficie d'une autonomie juridique, administrative et financière. Le CAMPC a pour mission de mettre à la disposition des entreprises et organismes privés, parapublics et publics les outils et techniques contribuant à la résolution de problèmes de gestion : identification des besoins, assistance-conseil, formation recherche.

Après plus de trois décennies de fonctionnement, le CAMPC possède des atouts indéniables notamment son appartenance à un réseau international d'experts dans différents domaines, l'élaboration de modules de formations ciblés et une longue expérience en matière de renforcement des capacités. Quelques contraintes et difficultés existent et sont surtout liées au coût relativement élevé des formations et la rigidité des modalités de paiement.

La Cellule d'Analyse de Politiques Économiques du Centre Ivoirien de Recherches Économiques et Sociales (CAPEC) dont la mission est de produire pour le compte de l'administration publique ivoirienne des travaux scientifiques destinés à éclairer davantage les décisions de politique économique du Gouvernement et d'assurer la formation continue des cadres de l'administration rencontre aussi des difficultés. Celles-ci sont relatives à la faible visibilité, au manque de valorisation par l'administration des résultats des travaux en vue de la réalisation du développement durable de la Côte d'Ivoire, et au manque de locaux propres pour mieux travailler.

Des faiblesses sont aussi relevées au niveau du Secrétariat National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités (SNGRC) qui a pour missions d'élaborer et de mettre en œuvre la stratégie nationale de promotion de la bonne gouvernance et de renforcement des capacités, conformément au programme du Gouvernement.

La fonction de coordination et de suivi évaluation des actions et des structures de renforcement des capacités ne relève d'aucune institution. Chaque organisation fonctionne de façon autonome et chacune des structures réalise des séminaires et des formations sur des thématiques identiques à l'attention des mêmes cibles. Il en est de même pour chaque département ministériel qui réalise en son sein des projets de renforcement des capacités et des programmes de bonne gouvernance. Il en résulte un dysfonctionnement aussi bien dans les structures que dans les programmes de renforcement des capacités en Côte d'Ivoire.

Le second problème est celui de la persistance des pratiques de mauvaise gouvernance. La troisième faiblesse est liée aux ressources humaines. En effet, eu égard à l'importance du volume de travail, l'effectif actuel du SNGRC n'est pas à même de réaliser les objectifs

fixés. La quatrième faiblesse porte sur le déficit de franche collaboration avec certains services de l'administration publique qui ne permet pas de réaliser certaines activités concernant les engagements pris par le Gouvernement avec les partenaires au développement.

Le centre d'éducation à distance en Côte d'Ivoire (CED-CI) offre un cadre de partage du savoir par la vidéoconférence et le E-Learning. Il a pour objectif de renforcer les capacités des responsables et des décideurs des secteurs public et privé ainsi que de la société civile en leur proposant des services de formation moderne et de haute qualité par le biais des technologies de l'information et de la communication. Cependant, Le mode d'accès aux prestations du CED-CI constitue une faiblesse, car il n'est pas clairement défini, les auditeurs sont choisis par cooptation. On note aussi que le CED-CI ne dispose pas de locaux en propre pour mener à bien ses activités. Il partage actuellement les locaux de l'École Nationale d'Administration.

Il convient donc de retenir que le dispositif de renforcement des capacités comporte de nombreuses structures des secteurs public et privé qui œuvrent sans une réelle coordination bien qu'elles soient pratiquement soutenues par les mêmes partenaires. Celles-ci ne disposent pas toujours de locaux opérationnels et de ressources financières pour accomplir leurs missions. Elles sont par ailleurs, contraintes par l'insuffisance de rigueur dans le choix et la gestion de leurs ressources matérielles et humaines. Il est également à souligner l'absence d'une stratégie de suivi-évaluation de leurs activités et programmes de renforcement des capacités.

Les structures de renforcement telles que la Direction Générale en charge du Renforcement des Capacités Nationales du Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement et le Secrétariat National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités (SNGRC) dont la principale mission est de définir la politique de renforcement des capacités, suivre sa mise en œuvre et assurer son évaluation, souffrent de la faiblesse de leurs ressources humaines, du déficit de franche collaboration avec certains services de l'administration publique et de contraintes d'ordre institutionnel. Le chevauchement des missions de la DRNC et du SNGR pose avec acuité la problématique de l'amélioration de la coordination des activités de renforcement des capacités.

Tableau 2 : Structures de renforcement des capacités dans le domaine de la gouvernance économique

| Structures | Statut | Missions | Besoins de renforcement des capacités |
|--|---|---|--|
| ENA (Ecole Nationale d'Administration) | EPN | Assurer la formation des cadres moyens et supérieurs de l'Administration publique aux emplois à caractère administratif, diplomatique et financier. | <ul style="list-style-type: none"> - Redynamiser la Direction de la Formation Continue - Réexaminer les conditions d'accès - Redéfinir le contenu de la formation |
| ENSEA (Ecole Nationale Supérieure de Statistique et d'Economie Appliquée) | Etablissement public d'enseignement supérieur | <ul style="list-style-type: none"> - Assurer la formation des statisticiens de tous les niveaux ; - Assurer la formation continue en statistique, en économie et en population ; - Développer la recherche dans le domaine de la statistique ; - Contribuer au renforcement des Systèmes Statistiques Nationaux | <ul style="list-style-type: none"> - Recrutement de nouveaux enseignants chercheurs ; - Accroître la capacité d'accueil pour faire face à la formation et au perfectionnement des cadres dans le domaine des statistiques et des matières connexes |
| CAMPC (Centre Africain de Management et de Perfectionnement des Cadres) | Institution interafricaine | Mettre à la disposition des entreprises et organismes privés, parapublics et publics les outils et techniques pour résoudre les problèmes de gestion | |
| CAPEC (Cellule d'Analyse de Politiques Economiques) | Structure nationale de réflexion | <ul style="list-style-type: none"> - Eclairer les décisions de politique économique ; - Assurer la formation continue des cadres de l'Administration, du secteur privé, de la Société Civile et des Institutions de la République - Servir de conseiller au niveau de l'Etat - Développer une plate forme collaborative | <ul style="list-style-type: none"> - Locaux propres et adaptés pour son fonctionnement - Identifier des chercheurs associés disposés à travailler avec la cellule |
| SNGRC (Secrétariat National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités) | Service rattaché à la Primature | <ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir au sein du Secteur Public, du Secteur Privé et de la Société Civile, la culture de la transparence, de l'autocontrôle et de l'évaluation, au travers d'instruments appropriés et d'indicateurs de performance systématisés, - Contribuer à assurer la promotion des actions de décentralisation et la pleine implication des populations au processus de développement, | Renforcement des ressources humaines |

