

Deloitte.



Assistance à l'élaboration du plan de
restructuration de l'INS
Détermination de l'impact financier des
mesures de redressement
Projet de rapport

(version corrigée suite à la réunion du conseil
d'administration du 27 décembre 2013)

Décembre 2013

Abidjan, le 26 Décembre 2013

M. Ibrahima BA
Directeur Général de l'Institut National de la Statistique (INS)
Abidjan, Côte d'Ivoire

S.A. au capital de 37 500 000 FCFA
Compte contribuable 9104684 A RC Abidjan 156849
Imm. Alpha 2000 – 14^e et 16^e Etage
Rue Gourgas – Plateau
01.B.P. 224 Abidjan 01 – Côte d'Ivoire

Tél : (225) 20.25.02.50
Fax : (225) 20.21.84.46 / 20.25.02.60
www.deloitte.com

Objet : Projet de rapport d'assistance à l'élaboration du plan de restructuration de l'Institut National de la Statistique (INS)
– Détermination de l'impact financier des mesures de redressement.

Monsieur le Directeur Général,

Conformément à notre lettre de mission et en vue de préparer le plan de restructuration demandé par la Direction des Participations et de la Privatisation (DPP), nous vous présentons ci-après notre projet de rapport relatif à la mission citée en objet.

Le présent projet de rapport, qui fait suite au rapport de diagnostic organisationnel, présente les principales observations, commentaires et recommandations qui ont été formulés à l'issue des travaux réalisés sur la base des documents qui nous ont été communiqués. Nous attirons votre attention sur le fait, qu'en l'absence des documents demandés, l'analyse de la tarification des projets pilotés par l'INS ainsi que l'établissement du bilan prévisionnel sur 3 ans de l'INS n'ont pu être réalisés. Il en est de même de l'analyse de l'organisation des projets pilotés par l'INS notamment le RGPH et le PU-PSB. Ces travaux non réalisés constituent les principales limitations de notre rapport comme indiqué ci-dessous.

Au terme de nos travaux, les recommandations proposées (présentées ci-dessous) si elles sont adoptées par le Conseil d'Administration permettront de réaliser une économie annuelle estimée à FCFA 1,2 milliard au cours de la première année (évaluée sur la base des comptes 2012). Pour les raisons évoquées ci-dessus, nous n'avons pas pu évaluer l'impact exhaustif de l'ensemble des recommandations à faire au regard des conclusions du diagnostic effectué lors de notre précédente mission.

Les recommandations ci-dessous ainsi que leur évaluation financière ne sont donc pas exhaustives et devront être complétées une fois que l'ensemble des documents et informations requis nous seront communiqués.

Deloitte.

Ce projet de rapport est exclusivement réservé à l'INS dans le cadre des objectifs précisés dans ce rapport. Il ne doit pas être affecté à un quelconque autre usage ou communiqué, en tout ou partie, ou à d'autres personnes que les destinataires indiqués ci-avant, sans notre autorisation préalable.

Nos travaux ne constituent ni un audit ni un examen limité au sens des normes d'audit internationales définies par l'IFAC, et en conséquence, nous n'exprimerons pas d'opinion ou avis sur les comptes de l'INS à quelque date que ce soit ou pour quelque exercice que ce soit.

Tout en restant disponible pour vous apporter toute information que vous souhaiteriez avoir relativement à notre projet de rapport, recevez Monsieur le Directeur Général nos respectueuses salutations.

Deloitte Côte d'Ivoire

Marc Vincens WABI
Associé gérant

Résumé exécutif

Conformément à la lettre de mission relative à l'assistance à l'élaboration du plan de restructuration de l'Institut National de la Statistique (INS) – Détermination de l'impact financier des mesures de redressement et en tenant compte des conclusions de la mission de diagnostic de l'INS réalisée précédemment, nous vous présentons, dans le présent résumé exécutif, les conclusions provisoires auxquelles nos travaux ont aboutis.

Ces conclusions provisoires dûment discutées avec la Direction Générale et le Conseil d'Administration de l'INS, présentées succinctement dans le présent résumé exécutif et détaillées dans le corps du rapport conformément au sommaire ci-dessus.

Le contexte et les objectifs de la mission sont présentés en page 35 de même que les travaux que nous avons réalisés, présentés à la page 37 sous réserve des limitations indiquées ci-dessous.

Après un rappel des principales conclusions de la mission de diagnostic de l'INS, nous présentons les recommandations d'économie qui nous paraissent opportun d'envisager ainsi que l'évaluation de l'impact financier desdites recommandations si elles étaient mises en œuvre par l'INS.

Résumé exécutif

Limitations

Nous attirons votre attention sur les limitations notées dans le cadre de la réalisation de nos travaux.

En effet, les documents suivants n'ont pu nous être communiqués :

- Les comptes prévisionnels sur 3 ans de l'INS nous permettant de connaître la vision de la Direction Générale ainsi que le projet de développement de l'INS et ainsi d'affiner les projections financières réalisées.
- Une analyse organisationnelle et financière des structures de gestion des projets RGPH et PU-PS.
- Une analyse des méthodes de détermination du coût et des prix des prestations de service (projets) réalisés par l'INS.

En l'absence desdits documents les travaux suivants n'ont pu être réalisés:

- Analyse de la tarification des projets pilotés par l'INS ;
- Etablissement des états financiers prévisionnels sur 3 ans; les comptes prévisionnels présentés dans le présent rapport étant limités aux comptes de résultat et aux capitaux propres prévisionnels en l'absence de projection des autres actifs et passifs de l'INS.

Résumé exécutif

Rappel des conclusions du diagnostic de l'INS

Au titre de l'analyse juridique et institutionnelle

- Les statuts de l'INS devront être mis à jour en conformité avec l'acte OHADA.
- Le comité technique du RGPGH a été logé dans une entité ad hoc distincte de l'INS contrairement à l'article 3 du décret n°2012-698 du 1er août 2012. Les relations entre le RGPH et l'INS n'ont pas, non plus fait, l'objet d'une convention permettant d'encadrer les prestations faites par l'INS et ses experts. Il en est de même pour le PU/PS.
- Une convention entre l'Etat et l'INS devra être signée afin de définir les prestations attendues par l'Etat relativement au service public de production statistique demandé à l'INS.
- Une convention d'appui technique et administratif (existant depuis 2006 mais formellement conclue le 8 août 2013 entre l'INS et le Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement), porte sur la mise à disposition de fonctionnaires (35 agents au titre de 2013) et la prise en charge de leurs rémunérations par l'INS. La contrepartie prévue dans ledit contrat n'a, à ce jour, pas été formellement identifiée ni évaluée.
- Les charges de personnel comprennent des primes de transport au-delà du minimum légal cumulées avec des primes conventionnelles élevées; ce qui accroît significativement les charges de personnel.

Résumé exécutif

Rappel des conclusions du diagnostic de l'INS

Au titre de l'analyse organisationnelle et des ressources humaines

- Les outils de gestion comptable et financière disponible devront être améliorés afin de renforcer les procédures de contrôle interne de l'INS.
- L'envergure important de contrôle du directeur général auquel est rattaché plusieurs cellules, un Conseiller Spécial et le Secrétaire général ne favorise pas la flexibilité du processus de prise de décisions;
- Le recours à du personnel différent de celui de l'INS pour l'exécution des projets entraîne une augmentation des charges de personnel et l'utilisation non efficiente des ressources humaines.
- La force de vente de l'INS devra être redynamisée en vue d'étendre l'offre de service et le portefeuille d clients notamment en direction du secteur privé et des organisations internationales et des ONG.
- L'absence d'application informatique de gestion des temps du personnel technique ne permet pas de s'assurer de l'efficacité des ressources humaines disponible ni de l'exclusivité de leurs prestations au profit de l'INS.

Résumé exécutif

Rappel des conclusions du diagnostic de l'INS

Au titre de l'analyse financière

- L'analyse financière réalisée nous permet de conclure que les ressources affectées à l'INS ne lui permettent pas de faire face aux charges inhérentes à ses activités. Les charges observées ne sont pas en ligne avec les ressources disponibles qui elles mêmes ne sont pas optimalement recherchées.
- L'organisation de la fonction comptable ne permet pas de garantir la fiabilité, l'exhaustivité ni la qualité de l'information comptable délivrée. Les travaux effectués relèvent notamment des écarts inexplicables entre les données comptables et les données contractuelles relativement aux projets.
- L'existence de plusieurs directions financières, l'une pour l'INS et l'autre pour la gestion des projets de l'INS ne permet pas d'assurer une gestion efficiente des ressources disponibles ni d'effectuer un suivi rigoureux des ressources affectées ni des charges effectuées.
- Une grille de tarification des prestations de service de l'INS devra être mise en place en vue d'homogénéiser et standardiser les tarifs et d'améliorer la performance et la rentabilité de l'INS.
- La procédures comptables adoptées pour l'enregistrement des opérations des projets ne permet pas d'assurer la traçabilité ni la fiabilité des données concernées ni de les séparer des autres activités de l'INS.

Résumé exécutif

Recommandations d'économie

Les observations formulées ci-dessus, nous permettent de faire les recommandations suivantes:

Au titre de l'analyse organisationnelle et des ressources humaines

- **Suppression des postes de conseiller spécial (CS) et de Secrétaire général (SG) au profit de deux postes de directeurs exécutifs adjoints (DEA).** L'un en charge des activités administratives et financières, l'autre des activités techniques.

- **Recours aux entreprises de travail temporaire pour la mise à disposition d'agents au profit des projets;**

Dans le cadre d'un contrat de prestation, ce personnel sera mis à la disposition de L'INS par une entreprise de travail temporaire. L'INS pourrait négocier une réduction conséquente du coût de la mise à disposition en jouant sur l'échelle et n'aurait plus à supporter de contribution employeur. L'externalisation de la gestion de ces agents éviterait un surcroît d'activités pour le personnel de L'INS

Résumé exécutif

Recommandations d'économie

- **Répondre aux besoins en personnel technique exprimés par les différentes directions;**

Afin de relancer les activités de l'INS, de lui permettre de se développer et de générer des revenus, nous avons identifié sur la base des entretiens réalisés avec les responsables des directions exclusivement techniques, les besoins d'effectifs de 145 employés.

L'INS devra procéder rapidement au recrutement de ce personnel à la suite des discussions qu'elle mènera avec le personnel à redéployer déjà identifié.

- **Redéploiement du surcroît de personnel (51 agents) des directions administratives vers les directions techniques**

Sur la base d'une évaluation des compétences et perspectives, l'INS devra proposer les solutions de redéploiement des 51 agents.

Résumé exécutif

Recommandations d'économie

Tableau : Focus de sept postes du personnel administratif

- Effectif à redéployer
- Un seul agent maintenu
- * Personnel en pool au service de toute direction n'en possédant pas de façon dédiée

Direction/Départements / Postes	Sécrétaire	Sécrétaire de direction	Assistante de direction	Chauffeur	Coursier	Chargé de mission	Agent de bureau
Président du Conseil d'Administration	■	■		■		■	
Directeur Général		■	■	■	■	■	■
SG		■		■			
Cellule Autonome d'Audit Interne	■			■			
Direction de la Communication de la Diffusion et du Marketing		■		■			
Direction des systèmes d'information				■			
Directeur de la Comptabilité et des Moyens Généraux		■		*			
Directeur des Ressources Humaines et des Affaires Juridiques	■	■		■			

L'ensemble des profils ainsi que le détail des 51 agents concernés par le redéploiement sont présentés en **Annexe 3** du présent rapport.

Résumé exécutif

Recommandations d'économie

- **Mise à jour du manuel de procédures**

Le manuel de procédures devant permettre l'identification des acteurs ainsi que la clarification des tâches de ces acteurs, n'est pas à jour et par conséquent n'est plus utilisé depuis plusieurs années.

Afin de procéder à la redynamisation correcte de ses activités, l'INS devra mener des travaux afin de mettre à jour son manuel de procédures. Ce manuel devra être validé en ateliers non seulement par les utilisateurs mais également par les intervenants en amont et en aval des procédures.

Résumé exécutif

Recommandations d'économie

Au titre de l'analyse juridique et institutionnelle

- **Prise en compte effective sur le budget de l'Etat des charges générées pour l'INS par la convention d'appui technique et administratif conclue avec le Ministère du Plan**
Cette prise en compte sur le budget de l'Etat entraînerait pour l'INS l'annulation de ces charges de personnel.
- **Suppression de la fraction imposable de la prime de transport en vue de ne conserver que le minimum légal et réduction des autres primes conventionnelles de moitié;**
- **Application stricte de la grille des salaires de l'INS à l'ensemble du personnel;**
- **Conclusion des contrats d'assurance maladie et véhicules;**
Afin de garantir la sécurité et la santé de ses agents, de leur permettre ainsi de travailler dans de bonnes conditions, également de garantir l'intégrité des actifs de l'INS, il nous paraît important qu'une police d'assurance maladie et automobile soient contractées par l'INS.
- **Mise en place d'un comité de passation des marchés.**

Résumé exécutif

Mise à jour des recommandations suite à l'actualisation du diagnostic

- **Clarification du statut des fonctionnaires titulaires d'un contrat de travail**

L'INS devra demander aux agents ayant un statut mixte de se déterminer irrévocablement entre celui de fonctionnaire et de salarié. Pour ceux des agents qui choisiront le statut de salarié, l'INS devra mettre en place un comité de suivi, chargé d'accompagner ces agents, dans une procédure devant aboutir à la délivrance de leur arrêté de radiation du fichier de la Fonction publique. Pour ceux ayant opté pour le statut de fonctionnaire, l'INS devra d'une part, procéder à la rupture des contrats de travail, sans indemnités, conformément aux dispositions de l'article 23 du statut de la Fonction publique), et d'autre part, faire engager la procédure, en vue de les mettre à la disposition de la fonction publique. Il en résulterait une réduction de charge de personnel dont l'importance serait fonction du nombre de fonctionnaires concernés.

Au titre de l'analyse financière

- **Réduction des frais généraux de fournitures de bureau et de carburant, réduction des frais de télécommunication et de missions.**
- **Réduction des frais de location de véhicules en privilégiant systématiquement le recours aux fournisseurs les moins disant.** L'INS pourra constituer un pool de fournisseurs potentiels référencés et regroupés en famille de fournisseurs opérant dans un même secteur d'activité qui seront mis en concurrence continue.

Résumé exécutif

Mise à jour des recommandations suite à l'actualisation du diagnostic

- **Mise en œuvre d'un plan marketing** afin d'accroître la visibilité de l'INS en tant qu'acteur de développement économique public et privé, tant au plan national qu'au plan international;
- **Optimisation de la subvention d'exploitation** octroyée par l'Etat afin de permettre à l'INS d'assurer son coût de fonctionnement et la réalisation de ses activités de production statistique en recourant à des ressources autres que celles de l'Etat par la dynamisation de son activité de prestations de services au secteur privée.

Résumé exécutif

Evaluation de l'impact des recommandations formulées sur les comptes financiers

Les recommandations proposées (présentées ci-dessous) si elles sont adoptées par le conseil d'administration permettront de réaliser une économie annuelle estimée à FCFA 1,2 milliard au cours de la première année. Pour les raisons évoquées ci-dessus, nous n'avons pas pu évaluer l'impact exhaustif de l'ensemble des recommandations au regard du diagnostic effectué lors de notre précédente mission.

Les recommandations ci-dessus ainsi que leur évaluation financière ne sont donc pas exhaustives et devront être complétées une fois que l'ensemble des documents et informations requis nous seront communiqués.

		Coût des mesures de restructuration proposées
Subvention d'exploitation		<u>706 566 970</u>
	<i>Augmentation de la subvention d'exploitation</i>	706 566 970
Services extérieurs		<u>-34 687 542</u>
	<i>Réduction des frais de location de véhicules</i>	-9 455 000
	<i>Réduction des frais de télécommunications</i>	-4 086 492
	<i>Réduction des frais de mission</i>	-21 685 850
	<i>Frais d'acte lié à la mise à jour des statuts et du registre de commerce</i>	539 800
Autres achats		<u>-182 235 131</u>
	<i>Réduction des frais généraux</i>	-182 235 131
Impôts et taxes		<u>-2 787 960</u>
	<i>Impôts et taxes liés à la suppression de la fraction imposable de la prime de transport ainsi que la réduction de moitié des primes conventionnelles</i>	-2 787 960
Charges du personnel		<u>-312 870 000</u>
	<i>Gains sur les charges de personnel liés à la convention INS/MEMP.</i>	-216 000 000
	<i>salaires bruts liés à la correcte application de la grille des salaires de l'INS</i>	2 700 000
	<i>réduction de la prime de transport</i>	-11 940 000
	<i>réduction des primes conventionnelles</i>	-87 630 000
		1 239 147 603

Résumé exécutif

Evaluation de l'impact des recommandations formulées sur les comptes financiers

Le détail de l'impact des recommandations est le suivant :

Réduction et économie de charges : Charges de personnel

- **Prise en compte effective sur le budget de l'Etat des charges générées pour l'INS par la convention d'appui technique et administratif conclue avec le Ministère du Plan**

Nature et poste de résultat affectés	Impact Financier 2012 (en FCFA)
Economie de charges des salaires annuelles du personnel mis à disposition du Ministère du plan	216 000 000

Résumé exécutif

Evaluation de l'impact des recommandations formulées sur les comptes financiers

- **Suppression de la fraction imposable de la prime de transport et réduction des autres primes conventionnelles de moitié.**

La suppression de la fraction imposable de la prime de transport ainsi que la réduction de moitié des primes conventionnelles versées aux employés entraîneraient, si cette proposition est retenue, une réduction de la masse salariale de **99,6 millions** par an mais également une économie d'impôts pour un montant de **2,8 millions FCFA**, soit une économie totale de **102,4 millions** par an.

Nature et poste de résultat affectés	Impact Financier 2012 (en FCFA)
Economie de charges liées au transport	11 940 000
Economie de charges liées aux autres primes conventionnelles	87 630 000
Economie totale de charges	99 570 000
Economies d'impôts liés 2,8%	2 787 960
Economie totale	102 357 960

Résumé exécutif

Evaluation de l'impact des recommandations formulées sur les comptes financiers

Réduction et économie de charges : Charges de personnel

- **Application stricte de la grille des salaires de l'INS à l'ensemble du personnel**

38 agents perçoivent une rémunération inférieure à la grille, tandis que 75 autres ont une rémunération supérieure pour des montants respectifs de FCFA 34,4 millions et FCFA 31,7 millions soit un supplément de charges d'un montant de FCFA **2,7 millions**.

Réduction et économie de charges : Autres achats

- **Réduction des frais généraux**

L'INS a enregistré un montant relatif aux autres achats de FCFA 296,5 millions au titre de 2012.

Afin de déterminer un niveau normatif du montant des frais généraux nécessaires au bon fonctionnement de l'INS, une analyse de ces besoins (besoin en fournitures de bureau, carburant ...) aurait dû être effectué.

En l'absence de document et d'informations sur ces éléments, nous avons pour les besoins de notre analyse retenu comme niveau normatif des frais généraux, le montant budgétisé en 2012 (Budget 2013).

Si l'on considère le montant normatif de FCFA 114,2 budgétisé en 2012, l'INS réaliserait une économie de FCFA **182,2 millions** relatives aux frais généraux.

Résumé exécutif

Evaluation de l'impact des recommandations formulées sur les comptes financiers

Réduction et économie de charges : Services extérieurs

- **Réduction des frais de location de véhicules**

Après sélection et analyse d'échantillons représentatifs de factures, nous avons identifié une économie potentielle des frais de location de véhicules de l'ordre de FCFA **9,5 millions** au titre de 2012.

- **Réduction des frais de télécommunication**

Sur la base du respect strict du budget annuel 2013 présenté ci-dessous et indiquant le montant de l'enveloppe mensuelle remise aux dirigeants de l'INS pour faire face à leur dépenses de téléphone, une économie de FCFA **4,1 millions** a été dégagée.

Téléphone fixe	
Abonnement Côte d'Ivoire Télécom	21 600 000
Cabinet DG et PCA	720 000
Sous-total téléphone fixe	22 320 000

Téléphone portable	
PCA	1 200 000
DG	2 400 000
SG	1 200 000
CS	1 200 000
DAF	600 000
DR	1 200 000
Sous-total téléphone portable	7 800 000

Total téléphone	30 120 000
------------------------	-------------------

Source : Budget 2013

Résumé exécutif

Evaluation de l'impact des recommandations formulées sur les comptes financiers

Réduction et économie de charges : Services extérieurs

- **Réduction des frais de missions et conclusion de contrats d'assurance**

- **Frais de missions**

La réduction des frais de missions permettrait une réduction des charges de FCFA 21,7 millions.

- **Assurance (automobile et maladie)**

Nous estimons le coût normatif de cette mesure à FCFA 147 millions soit 102 millions d'assurance maladie et 45 millions d'assurance automobile.

Nature et poste de résultat affectés	Impact Financier 2012 (en FCFA)
Economie réalisée sur les frais de missions	21 685 850
Coût des contrats d'assurance maladie et automobile	147 000 000
Coût total	- 125 314 150

La mise en œuvre des mesures de restructuration sur le poste « services extérieurs » entraîne un coût d'un montant de **125,3 millions**.

- **Mise en œuvre du plan marketing**

Le coût de ce plan marketing a été estimé à FCFA **36,8 millions** (avec au moins FCFA **19 millions** de charges récurrentes sur 3 ans).

Résumé exécutif

Evaluation de l'impact des recommandations formulées sur les comptes financiers

Réorganisation stratégique

- **Suppression des postes de conseiller spécial (CS) et de Secrétaire général (SG) et création des postes de directeurs exécutifs adjoints (DEA).**

La suppression des postes de CS et de SG et la création des deux postes de DEA ne présenterait aucune incidence sur les charges de l'INS.

- **Recours aux entreprises de travail temporaire pour la mise à disposition d'agents au profit des projets**

Les économies pouvant être réalisées n'ont pas été évaluées mais les bénéfices exposés plus haut pourraient s'avérer significatifs si les négociations avec l'entreprise de travail temporaire sont bien menées.

Résumé exécutif

Evaluation de l'impact des recommandations formulées sur les comptes financiers

Réorganisation stratégique

- **Mise en place d'un comité de passation des marchés**

La mise en œuvre de cette mesure serait sans coût pour l'INS.

- **Clarification du statut des fonctionnaires titulaires d'un contrat de travail**

Les économies pouvant être réalisées n'ont pas été évaluées mais les bénéfices exposés plus haut pourraient s'avérer plus ou moins significatifs selon le nombre de fonctionnaires devant être mis à la disposition de la fonction publique.

Résumé exécutif

Evaluation de l'impact des recommandations formulées sur les comptes financiers

Régularisations organisationnelles

- **Répondre aux besoins en personnel technique exprimés par les différentes directions techniques**

L'estimation des rémunérations de ces agents ainsi que les impôts à la charge de l'employeur s'élèvent successivement à 664 millions FCFA et à 80,6 millions FCFA. Une partie de ce personnel pourrait provenir du redéploiement des 51 agents issus des directions administratives. Ces agents seront identifiés à la suite de discussions entre l'INS et les employés puis formés avant leur intégration au sein des directions techniques.

- **Redéploiement du surcroît de personnel (51 agents) des directions administratives vers les directions techniques**

Le redéploiement du personnel engendrerait des coûts de formation variables et fonction de la décision de l'INS qui devra tenir compte de l'avis des agents.

- **Mise à jour du manuel de procédures**

La mise à jour du manuel de procédures engendrera un coût estimé à FCFA 15 millions.

Résumé exécutif

Evaluation de l'impact des recommandations formulées sur les comptes financiers

Accroissement de revenus

- **Génération de ressources significatives suite à la mise en œuvre du plan marketing**

Le plan marketing devrait générer à partir de 2014 des ressources d'au moins FCFA 1,9 milliards contre 1 milliard au 31 Décembre 2012 soit un accroissement de 88%. Ce plan permettra d'anticiper une augmentation du chiffre d'affaires de 5% par an à partir de 2014.

- **Augmentation de la subvention d'exploitation**

Sur la base des informations d l'INS, le coût des activités régaliennes de production de statistiques qui lui sont assignées a été estimé à FCFA 2 259 620 000. Il se présente comme suit :

Production statistique	Coût en FCFA
Production des comptes nationaux	341 200 000
Production des comptes trimestriels	174 000 000
Production des annuaires statistiques	330 600 000
Production des IPI	100 500 000
Production des IHPC	193 500 000
Production de la centrale des bilans	115 125 000
Mise à jour du répertoire des entreprises	204 750 000
Production des statistiques de l'état civil	19 000 000
Soldes d'opinion des chefs d'entreprises	91 500 000
Dispositif de collecte des données	82 195 000
Production de statistiques en région	57 250 000
Production de statistiques sur les nouvelles constructions	150 000 000
Réalisation de l'enquête annuelle d'entreprise	150 000 000
Réalisation de l'enquête sur les indicateurs multiples	250 000 000
Total	2 259 620 000

Source : Budget 2013

Afin de permettre à l'INS de financer ses activités, le montant de la subvention octroyée par l'Etat devrait être optimisé.

Résumé exécutif

Evaluation de l'impact des recommandations formulées sur les comptes financiers

Accroissement de revenus

▪ Amélioration de la politique de tarification des prestations

Nous n'avons obtenu ni l'état détaillé des charges et produits par projets, ni la structure de prix des prestations réalisées par l'INS, de sorte que nous n'avons pas été en mesure de mener une étude approfondie sur la politique de tarification de l'INS.

Nous n'avons pas non plus obtenu le détail des revenus générés ainsi que les coûts relatifs aux projets pilotés par l'INS (PU-PSB, RGPH...).

Toutefois, nous avons obtenu le détail des effectifs et des salaires sur lesquels nous avons formulés nos recommandations.

Le rapprochement des conventions de projets avec les revenus et charges enregistrés en comptabilité laisse apparaître des écarts inexplicables.

Résumé exécutif

Evaluation de l'impact des recommandations formulées sur les comptes financiers

Impôts

La mise en œuvre de l'ensemble des mesures de restructuration reprend un montant d'impôts de 78 millions.

Libellé	Economie d'impôts (en millions FCFA)
Suppression de la fraction imposable de la prime de transport et réduction des autres primes conventionnelles de moitié.	2,8
Besoins en personnel technique	80,6
Coût total	78

Résumé exécutif

Présentation des comptes financiers 2012 restructurés

Les états financiers qui vous sont présentés ci-dessous ont été montés à partir de ces recommandations chiffrées présentées dans le chapitre précédent.

	Année 2012	Restructuration	Comptes restructurés
Ventes de produits fabriqués	8 281 445		8 281 445
Travaux services vendus	875 236 081		875 236 081
Production stockée (ou destockage)	96 032 650		96 032 650
Marge brute sur matières			
Produits accessoires	7 011 323		7 011 323
Subventions d'exploitation	1 553 053 030	706 566 970	2 259 620 000
Autres produits	196 006 466		196 006 466
Autres achats	296 480 333	(182 235 131)	114 245 202
Variation de stock	(151 766 188)		(151 766 188)
Transports	72 958 591		72 958 591
Services extérieurs	465 416 477	(34 687 542)	430 728 935
<i>dont</i>			
<i>frais de location de véhicules</i>		(9 455 000)	
<i>frais de télécommunications</i>		(4 086 492)	
<i>frais de mission</i>		(21 685 850)	
<i>frais d'acte lié à la mise à jour des statuts et du registre de commerce</i>		539 800	
Impôts et taxes	74 169 939	(2 787 960)	71 381 979
<i>dont</i>			
<i>Impôts et taxes liés à la réduction des primes</i>		(2 787 960)	
Autres charges	265 153 214		265 153 214
Valeur Ajoutée			

Résumé exécutif

Présentation des comptes financiers 2012 restructurés

Suite aux recommandations formulées plus loin dans ce rapport nous proposons les états financiers 2012 restructurés ci-dessous :

Charges du personnel	2 000 628 532	(312 870 000)	1 687 758 532
<i>dont</i>			
<i>gains sur les charges de personnel liées à la convention INS/MEMP</i>		(216 000 000)	
<i>salaires bruts liés à la correcte application</i>		2 700 000	
<i>primes de transport</i>		(11 940 000)	
<i>autres primes</i>		(87 630 000)	
E.B.E.			
Transferts de charges	20 275 000		20 275 000
Dotations aux amortissements et aux provisions	414 173 750		414 173 750
<i>Total produits d'exploitation</i>	2 755 895 995		2 755 895 995
<i>Total charges d'exploitation</i>	3 437 214 648	(570 056 135)	2 867 158 513
Résultat d'exploitation			
Résultat financier			
Résultat des activités ordinaires			
Résultats HAO			
Impôt sur le résultat*	4 624 447		4 624 447
Résultat net			

* L'impact de l'impôt sur les ajustements n'a pas été évalué et pourrait être réduit des déficits reportables

Résumé exécutif

Présentation des comptes prévisionnels sur 3 ans

Les états financiers prévisionnels ont été élaborés selon les hypothèses suivantes :

- **Chiffre d'affaires**

Nous proposons un plan marketing et commercial visant à accroître les revenus de l'INS. Ce plan marketing estimé à FCFA 36 847 000 inclus des actions promotionnelles destinées à accroître la visibilité de l'INS en tant qu'acteur de développement économique public et privé, tant au plan national qu'au plan international auprès de la population, des entreprises privées et des institutions internationales. Nous proposons de le réaliser avant le premier trimestre 2014. Il générera un chiffre d'affaire que nous estimons à FCFA 1 934 500 000 la première année. Ce plan permettra d'anticiper une augmentation du Chiffre d'affaires de 5% par an à partir de 2014.

- **Charges de personnel**

Outre le recrutement des 145 personnels techniques qui représentera une charge de 744,6 millions de FCFA, Nous ne prévoyons pas de plan de recrutement jusqu'à 2016. Le montant des charges de personnel devrait par conséquent être stable sur la période et s'élever à FCFA 2,4 millions

- **Dotation aux amortissements**

Nous n'avons pas obtenu le tableau d'amortissement des immobilisations de 2013 à 2016. Par ailleurs, aucun investissement n'étant prévu jusqu'à 2016 et pour les besoins de l'analyse, nous estimons la baisse des charges de dotation aux amortissement à 1% par an.

Résumé exécutif

- **Autres charges d'exploitation**

La revue des charges d'exploitation de 2012 nous a permis de mettre en évidence un gisement d'économie potentielle de 2,5%. Nous anticipons une évolution conservatrice de 1% des charges d'exploitation sur la période.

- **Produits/Charges financiers**

Nous n'anticipons aucun résultat financier.

- **Produits/Charges exceptionnelles**

Nous n'anticipons aucun résultat exceptionnel.

- **Bilan prévisionnel**

Nos travaux se sont limités à l'établissement des fonds propres prévisionnels. Nous n'avons obtenu ni bilan financier, ni hypothèses nous permettant de réaliser la totalité du prévisionnel.

Résumé exécutif

Présentation des comptes prévisionnels sur 3 ans

	Année 2012 restructurée	Année 2013	Année 2014	Année 2015	Année 2016
Ventes de produits fabriqués	8 281 445	7 489 048	25 000 000	26 250 000	27 562 500
Travaux services vendus	875 236 081		1 909 500 000	2 004 975 000	2 105 223 750
Production stockée (ou destockage)	96 032 650				
Marge brute sur matières					
Produits accessoires	7 011 323	234 574	18 538 059	19 464 962	20 438 210
Subventions d'exploitation	2 259 620 000	2 259 620 000	2 259 620 000	2 259 620 000	2 259 620 000
Autres produits	196 006 466				
Autres achats	114 245 202	77 431 274	114 245 202	115 387 654	116 541 531
Variation de stock	(151 766 188)				
Transports	72 958 591	2 026 234	73 688 177	74 425 059	75 169 309
Services extérieurs	430 728 935	144 277 420	450 036 224	454 536 587	459 081 952
dont					
<i>frais de régularisation d'assurance automobile et maladie</i>			147 000 000	147 000 000	147 000 000
<i>Plan marketing</i>			36 847 000	24 447 000	24 447 000
Impôts et taxes	71 381 979	74 169 939	101 036 606	101 036 606	101 036 606
dont					
<i>Impôts et taxes liés au recrutement du personnel technique</i>			26 866 667	26 866 667	26 866 667
Autres charges	265 153 214	28 453 324	267 804 746	270 482 794	273 187 622
Valeur Ajoutée					
Charges du personnel	1 687 758 532	1 694 579 904	1 909 091 865	1 909 091 865	1 909 091 865
dont					
<i>Salaires bruts liés au recrutement du personnel technique</i>			221 333 333	221 333 333	221 333 333
E.B.E.					
Transferts de charges	20 275 000	20 477 750	20 682 528	20 889 353	21 098 246
Dotations aux amortissements et aux provisions	414 173 750	418 315 488	422 498 642	426 723 629	430 990 865
<i>Total produits d'exploitation</i>	2 755 895 995	2 287 821 372	4 233 340 587	4 331 199 315	4 433 942 706
<i>Total charges d'exploitation</i>	2 867 158 513	2 439 253 583	3 549 115 129	3 549 997 859	3 563 413 417
Résultat d'exploitation					
Résultat financier					
Résultat des activités ordinaires					
Résultats HAO					
Impôt sur le résultat	4 624 447	4 897 751	313 228 693	342 830 293	374 095 035
Résultat net					

Résumé exécutif

Présentation des comptes prévisionnels sur 3 ans

- Capitaux propres

	Année 2012 restructurée	Année 2013	Année 2014	Année 2015	Année 2016
Capital	2 000 000 000	2 000 000 000	2 000 000 000	2 000 000 000	2 000 000 000
Report à nouveau	(6 231 867 872)	(5 279 163 160)	(2 162 166 205)	(1 580 455 775)	(943 770 946)
Résultat net de l'exercice	952 704 712	(156 329 961)	581 710 430	636 684 829	694 747 922
Subventions d'investissement	446 183 545	401 565 191	361 408 672	325 267 805	292 741 024
Totaux Capitaux propres					

Contexte et objectifs

L'INS présente une situation de perte récurrente depuis plusieurs exercices. Cette situation affecte les capitaux propres de la structure.

Dans le cadre des matrices d'actions prioritaires du Programme de Travail Gouvernemental 2013 (PTG), la Direction des Participations et de la Privatisation (DPP) a demandé à la Direction Générale de l'INS d'élaborer un plan de restructuration qui intégrerait la mise en place d'une organisation optimale et compatible avec ses missions.

L'INS a donc sélectionné le Cabinet Deloitte Côte d'Ivoire dans le but de l'assister dans le cadre d'un diagnostic institutionnel, organisationnel et financier ayant abouti à des propositions de mesures de redressement.

Suite à cette phase de diagnostic, l'INS a confié au cabinet :

- l'actualisation du diagnostic effectué lors de l'audit financier et organisationnel;
- La mise à jour des recommandations à la suite de l'actualisation du diagnostic ;
- L'établissement d'un plan de mise en œuvre des recommandations ;
- L'évaluation de l'impact des recommandations formulées sur les comptes financiers ;
- L'établissement des comptes financiers prévisionnels sur trois (3) années.

Documents en attente

Les documents suivants sont en attente :

- Business Plan et ou plan d'affaires
- Structure de prix des prestations de l'INS
- Etude sur la tarification des prestations de l'INS

Rappel des travaux réalisés

Notre mission a porté sur :

- L'actualisation du diagnostic effectué lors de la phase de diagnostic ;
- La mise à jour des recommandations à la suite de l'actualisation du diagnostic ;
- L'établissement d'un plan de mise en œuvre des recommandations ;
- L'évaluation de l'impact des recommandations formulées sur les comptes financiers ;
- L'établissement des comptes financiers prévisionnels sur trois (3) années.
- La validation des recommandations et du coût de leur mise en œuvre avec la Direction Générale et le Conseil d'Administration de l'INS ;

Rappel des travaux réalisés

Les travaux à réaliser se sont articulés essentiellement autour de trois (3) volets :

Au titre de l'organisation et des ressources humaines

- Finalisation de la proposition de réorganisation;
- Etude de la mise en œuvre de la nouvelle organisation.;
- Etude des ressources humaines et évaluation des ressources humaines : identification des tâches réelles, du nombre d'agents et ETP (Equivalent Temps Plein), de la répartition au sein des différents services;
- Détermination du coût de la mise en œuvre des recommandations.