| Structures | Statut | Missions | Besoins de renforcement des capacités |
|--|-----------|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir la rationalisation du cadre institutionnel d'actions du Secteur Public, de la Société Civile et du Secteur Privé et la collaboration intra et inter sectorielle, - Proposer toutes mesures correctives de bonne gouvernance, sur la base d'analyses et d'études appropriées. | |
| CED-CI (Centre d'Etude à Distance) | EPIC | <ul style="list-style-type: none"> - Renforcer les capacités des responsables et des décideurs des secteurs public et privé, et de la société civile - Délivrer le Passeport de Compétence Informatique Européen (PCIE) | Locaux propres pour son fonctionnement |
| DRCN (Direction du Renforcement des Capacités Nationales) / Direction Générale du Développement des Capacités Nationales (DGDCN) | Direction | <ul style="list-style-type: none"> - Participer au recensement des potentialités en ressources humaines ; - Identifier les besoins de promotion et de développement des capacités humaines et appuyer les initiatives et les investissements s'y rapportant ; - Formuler et mettre en œuvre des politiques de renforcement des capacités. | <ul style="list-style-type: none"> - Réhabilitation des locaux ; - Dotation en mobilier et équipements divers |

b. Programmes de renforcement des capacités

Destinés à améliorer pour la plupart, le renforcement des capacités des agents de la chaîne PPPBSE, ces programmes et projets sont ambitieux dans leurs objectifs (cf. tableau ci-dessous) dans la mesure où ils visent le renforcement des capacités d'analyse, de réflexion stratégique, de gestion économique, financière et de planification, programmation et budgétisation, de suivi-évaluation.

Il s'agit principalement : i) du Programme d'Appui à la Gestion Economique (PAGE) ; ii) du Programme de Renforcement des capacités et de Modernisation des Administrations Economiques, Financières et du Plan (PRCMAEFP) ; iii) du Programme de Mesures Correctrices (PMC) ; iv) de l'Université des collectivités.

En ce qui concerne le PAGE, bien que des résultats positifs aient été enregistrés, on note quelques faiblesses dans sa mise en œuvre : formulation imprécise de certains de

résultats ; mauvaise coordination des activités touchant différents départements ministériels.

Quant au PRCMAEFP, les conclusions de l'évaluation à mi-parcours en 2007, confirmées par la récente étude de recadrage, indiquent que ce programme a joué un rôle d'adjuvant en matière de renforcement des capacités à travers la coordination des actions de renforcement des capacités de différents partenaires. Ce programme de par son caractère transversal, de par sa mission et son ancrage institutionnel, fait de lui le point focal technique des structures régionales de renforcement ainsi que des projets d'appui en matière de gestion économique et financière.

Malgré la crise, des réalisations importantes ont été faites grâce à ce programme, aux structures émanant du Ministère en charge du Plan et du développement et du Ministère en charge de l'Economie et des Finances ainsi que des structures sous tutelle et des services des autres ministères techniques en charge des statistiques, de la planification et du suivi-évaluation.

Quant au PMC, son évaluation fait ressortir qu'il n'a pas suffisamment fait avancer le contrôle de la dépense publique. Sa mise en œuvre a été contrariée par l'inadéquation du cadre institutionnel. Des problèmes de positionnement institutionnel et de séparation des pouvoirs entravent la bonne exécution du projet.

Il convient de noter que la MACOM constitue une structure nationale qui appuie fortement les collectivités territoriales sur le plan technique et financier. Son expertise en gestion des projets a contribué au développement de la politique de décentralisation et de développement local. Le principal handicap du PACOM réside dans son statut institutionnel.

Globalement, les résultats obtenus dans ces programmes sont en deçà des attentes comme le montre le tableau 3 ci-après.

Tableau 3 : Programmes/projets de renforcement des capacités dans le domaine de la gouvernance économique

| Programmes | Objectifs | Résultats attendus | Publics cibles |
|---|--|---|---|
| PAGE (Programme d'Appui à la Gestion Economique) | <ul style="list-style-type: none"> - Adopter un dispositif budgétaire unifié et rationalisé ; - Créer un cadre de production et de diffusion des statistiques et des comptes nationaux ; - Améliorer le cadre juridique et la performance du secteur parapublic ; - Former les cadres du MEF ; - Mettre en place des outils de gestion prévisionnelle | | <ul style="list-style-type: none"> - Direction Générale du Budget et des Finances ; - Direction de la Participation et de la Privatisation ; - Direction de la Conjoncture et de la Prévision économique ; - Direction des Affaires Administratives et Financières - Cabinet du MEF |
| PRCMAEFP | Accompagner la modernisation des administrations économiques, financières et du Plan et l'optimisation de la gestion des ressources publiques et des projets/programmes | <ul style="list-style-type: none"> - Favoriser l'accroissement de l'efficience et de l'efficacité des administrations publiques ; - Contribuer au renforcement des fonctions de contrôle, de la gestion rationnelle et transparente des ressources publiques et à l'amélioration du système d'information économique. | <ul style="list-style-type: none"> - Direction Générale du Plan ; - INS ; - Inspection Générale des Finances ; - Direction Générale de l'Economie ; - Direction Générale des Douanes ; - Direction Générale des Impôts ; - Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité publique |
| PMC (Programme de Mesures Correctrices) | Améliorer la programmation, l'exécution, le suivi et le contrôle des dépenses publiques | <ul style="list-style-type: none"> - Rendre effectives les fonctions de contrôle de la dépense publique ; - Créer un dispositif permettant d'identifier les insuffisances en matière d'efficacité de la dépense | <ul style="list-style-type: none"> - Direction Générale du Budget et des Finances ; - Direction des Marchés publics ; - Inspection Générale des finances ; - Chambre des Comptes ; - Agence Judiciaire du Trésor |

| Programmes | Objectifs | Résultats attendus | Publics cibles |
|--|--|---|--|
| PAAFIE (Projet d'Appui aux Administrations Economiques et Financières) | Donner à l'administration financière les moyens lui permettant de maîtriser la conception de sa politique économique et financière | | |
| Projet d'appui au renforcement des capacités de la BAD | <ul style="list-style-type: none"> - Renforcer l'état de droit ; - Appuyer le processus de décentralisation ; - Approfondir les réformes macroéconomiques | <ul style="list-style-type: none"> - Formation de cadres compétents aux techniques de négociation et de renégociation des prêts et d'emprunts ; - Renforcement des capacités des cadres en analyse économique, en prévision et en formulation et simulation des politiques économiques ; - Acquérir des outils informatiques performants en vue de la gestion transparente et efficace des finances. | <ul style="list-style-type: none"> - Direction Générale de l'Economie ; - DCPE ; - Direction de la Dette Publique ; - Inspection Générale des Finances ; - Agence Judiciaire du Trésor ; - Chambre des Comptes |

Tirant les enseignements du fonctionnement des structures de renforcement des capacités et de la mise en œuvre des programmes et projets, une composante du programme-pays destiné à améliorer la gouvernance économique se consacre à l'accroissement de la performance du dispositif de renforcement des capacités.