Analyse financière

- Revue des charges d'exploitation ;
- Etablissement des comptes financiers 2012 et comptes prévisionnels sur trois (3) exercices intégrant l'impact financier de l'ensemble des recommandations.
- Détermination des ratios financiers (de rentabilité, de solvabilité...) après la prise en compte de l'impact financier des recommandations.

Rappel des travaux réalisés

Au titre de la revue juridique et institutionnelle

- Analyse du statut juridique de l'ensemble du personnel (Contractuels, Fonctionnaires, Consultants, Agents du privé, Stagiaires), à la lumière des textes régissant le fonctionnement de l'INS et des textes spécifiques à chaque catégorie de personnel (Statut Général de la Fonction Publique, Code du travail et ses textes d'application, etc.) ;
- Présentation des conséquences attachées au statut du personnel, dans le cadre d'une réorganisation des ressources humaines ;
- Analyse des accessoires de salaires (primes notamment) éventuellement accordées à l'ensemble ou à certains membres du personnel et le caractère de ces accessoires de salaire (fondement textuel, caractère discrétionnaire, permanent ou ponctuel, etc.) ;
- Analyse des implications juridiques d'éventuelles suppressions de poste et réductions de salaire, après examen des niveaux de rémunération ;
- Présentation de la procédure et du coût de la mise à jour des documents (statuts et registre de commerce et du crédit mobilier).

Rappel des principales recommandations suite au diagnostic

Lors de la précédente phase, nous avons procédé à l'audit financier et organisationnel de l'INS en vue de proposer des recommandations afin d'entamer la restauration de l'équilibre financier et ajuster l'organisation de l'INS. A l'issue de cette phase de diagnostic, nous avons émis un rapport reprenant les recommandations présentées ci-dessous:

Au titre de la revue juridique et institutionnelle

- La signature d'une convention qui organisera les rapports de l'INS avec l'Etat conformément aux dispositions de l'article 31 de la loi n° 97-519 du 4 septembre 1997 portant organisation et fonctionnement des sociétés d'Etat.
- L'entérinement de la nomination du PCA par un décret comme prévu par les statuts.
- L'intégration par des inscriptions modificatives dans le Registre de Commerce et du Crédit Mobilier, de la nomination des nouveaux dirigeants de l'INS en 2011, notamment les administrateurs et le Directeur Général de l'INS.
- La clarification du statut des agents de l'Etat qui sont encore rémunérés par l'INS et pour lesquels l'institut continue de cotiser à la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS) ou à la Caisse Générale de Retraite des Agents de l'Etat (CGRAE).

Rappel des principales recommandations suite au diagnostic

Au titre de l'analyse financière

- La revue profonde de la politique de tarification des prestations de l'INS. Les prix de ventes pratiqués devront lui permettre de couvrir tous les coûts complets et de dégager une marge. Pour ce faire, il nous paraît nécessaire de mettre en place un système de comptabilité analytique performant, permettant de rapprocher de manière précise les différentes prestations et les coûts associés.
- Afin de résoudre le déséquilibre entre les ressources et les charges, nos recommandations s'articulent autour de 2 leviers :
 - Un levier commercial qui consiste à mettre en place un plan marketing visant à accroître les ressources propres de l'INS et à renforcer ainsi son autonomie financière.
 - Ce plan marketing pourra inclure des actions promotionnelles afin d'accroître la visibilité de l'INS en tant qu'acteur de développement économique public et privé, tant au plan national qu'au plan international auprès de la population, des entreprises privées et des institutions internationales. Les cibles de l'INS devront être élargies à une clientèle d'entreprises privées. Il conviendra également pour l'INS d'élargir son portefeuille de prestations constitué aujourd'hui de publications, d'études et de projets en proposant de nouveaux services attrayants par exemple des partenariats avec des entreprises privées ou des écoles.
 - Un levier opérationnel visant à réduire les charges de l'INS et à les aligner aux ressources de l'INS. Il conviendra également d'étudier la possibilité pour l'INS de bénéficier de l'appui des bailleurs de fonds internationaux et également de certaines redevances statistiques perçue par l'Etat.

Rappel des principales recommandations suite au diagnostic

Au titre de l'analyse financière (suite)

- Afin de résoudre le déséquilibre de haut de bilan auquel fait face l'INS et augmenter ainsi son Fonds de Roulement Net Global, nous proposons 2 leviers d'actions :
 - Augmenter les ressources stables. L'adoption du plan de restructuration que nous proposons devrait contribuer à augmenter le résultat de l'INS à moyen terme et par conséquent renforcer ses capitaux propres et partant ses ressources stables.
 - Réduire l'actif immobilisé afin de l'aligner sur les ressources stables disponibles. Nous recommandons à l'INS de céder les éléments de l'actif immobilisé non essentiels à son activité, tels que son imprimerie qui par ailleurs ne fonctionne plus depuis 2007. L'institut pourra alors recourir aux services de l'Imprimerie Nationale de Côte d'Ivoire (INCI) ou à de la sous-traitance.

Rappel des principales recommandations suite au diagnostic

Au titre de l'audit organisationnel

- Elaborer un nouvel organigramme afin de rendre visibles les activités principales de l'INS, d'assurer un regroupement plus harmonieux des fonctions et de solutionner les problèmes relatifs à la lourdeur du processus décisionnel. Des esquisses d'organigrammes sont jointes en annexe pour servir de piste de réflexion en vue d'élaborer l'organigramme définitif.
- Mettre à jour le manuel de procédures pour identifier clairement les acteurs et intervenants de chaque processus et pour les cantonner aux rôles qui leur sont dévolus dans l'organisation.
- Revoir le déploiement du personnel pour étoffer les départements et entités cœur de métier et donner à la structure les moyens de travailler avec efficacité pour relever le défi à venir. A cet effet, il nous paraît important de prévoir la reconversion d'une partie du personnel administratif dans le but de leur permettre de participer aux activités à forte valeur ajoutée de la structure. Cette reconversion devra se faire par la formation.
- Identifier dans la mesure du possible à court ou long terme des locaux plus adaptés qui permettront d'implanter tous les départements de l'INS sur le même site pour un gain en efficacité

Etat de la situation de l'INS

Présentation générale

L'Institut National de la Statistique est passé d'administration centrale (Direction de la Statistique et de la Comptabilité Nationale) à Établissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC) le 09 Octobre 1991 sous la dénomination de "Institut National de la Statistique (INS)".

L'INS a été ensuite érigé en société d'Etat par le Décret n° 96-975 du 18 décembre 1996.

Les statuts de l'INS ont été mis à jour conformément à la loi n° 97-519 du 04 Septembre 1997 portant définition et organisation des sociétés d'Etat.

Conformément à ces statuts, l'INS est une société d'Etat au capital de deux milliards (2 000 000 000) de Francs CFA régie par les dispositions de l'acte uniforme OHADA relative aux sociétés commerciales et groupement d'intérêt économique en ce que ces dispositions ne sont pas contraires aux dispositions de la loi n° 97-519 du 04 Septembre 1997.

L'INS a été immatriculé au registre du commerce sous le numéro 218548.

Placé sous la tutelle administrative et technique du Secrétariat Général du Ministre chargé du Plan et du Développement Industriel et sous la tutelle économique et financière du ministre chargé de l'Economie et des Finances, l'INS jouit de la personnalité morale et, est doté de l'autonomie financière.

Etat de la situation de l'INS

Présentation générale

L'INS est doté de 10 directions régionales ayant à leur tête des directeurs régionaux.

Ainsi aux termes du décret portant sa création, l'INS a pour missions :

- d'élaborer des Comptes de la Nation et la Centrale des bilans ;
- de réaliser en collaboration avec les administrations et organismes publics concernés, le programme annuel ou pluriannuel des recensements et enquêtes ;
- de mettre en exploitation à des fins statistiques des données issues de la gestion administrative ;
- d'assurer sur le plan national, la mise en cohérence et la centralisation puis la synthèse et la diffusion de l'ensemble des données statistiques, économiques et démographiques collectées par les organismes parapublics ;
- de mettre en place un système statistique permettant l'observation systématique et régulière des divers aspects de l'évolution et des faits économiques, financiers, sociaux et démographiques ;
- de développer les activités statistiques au niveau régional ;
- d'assurer contre rétribution, l'exécution de travaux et d'études statistiques d'ordre économique, démographique ou social à la demande d'organismes privés ou publics, nationaux ou internationaux ;
- d'assurer la liaison avec les services similaires existant à l'étranger ainsi qu'avec ceux des organismes internationaux.

Etat de la situation de l'INS

Présentation générale

Les organes de L'INS

- **Le Conseil d'Administration** : Selon l'article 12 des statuts, le Conseil d'Administration de l'INS est composé de trois membres au moins et de douze membres au plus, nommés par décret pris en conseil des ministres sur rapport conjoint des ministres de tutelle. La durée du mandat des administrateurs est de trois (3) ans renouvelable au maximum deux (2) fois.

Le Conseil d'Administration élit parmi ses membres un président pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de l'INS dans les limites de l'objet social et des pouvoirs expressément réservés par les statuts, notamment : l'approbation des comptes, l'ouverture des comptes bancaires, l'adoption du budget.

- **La Direction Générale** : Selon l'article 13 des statuts, l'INS est dirigé par un Directeur Général dont la nomination, la rémunération et les fonctions sont prononcées par le Conseil d'Administration. Le Directeur Général représente la société dans ses rapports avec les tiers et, ses pouvoirs sont déterminés expressément par délibération du conseil d'administration.

- **Les commissaires aux comptes** : Selon l'article 16 des statuts, l'INS est contrôlé par deux commissaires aux comptes nommés pour trois exercices sociaux par le Ministre chargé de l'Economie et des Finances .

Les commissaires aux comptes certifient que les comptes annuels sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société.

Etat de la situation de l'INS

Répartition du personnel par direction

La répartition du personnel de l'INS par directions et départements est présentée dans le tableau ci-dessous:

Directions/Départements	Effectifs CDI / Août 2013	Effectifs Stagiaires / Août 2013	Effectifs CDD / Août 2013	TOTAL
Présidence du Conseil d'Administration (PCA)	4	0	2	6
Direction Générale	9	2	2	13
Secrétariat Général	4	0	1	5
Cellule Autonome d'Audit Interne et de Contrôle	3	2	1	6
Direction de la Communication, de la Diffusion et du Marketing	15	3	0	17
Direction des Systèmes d'Information	24	0	0	24
Direction de la Comptabilité et des Moyens Généraux	23	4	4	31
Direction des Ressources Humaines et des Affaires Juridiques	15	2	1	18
Direction de la Coordination, de la Coopération et des Actions Régionales	53	4	6	63
Direction des Statistiques Démographiques et Sociales	15	1	0	16
Direction des Etudes, de la Recherche et de l'Ingénierie	14	2	0	16
Direction de la Comptabilité Nationale et des Statistiques d'Entreprises	42	6	0	48
TOTAL GENERAL	221	27	17	265

Etat de la situation de l'INS

Présentation succincte des comptes financiers

Nos travaux ont porté sur les états financiers au 31 Décembre 2012 dont les indicateurs spécifiques sont les suivants en FCFA :

En CFA	
Chiffre d'affaires	890 528 849
Résultat net	(286 442 891)
EBE	(287 419 903)
Total bilan	3 035 432 495
Total capitaux propres	(3 551 320 886)

Observations au titre de l'analyse financière

Etats financiers restructurés 2012

Au terme des travaux d'étude juridique, financière, organisationnel et des ressources humaines, nous vous présentons les états financiers après restructuration ainsi que les états financiers prévisionnels à 3 ans.

Les recommandations proposées (présentées ci-dessous) si elles sont adoptées par le conseil d'administration permettront de réaliser une économie annuelle estimée à FCFA 1,2 milliard au cours de la première année. Pour les raisons évoquées ci-dessus, nous n'avons pas pu évaluer l'impact exhaustif de l'ensemble des recommandations au regard du diagnostic effectué lors de notre précédente mission.

Les recommandations ci-dessus ainsi que leur évaluation financière ne sont donc pas exhaustives et devront être complétées une fois que l'ensemble des documents et informations requis nous seront communiqués.

Observations au titre de l'analyse financière

Etats financiers restructurés 2012

Les états financiers qui vous sont présentés ci-dessous ont été montés à partir de ces recommandations chiffrés.

		Coût des mesures de restructuration proposées
<u>Subvention d'exploitation</u>		<u>706 566 970</u>
	<i>Augmentation de la subvention d'exploitation</i>	706 566 970
<u>Services extérieurs</u>		<u>-34 687 542</u>
	<i>Réduction des frais de location de véhicules</i>	-9 455 000
	<i>Rééduction des frais de télécommunications</i>	-4 086 492
	<i>Réduction des frais de mission</i>	-21 685 850
	<i>Frais d'acte lié à la mise à jour des statuts et du registre de commerce</i>	539 800
<u>Autres achats</u>		<u>-182 235 131</u>
	<i>Réduction des frais généraux</i>	-182 235 131
<u>Impôts et taxes</u>		<u>-2 787 960</u>
	<i>Impôts et taxes liés à la suppression de la fraction imposable de la prime de transport ainsi que la réduction de moitié des primes conventionnelles</i>	-2 787 960
<u>Charges du personnel</u>		<u>-312 870 000</u>
	<i>Gains sur les charges de personnel liés à la convention INS/MEMP salaires bruts liés à la correcte application de la grille des salaires de l'INS</i>	-216 000 000
		2 700 000
	<i>réduction de la prime de transport</i>	-11 940 000
	<i>réduction des primes conventionnelles</i>	-87 630 000
		<u>1 239 147 603</u>

Observations au titre de l'analyse financière

Etats financiers restructurés 2012

Suite aux recommandations formulées plus loin dans ce rapport nous proposons les états financiers 2012 restructurés ci-dessous :

	Année 2012	Restructuration	Comptes restructurés
Ventes de produits fabriqués	8 281 445		8 281 445
Travaux services vendus	875 236 081		875 236 081
Production stockée (ou destockage)	96 032 650		96 032 650
Marge brute sur matières	979 550 176		979 550 176
Produits accessoires	7 011 323		7 011 323
Subventions d'exploitation	1 553 053 030	706 566 970	2 259 620 000
Autres produits	196 006 466		196 006 466
Autres achats	296 480 333	(182 235 131)	114 245 202
Variation de stock	(151 766 188)		(151 766 188)
Transports	72 958 591		72 958 591
Services extérieurs	465 416 477	112 312 458	577 728 935
<i>dont</i>			
<i>frais de location de véhicules</i>		(9 455 000)	
<i>frais de télécommunications</i>		(4 086 492)	
<i>frais de mission</i>		(21 685 850)	
<i>frais de régularisation d'assurance</i>		147 000 000	
<i>frais d'acte lié à la mise à jour des statuts</i> <i>et du registre de commerce</i>		539 800	
Impôts et taxes	74 169 939	(20 787 960)	53 381 979
<i>dont</i>			
<i>Impôts et taxes liés à la rupture de la</i> <i>convention INS/MEMP</i>		(18 000 000)	
<i>Impôts et taxes liés à la réduction des</i> <i>primes</i>		(2 787 960)	
Autres charges	265 153 214		265 153 214
Valeur Ajoutée	1 222 500 000	292 227 500	1 514 727 500

Observations au titre de l'analyse financière

Etats financiers restructurés 2012

Suite aux recommandations formulées plus loin dans ce rapport nous proposons les états financiers 2012 restructurés ci-dessous :

Charges du personnel	2 000 628 532	(312 870 000)	1 687 758 532
<i>dont</i>			
<i>gains sur les charges de personnel liées à la convention INS/MEMP</i>		(216 000 000)	
<i>salaires bruts liés à la correcte application</i>		2 700 000	
<i>primes de transport</i>		(11 940 000)	
<i>autres primes</i>		(87 630 000)	
E.B.E.			
Transferts de charges	20 275 000		20 275 000
Dotations aux amortissements et aux provisions	414 173 750		414 173 750
<i>Total produits d'exploitation</i>	2 755 895 995		2 755 895 995
<i>Total charges d'exploitation</i>	3 437 214 648	(570 056 135)	2 867 158 513
Résultat d'exploitation			
Résultat financier			
Résultat des activités ordinaires			
Résultats HAO			
Impôt sur le résultat*	4 624 447		4 624 447
Résultat net			

* L'impact de l'impôt sur les ajustements n'a pas été évalué et pourrait être réduit des déficits reportables

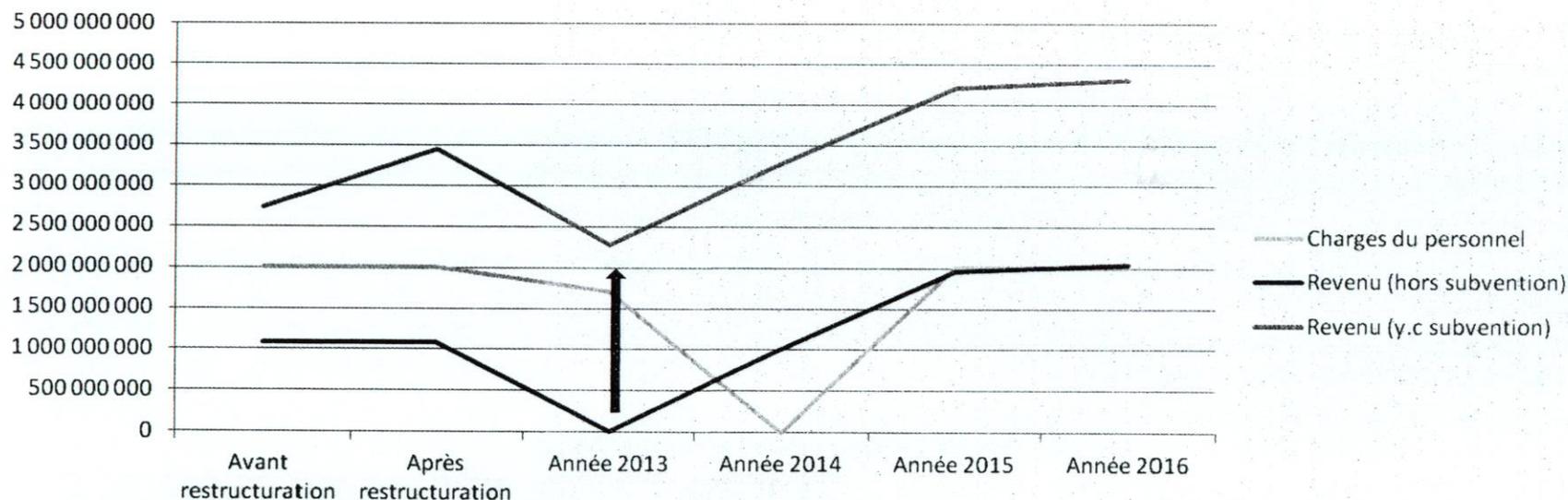
Observations au titre de l'analyse financière

Etats financiers restructurés 2012

Les états font apparaître qu'à partir de 2014, les ressources propres de l'INS sont supérieures aux charges de personnel, principales charges d'exploitation de l'INS.

- **Evaluation des états financiers 2012 structurés**

Revenu – charge de personnel

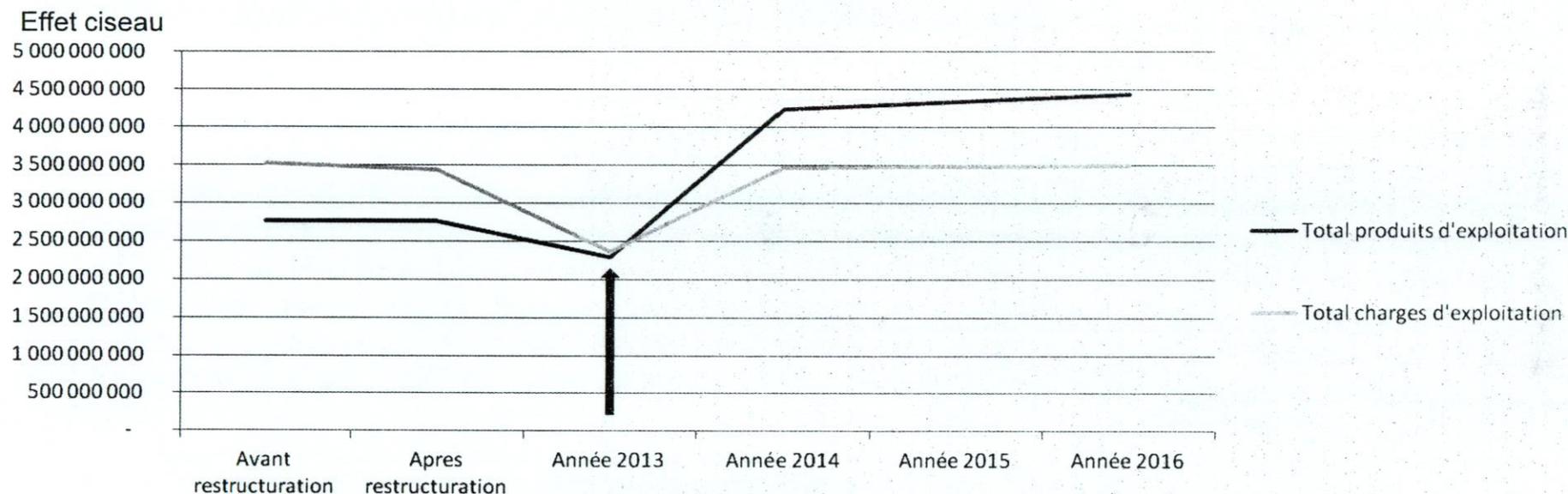


Observations au titre de l'analyse financière

Etats financiers restructurés 2012

- Evaluation des états financiers 2012 structurés

Dès la fin de l'année 2013, les produits d'exploitation de l'INS deviennent supérieurs aux charges d'exploitation



Observations au titre de l'analyse financière

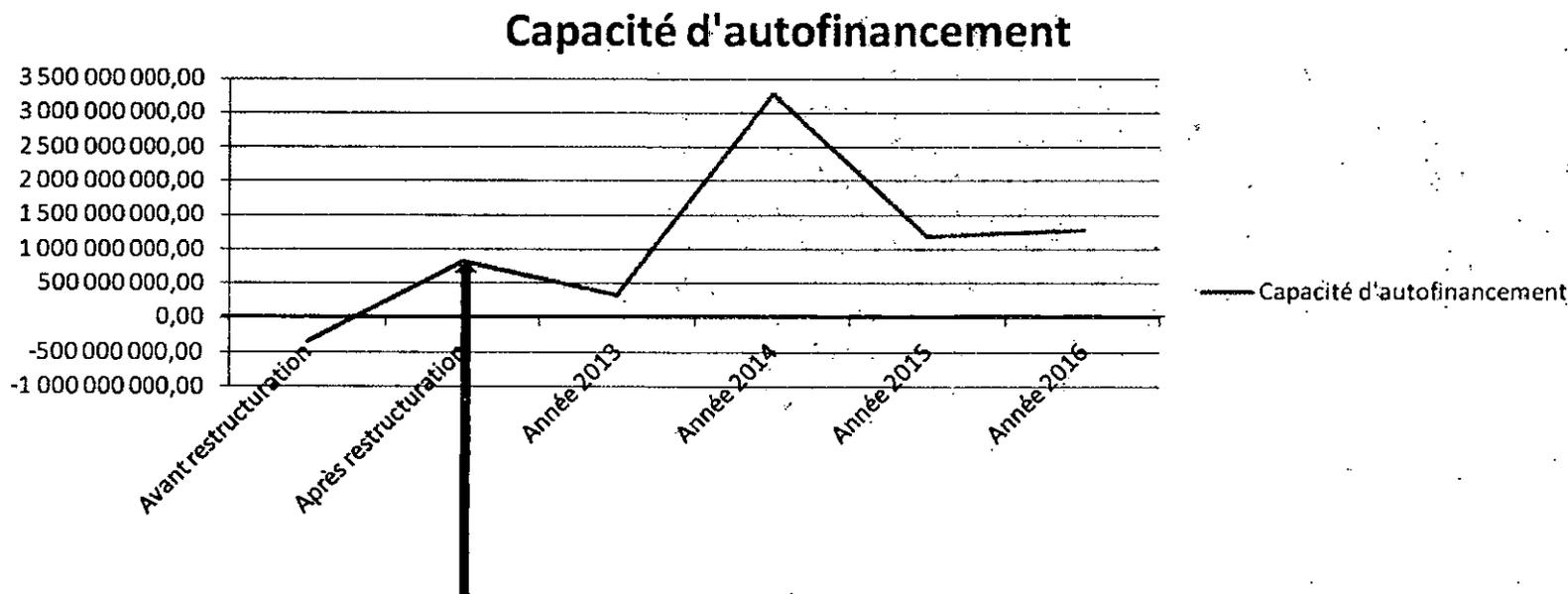
Etats financiers restructurés 2012

- Evaluation des états financiers 2012 structurés

CAF

La capacité d'autofinancement (CAF) représente l'ensemble des ressources dégagées par une entreprise au cours d'un exercice du fait de ses opérations de gestion. Elle mesure la capacité que l'entreprise a de dégager des fonds et ainsi de faire face à ses besoins de financements, sans faire appel à des emprunts.

La CAF devient donc positive dès la fin de la restructuration.



Observations au titre de l'analyse financière

Présentation des comptes prévisionnels sur 3 ans

Les états financiers prévisionnels ont été élaborés selon les hypothèses suivantes :

- **Chiffre d'affaires**

Nous proposons un plan marketing et commercial visant à accroître les revenus de l'INS. Ce plan marketing estimé à FCFA 36 847 000 inclus des actions promotionnelles destinées à accroître la visibilité de l'INS en tant qu'acteur de développement économique public et privé, tant au plan national qu'au plan international auprès de la population, des entreprises privées et des institutions internationales. Nous proposons de le réaliser avant le premier trimestre 2014. Il générera un chiffre d'affaire que nous estimons à FCFA 1 934 500 000 la première année. Ce plan permettra d'anticiper une augmentation du Chiffre d'affaires de 5% par an à partir de 2014.

- **Charges de personnel**

Outre le recrutement des 145 personnels techniques qui représentera une charge de 744,6 millions de FCFA, Nous ne prévoyons pas de plan de recrutement jusqu'à 2016. Le montant des charges de personnel devrait par conséquent être stable sur la période et s'élever à FCFA 2,4 millions

- **Dotation aux amortissements**

Nous n'avons pas obtenu le tableau d'amortissement des immobilisations de 2013 à 2016. Par ailleurs, aucun investissement n'étant prévu jusqu'à 2016 et pour les besoins de l'analyse, nous estimons la baisse des charges de dotation aux amortissement à 1% par an.

Observations au titre de l'analyse financière

Présentation des comptes prévisionnels sur 3 ans

- **Autres charges d'exploitation**

La revue des charges d'exploitation de 2012 nous a permis de mettre en évidence un gisement d'économie potentielle de 2,5%. Nous anticipons une évolution conservatrice de 1% des charges d'exploitation sur la période.

- **Produits/Charges financiers**

Nous n'anticipons aucun résultat financier.

- **Produits/Charges exceptionnelles**

Nous n'anticipons aucun résultat exceptionnel.

- **Bilan prévisionnel**

Nos travaux se sont limités à l'établissement des fonds propres prévisionnels. Nous n'avons obtenu ni états financiers prévisionnels, ni hypothèses nous permettant de réaliser l'actif et l'ensemble du passif prévisionnel.

Observations au titre de l'analyse financière

Présentation des comptes prévisionnels sur 3 ans

	Année 2012 restructurée	Année 2013	Année 2014	Année 2015	Année 2016
Ventes de produits fabriqués	8 281 445	7 489 048	25 000 000	26 250 000	27 562 500
Travaux services vendus	875 236 081		1 909 500 000	2 004 975 000	2 105 223 750
Production stockée (ou destockage)	96 032 650				
Marge brute sur matières	1 052 713	7 489 048	25 000 000	2 031 225 000	2 132 786 250
Produits accessoires	7 011 323	234 574	18 538 059	19 464 962	20 438 210
Subventions d'exploitation	2 259 620 000	2 259 620 000	2 259 620 000	2 259 620 000	2 259 620 000
Autres produits	196 006 466				
Autres achats	114 245 202	77 431 274	114 245 202	115 387 654	116 541 531
Variation de stock	(151 766 188)				
Transports	72 958 591	2 026 234	73 688 177	74 425 059	75 169 309
Services extérieurs	430 728 935	144 277 420	450 036 224	454 536 587	459 081 952
<i>dont</i>					
<i>frais de régularisation d'assurance automobile et maladie</i>			147 000 000	147 000 000	147 000 000
<i>Plan marketing</i>			36 847 000	24 447 000	24 447 000
Impôts et taxes	71 381 979	74 169 939	101 036 606	101 036 606	101 036 606
<i>dont</i>					
<i>Impôts et taxes liés au recrutement du personnel technique</i>			26 866 667	26 866 667	26 866 667
Autres charges	265 153 214	28 453 324	267 804 746	270 482 794	273 187 622
Valeur Ajoutée	2 259 620 000	2 259 620 000	2 259 620 000	2 259 620 000	2 259 620 000
Charges du personnel	1 687 758 532	1 694 579 904	1 909 091 865	1 909 091 865	1 909 091 865
<i>dont</i>					
<i>Salaires bruts liés au recrutement du personnel technique</i>			221 333 333	221 333 333	221 333 333
E.B.E.	571 861 468	565 040 096	350 528 135	350 528 135	350 528 135
Transferts de charges	20 275 000	20 477 750	20 682 528	20 889 353	21 098 246
Dotations aux amortissements et aux provisions	414 173 750	418 315 488	422 498 642	426 723 629	430 990 865
<i>Total produits d'exploitation</i>	<i>2 755 895 995</i>	<i>2 287 821 372</i>	<i>4 233 340 587</i>	<i>4 331 199 315</i>	<i>4 433 942 706</i>
<i>Total charges d'exploitation</i>	<i>2 867 158 513</i>	<i>2 439 253 583</i>	<i>3 549 115 129</i>	<i>3 549 997 859</i>	<i>3 563 413 417</i>
Résultat d'exploitation	888 737 482	848 567 789	684 225 458	781 201 456	870 529 289
Résultat financier	1 068 842 956	1 068 842 956	1 068 842 956	1 068 842 956	1 068 842 956
Résultat des activités ordinaires	1 957 580 438	1 917 410 745	1 753 070 414	1 849 044 412	1 939 372 245
Résultats HAO	1 957 580 438	1 917 410 745	1 753 070 414	1 849 044 412	1 939 372 245
Impôt sur le résultat	4 624 447	4 897 751	313 228 693	342 830 293	374 095 035
Résultat net	1 952 955 991	1 912 512 994	1 439 841 721	1 506 214 119	1 565 277 210

Observations au titre de l'analyse financière

Présentation des comptes prévisionnels sur 3 ans

- Capitaux propres

	Année 2012 restructurée	Année 2013	Année 2014	Année 2015	Année 2016
Capital	2 000 000 000	2 000 000 000	2 000 000 000	2 000 000 000	2 000 000 000
Report à nouveau	(6 231 867 872)	(5 279 163 160)	(2 162 166 205)	(1 580 455 775)	(943 770 946)
Résultat net de l'exercice	952 704 712	(156 329 961)	581 710 430	636 684 829	694 747 922
Subventions d'investissement	446 183 545	401 565 191	361 408 672	325 267 805	292 741 024
Totaux Capitaux propres	723 000 175	566 132 170	780 652 897	881 581 863	2 049 248 000

Observations au titre de l'analyse financière

Les principales recommandations liées à l'analyse financière sont présentées ci-dessous:

▪ Optimisation de la subvention d'exploitation

Le coût des activités régaliennes de production de statistiques assignées à l'INS a été estimé à FCFA 2 259 620 000. Il se présente comme suit :

Production statistique	Coût en FCFA
Production des comptes nationaux	341 200 000
Production des comptes trimestriels	174 000 000
Production des annuaires statistiques	330 600 000
Production des IPI	100 500 000
Production des IHPC	193 500 000
Production de la centrale des bilans	115 125 000
Mise à jour du répertoire des entreprises	204 750 000
Production des statistiques de l'état civil	19 000 000
Soldes d'opinion des chefs d'entreprises	91 500 000
Dispositif de collecte des données	82 195 000
Production de statistiques en région	57 250 000
Production de statistiques sur les nouvelles constructions	150 000 000
Réalisation de l'enquête annuelle d'entreprise	150 000 000
Réalisation de l'enquête sur les indicateurs multiples	250 000 000
Total	2 259 620 000

Source : Budget 2013

Afin de permettre à l'INS de financer ses activités, le montant de la subvention octroyée par l'Etat de 1,6 milliards à fin 2012 devra donc être optimisée.

Observations au titre de l'analyse financière

▪ Mise en œuvre du plan Marketing

Outre les mesures de réduction de charges, nous proposons un plan marketing et commercial de FCFA 36,8 millions visant à accroître la visibilité de l'INS et partant ses ressources propres. Ce plan devrait générer un chiffre d'affaires de FCFA 1 934 500 000 à partir de 2014 soit une augmentation de 97% par rapport à 2012.

Observations au titre de l'analyse financière

▪ Réduction des frais généraux

L'INS a enregistré un montant relatif aux autres achats de FCFA 296,5 millions au titre de 2012.

Afin de déterminer un niveau normatif du montant des frais généraux nécessaires aux bons fonctionnement de l'INS, une analyse de ces besoins (besoin en fournitures de bureau, carburant ...) aurait due être effectué.

En l'absence de document et d'informations sur ces éléments, nous avons pour les besoins de notre analyse retenu comme niveau normatif des frais généraux, le montant budgétisé en 2012 (Budget 2013).

Si l'on considère le montant normatif de FCFA 114,2 budgétisé en 2012, l'INS réaliserait une économie de FCFA **182,2 millions** relatives aux frais généraux.

▪ Réduction des frais de location de véhicules

Afin de réaliser des économies relatives à la location de véhicules, nous proposons à l'INS de constituer un portefeuille de fournisseurs et de recourir de manière systématique aux fournisseurs les mieux disant. A titre indicatif, les tarifs qui ont servi de base à notre analyse sont de FCFA 40 000 pour la location journalière d'un véhicule de type berline à Abidjan et FCFA 50 000 pour l'intérieur.

Après sélection et analyse d'échantillons représentatifs de factures, nous avons identifié une économie potentielle de l'ordre de FCFA **9,5 millions** au titre de 2012.

▪ Réduction des frais de télécommunication

Sur la base des informations issues du budget annuel 2013 fournis par l'INS, les besoins en frais de téléphonie de l'INS se présente comme suit :

Téléphone fixe	
Abonnement Côte d'Ivoire Télécom	21 600 000
Cabinet DG et PCA	720 000
Sous-total téléphone fixe	22 320 000

Téléphone portable	
PCA	1 200 000
DG	2 400 000
SG	1 200 000
CS	1 200 000
DAF	600 000
DR	1 200 000
Sous-total téléphone portable	7 800 000

Total téléphone	30 120 000
------------------------	-------------------

Source : Budget 2013

Sur la base du respect strict de ce budget, nous avons dégagé une économie de FCFA 4,1 millions.

Observations au titre de l'analyse financière

▪ Réduction des frais de missions et conclusion de contrats d'assurance

• Frais de missions

L'INS supporte des frais de déplacements du président du conseil d'administration (PCA) qui n'a pas de fonctions opérationnelles et de ceux de plusieurs membres des cabinets ministériels. Il nous paraît opportun pour l'INS de ne plus prendre en charge ces frais.

La suppression de ces frais de missions permettrait une réduction des charges de FCFA 21 685 850.

• Assurance (automobile et maladie)

L'INS n'a contracté ni assurance maladie ni assurance automobile pour son personnel et son parc automobile. Afin de garantir la sécurité et la santé de ses agents, de leur permettre ainsi de travailler dans de bonnes conditions, également de garantir l'intégrité des actifs de l'INS, il nous paraît important qu'une police d'assurance maladie et automobile soient contractées par l'INS.

Nous estimons le coût normatif de cette mesure à FCFA 147 millions soit 102 millions d'assurance maladie et 45 millions d'assurance automobile.