2.2.4. Secteur privé et OSC

Le diagnostic de la gouvernance économique du secteur privé et de la société civile révèle des faiblesses. Au niveau du secteur privé, diverses faiblesses sont relevées dans le fonctionnement des institutions de promotion du secteur privé et dans l'environnement des affaires. S'agissant des institutions de promotion du secteur privé, il est noté que le dispositif d'appui, de facilitation et d'encadrement du secteur privé est renforcé par un ensemble de mesures d'incitation à l'investissement prévues par le code des investissements. En ce qui concerne le code de l'environnement, il est suggéré par les opérateurs économiques une révision avant sa mise en œuvre. Quant au code du travail des réformes sont en cours pour l'adapter à l'environnement actuel du travail.

Malgré cet important dispositif, il subsiste encore, selon le DSRP (MEMPD, 2009) un certain nombre de contraintes relatives à l'absence d'une loi d'orientation sur les PME ;

l'absence d'une plateforme spécifique de concertation entre l'État et les PME ; l'inexistence d'une véritable politique industrielle nationale et de relance des activités de production post crise ; la faiblesse des capacités des structures d'appui au développement et à la promotion du secteur privé ; et la lourdeur des procédures administratives et la pénurie de terrains à usage industriel.

A ces contraintes générales, il faut ajouter les problèmes spécifiques d'ordre institutionnel, logistique et humain du Ministère en charge de l'Industrie et de la Promotion du Secteur Privé (MIPSP) ainsi que celui en charge des PME/PMI. Par ailleurs, il existe un chevauchement entre les attributions du MIPSP et celles du Centre de Promotion des Investissements en Côte d'Ivoire (CEPICI) dans le domaine de la promotion du secteur privé et des investissements étrangers. La Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire manque de ressources financières consécutif à la suppression du centime additionnel et l'irrégularité des subventions de l'État. Quant à la Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI), elle est freinée dans ses initiatives par la lourdeur administrative. Elle déplore également la non adéquation entre la formation et les besoins du marché du travail.

Pour ce qui est de l'environnement des affaires, le rapport sur l'évaluation des besoins de renforcement des capacités précise que les entreprises du secteur privé rencontrent des difficultés dans la conduite de leurs affaires. Le classement de l'indice de la facilité de faire des affaires l'atteste. En effet, selon la Banque Mondiale, l'environnement reste relativement peu favorable aux affaires en Côte d'Ivoire. Le pays a occupé la 141ème place sur 175 pays classés en 2007 et la 155ème place en 2008 sur 178 pays classés.

Malgré une amélioration en 2009 et 2010 la Côte d'Ivoire occupe un rang peu honorable largement supérieur à 100. En fait, l'environnement des affaires est caractérisé par (i) la lourdeur des procédures administratives; (ii) l'absence d'une loi d'orientation sur les PME, (iii) l'inadéquation entre l'offre de formation et le besoin des entreprises ; (iv) la recrudescence de la fraude, la corruption et la contrebande ainsi que (v) les prélèvements illégaux (« racket ») sur toute l'étendue du territoire. A cela s'ajoute l'insuffisance des structures de financement de l'industrie.

Pour relancer durablement l'activité économique dans la période post-crise et réaliser l'objectif de réduction de la pauvreté contenu dans le DSRP, il s'avère nécessaire d'entreprendre des actions visant à redynamiser le secteur privé.

Au niveau de la société civile, le diagnostic note que les crises successives qu'a connues la Côte d'Ivoire ont favorisé une floraison et une meilleure organisation de la société civile qui a aidé à réduire les tensions sociales.

Cependant, la Société Civile présente des faiblesses. Au nombre de ces faiblesses figurent la non observation par la plupart des organisations de la société civile des principes de bonne gouvernance ; la poursuite d'objectifs non avoués ; l'absence de réels programmes d'activités, de plan d'actions et de stratégies clairs au sein de certaines organisations de la société civile ; l'inadéquation entre les programmes élaborés par les

organisations de la société civile et les attentes des populations ; l'absence d'un cadre réglementaire approprié, l'inféodation politique et le manque d'autonomie financière de certaines organisations de la société civile etc. Le renforcement de capacités institutionnelles, humaines, matérielles et logistiques permettrait à la société civile de mieux accomplir ses missions.

III. Programme pays proposé

Le Programme Pays proposé intègre parfaitement les priorités nationales définies dans le Plan National de Développement (PND).

Ainsi, l'impact attendu est l'efficacité et l'efficience de la gouvernance économique en Côte d'Ivoire dans le contexte post-crise.

Pour atteindre cet objectif d'impact, le programme est articulé autour de trois axes stratégiques déclinés en termes d'effets comme suit :

- (i) l'efficacité de la chaîne PPPBSE est renforcée ;
- (ii) les capacités du dispositif de contrôle et la performance du dispositif de renforcement des capacités sont améliorées ;
- (iii) le secteur privé et la société civile sont redynamisés.

3.1. Effet 1 : l'efficacité de la chaîne PPPBSE est renforcée

Au regard des insuffisances relevées dans le diagnostic et dans le récent rapport sur le bilan du renforcement des capacités des administrations économiques et financières¹, le renforcement de l'efficacité de la chaîne PPPBSE résultera d'une part de l'amélioration du cadre institutionnel, des capacités logistiques, techniques et technologiques des acteurs de la chaîne, et d'autre part du renforcement du système d'information économique et financière.

3.1.1 - Le cadre institutionnel et organisationnel de la chaîne PPPBSE

L'amélioration du cadre institutionnel et organisationnel d'opérationnalisation de la chaîne PPPBSE passe par la réalisation des résultats d'extrants suivants :

Extrant 1.1 : Une communication en Conseil des Ministres relative à la formalisation de la Chaîne PPPBSE comme cadre de référence de planification et de mise en œuvre des actions de développement est adoptée.

Extrant 1.2 : des lois plans et programmes sont élaborées et mises en œuvre

Extrant 1.3 : la Cellule macroéconomique mise en place dans les années 90 et regroupant les experts de la Direction générale du Plan et de la Direction générale de l'économie,

¹ Rapport de l'atelier retraite du PRCMAEFP, Grand-Bassam, août 2011.

ayant pour mission de conduire les activités de projections macroéconomiques et d'élaborer le cadrage macroéconomique, est réactivée.

Extrant 1.4 : Un comité de suivi des directives relatives aux Finances Publiques est créé.

3.1.2 - Le développement des ressources humaines

L'amélioration des capacités techniques des ressources humaines constitue un axe majeur d'intervention pour accroître l'efficacité de la Chaîne PPPBSE. Pour ce faire, le Programme s'attèlera à obtenir les produits ou extraits ci-après :

Extrant 1.5 : Les responsables des structures intervenant dans la chaîne PPPBSE sont formés en management opérationnel et stratégique.