Observations au titre de l'analyse financière

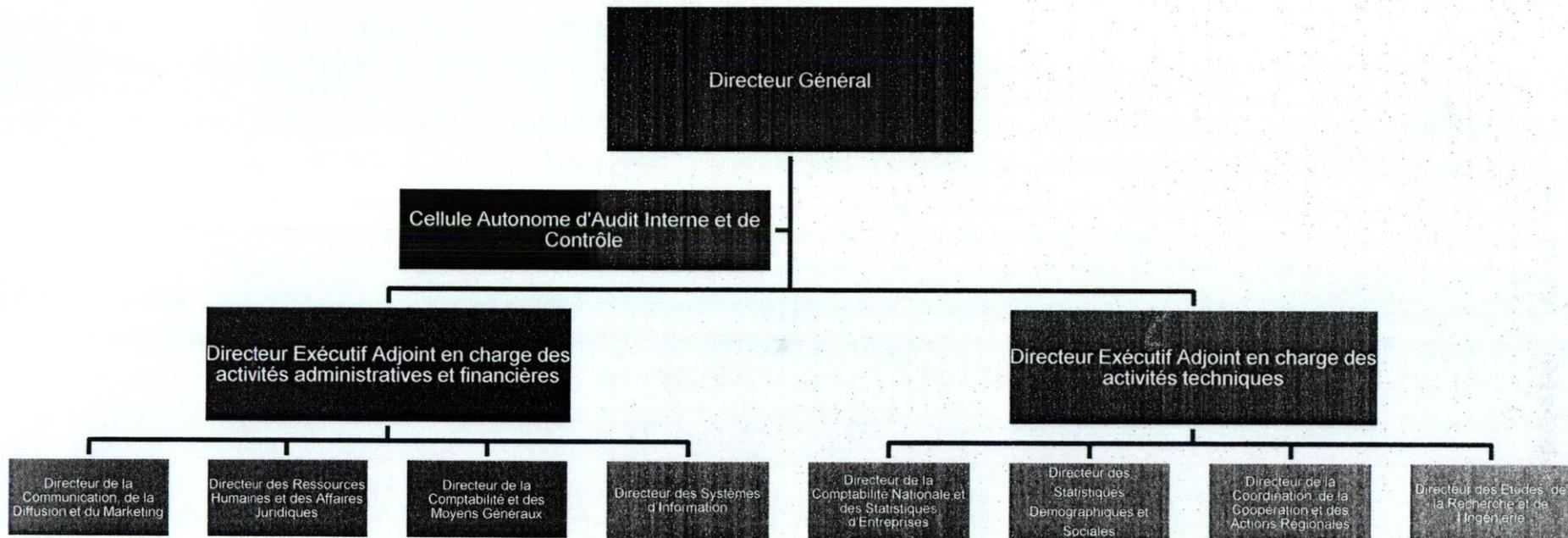
Nature et poste de résultat affectés	Impact Financier 2012 (en FCFA)
Economie réalisée sur les frais de missions	21 685 850
Coût des contrats d'assurance maladie et automobile	147 000 000
Coût total	- 125 314 150

La mise en œuvre des mesures de restructuration sur le poste « services extérieurs » entraîne un coût d'un montant de **125,3 millions**.

Observations au titre de l'organisation et des ressources humaines

Proposition d'organigramme

L'organigramme de l'INS présenté ci-dessous comprend deux directions exécutives adjointes :



Les principaux postes de cet organigramme sont composés de/d' :

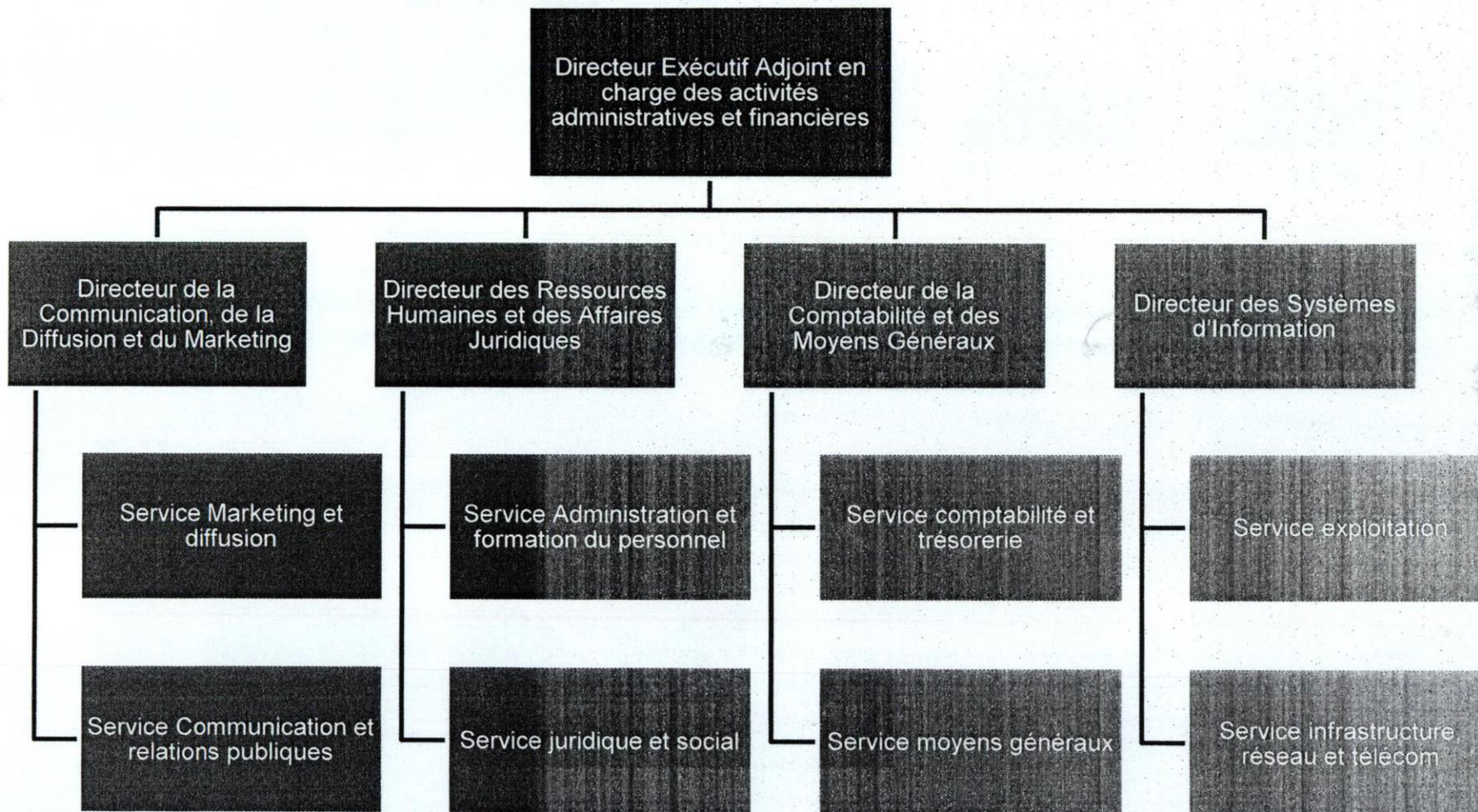
- un Directeur Général
- deux Directeurs Exécutifs Adjointes
- Huit directeurs en charge d'activités administratives, financières et techniques.

Les équivalences entre anciennes et nouvelles directions sont effectuées en **Annexe 6** du présent rapport.

Observations au titre de l'organisation et des ressources humaines

Proposition d'organigramme

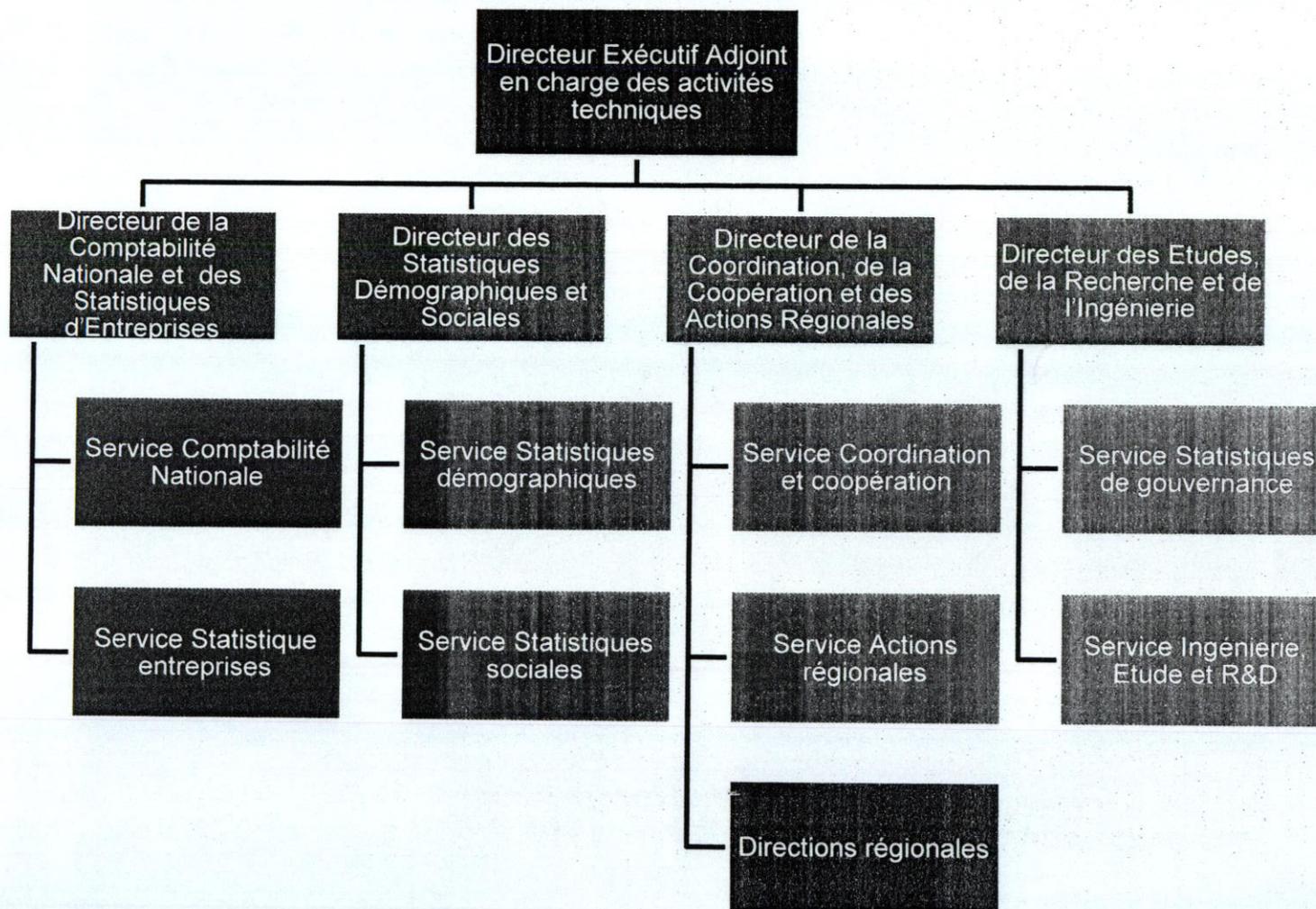
L'organigramme ci-dessous présente les services en charge de la réalisation des activités au sein des directions administratives et financières.



Observations au titre de l'organisation et des ressources humaines

Proposition d'organigramme

L'organigramme ci-dessous présente les services en charge de la réalisation des activités au sein des directions techniques.



Observations au titre de l'organisation et des ressources humaines

Principales attributions des directions

Les principales attributions des directions restent inchangées dans l'ensemble. Toutefois, le nouvel organigramme comprend une nouvelle Direction des Systèmes d'Information qui aura à charge d'assurer la mise en œuvre de la politique de l'INS en matière de système d'information. Le Département de la cartographie et du Fichier électoral ne figure plus dans la nouvelle organisation.

De façon succincte, nous présentons les attributions des directions:

Le Directeur Exécutif Adjoint en charge des activités techniques / administratives et financières est chargé de/d' :

- coordonner les activités des directions rattachées;
- participer à la définition de la politique de développement de l'INS;
- appuyer le Directeur Général dans la construction et l'animation de démarches stratégiques prospectives;

Le Directeur de la Communication, de la Diffusion et du Marketing est chargé de/d' :

- définir et mettre en œuvre la politique de promotion de l'image et des produits de l'INS par des communications (interne, externe, institutionnelle et produits);
- assurer les relations publiques à l'INS;
- coordonner l'élaboration et l'édition des bulletins d'informations de l'INS.
- définir et mettre en œuvre la politique de Communication, diffusion et de commercialisation des produits de l'INS;
- définir et mettre en œuvre la politique d'accroissement des ressources de l'INS;

Observations au titre de l'organisation et des ressources humaines

Principales attributions des directions

Le Directeur des Ressources Humaines et des Affaires Juridiques est chargé de/d' :

- concevoir et mettre en œuvre la politique de gestion des ressources humaines;
- assurer la gestion des ressources humaines de l'INS et des Projets;
- concevoir et mettre en œuvre le plan de formation et de gestion de la carrière du personnel;
- gérer les contentieux juridiques internes et externes.

Le Directeur de la Comptabilité et des Moyens Généraux est chargé de/d' :

- élaborer la politique de gestion financière et budgétaire de l'INS;
- élaborer et exécuter les budgets de l'INS;
- élaborer et mettre en œuvre les procédures financières et comptables;
- assurer la paie du personnel et produire tous les documents comptables et financiers de gestion;

Le Directeur des Systèmes d'Information est chargé de/d' :

- définir et mettre en œuvre la politique des systèmes d'informations;
- assurer le support aux utilisateurs et la maintenance du matériel informatique;
- assurer la gestion des réseaux, des bases de données et des télécommunications;
- gérer les changements informatiques (projet) concernant les serveurs, les systèmes d'exploitation, les logiciels, la continuité d'exploitation
- effectuer les études et développements informatiques;

Observations au titre de l'organisation et des ressources humaines

Principales attributions des directions

Le Directeur de la Comptabilité Nationale et des Statistiques d'Entreprises est chargé de/d' :

- élaborer les comptes nationaux;
- constituer une banque de données financières des entreprises de Côte d'Ivoire;
- collecter et traiter les statistiques sectorielles des Administrations;
- produire les indices des prix et les indices de production industrielle;
- élaborer les statistiques agricoles et du commerce extérieur;

Le Directeur des Statistiques Démographiques et Sociales est chargé de/d' :

- mettre en œuvre la politique de développement de l'INS en matière de statistiques démographiques et sociales;
- réaliser les recensements généraux de population, les enquêtes démographiques, les enquêtes sur les conditions de vie des ménages, les enquêtes sur l'emploi, etc.
- réaliser des études et des synthèses sur toutes les données démographiques et sociales;
- élaborer des projections de population et de fournir les indicateurs nécessaires à l'élaboration et au suivi de politiques en matière de population, de lutte contre la pauvreté et de développement humain durable;

Observations au titre de l'organisation et des ressources humaines

Principales attributions des directions

Le Directeur de la Coordination, de la Coopération et des Actions Régionales est chargé de/d :

- animer le Secrétariat Général du Comité Nationale de la Statistique et de la Normalisation Comptable et de suivre la mise en œuvre des décisions dudit comité;
- faire de la coordination au sein de l'Appareil Statistique National (ASN);
- coordonner les activités des Directions Régionales de la Statistique;
- assurer la liaison entre les Départements de l'INS et les Directions Régionales.

Le Directeur des Etudes de la Recherche et de l'Ingénierie est chargé de/d' :

- réaliser les études économiques et socio-politiques confiées à l'INS;
- susciter , d'initier les études économiques à vocation d'informations générales ou susceptibles de soutenir les politiques de développement national ou régionale;
- élaborer ou "d'importer "de nouvelles méthodes de collecte ou d'analyses statistiques, économétriques ou économiques;
- réaliser la politique d'innovation de l'Institut (recherche –développement);
- réaliser les études de marché et les études économique et financière de projets d'investissement confiées à l'INS en relation avec les autres services;

Observations au titre de l'organisation et des ressources humaines

Conséquences de la mise en place de la nouvelle organisation sur les effectifs

- La mise en place de la nouvelle organisation entrainera :
 - La nomination de deux directeurs exécutifs adjoints
 - Le redéploiement de certains agents administratifs précédemment à la Direction Générale, au Secrétariat Général, au Département des Ressources Humaines et au département des Finances et Budgets vers dans les départements techniques;
 - Le redéploiement du personnel du département de la cartographie et du fichier électoral à la Direction des Systèmes d'Informations et dans les autres directions techniques;
 - La suppression des postes de Conseillers et de Secrétaire Général rattachés au Directeur Général;
 - La fusion entre les anciennes divisions et services pour en faire des services plus étoffés.

Observations au titre de la revue juridique et institutionnelle

Statut juridique du personnel

- **Prise en compte effective sur le budget de l'Etat des charges générées pour l'INS par la convention d'appui technique et administratif conclue avec le Ministère du Plan**

35 agents sont liés à l'INS par des contrats de travail à durée déterminée (CDD) et ont été recrutés directement en vue de leur affectation au MinPD.

La convention d'appui signée en Août 2013 mais appliquée depuis 2007, prévoit que l'INS demeure l'employeur des agents et assure en cette qualité le paiement des salaires, indemnités et primes diverses, les charges sociales et fiscales ainsi que les droits de rupture de contrat.

En vue du remboursement des frais de personnel supportés par l'INS, le contrat prévoit qu'une enveloppe relative aux frais de mise à disposition du personnel d'un montant de 250 000 000 FCFA soient inscrits au budget du Ministère, sur la ligne budgétaire 352 5301 01: Institut National de la Statistique, ligne 6490: autres transferts courants.

Observations au titre de la revue juridique et institutionnelle

Statut juridique du personnel

- **Prise en compte effective sur le budget de l'Etat des charges générées pour l'INS par la convention d'appui technique et administratif conclue avec le Ministère du Plan**

Par ailleurs, les agents mis à disposition sont restés en fonction, à l'expiration de la durée de leur contrat, sans qu'un renouvellement écrit leur ait été notifié ou qu'un nouveau CDD ait été conclu.

Il est ressorti de nos entretiens que les agents recrutés en 2013, au nombre de 15, ont été engagés sans que des contrats écrits aient été établis. En effet, l'INS attendait, d'une part, la signature de la convention d'appui technique et administratif avec le Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement et, d'autre part, la validation de la liste des agents par ledit Ministère.

Il s'ensuit la requalification de l'ensemble des contrats en contrats à durée indéterminée, conformément aux dispositions légales.

Enfin, nos travaux ont révélé qu'en violation des dispositions légales, l'ensemble des agents de l'INS ne perçoivent ni allocation congé ni gratification, depuis 2 ans.

Observations au titre de la revue juridique et institutionnelle

Statut juridique du personnel

Nous recommandons la prise en compte effective sur le budget de l'Etat des charges générées pour l'INS par la convention d'appui technique et administratif conclue avec le Ministère du Plan.

Les charges salariales annuelles liées à ce personnel étant d'environ **216 millions FCFA** impôts compris, cette mesure permettrait à l'INS non seulement d'annuler lesdites charges mais encore de réaliser un gain de l'ordre de **34 millions FCFA** (le budget étant de 250 millions FCFA).

Observations au titre de la revue juridique et institutionnelle

Statut juridique du personnel

- **Clarification du statut des fonctionnaires titulaires d'un contrat de travail**

Selon la direction de l'INS, l'Institut compte dans son effectif 51 fonctionnaires dont la liste figure en **Annexe 5** du présent rapport. Toutefois, nos travaux ont relevé 7 fonctionnaires supplémentaires, en l'occurrence: Messieurs ADJA Diarrabou Emile, BOUA Adon Lazare, BADJE Alexis, KOUADIO Kouamé Bernadin, KEI Bernard, TANOI Monney Jean-Baptiste et Madame ESSOIN Aba Madeleine.

L'analyse des dossiers du personnel a relevé que les fonctionnaires ont par acte sous seing privé déclaré, renoncer à leur statut de fonctionnaire de l'Etat et se sont engagés à demeurer à l'INS en qualité de salarié. En vue de matérialiser cet engagement, chacun d'eux a signé un contrat de travail à durée indéterminée (CDI) avec l'Institut, leur conférant ainsi le statut de salarié, tout en restant affilié à la CGRAE.

Il a été relevé qu'aucune décision de radiation du fichier de la Fonction publique n'a été délivrée à l'un de ces fonctionnaires.

Or, il résulte des dispositions de l'article 78 du statut de la Fonction publique que la perte de la qualité de fonctionnaire résulte notamment de « la démission régulièrement acceptée et de ce fait irrévocable ».

En raison du défaut de décision de radiation, ces agents n'ont donc jamais perdu le statut de fonctionnaire. En outre, lors du dernier recensement les mêmes agents se sont inscrits sur le fichier de la Fonction publique.

Ces fonctionnaires ayant signé des CDI avec l'INS, ils ont en conséquence, un statut mixte. Ce qui est irrégulier, du fait de l'incompatibilité entre le statut de fonctionnaire et celui de salarié, qu'induit les dispositions de l'article 23 du statut de la Fonction publique.

Observations au titre de la revue juridique et institutionnelle

Statut juridique du personnel

- **Clarification du statut des fonctionnaires titulaires d'un contrat de travail**

Il revient donc à l'Institut de clarifier le statut des fonctionnaires. A cette fin, l'INS devra amener les agents fonctionnaires à préciser s'ils veulent conserver ce statut ou avoir celui de salarié, leur inscription sur le fichier de la fonction publique remettant en cause leur volonté préalablement exprimé de renoncer au statut de fonctionnaire.

Ceux des agents qui décideront d'avoir le statut de salarié devront, avec l'appui de la direction de l'INS, engager la procédure en vue d'obtenir, au plus tôt, leur arrêté de radiation du fichier de la Fonction publique. Un comité de suivi pourra être mis en place afin d'assurer le correct déroulement des formalités.

Pour ceux des agents qui décideront de conserver leur statut de fonctionnaire, il serait procédé à la rupture immédiate des contrats de travail, sans le versement de quelque indemnité. En effet, lesdits contrats sont en principe frappés de nullité du fait de l'interdiction faite aux fonctionnaires d'exercer à titre professionnel une activité privée, c'est-à-dire de cumuler le statut de fonctionnaire et de salarié (cf. article 23 du statut de la Fonction publique).

Observations au titre de la revue juridique et institutionnelle

Statut juridique du personnel

- **Clarification du statut des fonctionnaires titulaires d'un contrat de travail (Suite)**

Par ailleurs, en plus de la résiliation des CDI, l'INS procédera à la mise de ces fonctionnaires à la disposition de la fonction publique. En fonction du nombre d'agent concerné; cette mesure permettra de réduire de façon importante les charges de personnel.

Observations au titre de la revue juridique et institutionnelle

Statut juridique du personnel

▪ Absence et/ou mauvaise rédaction de contrats de travail

- Selon la liste transmise par la direction, l'INS a en son sein 222 salariés. Nos travaux ont permis de faire les constats suivants:
 - Les dossiers de certains salariés figurant sur la liste du personnel en tant qu'agents liés à l'INS par un CDI ne comportent pas de contrat de travail. Il s'agit notamment de Messieurs Ouattara Abdoulaye, Silue Nahouo, Yao Kouakou Marcelin, Yéo Abou Bakary, Enoh Moïse Georges, TRAORE N'Golo Soumaila, Sahi Fatoumata.
 - Les contrats de travail de certains salariés ne mentionnent pas leur catégorie professionnelle et/ou leur fonction. Il s'agit de Messieurs Dosso Soaliho, Goualé André, ZEPO Balie René, N'CHO Atsé Bertrand. Le défaut de ces mentions obligatoires constitue une violation du décret n° 96-287 du 03 Avril 1996 relatif au contrat de travail qui ne mentionne pas le niveau d'amendes auquel le contrevenant s'expose.

Par conséquent, nous recommandons donc :

- La rédaction des contrats de travail et leur classement aux dossiers du personnel ;
- La mise à jour des contrats de travail ne comportant pas toutes les mentions obligatoires prévues par l'article 2 du décret n° 96-287 du 03 Avril 1996 relatif au contrat de travail, par la rédaction d'avenant.

Observations au titre de la revue juridique et institutionnelle

Statut juridique du personnel

▪ Absence et/ou mauvaise rédaction de contrats de travail (suite)

- Selon les dispositions de l'article 2 du décret n° 96-287 du 03 Avril 1996 relatif au contrat de travail, le contrat de travail doit comporter les mentions suivantes:
 - La date et le lieu d'établissement du contrat ;
 - Les noms , prénoms, profession et domicile de l'employeur ;
 - Les noms , prénoms, sexe, date et lieu de naissance , la filiation, le domicile et la nationalité du travailleur, son métier ou sa profession ;
 - La nature et la durée du contrat ;
 - Le classement du travailleur dans la hiérarchie professionnelle, son salaire et les accessoires du salaire;
 - Le ou les emplois que le travailleur sera appelé à tenir dans l'entreprise ou ses établissements implantés en Cote d'Ivoire ;
 - La catégorie professionnelle
 - La référence aux textes réglementaires ou aux conventions collectives ;
 - Les clauses particulières convenues, le cas échéant, entre les parties.

L'examen des 16 contrats à durée déterminée (CDD) mis à notre disposition sur les 17 que comptent l'INS, (hormis les agents mis à la disposition du Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement et les agents recrutés dans le cadre des projets) aucun ne fait référence aux textes réglementaires, contrairement aux dispositions du point 7 de l'article 2 du décret sus-visé.

Observations au titre de la revue juridique et institutionnelle

Statut juridique du personnel

▪ Absence et/ou mauvaise rédaction de contrats de travail (suite)

Selon les dispositions du Code du travail, le contrat de travail qu'il soit à durée déterminée ou indéterminée, peut être précédé d'un engagement à l'essai, ou comporter une clause spécifique prévoyant une période d'essai préalable à l'engagement définitif du travailleur.

La période d'essai, qui se situe au début de l'exécution d'un contrat de travail, est une période probatoire permettant à l'employeur d'apprécier les aptitudes professionnelles du salarié et à ce dernier, d'apprécier les conditions de travail et l'intérêt de la tâche qui lui est confiée.

Au cours de nos travaux, il a été relevé que l'INS a employé 10 salariés bénéficiant de contrat d'engagement à l'essai pour les besoins de ces projets. Ces salariés (cadres supérieurs) ont été engagés pour une période de 6 mois, à compter du 02 janvier 2013. Cette durée est conforme aux dispositions de l'article 14 de la Convention collective interprofessionnelle.

La non indication de la catégorie professionnelle (qui est une mention obligatoire) constitue la seule anomalie relevée dans ces contrats. L'article 12 du décret visé ci-dessous, prévoit le paiement d'une amende pour le non respect des mentions obligatoires, sans toutefois en définir le montant.

Au terme de la période d'essai, des CDD de 18 mois ont été conclus avec les 10 salariés.

L'INS doit donc s'assurer pour les prochains contrats d'essai de la mention de la catégorie professionnelle, en vue de se conformer aux dispositions de l'article 2 du décret n° 96-287 du 03 Avril 1996 relatif au contrat de travail.

Observations au titre de la revue juridique et institutionnelle

Statut juridique du personnel

▪ Défaut d'établissement de bulletins de salaire pour les agents en CDD et non déclaration de ces agents à la CNPS

En violation des dispositions de la Convention collective interprofessionnelle, aucun bulletin de paie n'est délivré aux agents en CDD. Cela expose l'INS au paiement de dommages-intérêts, en cas de litige.

Nous recommandons qu'il soit procédé au plus tôt à une régularisation.

Par ailleurs, il a été constaté que l'INS ne procède pas à la déclaration systématique de ses agents en CDD auprès de la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS), de sorte que ces travailleurs ne sont pas encore immatriculés. Ce faisant, malgré le prélèvement régulier de la cotisation de retraite, ceux-ci ne bénéficient pas de la protection sociale. Cela expose l'INS au paiement de dommages-intérêts en cas de litiges. Nous recommandons donc une régularisation immédiate.

En outre, il a été relevé que pour le recrutement de Monsieur KABRÉ Mahamadi, Burkinabé, engagé le 02 juillet 2012, l'INS n'a pas respecté les dispositions de l'arrêté n°6421 du 15 juin 2004 relatif au visa préalable à l'embauche de travailleurs non ivoiriens. L'article 3 de l'arrêté prévoit que préalablement à son embauche tout travailleur non ivoirien doit être titulaire d'un contrat de travail ou d'une lettre d'embauche visé par l'AGEPE, sur un formulaire spécial établi à cet effet. Il ressort du dossier personnel de Monsieur KABRE qu'à son embauche, aucun visa AGEPE ni une carte de travail ne lui a été délivré.

Au cours de nos entretiens, la Direction des Ressources Humaines a indiqué que l'INS a obtenu le contrat AGEPE de Monsieur KABRE. Toutefois, ce contrat ne nous a pas été présenté, aux fins de vérification.

Par ailleurs, l'INS doit faire établir par les services de l'AGEPE, une carte de travail à Monsieur KABRE Mahamadi. Les frais d'établissement de la carte sont fixés à 5 000 FCFA, et les pièces à fournir sont les suivantes: une photocopie du contrat de travail visé par l'AGEPE; et deux photos d'identité de l'agent.

Observations au titre de la revue juridique et institutionnelle

Statut juridique du personnel

▪ Défaut d'imposition des primes de stage

L'INS recrute des stagiaires qui bénéficient de primes de stage. Les dispositions du Code Général des impôts prévoient les primes de stage ne sont pas imposables aux impôts sur salaire (ITS), dans les conditions suivantes:

- Le stagiaire est recruté dans le cadre d'un stage école;
- La prime n'excède pas 100 mille FCFA;
- La durée du stage n'excède pas six (6) mois.

En l'espèce, sur cinquante cinq (55) lettres de stage établies en 2012 et examinés par nos soins, il est apparu qu'à 20 personnes (dont la liste figure en **annexe 6**), l'INS a accordé des primes de stage excédant 100 mille FCFA.

En violation des dispositions du Code Général des impôts, la fraction excédant 100 mille FCFA n'a pas été imposée aux ITS. L'INS s'expose donc à un redressement, en cas de contrôle fiscal.

Il convient de procéder à une régularisation dans les meilleurs délais.

Observations au titre de la revue juridique et institutionnelle

Statut juridique du personnel

▪ Recours aux entreprises de travail temporaire pour la mise à disposition d'agents au profit des projets

L'Institut recrute des agents en contrat à durée déterminée, dans le cadre de l'exécution des projets. Au titre de l'exercice 2013, les charges de personnel affecté aux projets Programme d'urgence (PU-PSB) et RGPH s'élèvent respectivement à FCFA 91,8 millions (26 salariés) et FCFA 83,2 millions (54 salariés) avec des charges d'impôts respectives de FCFA 9,6 millions et 10 millions soit un total de charges de **FCFA 194,3 millions**.

Sur les CDD examinés, trois (3) contrats (GONTO Pelagie, THIBAUT Anselme et ADOM Ablan Agnès) du PU-PSB ne comportent pas une mention obligatoire, en l'occurrence, la filiation de l'agent.

Dans le cadre d'un contrat de prestation, ce personnel, préalablement identifié par l'INS, sera mis à sa disposition par une entreprise de travail temporaire. L'INS pourrait négocier une réduction conséquente du coût de la mise à disposition en jouant sur l'échelle et n'aurait plus à supporter de contribution employeur. L'externalisation de la gestion de ces agents éviterait un surcroît d'activités pour le personnel de l'INS (déclaration à la CNPS, vérification de la durée et de la régularité des contrats de travail..).

Les économies pouvant être réalisées n'ont pas été évaluées mais les bénéfices exposés plus haut pourraient s'avérer significatifs si les négociations sont bien menées.

Observations au titre de la revue juridique et institutionnelle

Analyse des rémunérations perçues par le personnel de l'INS

- **Suppression de la fraction imposable de la prime de transport et réduction des autres primes conventionnelles de moitié.**

Les primes et indemnités accordées aux agents sont déterminées par des décisions émanant des précédentes Directions générales. Ces décisions précisent les catégories d'agents bénéficiaires ainsi que les montants octroyés. Ces primes sont liées à la qualification, la fonction et le département de rattachement.

Des primes et/ou indemnités ont été attribuées à des agents n'en ayant pas droit quand certains agents de catégories bénéficiaires ne les ont pas été obtenues.

Nous recommandons donc que l'octroi des primes soit plus cohérente. Par ailleurs, les primes et indemnités de montants significatifs devront être réduits. L'ensemble de ces primes seront réduites de moitié, et la partie imposable de la prime de transport supprimée.

La suppression de la fraction imposable de la prime de transport ainsi que la réduction de moitié des primes conventionnelles versées aux employés entraînerait une réduction de la masse salariale de **99,6 millions** par an mais également une économie d'impôts pour un montant de **2,8 millions FCFA**, soit une économie totale de **102,4 millions** par an.

Ces opérations s'analysant en réduction de salaire, elles nécessitent l'accord expresse des bénéficiaires qui dispose ici d'un droit acquis.

Observations au titre de la revue juridique et institutionnelle

Analyse des rémunérations perçues par le personnel de l'INS

▪ Analyse de la rémunération du PCA

L'INS a considéré que les allocations mensuelles perçues par le PCA (dont le détail figure en **Annexe 5** du présent rapport) sont nettes d'impôts sans que la circulaire prise à cet effet ne le mentionne expressément.

Il convient par conséquent de la mettre à jour afin d'éviter une remise en cause par l'administration fiscale.

L'analyse des autres organes d'administration et de direction de l'INS n'a pas relevé d'anomalies.

▪ Analyse de la rémunération du personnel

Notre analyse de la rémunération (salaire de base et sursalaire) de l'ensemble du personnel a révélé que 38 agents perçoivent une rémunération inférieure à la grille pour un montant de 2,8 millions FCFA/ mois, soit 34, 4 millions FCFA/an, tandis que 75 autres ont une rémunération supérieure à la grille soit un montant de 2,6 millions FCFA/mois, soit 31,7 millions FCFA/an.

Le montant net à supporter est donc de **2,7 millions FCFA**.

Observations au titre de la revue juridique et institutionnelle

Analyse juridique des structures de gestions des projets RGPH et PU-PSB

▪ Le Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH)

Le RGPH est institué et organisé par le décret n°2012-698 du 1^{er} août 2012.

Ce décret a mis en place deux (2) organes pour la réalisation du RGPH (Cf. article 3), à savoir:

- le Comité National du RGPH (CN-RGPH): organe de décision dont la présidence est assurée par le Ministre du Plan et le secrétariat, par le Directeur Général (DG) de l'INS;
- le Comité Technique du RGPH : chargé de la conduite technique des opérations et de l'exécution des décisions arrêtées par le Comité National du RGPH. Il est présidé par le DG de l'INS.

Le CN-RGPH est l'organe d'administration et de gestion du RGPH. Il comporte comme membre :

- treize (13) Ministres ;
- le représentant du Président de la République et celui du Premier Ministre;
- deux représentants de l'Assemblée Nationale, du Conseil Economique et Social, des organisations non gouvernementales, des conseils régionaux, de l'Union des villes et communes de Côte d'Ivoire, des autorités religieuses;
- les Directeurs Généraux de l'INS, l'ENSEA et l'Office National de la Population (ONP).

Le décret sus-visé abroge les dispositions du décret n°2006-312 du 26 octobre 2006 portant institution et organisation du Recensement Décennal de la Population et de l'Habitation en Côte d'Ivoire (Cf. article 14 du décret).

Observations au titre de la revue juridique et institutionnelle

Analyse juridique des structures de gestions des projets RGPH et PU-PSB

Ainsi, le Comité de pilotage et de suivi des opérations de recensement est remplacé par le Comité Technique du RGPH.