Extrant 1.6 : Les cadres des structures techniques sont sensibilisés sur les bonnes pratiques et formés d'une part sur les nouvelles approches méthodologiques et d'autre part à l'appropriation des nouveaux outils de gestion relatifs aux missions traditionnelles et nouvelles de leurs structures respectives.

3.1.3 - Les capacités logistiques, techniques et technologiques

L'efficacité du processus PPPBSE nécessitera la combinaison optimale de capacités institutionnelles, humaines, techniques et technologiques. Ainsi, au niveau technique et technologique, l'obtention des extraits suivants sera recherchée :

Extrant 1.7 : Des guides de planification stratégique, de suivi et d'évaluation sont élaborés et vulgarisés.

Extrant 1.8 : Un manuel d'exécution des dépenses publiques est élaboré et vulgarisé.

Extrant 1.9 : Des logiciels conçus à partir de modèles de projections macro-économiques performants sont acquis et exploités aux fins d'élaboration du cadre macro-économiques.

Extrant 1.10 : Les locaux des structures impliquées dans la chaîne PPPBSE sont réhabilités.

Extrant 1.11 : les structures techniques concernées sont dotées en matériels informatiques performants.

3.1.4 - Le renforcement du système d'information économique et financière

L'amélioration de la gouvernance économique repose également sur la disponibilité de données statistiques fiables à travers un système d'information économique et financière de qualité. Cela passe par la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement de la statistique.

Le Programme apportera, à cet effet, un appui à la réalisation des résultats d'extraits suivants :

Extrants 1.12 : Le plan d'urgence pour la production des statistiques de base est exécuté.

Extrant 1.13 : Les acteurs du dispositif national de production des statistiques économiques et financières sont formés.

Extrant 1.14 : Les structures nationales en charge de la production des statistiques économiques et financières sont dotées en matériels et équipements techniques performants.

Extrant 1.15 : Un système intégré d'information financière est mis en place et est opérationnel.

3.2. Effet 2.1 : la performance du dispositif de renforcement des capacités est accrue

Pour lever les obstacles à la performance des structures de renforcement des capacités, les interventions du Programme viseront l'amélioration de la coordination des initiatives en matière de renforcement des capacités.

3.2.1 - Le cadre institutionnel de coordination en matière de renforcement des capacités

Les produits/extrants suivants sont attendus :

Extrant 2.1 : Des textes réglementaires sont pris et des chartes fonctionnelles sont adoptées pour préciser les rôles et responsabilités des différents acteurs du dispositif de renforcement des capacités aussi bien au niveau de la coordination nationale et sectorielle qu'au niveau de la gestion opérationnelle des activités.

Extrant 2.2 : Un cadre de partenariat entre les institutions de formation et l'ENA est formalisé.

3.2.2 - Le développement des compétences techniques

Extrant 2.3 : Des curricula de formation adaptés aux besoins des administrations cibles sont élaborés et disponibles.

Extrant 2.4 : Des séminaires de formation en management opérationnel et stratégique mais également sur des thématiques spécifiques sont organisés à l'intention des cadres des structures de renforcement des capacités.

3.2.3 - Les capacités logistiques, techniques et technologiques

Extrant 2.5 : Les institutions publiques de renforcement des capacités sont réhabilitées et/ou dotées en matériels et équipements adaptés.

3.3. Effet 2.2 : le dispositif de contrôle fonctionne plus efficacement

Le renforcement du dispositif de contrôle permettra d'améliorer la surveillance de la gestion des filières économiques, le contrôle de l'action gouvernementale par le Parlement ainsi que l'efficacité des mécanismes de contrôle dans les grands projets de développement.

Pour ce faire, la contribution du Programme portera aussi bien sur le cadre institutionnel, les compétences techniques que sur les moyens d'intervention.

3.3.1 - Le cadre institutionnel de contrôle

Extrant 2.6 : la loi organique érigeant la Chambre des comptes en Cour des Comptes est adoptée.

Extrant 2.7 : un cadre législatif et réglementaire en matière de corruption et d'enrichissement illicite est élaboré et adopté.

Extrant 2.8 : la charte d'éthique du Gouvernement est disséminée dans toute l'administration publique ivoirienne.

Extrant 2.9 : Un texte instituant la production systématique de rapports annuels par ministère sur la base de la mise en œuvre des matrices d'actions prioritaires est pris par le Gouvernement.

3.3.2 - Le développement des compétences techniques

Extrant 2.10 : Des séminaires de formation en audit interne et contrôle de gestion, et des voyages d'échanges d'expériences sont organisés à l'intention des cadres des organes de contrôle.

3.3.3 - Les capacités logistiques, techniques et technologiques

Extrant 2.11 : Les organes de contrôle sont dotés en matériels et équipements performants ainsi qu'en locaux fonctionnels.

3.4. Effet 3 : le secteur privé et la société civile sont redynamisés

La redynamisation du secteur privé et de la société civile dans l'optique de leur faire jouer pleinement le rôle de moteur de la croissance d'une part et d'accompagnement de l'action publique d'autre part, exige de l'Etat la mise en place d'un cadre de dialogue et de concertation optimisant l'apport des opérateurs économiques et des partenaires sociaux.

Pour ce faire, le programme poursuivra l'atteinte des résultats d'extraits suivants :

3.4.1 - Le cadre institutionnel de promotion du secteur privé et de la société civile

Extrant 3.1 : un cadre législatif et réglementaire sur la gouvernance des entreprises est élaboré et est fonctionnel.

Extrant 3.2 : la loi n° 60-315 du 21 septembre 1960 est révisé

Extrant 3.3 : Des mécanismes et instruments juridiques adaptés aux associations sont élaborés et adoptés

Extrant 3.4 : un code de déontologie de la société civile est élaboré, adopté et vulgarisé.

3.4.2 - Le développement des compétences techniques du secteur privé et de la société civile

Extrant 3.5 : des curricula de formation adaptés aux besoins des acteurs.

Extrant 3.6 : des séminaires de formation en management des organisations, à la citoyenneté, aux droits humains et à la gouvernance locale sont organisés,

3.4.3 - Les capacités logistiques, techniques et technologiques

Extrant 3.7 : les faitières des organisations concernées sont dotées en matériels et équipements opérationnels.

IV. Cadre de mise en œuvre du programme

4.1 Bénéficiaires du programme national de renforcement des capacités

Les principaux bénéficiaires du programme sont : i) les structures intervenant dans la chaîne PPPBSE, ii) les structures de conception et d'exécution de la stratégie nationale de renforcement des capacités, et iii) les organisations du secteur privé et de la société civile.