Les dispositions de l'article 8 de l'arrêté n°001/MEMPD/CAB du 18 janvier 2013 portant organisation et fonctionnement du Comité Technique du RGPH (CT-RGPH) prévoient que la Division des ressources humaines et des affaires juridiques du CT-RGPH en liaison avec le Département des ressources humaines de l'INS et la Direction des affaires juridiques du Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement est chargé, en outre:

- de suivre et appliquer la procédure relative à la sélection et au recrutement des agents intervenant dans le RGPH;
- de suivre l'exécution des contrats avec les fournisseurs et tous autres partenaires intervenant dans le processus de recensement;
- de gérer le contentieux qui découlent de l'exécution du recensement;
- de concevoir, coordonner et centraliser les états de salaires;
- De procéder à la déclaration des agents à la CNPS et en assurer le suivi;
- De délivrer les attestations et certificats de travail.

Le décret prévoit que le CT-RGPH est logé au sein de l'INS.

Par contre, le projet RGPH lui-même n'est pas logé à l'INS et sa gestion ne lui est pas confiée.

Observations au titre de la revue juridique et institutionnelle

Analyse juridique des structures de gestions des projets RGPH et PU-PSB

La gestion du RGPH fait l'objet d'une comptabilité distincte de celle de l'INS.

Le Conseil d'Administration de l'INS ne saurait intervenir directement dans les décisions du CT-RGPH, ni effectuer un contrôle de ces activités, le CT-RGPH n'étant pas un organe de l'INS. Ses membres sont nommés par arrêté du Ministre d'Etat Ministre du Plan et du Développement et rendent compte au Comité National du RGPH.

Le Conseil d'Administration de l'INS ne saurait non plus exercer un contrôle des activités du CN-RGPH, ce Comité n'étant pas un organe de l'INS.

Toutefois, le Conseil d'administration de l'INS peut valablement demander aux représentants de l'INS, au sein des comités créés dans le cadre du RGPH de lui faire des comptes rendus de leurs activités et de défendre certaines positions au sein des différents comités.

Dans le cadre de ce projet, le Directeur général ne peut prendre de décisions engageant l'INS et allant au-delà de ses attributions qu'avec l'accord préalable du Conseil d'Administration.

Il convient de préciser que le décret portant institution et organisation du RGPH ne lui confère ni la personnalité juridique ni un statut particulier.

Observations au titre de la revue juridique et institutionnelle

Analyse juridique des structures de gestions des projets RGPH et PU-PSB

▪ Le Plan d'urgence de production des statistiques de base (PU-PSB)

Le PU-PSB est créé par l'arrêté n° 006/PM/CAB du 17 août 2011 portant création, attributions, composition et fonctionnement du cadre institutionnel pour la réalisation du Plan d'Urgence de Production des statistiques de base.

Ce arrêté crée un cadre institutionnel composé de quatre (4) structures, à savoir: un Comité de pilotage, un Secrétariat Technique, des Cellules Sectorielles et des sous-comités préfectoraux.

Le Directeur Général de l'INS en sa qualité de représentant du Ministre d'Etat, Ministre du Plan et du Développement dirige le Secrétariat Technique.

L'arrêté prévoit d'une part que les dépenses liés au fonctionnement du Cadre institutionnel du PU-PSB sont supportés par le budget de l'Etat et d'autre part que le Directeur Général de l'INS est l'ordonnateur de ces dépenses.

Ce dernier a par décision n°002/INS/DG/SG/ du 12 septembre 2011, créé un Comité Interne de réalisation du PU-PSB. Ledit comité a entre autre attributions, l'estimation des ressources matérielles et financières pour l'établissement des statistiques de bases et la gestion des moyens matériels et financiers pour le PU-PSB

Le PU-PSB étant créé sous l'autorité du Ministère d'Etat, Ministre du Plan et du Développement, et les dépenses liées au fonctionnement du cadre institutionnel supportées sur le budget de l'Etat, il apparaît qu'il s'agit d'un appendice du Ministère sus-visé.

Toutefois, dans la mesure où les ressources (humaines) de l'INS sont utilisées, le Directeur Général doit rendre compte au Conseil d'Administration.

Observations au titre de la revue juridique et institutionnelle

Procédure et coût de la mise à jour des statuts et du Registre du Commerce et du Crédit Mobilier

Nous vous présentons ci-dessous les formalités à effectuer au regard des statuts et du registre de commerce de l'INS ainsi que les coûts afférents.

▪ Mise à jour des statuts

N°	Actes	Coûts
1	Décret en conseil des Ministres décidant la modification des statuts	NEANT
2	Enregistrement des statuts	Droit de timbre: 500 FCFA/ page Pénalité de timbre: 500 FCFA/page
3	Expédition des statuts modifiés (acte notarié)	400 000 FCFA
4	Certificat de dépôt de l'expédition des statuts au Greffe du Tribunal du commerce	5 000 FCFA
5	Paiement droit fixe Paiement pénalités de retard	18 000 F CFA 18 000 F CFA

Observations au titre de la revue juridique et institutionnelle

Procédure et coût de la mise à jour des statuts et du Registre du Commerce et du Crédit Mobilier

- Mise à jour des statuts (suite)

N°	Actes	Coûts
6	Publication des modifications statutaires dans le journal Fraternité-Matin	70 000 FCFA, maximum
7	Légalisation à la mairie des exemplaires du journal d'annonces légales (Fraternité-Matin)	2,100 FCFA pour trois journaux

Observations au titre de la revue juridique et institutionnelle

Procédure et coût de la mise à jour des statuts et du Registre du Commerce et du Crédit Mobilier

▪ Mise à jour du registre du commerce

N°	Actes	Coûts
1	<p>Etablissement du Registre du Commerce et du Crédit Mobilier harmonisé (M0)</p> <p>Les documents suivants sont nécessaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les statuts de la société - Une photocopie du RCCM non harmonisé - Fiche de demande d'harmonisation. 	<p>15 000 F CFA</p> <p>300 F CFA</p>
2	Frais de recherche aux archives du Tribunal du Commerce pour s'assurer de la conformité de la copie du RCCM déposée	1100 F CFA
3	Modification du RCCM au Tribunal du Commerce (M2 et M2 Bis)	10 000 F CFA
	Imprimés M2 et M2 Bis	4 000 F CFA

Observations au titre de la revue juridique et institutionnelle

Evaluation des changements organisationnels

▪ Création des postes de directeurs exécutifs adjoints

Le diagnostic organisationnel a recommandé la création de deux postes de Directeurs exécutifs Adjoints (DEA) plus appropriés. L'un, serait en charge des affaires administratives et l'autre, responsable des opérations techniques.

Nous recommandons que les DEA perçoivent les mêmes rémunérations que celles du conseiller spécial et le secrétaire général soit un montant total de charges de **6,2 millions FCFA**. Les charges patronales afférentes étant de **FCFA 3 millions**.

Nous recommandons que la nomination de Directeurs Exécutifs Adjoints relève de la compétence du Conseil d'Administration.

Il faudra donc prévoir une réunion du Conseil d'Administration, en vue de la nomination des deux Directeurs Exécutifs Adjoints. La décision du conseil devra fixer la durée de leurs fonctions ainsi que le montant de leur rémunération qui pourrait être la même que celle perçue en tant que Secrétaire Général et Conseiller Spécial.

Observations au titre de la revue juridique et institutionnelle

Evaluation des changements organisationnels

▪ **Suppression des postes de conseiller spécial et de secrétaire généraux**

Les postes de Conseiller spécial et de Secrétaire Général ne sont expressément prévus par aucun des textes de loi et décret applicables à l'INS.

En conséquence, nous recommandons la suppression desdits postes

La suppression des ces deux postes et la création des postes de directeurs exécutifs adjoints seront sans impact sur les charges de l'INS.

▪ **Suppression du poste de chargé d'études du PCA**

En ce qui concerne le chargé d'étude du PCA, il conviendrait, dans un souci de réduction des charges, de ne pas renouveler son CDD, à l'échéance.

▪ **Répondre aux besoins en personnel technique exprimés par les différentes directions techniques**

Afin de relancer les activités de l'INS, de lui permettre de se développer et de générer des revenus, nous avons identifié sur la base des entretiens réalisés avec les responsables des directions exclusivement techniques, les besoins d'effectifs de **145 employés**. Le détail de ces besoins de personnel est présenté en **Annexe 4** du présent rapport.

L'estimation des rémunérations de ces agents ainsi que les impôts à la charge de l'employeur s'élèvent successivement à **664 millions FCFA** et à **80,6 millions FCFA**. Une partie de ce personnel pourrait provenir du redéploiement des 51 agents issus des directions administratives. Ces agents seront identifiés à la suite de discussions entre l'INS et les employés puis formés avant leur intégration au sein des directions techniques.

Observations au titre de la revue juridique et institutionnelle

Evaluation des changements organisationnels

▪ Répondre aux besoins en personnel technique exprimés par les différentes directions techniques (Suite)

Le redéploiement du personnel identifié devra se faire en tenant compte du niveau de diplôme de l'agent et des besoins des directions techniques. Certains agents devront acquérir de nouvelles compétences en suivant une formation, de façon à pouvoir s'acquitter de manière efficace de tâches qui pourront différer de celles qu'ils assument actuellement, mais pour lesquelles ils possèdent les aptitudes nécessaires.

Les agents seront formés en fonction de leur niveau d'étude. A titre indicatif, les agents dont le niveau de formation initial est supérieur ou égal au BAC + 2 pourront être formés pour devenir agent technique de statistique.

Afin de tirer profit de ce redéploiement, il conviendra pour l'INS de mettre en place des actions tendant à renforcer les compétences du personnel en veillant à l'adéquation entre la nature des missions et les compétences des agents, à une gestion plus rationnelle et impartiale de leur carrière tant du point de vue de leur formation et de leur motivation que de leurs conditions de travail.

Observations au titre de la revue juridique et institutionnelle

Evaluation des changements organisationnels

- **Requalification du poste de conseiller technique chargé des Finances et du Suivi des Productions des Statistiques courantes**

Compte tenu des attributions purement techniques de ce Conseiller, nous recommandons la requalification du poste qui deviendrait Responsable des finances et du suivi des productions des statistiques courantes sans impact financier, sans incidence sur les charges de l'INS.

- **Redéploiement le personnel supplémentaire (51 agents) issu de directions administratives vers les directions techniques**

Les entretiens menés avec les différents directeurs de l'INS a permis d'identifier **51 agents** devant faire l'objet de redéploiement des directions administratives vers les directions techniques . Ce redéploiement pourrait se faire à la suite de formation technique.

Les profils ainsi que le nombre d'agents concernés sont présentés en **Annexe 2 Bis** du présent rapport.

A titre d'exemple, en plus de son chauffeur, le Président du Conseil d'Administration (PCA) dispose de trois agents qui lui sont rattachés à plein temps, à savoir deux secrétaires et un chargé d'étude (en CDD)

Au regard des missions traditionnels du PCA, notamment convoquer et présider les réunions du conseil, veiller à ce que le conseil d'administration assure le contrôle de la gestion confiée au Directeur Général, opérer les vérifications jugées opportunes, il apparaît que le personnel lui soit rattaché à temps partiel.

Il convient de réaffecter les secrétaires vers d'autres services qui en ont besoin, en intégrant dans les attributions de l'une d'elles, celle de s'occuper des courriers et autres documents à transmettre au PCA.

Observations au titre de la revue juridique et institutionnelle

Evaluation des changements organisationnels

▪ Création d'un pool de secrétaires et de chauffeurs

Le Président du Conseil d'Administration et Le Directeur Général disposeront chacun d'une secrétaire et d'un chauffeur; Un pool de chauffeurs et de secrétaires composé de 3 chauffeurs et de 3 secrétaires sera mis à la disposition des directions présentes au siège (Tour C).

Les directions présentes sur les autres sites seront dotées d'un chauffeur et d'une secrétaire par site. Le nombre de chauffeurs pourrait être revu à la hausse en fonction des activités de collecte d'informations sur le terrain de la Direction de la Comptabilité Nationale et des Statistiques d'Entreprises.

Observations au titre de la revue juridique et institutionnelle

Analyse des contrats de bail

L'ensemble des baux ont été tenus à notre disposition comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

Baux	Destination et localisation	Loyer
Bail entre l'INS (Cocody) et l'Agence Générale Immobilière de Côte d'Ivoire	<ul style="list-style-type: none"> • Usage pas précisé • Localisation pas précisée 	<ul style="list-style-type: none"> • 700 000 FCFA/ mois • 64 400 000 FCFA pour 7 ans 8 mois
Bail entre Monsieur NIAMKE Patrice Olivier et l'INS (Direction régionale d'Odienné)	<ul style="list-style-type: none"> • Usage pas précisé • Local situé à Odienné 	<ul style="list-style-type: none"> • 100 000 FCFA/ Mois • 4 200 000 FCFA pour 3 ans 7 mois
Bail entre Monsieur OULEI Robert et l'INS-DR SAN PEDRO	<ul style="list-style-type: none"> • Usage: Pas précisé • Appartement sis à Soubre, quartier Madou Sahwa, îlot n° 158 	150 000 FCFA par mois
Bail à usage professionnel par Monsieur Théodore KOUAKOU et l'INS	<ul style="list-style-type: none"> • Usage: bureau • lot 12, îlot 146 du lotissement Cocody, les deux Plateaux, opération les Hameaux du Vallon 	48 000 000 FCFA versés, correspondant à 24 mois de loyers, soit 2 000 000 FCFA/mois

Observations au titre de la revue juridique et institutionnelle

Analyse des contrats de bail

Les baux ne soulèvent pas de problèmes juridiques particuliers.

Comme indiqué dans notre premier rapport (phase 1), pour plus d'efficacité tous les services de l'INS doivent être regroupés dans un même immeuble.

Vu l'importance des loyers payés par l'INS, précisément pour les locaux situés à Abidjan, nous recommandons, la construction par l'INS d'un immeuble qui abritera tous ses services.

Annexe 1 : Redéploiement d'agents administratifs

Poste/Profil	Effectifs
Adjoint Technique de la Statistique	1
Agent de bureau	2
Agent de Finition	1
Agent de reprographie	1
Agent d'Imprimerie	1
Agent Technique de la Statistique	3
BT option bureau d'études	1
BTS secrétariat	1
Chauffeurs	11
Comptables	3
Dactylographe	1
Dessinateur	1
Economiste	1
Géomaticien	2
Ingénieur des Travaux Statistiques	1
Ingénieur Finances et Comptabilité	1
Ingénieur Statisticien Economiste	1
Juriste	1
Laborantin d'Imprimerie	1
Maintenancier d'Automobile	1
Manœuvre	5
Secrétaire/Secrétaire de Direction/ Assistante de direction	7
Standardiste	1
Technicien Automobile	1
Tireur de Plan	1

Annexe 2 : Besoins en personnel technique

Directions	Profil/Poste	Besoins en effectifs
Direction de la Comptabilité Nationale et des Statistiques d'Entreprises	Opératrice de saisie	3
	Ingénieur des Travaux Statistiques	8
	Agent de collecte	12
		23
Direction des Statistiques Démographiques et Sociales	Ingénieur des Travaux Statistiques	2
	Adjoint des Techniques Statistiques	6
	Démographe	10
		18
Direction de la Coordination, de la Coopération et des Actions Régionales	Adjoint Technique de la Statistique	21
	Agent de Bureau	10
	Agent Technique de la Statistique	18
	Gardien-manoeuvre	2
	Ingénieur des Travaux Statistiques	44
		95
Direction des Etudes, de la Recherche et de l'Ingénierie	Adjoint Technique de la Statistique	3
	Ingénieur des Travaux Statistiques	3
	Ingénieur des Statistiques Economiques	3
		9
TOTAL DES BESOINS		145

Annexe 2 Bis : Synthèse des effectifs

Directions	Qualifications	Fonction/ Emploi	Effectifs actuels y compris CDD	Effectifs à redéployer	Effectifs à recruter	Effectifs préconisés	Propositions
Président du Conseil d'Administration (PCA)	Administrateur	PCA	1			1	Nous proposons le redéploiement des secrétaires, d'un chauffeur et d'un économiste dans d'autres directions car les attributions du PCA ne nécessitent pas la mise à disposition de ce personnel.
	Secrétaire/ Secrétaire de Direction	Agent	2	2		0	
	Chauffeur	Agent	2	1		1	
	Economiste	Agent	1	1		0	
Direction Général	Démographe	Directeur Général	1			1	Les titulaires des postes de conseiller technique et de conseiller spécial devront être redéployé car ces postes ne figurent pas dans la nouvelle organisation. Le personnel administratif de la Direction Générale sera composé au total d'une secrétaire, d'un chauffeur et d'un coursier.
	Agent de bureau	Agent	1	1		0	
	Chauffeur	Agent	3	2		1	
	Ingénieur Finances et Comptabilité	Conseiller Technique chargé des Finances	1	1		0	
	Secrétaire de Direction/ Assistante de direction	Agent	2	1		1	
	Comptable	Chargé de missions	1	1		0	
	Juriste	Conseiller Spécial	1	1		0	
	Coursier	Agent	1			1	

Directions	Qualifications	Fonction/ Emploi	Effectifs actuels y compris CDD	Effectifs à redéployer	Effectifs à recruter	Effectifs préconisés	Propositions
Secrétariat Général	Ingénieur Statisticien Economiste	Secrétaire Général par Intérim	1	1		0	Le Secrétariat Général ne figure pas dans la nouvelle organisation. Son personnel devra être redéployé dans d'autres directions
	Chauffeur	Agent	2	2		0	
	Secrétaire de Direction	Agent	2	2		0	
			5			0	
Cellule Autonome d'Audit Interne et de Contrôle (CAAIC)	Comptable	Responsable du CAAIC	1			1	Pour l'exercice de ses activités, l'audit interne n'a pas nécessairement besoin d'un chauffeur et d'une secrétaire. Le profil d'ingénieur des travaux statistique (ITS) devra être redéployé dans l'une des directions techniques. Aussi, nous recommandons d'intégrer dans l'équipe un agent ayant une expérience en matière d'audit interne.
	Ingénieur des Travaux Statistiques	Membre du CAAIC	1	1		0	
	Secrétaire	Agent	1	1		0	
	Ingénieur Audit / Master Audit	Agent			1	1	
	Chauffeur	Agent	1	1			