Au titre des structures de la chaîne PPPBSE, figurent : le Bureau national de la Prospective (BNP), la Direction Générale en charge du Plan, la Direction Générale de l'Economie (DGE), la Direction Générale du Budget et des Finances (DGBF), la Direction des Marchés Publics (DMP), la Direction Générale des Impôts (DGI), la Direction Générale des Douanes (DGD), la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP), la Direction Générale de la Fonction publique, la Chambre des comptes, l'Inspection Générale des Finances, la Direction du contrôle financier, l'Autorité Nationale de Régulation des marchés publics (ANRMP), etc.

Au titre des structures de conception et d'exécution concernées par le programme-pays de renforcement des capacités, il s'agira, entre autres, de : la CAPEC (Cellule d'Analyse de Politiques Economiques), le CAMPC (Centre Africain de Management et de Perfectionnement des Cadres), l'ENA (Ecole Nationale d'Administration), l'ENSEA (Ecole Nationale Supérieure et d'Economie Appliquée), la Direction Générale en charge du Renforcement des capacités nationales au Ministère en charge du Plan, le CED-CI (Centre d'Etude à Distance de Côte d'Ivoire), le Secrétariat National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités (SNGRC), etc.

En outre, au nombre des organisations du secteur privé et de la société civile visées, on peut citer les Chambres Consulaires, la CGECI (Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire), la FI-PME (Fédération Ivoirienne des Petites et Moyennes Entreprises), la CSCI (Convention de la Société Civile) et les faïtières des collectivités territoriales.

Quant aux programmes de renforcement de capacité en cours d'exécution, ils seront à divers degrés soit bénéficiaires de ce programme soit sollicités pour servir d'agent d'exécution opérationnelle. Il s'agit notamment du GPE (Programme de Gestion de Politique Economique), du PVRH (Programme de Valorisation des Ressources Humaines), du PAGE (Programme d'Appui à la Gestion Economique), du PAAFIE (Projet d'Appui aux Administrations Economiques et Financières), du PRCMAEFP (Programme de Renforcement des Capacités et de Modernisation des Administrations Economiques, Financières et du Plan).

4.2. Organisation et Gouvernance du Programme-pays

Depuis 2002, le Gouvernement ivoirien dans un souci de promouvoir la bonne gouvernance et de veiller au renforcement des capacités a créé le cadre institutionnel de coordination et de mise en œuvre de la politique nationale de promotion de la bonne gouvernance et de renforcement des capacités.

Ce cadre regroupe différentes institutions que sont le Comité Interministériel à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités (CIG), le Secrétariat National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités (SNGRC) et le Réseau des Correspondants Sectoriels (RCS). Récemment, ce cadre s'est enrichi de la Direction du Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement en charge des questions de renforcement des capacités nationales puis de la Direction Générale du Développement des Capacités Nationales (DGDCN).

Afin de garantir une flexibilité dans la gestion du programme, et partant son exécution efficace, il est mis en place une structure organisationnelle mettant l'accent sur la mise en œuvre technique. Aussi, est-il créé trois organes de gestion, à savoir : (i) un comité de pilotage, (ii) un comité de suivi et (iii) une unité de coordination.

4.2.1 Comité de Pilotage

Cadre d'orientations stratégiques et de décisions assurant la coordination et la supervision, le Comité de pilotage garantit les conditions d'efficacité et d'efficience de la mise en œuvre du Programme, notamment :

- approuve les orientations générales du programme,
- veille à la synergie entre les politiques du gouvernement et les stratégies, puis entre celles-ci et les activités qui seront réalisées dans le cadre du Programme ;
- adopte un manuel de procédures administratives et financières régissant la gestion opérationnelle du programme ;
- supervise et approuve le recrutement des membres de l'unité de coordination ;
- approuve les plans d'actions et le budget sur proposition du Coordonnateur National ;
- veille à la cohérence des activités mise en œuvre avec les objectifs fixés ;
- veille au processus d'appropriation et de responsabilisation des structures bénéficiaires ;
- approuve toute modification financière significative en cours d'exécution ;
- favorise la cohésion et la concertation des structures impliquées ;
- tranche tout litige en cours de réalisation du programme ; et
- approuve les rapports d'avancement, d'achèvement et de post-évaluation du programme.

Placé sous l'autorité du Premier Ministre qui en assure la présidence, le Comité de pilotage est composé de représentants au plus haut niveau du Gouvernement, du Secteur privé et de la Société civile.

Il est composé comme suit :

- le Secrétaire National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités, représentant le Premier Ministre, *Président* ;
- le Ministre en charge de l'Economie et des Finances ou son représentant ;
- le Ministre en charge du Plan et du Développement ou son représentant ;
- le Ministre en charge de la Fonction publique ou son représentant ;
- le Ministre en charge de l'Enseignement Supérieur ou son représentant ;
- le représentant de la Chambre d'Industrie et de Commerce de la Côte d'Ivoire (CICC) ;
- le Président de la Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI) ou son représentant;
- le Président de la Fédération Ivoirienne des Petites et Moyennes Entreprises (FIPME) ou son représentant;
- le représentant de la Société civile ;
- le représentant de la faïtière des Districts et Conseils régionaux ;
- le Directeur de la Cellule d'Analyse de Politiques Economiques du CIREC (CAPEC) ;
- le Président du Comité de suivi, *Rapporteur*
- le Coordonnateur National du Programme.

Les membres du Comité de pilotage, représentant des ministres ou des responsables du secteur privé et de la société civile, doivent avoir au moins le rang de directeur général d'administration centrale.

Le Comité de pilotage se réunit deux fois dans l'année, aux mois de février et de novembre : (i) la réunion de février permettra l'examen du rapport annuel et l'approbation des rapports et audits financiers ; (ii) la session de novembre sera l'occasion d'évaluer les progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan opérationnel de l'année fiscale en cours, et d'approuver le plan opérationnel et le budget de l'année suivante.

Toutefois, il peut être convoqué à tout moment par le président ou à la demande des 2/3 des membres en cas de nécessité.

4.2.2 Comité de suivi

Le Comité de suivi est le cadre d'opérationnalisation du programme dont il assure la supervision régulière ; à ce titre, il est chargé de :

- veiller à la cohérence technique des activités mises en œuvre dans le cadre du programme ;
- veiller au renforcement des principes d'appropriation et de responsabilisation des structures bénéficiaires du programme ;
- suivre la mise en œuvre technique du programme et apprécie les progrès réalisés ;
- identifier les actions nécessaires à une plus grande visibilité du programme et une meilleure traçabilité des résultats d'extrants ; et
- faire remonter au Comité de pilotage les décisions de son ressort.

Placée sous la responsabilité du Ministre en charge du Plan et du développement qui en assure la présidence, le Comité de suivi est composé de la manière suivante :

- le Directeur général du Développement des Capacités Nationales représentant Monsieur le Ministre en charge du Plan et du Développement, *Président* ;
- le Conseiller en charge de la Coordination du renforcement des capacités représentant Monsieur le Ministre en charge de l'Economie et des Finances ;
- le représentant du Ministère en charge de la Fonction Publique et de l'emploi ;
- le représentant du Ministère en charge de l'Enseignement Supérieur ;
- le représentant du Secrétariat National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités (SNGRC) ;
- le représentant de la Chambre d'Industrie et de Commerce de la Côte d'Ivoire (CICC) ;
- le représentant de la Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI) ;
- le représentant de la Fédération Ivoirienne des Petites et Moyennes Entreprises (FIPME) ;
- le représentant de la Société civile ;
- le représentant de la faïtière des Districts et Conseils régionaux ;
- le représentant de la Cellule d'Analyse de Politiques Economiques du CIRES (CAPEC) ;
- le Coordonnateur National du Programme, *Rapporteur*.
- les Coordonnateurs sectoriels ;
- ainsi que toute autre personne ressource invitée par le Président du Comité.

Les membres du Comité de suivi ont au moins le rang de directeur d'administration centrale.

4.2.3 Unité de Coordination du Programme Pays

L'Unité de coordination, déclinée en coordinations nationale et sectorielles, a pour missions de :

- coordonner toutes les activités du programme ;
- assurer la bonne exécution du programme et mettre en œuvre les recommandations des missions d'évaluations ;
- identifier en liaison avec le Comité de pilotage les mesures institutionnelles nécessaires à la bonne exécution du programme ;
- mobiliser les moyens de financement des activités programmées et les concours des partenaires au développement ;
- préparer en liaison avec les responsables de composantes, les rapports d'avancement, d'achèvement et de post-évaluation ainsi que des études internes ;
- rendre régulièrement compte de l'avancement des activités au Comité de suivi du programme ; et
- faire remonter au Comité de pilotage les décisions de son ressort, sous la supervision du Comité de suivi.

Le personnel de l'Unité de coordination est composé de :

⇒ *Pour la coordination nationale :*

- le Coordonnateur National ;
- un (1) Responsable Administratif et Financier ;
- un (1) Expert en Suivi-évaluation ;
- une (1) Assistante de direction ; et
- un (1) Chauffeur vaguemestre.

⇒ *Pour la coordination sectorielle :*

- 1) le Coordonnateur sectoriel de la Composante Renforcement de la chaîne PPPBSE, aidé de :
 - un (1) Assistant Administratif et Financier ;
 - un (1) Spécialiste en planification et analyse des politiques économiques ;
 - un (1) Spécialiste en suivi-évaluation ;
 - une (1) Assistante de direction ; et
 - un (1) Chauffeur vaguemestre.
- 2) le Coordonnateur sectoriel la Composante Efficacité du dispositif de contrôle et du renforcement des capacités, assisté de :
 - un (1) Assistant Administratif et Financier ;

- un (1) Spécialiste en suivi-évaluation ;
 - une (1) Assistante de direction ; et
 - un (1) Chauffeur vaguemestre.
- 3) le Coordonnateur sectoriel de la Composante Redynamisation Secteur privé – Société civile, assisté de :
- un (1) Assistant Administratif et Financier ;
 - un (1) Spécialiste en suivi-évaluation ;
 - une (1) Assistante de direction ; et
 - un (1) Chauffeur vaguemestre.

Pour assurer une mise en œuvre optimale du programme, à travers ses différentes composantes, l'Unité de coordination sera constituée autant que possible d'entités opérationnelles ayant une structure de projet ou justifiant de capacités humaines et matérielles adéquates.

Dans cette optique, la coordination sectorielle sera assurée de la manière suivante :

⇒ Coordination du renforcement de la chaîne PPPBSE

La gestion opérationnelle de la composante « Renforcement de la chaîne Prospective-Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi/Evaluation (PPPBSE) » sera confiée à la Cellule technique de coordination du Programme de Renforcement des Capacités et de Modernisation des Administrations Economiques, Financières et du Plan (PRCAMEFP). Cette unité de projet qui a développé une expertise dans la conduite de projets de développement, notamment de renforcement des capacités au cours des cinq dernières années, dispose d'un potentiel humain adéquat, à savoir : (i) un Coordonnateur national, (ii) un Expert national en renforcement des capacités, coordonnateur Adjoint, (iii), un Expert en statistique et études économiques, (iv) un Spécialiste en acquisition, (v) un Assistant administratif et financier, (vi) une Assistante de direction et (vii) deux (2) chauffeurs, tous recrutés par appels à candidature, les uns selon les procédures du PNUD, et les autres selon les procédures de la BAD.

⇒ Coordination du renforcement des dispositifs de contrôle et de renforcement des capacités

Vu le caractère transversal de la composante « Renforcement des dispositifs de contrôle et de renforcement des capacités » et la nécessité de garantir une appropriation des interventions au niveau technique, la coordination de cette composante sera logée à la Direction Générale du Développement des Capacités qui mettra à disposition le personnel d'appui ; le Coordonnateur sectoriel, l'Assistant administratif et financier ainsi que le Spécialiste en Suivi-Evaluation seront quant à eux, recrutés selon les procédures de transparence et d'équité.

⇒ Coordination Secteur privé-Société civile

La composante « Redynamisation du secteur privé et de la société civile » sera pilotée par le Centre Ivoirien de Recherche Economique et Sociale (CIRES), à travers sa Cellule d'Analyse des Politiques Economiques (CAPEC), par ailleurs, point focal d'ACBF en Côte d'Ivoire, structure projet et autonome par rapport à l'administration publique, pour accompagner efficacement le renforcement des capacités des entités bénéficiaires concernées.

Les Coordonnateurs national et sectoriels ainsi que le Responsable administratif et financier et l'Expert en Suivi-Evaluation sont recrutés par le Comité de pilotage sur appel à candidatures national. Les experts sectoriels sont recrutés en cas de besoin par l'Unité de coordination au sein de ses démembrements, sous la supervision du Comité de suivi et selon les règles d'équité et de transparente.

Quant au personnel d'appui, il sera :

- pour l'Unité de coordination nationale, recruté dans les mêmes conditions que les experts sectoriels, et
- pour la coordination sectorielle, mis à disposition par les structures d'accueil.

4.3. Mise en œuvre du Programme

Le Programme de Renforcement des Capacités pour la gouvernance économique en Côte d'Ivoire s'étendra sur cinq (5) années. Les activités du programme démarreront dès la désignation des membres du Comité de Pilotage et du Comité de suivi par les différentes structures membres, sur demande du Cabinet du Premier Ministre.