Directions	Qualifications	Fonction/Emploi	Effectifs actuels y compris CDD	Effectifs à redéployer	Effectifs à recruter	Effectifs préconisés	Propositions
Direction de la Communication de la Diffusion et du Marketing	Economiste	Chef de Département	1			1	Le matériel d'imprimerie n'étant pas fonctionnel, nous proposons l'affectation du personnel rattaché aux travaux d'imprimerie dans des directions techniques. Par ailleurs, nous proposons d'intégrer dans la direction des spécialistes en matière de diffusion et de marketing multimédia
	Ingénieur Commercial	Chef de Division	1			1	
	Commerciale	Chef de Service	1			1	
	Secrétaire de Direction	Agent	1			1	
	Laborantin d'Imprimerie	Agent	1	1		0	
	Chargé de Communication	Agent	1			1	
	Marchiniste	Agent	1			1	
	Agent de Finition	Agent	1	1		0	
	Documentaliste	Chef de Service	1			1	
	Commerciale	Agent	1			1	
	Ingénieur Commercial	Chef de Service	1			1	
	Attachée de Presse	Responsable du SAC	1			1	
	Agent d'Imprimerie	Agent	1	1		0	
	Adjoint Technique de la Statistique	Chef de Service	1			1	
	Chauffeur	Agent	1			1	
	Ingénieur des Techniques Statistiques	Spécialiste en matière de diffusion				1	
Ingénieur marketing / Inforgraphie	Spécialiste en Marketing multimédia				1	1	

Directions	Qualifications	Fonction/Em ploi	Effectifs actuels y compris CDD	Effectifs à redéployer	Effectifs à recruter	Effectifs préconisés	Propositions
Direction des Systèmes d'Information (DSI)	Ingénieur Informaticien	Chef de Département	1			1	Le personnel de cette direction provient essentiellement du Département de la Cartographie et du Fichier Electoral (DCFE). Les agents ayant des activités liées à la production cartographique seront redéployés car le volet cartographie et statistique ne fait plus partie des attributions de cette direction.
	Géomaticien	Chef de Division	1	1		0	
	Géomaticien	Chef de Service	1	1		0	
	Ingénieur Informaticien	Chef de Service	2			2	
	Dactylographe	Agent	1	1		0	
	Technicien Supérieur en Informatique	Agent	1			1	
	Adjoint Technique de la Statistique	Agent	1	1		0	
	Chauffeur	Agent	1	1		0	
	Technicien Supérieur en Maintenance Informatique	Agent	1			1	
	Ingénieur des Techniques Informatiques	Agent	1			1	
	Marchiniste	Agent	1			1	
	Ingénieur des Techniques Informatiques	Agent	4			4	
	Agent de Maintenance	Agent	1			1	
	Agent Technique de la Statistique	Agent	2	2		0	
	Ingénieur Informaticien	Agent	1			1	
	Ingénieur des Techniques Informatiques	Agent	1			1	
	Tireur de Plan	Agent	1	1		0	
Dessinateur	Agent	1	1		0		
BT option bureau d'études	Agent	1	1		0		

Directions	Qualifications	Fonction/Emploi	Effectifs actuels y compris CDD	Effectifs à redéployer	Effectifs à recruter	Effectifs préconisés	Propositions
Direction de la Comptabilité et des Moyens Généraux	Administrateur en Chef des Services Financiers	Chef de Département	1			1	*Un pool de chauffeur sera géré par le service des moyens généraux et desservira toutes les directions présentes sur le site de la Tour C. La direction sera renforcée avec un agent qui sera chargé de mettre en œuvre la comptabilité analytique
	Ingénieur en Audit et Contrôle	Chef de Service	1			1	
	Juriste	Chef de Service	1			1	
	Economiste	Chef de Division	1			1	
	Agent Technique de la Statistique	Agent	1	1		0	
	Comptable	Chef de division/Chef de service/Assistant adjoint/Agent	9	2		7	
	Chauffeurs (Pool)	Agent	2			3*	
	Caissière	Agent	1			1	
	Contrôleur de gestion / Chargé de comptabilité analytique	Agent			1	1	
	Manœuvre	Agent	5	5		0	
	Gestionnaire	Agent	1			1	
	Maintenancier d'Automobile	Agent	2	1		1	
	Technicien Automobile	Agent	1	1		0	
Secrétaire	Agent	1	1		0		

Direction/Départements	Qualifications	Fonction/Emploi	Effectifs actuels y compris CDD	Effectifs à redéployer	Effectifs à recruter	Effectifs préconisés	Propositions
Direction des Ressources Humaines et des Affaires Juridiques	DESS Ingénierie et Ressources HU	Chef de Division et Assistant Administratif	1			1	
	Infirmière	Chef de Service	1			1	
	Juriste-Informaticien	Chef de Division	1			1	
	Economiste	Chef de Service	1			1	
	Assistant Formation des Gestionnaires des Carrières	Chef de Service	1			1	
	Juriste	Chef de Service /Agent	2			2	
	Secrétaire de Direction/Secrétaire	Agent	2	2		0	
	Agent de bureau	Agent	1	1		0	
	Agent de reprographie	Agent	1	1		0	
	Chauffeur	Agent	2	2		0	
	BTS secrétariat	Agent	1	1		0	
	Standardiste	Agent	1	1		0	
	Assistant social	Agent	1			1	

Annexe 2 Bis : Synthèse des effectifs à redeploier

Le tableau ci dessous présente la liste des postes et des effectifs qui pourraient être redéployer dans les directions cœur de métiers.

Poste/Profil	Effectifs
Adjoint Technique de la Statistique	1
Agent de bureau	2
Agent de Finition	1
Agent de reprographie	1
Agent d'Imprimerie	1
Agent Technique de la Statistique	3
BT option bureau d'études	1
BTS secrétariat	1
Chauffeurs	11
Comptables	3
Dactylographe	1
Dessinateur	1
Economiste	1
Géomaticien	2
Ingénieur des Travaux Statistiques	1
Ingénieur Finances et Comptabilité	1
Ingénieur Statisticien Economiste	1
Juriste	1
Laborantin d'Imprimerie	1
Maintenancier d'Automobile	1
Mancœuvre	5
Secrétaire/Secrétaire de Direction/ Assistante de direction	7
Standardiste	1
Technicien Automobile	1
Tireur de Plan	1

Annexe 3 : Analyse des rémunérations du PCA

Rémunération perçue En FCFA	Rémunération fixée par la Circulaire en FCFA	Appréciation
Juin 2013: - Salaire de base: 2 943 798 - Indemnité de fonction: 300 000 - Carburant: 500 000 - Domesticité: 500 000	- Allocation mensuelle: 2 000 000 - Indemnité de fonction: 300 000 - Carburant: 500 000 - Domesticité: 500 000	Par un raisonnement analogique, l'INS a considéré que les rémunérations fixées par la circulaire sont des montants nets d'impôts, alors que la circulaire ne le précise pas. Il y a donc possibilité de remise en cause par l'administration fiscale.
Juillet 2012: - Salaire de base: 2 945 798 - Indemnité de fonction: 300 000 - Carburant: 500 000 - Domesticité: 500 000	Idem	Idem

Annexe 4 : Tableau d'équivalence Départements/Directions

ANCIENNES DIRECTIONS	NOUVELLES DIRECTIONS
Direction Générale	Direction Générale
Service Autonome d'Audit Interne et de Contrôle	Cellule Autonome d'Audit Interne et de Contrôle
	Direction Générale Adjoint en charge des activités administratives et financières
Secrétariat Général (SG)	Direction Générale Adjoint en charge des activités techniques
Département Diffusion et Marketing	Direction de la Communication, de la Diffusion et du Marketing
Département des Ressources Humaines, des Affaires Juridiques et Sociales	Direction des Ressources Humaines et des Affaires Juridiques
Département des Finances et Budget	Direction de la Comptabilité et des Moyens Généraux
Département de la Cartographie et du Fichier Electoral	Direction des Systèmes d'Information
Département des Statistiques et Synthèses Economiques	Direction de la Comptabilité Nationale et des Statistiques d'Entreprises
Département de la Démographie et des Statistiques Sociales	Direction des Statistiques Démographiques et Sociales
Département de la Coordination et de l'Action Régionale	Direction de la Coordination, de la Coopération et des Actions Régionales
Département des études, de la Recherche et de l'Ingenierie	Direction des Etudes, de la Recherche et de l'Ingénierie

Annexe 5 : Liste des 58 fonctionnaires disposant de contrat de travail

N°	Matricule	Noms et Prenoms	Emploi
1	244 084 W	BLEU N'ZOKABIEU Jacques	Adjoint technique de la statistique
2	163 719 D	IRA Bruno	Adjoint technique de la statistique
3	246 456 H	GRIS RENE Bascoul	Agent Technique de la statistique
4	231 333 W	N'DA YAPI Desire	Adjoint technique de la statistique
5	209 430 P	OUATTARA Abdoulaye	Assistant documentaliste
6	250 494 G	YAPO Cyriaque Emmanuel	Assistant social
7	239 386 C	Flavien Hilaire BEDA	Adjoint technique de la statistique
8	209 435 G	MERHEB Camille	Attaché des Finances
9	234 751 C	ATTEMENE OFFOUHONON Yvette	Adjoint technique de la statistique
10	155 906 S	ATTI Amino Louise	Sécrétaire de direction
11	255 515 V	AYEKOE ILDEVERT ROCH Marc	Agent Technique de la statistique
12	146 534 K	BEOSSON Jacques	Agent de bureau
13	155 868 B	COULIBALY Seydou	Adjoint technique de la statistique
14	202 138 F	DALI LOHORE Patrice	Adjoint technique de la statistique
15	241 849 N	DEYA Masse	Agent Technique de la statistique
16	151 531 M	EDI EDI Martin	Agent Technique de la statistique
17	155 301 B	EDI N'TAKPE Edouard	Adjoint technique de la statistique
18	202 105 F	EDO Jean	Adjoint technique de la statistique
19	251 674 Q	ENOH Moise Georges	Ingénieur des travaux statistiques
20	202 234 F	Francis ADIKO VANGA	Agent Technique de la statistique
21	239 391 H	GALA BI KOUAME Raphael AR.	Adjoint technique de la statistique
22	243 171 G	GOORE BI ZAHY Robert	Ingénieur des travaux statistiques

Annexe 5 : Liste des 58 fonctionnaires disposant de contrat de travail

N°	Matricule	Noms et Prenoms	Emploi
23	209 434 F	HUE BI YA Etienne	Adjoint technique de la statistique
24	107 809 A	Ibrahima BA	Démographe
25	239 392 A	KOFFI AKPOTIKI Charles	Agent Technique de la statistique
26	203 881 S	KOUAME KOFFI Albert	Démographe
27	202 701 L	KOUASSI Lucien	Démographe
28	234 753 E	ASSIELOU BROU Felix	Agent Technique de la statistique
29	234 749 J	N'DA KONAN Gervais	Ingénieur des travaux statistiques
30	234 747 G	N'GORAN KOUASSI	Ingénieur des travaux statistiques
31	163 726 U	N'GUESSAN YAO	Ingénieur des travaux statistiques
32	244 093 X	NANDJO Theophile ATTOMO	Agent Technique de la statistique
33	234 760 R	NANGA GRAH Noel	Agent Technique de la statistique
34	323 539 Z	OKO SOUHO Germaine	Sécretaire de direction
35	255 517 X	OSSOHOU Hypolite	Agent Technique de la statistique
36	255 520 E	POKOU N'GUESSAN Frederic	Agent Technique de la statistique
37	236 616 X	SILUE NAHOUE	Adjoint technique de la statistique
38	202 106 G	SORO KATTIE	Agent Technique de la statistique
39	255 511 Z	SYNDOU DIOMANDE	Ingénieur des travaux statistiques
40	164 104 X	TANO AMANI François	Agent Technique de la statistique
41	163 731 Z	TCHIMOU KOTCHI Marin	Adjoint technique de la statistique
42	239 394 C	TRAORE Mamadou	Adjoint technique de la statistique
43	239 393 B	TUO Adama	Adjoint technique de la statistique
44	244 085 X	TUO Wologo	Agent Technique de la statistique
45	244 095 Z	ABDOUL KARIM TRAORE	Maîtresse d'éducation permanente
46	297 513 N	ABLAN Agnes ADOM	Adjoint technique de la statistique
47	236 619 A	ADDIH Alamine Simon	Adjoint technique de la statistique
48	161 186 N	Aguie ABOA	Démographe
49	265 112 T	AKA Dore Desire Emmanuel	Ingénieur des travaux statistiques
50	234 752 D	AMANI Michel	Adjoint technique de la statistique
51	163 715 Z	Assi YAPO	Agent Technique de la Statistique
52	163 839 W	ADJA Diarrabou Emile	Agent Technique de la Statistique
53	241 852 H	BOUA Adon Lazare	Chauffeur
54	231 941 Y	BADJE alexis	Adjoint Technique de la Statistique
55	151 957 Y	KOUADIO Kouame Bernadin	Adjoint Technique de la Statistique
56	116 832 G	KEI Bernard	Adjoint Technique de la Statistique
57	244 082 U	TANOH Monney Jean -Baptiste	Sécretaire de direction
58	138 467 Y	ESSOIN Aba Madeleine	Sécretaire de direction

Annexe 6 : Liste des 20 stagiaires ayant bénéficiés de primes excédant 100 000 FCFA

N°	Noms et Prenoms	Prime en FCFA
1	DJIDJE Gode Valentin	120 000
2	AHONZO épouse HARDING Clémence	120 000
3	YATI Kouangoua Harding	120 000
4	KOUAME Akesse Kouakou Nicaise	120 000
5	OUEHINA Dro Pascal	120 000
6	SORO Daouda	120 000
7	KROU Edmond Bony	150 000
8	MONDON Jean-Michel	120 000
9	KOULIBALY Fanyirigue Mohamed	120 000
10	TOILI Aristide Ulrich	120 000
11	TOHOUA Christian Martial	120 000
12	N'DOMAN Agoh Wilfried	120 000
13	BAHIBO Patrick Wamoussya	150 000
14	AMARI Edjems Stephane	150 000
15	KOUAKOU Konan Jean Nicaise	120 000
16	DJIDJI épouse SERI Marie Anastasie	120 000
17	COULIBALY Kissa Jean-Didier	120 000
18	OUEI Gueu Brice Donald	120 000
19	TCHOTCHOE épouse BOTO	120 000
20	GUEUGBEU Doupou Laure A.	120 000

Annexe 7 : Tableau des conventions 2012 et 2013 en KFCFA

Convention	Date de signature	Contractant	2012	2013	Commentaires
1 SYSTEME D'ENROLEMENT BIOMETRIQUE ET DE GESTION DES POPULATIONS DEMOBILISEES, DES EX-COMBATTANTS ET DES JEUNES ASSOCIES	10-août-12	SEMELEXEUROPE S.A.	425		Encours
2 REALISATION DU DENOMBREMENT DE L'ENQUETE SUR LA SITUATION DE L'EMPLOI EN CÔTE D'IVOIRE (SEA 2012)	21-mars-12	AGEPE	40 000		
3 REALISATION D'UNE ENQUETE SUR LES ENVOIS DE FONDS DES TRAVAILLEURS MIGRANTS (EFTM)	14-mai-12	BCEAO	6 892		
4 MISE EN ŒUVRE DE L'EVALUATION DE LA SECURITE ALIMENTAIRE EN SITUATION D'URGENCE (ESASU)	10-janv-12	Programme Alimentaire Mondial	61 986		
5 ETUDE DE BASE DU PROJET DES COMMUNAUTES DU CACAO (CCP et PPP)	11-jul-12	Organisation Internationale du Travail	120		
6 MISE EN ŒUVRE DU SUIVI POST DISTRIBUTION (PDM) AUPRES DES PERSONNES DEPLACEES BENEFICIAIRES DE L'AIDE ALIMENTAIRE	10-juil-12	Programme Alimentaire Mondial	22 735		
7 ENQUETE DE BASE POUR L'APPUI AU PROGRAMME DE PERENNISATION DES CANTINES SCOLAIRES DANS LE DEPARTEMENT DE BOUNA	15-oct-13	PAM (Programme Alimentaire Mondial)	20 450		
8 ENQUETE SUR L'INSECURITE ALIMENTAIRE AIGUE ET LA VULNERABILITE A L'OUEST ET AU NORD-OUEST DE LA CÔTE D'IVOIRE	26-avr-13	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture		25 381	
9 ENQUETE DE BASE POUR L'APPUI AU PROGRAMME DE PERENNISATION DES CANTINES SCOLAIRES DANS LE DEPARTEMENT DE BOUNA	26-avr-13	PAM (Programme Alimentaire Mondial)		16 307	Encours
10 ENQUETE DE BASE POUR L'APPUI AU PROGRAMME DE PERENNISATION DES CANTINES SCOLAIRES DANS LE DEPARTEMENT DE BOUNA	09-août-13	PAM (Programme Alimentaire Mondial)		20 217	
11 The Projet for the development of Urban Master Plan in Greater Abidjan in the Republic of Côte d'Ivoire / PROJET DU SCHEMA DIRECTEUR DE DEVELOPPEMENT URBAIN DU GRAND ABIDJAN	06-mai-13	Oriental Consultants Co., LTD		416	
12 ASSISTANCE TECHNIQUE DANS LE CADRE DE L'ENQUETE SUR LA PRODUCTION NATIONALE DE PADDY	02-août-13	Office Nationale de Développement de la Riziculture		12 742	Encours
13 APPUI FINANCIER	08-nov-13	AFRISTAT (observatoire Economique et Statistique d'Afrique Subsaharienne)		121 722	Encours
14 PROJET D'ASSISTANCE POST-CRISE: REALISATION D'UNE ETUDE DE REFERENCE POUR LA PHASE ADDITIONNELLE DU PAPC	09-déc-13	Unité de Coordination du Projet d'Assistance Post-Conflict (UC-PAPC)		29 502	Encours
15 CADRE DE COOPERATION TECHNIQUE	05-avr-13	Observatoire Economique et Statistique d'Afrique Subsaharienne (AFRISTAT)		152	Encours
16 ENQUETE SUR LA COHESION SOCIALE DANS LES ZONES DE MIGRATIONS DE MAINS D'ŒUVRE DE L'OUEST DE LA CÔTE D'IVOIRE: DES BESOINS DE PROTECTION COMPARES	31-oct-13	Conseils Danois pour les réfugiés		5 297	Encours
17 RECENSEMENT GENERAL DE LA POPULATION ET DES HABITANTS	mars-13	République de Côte d'Ivoire		12 012 735	Encours