Le comité de suivi constituera en son sein un comité ad'hoc pour le recrutement des membres de l'équipe de coordination du programme, à savoir le Coordonnateur National, les Coordonnateurs sectoriels, l'Expert et les spécialistes en suivi évaluation, le Responsable Administratif et Financier, les Assistants administratif et financier, l'Assistante de direction et le Chauffeur de la coordination nationale.

Le Contrôleur financier auprès du Programme et le représentant de la Direction des marchés publics (DMP) sont d'office membres dudit Comité.

Le Comité ad'hoc travaillera sous l'autorité du Comité de pilotage et la supervision directe du Comité de suivi ; il est chargé de :

- rédiger les termes de référence (TDR) pour les différents postes évoqués,
- élaborer les TDR d'un consultant pour l'élaboration d'un Manuel de procédures administratives, financières et comptable du Programme,

- procédera au recrutement personnel sus mentionnés conformément aux normes de transparence et organisera le suivi des travaux d'élaboration du Manuel de procédures.

4.4 Suivi et évaluation

Tenant compte du nouvel environnement de l'aide axé sur la redevabilité, le suivi et l'évaluation revêtent une importance capitale. Pour mieux cadrer ces actions, un plan stratégique de suivi et évaluation couvrant la période de mise en œuvre du programme, prenant en compte le système de suivi et évaluation du Gouvernement, des bailleurs et les actions spécifiques propres au programme pays, va être développé et fera l'objet d'une évaluation régulière.

Le Programme sera évalué une fois par an par un Cabinet d'Audit de renommé International, choisi par le Comité de Pilotage en accord avec les principaux bailleurs de fonds.

Le cadre logique des performances, le suivi et l'évaluation continue du programme seront, par ailleurs, assurés par l'expert en suivi-évaluation. L'évaluation du programme se déroulera en trois étapes sanctionnées par trois rapports qui sont : (i) rapport de base sur les niveaux des principaux indicateurs des coordinations sectorielles du programme, (ii) rapport d'évaluation à mi-parcours, (iii) rapport d'évaluation final.

Sur la base des outils validés par tous les intervenants, des rapports de progrès des différents plans de travail et des axes stratégiques vont être élaborés et transmis à tous les partenaires, notamment les bailleurs de fonds. Des missions de suivi vont aussi être entreprises sur le terrain par les différentes parties dont les recommandations vont faire l'objet d'une évaluation régulière en vue du réajustement des actions pour l'atteinte des objectifs. De façon précise, les rapports d'évaluation des performances seront remis périodiquement au Coordonnateur National et des rapports trimestriels seront rédigés par la CAPEC et remis au comité de pilotage, qui après validation les transmettra aux principaux bailleurs de fonds.

V. Budget prévisionnel et source de financement du Plan d'actions

Le budget prévisionnel pour la mise en œuvre des activités prévues par le plan d'actions est estimé à **10 414 430 US Dollars (Dix millions quatre cent quatorze Mille quatre Cent trente US Dollars)** soit environ 5 364 000 000 FCFA (cinq milliards trois cent soixante quatre millions de francs) sur cinq ans sur la base de 1 USD = 515 FCFA. Il s'élève pour chaque année respectivement à :

- année 1 : 2 240 155 US Dollars ;
- année 2 : 2 040 025 US Dollars ;
- année 3 : 2 024 275 US Dollars ;
- année 4 : 2 024 275 US Dollars ;

- année 5 : 2 085 700 US Dollars.

Les grandes lignes du budget sont présentées dans le tableau 6, ci-dessous. Tandis que les détails sont consignés dans l'annexe présenté à cet effet. Ce budget est élaboré à partir des avis obtenus de la part des principaux acteurs du développement dans le pays.

Tableau 4 : Résumé du Budget Prévisionnel

| | An 1 | An 2 | An 3 | An 4 | An 5 | Total |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| I. DEPENSES DU PROGRAMME | | | | | | |
| 1.1. Cadres du Programme (Sous-Total 1) | 348 | 348 | 348 | 348 | 348 | 1740 |
| 1.2. Composantes du Programme | | | | | | |
| 1.2.1. <i>Amélioration de l'efficacité de la Chaîne PPPBSE</i> | 225 | 225 | 225 | 225 | 225 | 1125 |
| 1.2.2. <i>Amélioration des capacités du dispositif de renforcement des capacités et de Contrôle des services publics</i> | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 3 000 |
| 1.2.3. <i>Redynamisation du Secteur Privé et de la Société Civile</i> | 225 | 225 | 225 | 225 | 225 | 1125 |
| Sous-Total 2 | 1050 | 1050 | 1050 | 1050 | 1050 | 5250 |
| II. DEPENSES EN CAPITAL (Sous-Total 3) | 324,5 | 153,9 | 138,9 | 134,9 | 197,4 | 949,6 |
| III. DEPENSES ADMINISTRATIVES (Sous-Total 4) | 408,6 | 388,6 | 388,6 | 392,6 | 388,6 | 1967 |
| IV. FONDS NON ALLOUES (Sous-Total 5) | 109,06 | 99,53 | 98,78 | 98,78 | 101,70 | 507,83 |
| TOTAL BUDGET (en milliers de Dollars US) | 2 240,16 | 2 040,03 | 2 024,26 | 2 024,26 | 2 085,70 | 10 414,43 |

Les activités principales ou composantes du Programme absorbent globalement 67% du budget tandis que les dépenses en capital et les dépenses administratives constituent environ 28% du budget. Les fonds non alloués quant à eux représentent environ 5% du budget.

Les parts des composantes une et trois dans le budget global sont les mêmes, soit 10,8%. La composante 2 portant sur l'amélioration des capacités du dispositif de renforcement des capacités et de contrôle des services publics, qui comporte des activités à l'égard de différentes institutions dont le Programme GPE, la CAPEC, l'ENA et le SNGRC, va mobiliser environ 50% du budget total, soit 5 250 000 US Dollars.

Le plan de financement de ce programme ainsi que les contributions des différents bailleurs ressort comme suit :

Tableau 5 : Plan de Financement

| | TOTAL | ACBF | BAD | GOV | Autres |
|---|------------------|------------------|------------------|----------------|------------------|
| I. DEPENSES PRINCIPALES DU PROGRAMME | 6 990 000 | 3 260 000 | 1 980 000 | 525 000 | 1 225 000 |
| 1.1. Cadres du Programme | 1 740 000 | 1 260 000 | 480 000 | | 0 |
| 1.2. Amélioration de l'efficacité de la Chaîne PPPBSE | 1 125 000 | 500 000 | 400 000 | 225 000 | 0 |
| 1.3. Amélioration des capacités du Dispositif de renforcement des capacités et de Contrôle des services publics | 3 000 000 | 1 500 000 | 800 000 | | 700 000 |
| 1.4. Redynamisation du Secteur Privé et de la Société Civile | 1 125 000 | | 300 000 | 300 000 | 525 000 |
| II. DEPENSES EN CAPITAL ET DEPENSES ADMINISTRATIVES | 2 916 600 | 1 000 000 | 1 000 000 | 700 000 | 216 600 |
| III FONDS NON ALLOUES | 507 830 | 490 000 | | | 17 830 |
| TOTAL BUDGET | 10 414 430 | 4 750 000 | 2 980 000 | 1 225 000 | 1 459 430 |
| CONTRIBUTION (%) | 100 | 45,61 | 28,61 | 11,76 | 14,01 |

Le Programme Pays de Renforcement des Capacités en Côte d'Ivoire sera financé conjointement par la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) à hauteur de 45,61%, la Banque Africaine de Développement (BAD), pour 28,61%, l'Etat de Côte d'Ivoire à hauteur de 11,76% et d'autres partenaires multilatéraux ou bilatéraux avec une contribution de 14,01%.

Il faut noter l'engagement de l'Etat de Côte d'Ivoire à œuvrer pour la réalisation et le succès de ce programme qui est vital à une mise en œuvre efficace de Document de Stratégie de Relance Economique et de Réduction de la Pauvreté (DSRP). La Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) est un partenaire privilégié pour le renforcement des capacités dans les pays africains. Sa contribution sera une fois de plus l'expression de son soutien à la Côte d'Ivoire pour sa relance économique post-crise. La Banque Africaine de Développement est déjà présente auprès de la Côte d'Ivoire à travers le support budgétaire apporté au Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement pour le renforcement de la chaîne PPPBSE et son appui dans le cadre des Facilités pour les Pays Fragiles. Le programme pays sera le cadre pour la BAD d'étendre son action à tout le système de renforcement des capacités en Côte d'Ivoire. L'intérêt porté au programme pays par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et la Banque Mondiale permet d'avoir bon espoir quant à la couverture du reliquat de 14,01% soit 1 459 430 US Dollars.

VI. Risques encourus lors de l'exécution du Programme

Le contexte d'opérationnalisation du programme de renforcement des capacités pour l'amélioration de la gouvernance économique est celui d'une économie sortant de crise ; par conséquent, de nombreux risques sont susceptibles de peser sur sa mise en œuvre satisfaisante.

L'absence d'une vision prospective pour le développement des secteurs économiques peut également constituer un handicap pour la chaîne PPPBSE dont le premier maillon, est la prospective.

La généralisation du CDMT implique une disponibilité financière pour alimenter le cadre des dépenses ainsi défini ; les difficultés rencontrées dans l'exécution du budget faute de liquidité et les reports d'une année sur l'autre de la dette intérieure indiquent des difficultés en vue de mobiliser des ressources financières suffisantes pour alimenter le CDMT.

L'exercice de façon redondante du contrôle financier interne à la chaîne de la dépense combiné à la persistance du chevauchement des attributions des entités investies dans le contrôle de l'action gouvernementale et des finances publiques sont des risques récurrents à l'opérationnalisation du dispositif de contrôle.

Outre le problème des ressources financières, la question de l'ancrage institutionnel du programme risque de se poser avec acuité. Le choix de la structure devant abriter et coordonner les activités du programme est capital dans la mesure la qualité de la gouvernance de celle-ci demeure une conditionnalité de la plupart des partenaires pressentis pour le financement des activités du programme.

Les axes stratégiques 3 et 5 du document de stratégie de relance du développement et de réduction de la pauvreté prévoient une contribution déterminante du secteur privé et de la société civile. Or, un ensemble de facteurs tels que i) la division et la rivalité entre les organisations et surtout les faïtières et ii) l'instrumentalisation politique des OSC, constituent des risques potentiels à la réalisation du programme.

Il convient de noter aussi le risque de l'indisponibilité des rapports de contrôle et d'audit, des données économiques et financières pour alimenter le portail d'informations socio-économiques.

Conclusion et Recommandations

Le Programme Pays de Renforcement des Capacités en Côte d'Ivoire reflète les changements en cours dans le pays pour ce qui concerne le développement des capacités et est en phase avec la nouvelle approche de programme pays recommandée par la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique. L'approbation de ce programme donnera un bon signal pour l'engagement de l'Etat de Côte d'Ivoire et des partenaires à créer une synergie et une plus grande cohérence dans les initiatives de développement des capacités.

Il apparaît que les composantes de ce programme peuvent permettre d'atteindre les résultats escomptés tant au niveau sectoriel que global en matière de renforcement des capacités en Côte d'Ivoire.

Etant donné la reprise de la coopération internationale avec la Côte d'Ivoire, le Programme Pays de Renforcement des Capacités présente une grande opportunité d'obtention de soutiens forts tant au niveau technique que financier. Aussi, les différents bailleurs, notamment l'ACBF ne devront-ils ménager aucun effort pour favoriser la mise en œuvre effective de ce programme, très fort utile à l'efficacité de la relance économique post-crise et à la réduction de la pauvreté.

Pour une mise en œuvre rapide de ce programme, il est recommandé que :

- l'Etat de Côte d'Ivoire puisse confirmer de façon formelle sa contribution financière au principal bailleur qu'est l'ACBF ;
- l'Etat de Côte d'Ivoire puisse confirmer formellement la mise à disposition des locaux devant abriter le Programme Pays de Renforcement des Capacités ;
- l'Etat de Côte d'Ivoire puisse mettre en adoption dans un bref délai le cadre réglementaire conférant un statut d'institution semi autonome à ce Programme ;
- l'Etat de Côte d'Ivoire puisse désigner les membres du Comité de Pilotage avec les termes de référence ;
- les partenaires financiers s'engagent de façon définitive à mettre les ressources nécessaires, ce dans les meilleurs délais, à la disposition du Programme une fois les questions réglementaires réglées.

ANNEXES

ANNEXE 1 : CADRE DE RESULTATS

Priorités nationales :

| EFFETS | PRODUIT OU EXTRANTS / INDICATEURS | SOURCES DE VERIFICATION ET METHODE DE COLLECTE | PARTIES RESPONSABLES | SITUATION DE DEPART | CIBLES ANNUELLES | | | | | Hypothèses et risques | |
|--------|-----------------------------------|--|----------------------|---------------------|------------------|----------|----------|----------|----------|-----------------------|--|
| | | | | | Cible A1 | Cible A2 | Cible A3 | Cible A4 | Cible A5 | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

ANNEXE 2 : MATRICE D'ACTIVITES OU DE PLANIFICATION OPERATIONNELLE

| PRODUITS | ACTIVITES | INDICATEURS DE REALISATION | PARTIES RESPONSABLES | CALENDRIER DE MISE EN OEUVRE | | | | | | |
|----------|-----------|----------------------------|----------------------|------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

2012-2016

Programme Pays de Renforcement des Capacités