

Deloitte.



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

Mars 2014

Abidjan, le 12 mars 2014

Monsieur Ibrahim 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 9104384 A RC Abidjan 156849
Imm. Alpha 2000 - 14^e et 18^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 : Rapport final 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 rapport relatif à la mission citée en objet.

Le présent 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 n'a pu être réalisée. 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.

Deloitte.

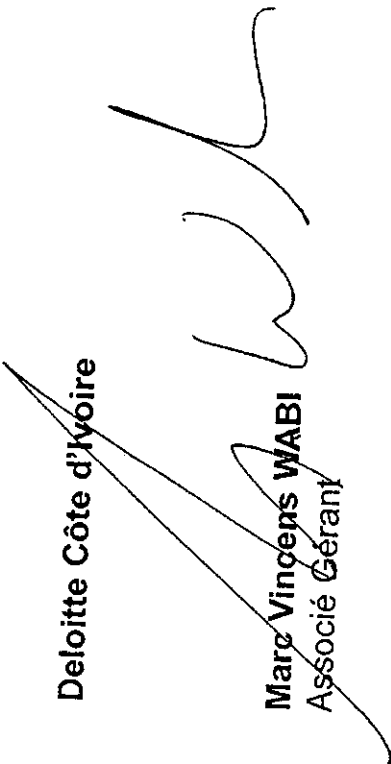
Les recommandations ci-dessous ainsi que leur évaluation financière ne sont donc pas exhaustives et devront être complétées une fois que l'ensemble des documents et informations requis nous seront communiqués.

Ce 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 rapport, recevez Monsieur le Directeur Général nos respectueuses salutations.

Deloitte Côte d'Ivoire


Marc Vincens WABI
Associé Gérant

Glossaire

AGEPE

CGRAE

CNPS

CS

DE

INS

MEMPD

OHADA

ONG

PU-PSB

RGPH

Agence d'Etudes et de Promotion de l'emploi
Caisse Générale de Retraite des Agents de l'État
Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
Conseiller Spécial
Directeur Exécutif
Institut National de la Statistique
Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement
Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
Organisation Non Gouvernementale
Plan d'Urgence de Production des Statistiques de Base
Recensement Général de la Population et de l'Habitat

Sommaire

Résumé exécutif	5
Contexte et objectifs de notre mission	37
Documents en attente	38
Rappels des travaux réalisés	39
Rappels des principales recommandations suites au diagnostic	42
Etude de la situation de l'INS	45
Observation au titre de l'analyse financière	50
Observation au titre de l'organisation et des ressources humaines	66
Observation au titre de la revue juridique et institutionnelle	74
Annexes	95

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 dument 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 37 de même que les travaux que nous avons réalisés, présentés à la page 39 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-PSB.
- 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.

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 11 du décret n°2012-698 du 1er août 2012.
- 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, conformément aux dispositions de l'article 31 de la loi n°97-519 du 04 septembre 1997 portant définition et organisation des sociétés d'Etat.
- 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 (MEMPD)), porte sur la mise à disposition de personnel (35 agents au titre de 2013) et la prise en charge de leurs rémunérations par l'INS. Le montant dudit contrat n'a, à ce jour, jamais été mobilisé auprès du Ministère du Plan et du Développement parce que inclus dans la subvention de l'INS.
- 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

Rapport des conclusions

- La fraction imposable de la prime de transport s'élève annuellement à 11,9 millions FCFA au titre de 2013 et les primes conventionnelles versées aux employés sont évaluées à FCFA 175,3 millions. La charge d'impôts supportée par l'INS relativement à ces primes s'élève annuellement à 5,2 millions FCFA (taux d'imposition de 2,8%).
- La grille salariale établie par l'INS n'est pas respectée pour 46% de l'effectif. En effet, 38 agents perçoivent une rémunération inférieure à la grille tandis que 75 autres ont une rémunération supérieure.
- L'INS devra mettre en place un comité de passation de marchés pour optimiser le coût d'achat des biens et prestations de services réalisés en dessous des seuils des marchés soumis aux procédures publiques de passation des marchés.
- Le statut des fonctionnaires membres du personnel de l'INS devra être clarifié.
- Les effectifs et attributions de l'INS devront être optimisés de sorte à accroître les ressources de l'entreprise notamment en proposant des services au secteur privé.
- Les relations de l'INS avec l'Etat, les partenaires techniques et financiers et l'administration en général devront être clarifiés.

Résumé exécutif

Rapport des recommandations

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

Rapport de conclusions de l'audit

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 inexpliqués 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 la structure.
- Les 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 (DE):** 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.

- **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.

Résumé exécutif

Recommandations d'économie

- 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 * Personnel en pool au service de toutes les directions
 Un seul agent maintenu

Direction/Départements / Postes	Sécrétaires	Sécrétaire de direction	Assistante de direction	Clavier	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 (MEMPD) 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 la prise en compte des charges de personnel liées à celles-ci.
- **Recherche par l'INS de ressources suffisantes permettant de maintenir l'économie qui résulterait d'une réduction de salaire, notamment la suppression de la fraction imposable de la prime de transport en vue de ne conserver que le minimum légal et la 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

- **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 leur détachement à l'INS, en cas de besoin.

Au titre de l'analyse financière

- **Rationalisation 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 (sur les projets) 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

- **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;
- **Augmentation 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.

Résumé exécutif

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 redressement	
Subvention d'exploitation	706 566 970
	-34 687 542
	-9 455 000
Services extérieurs	-4 086 492
	-21 685 850
	539 800
	-182 235 131
	-182 235 131
	-2 787 960
Autres achats	-2 787 960
	-312 870 000
	-216 000 000
Impôts et taxes	
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	2 700 000
Charges du personnel	-11 940 000
Gains sur les charges de personnel liés à la convention INS/NEMP	-87 630 000
salaires bruts liés à la correcte application de la grille des salaires de l'INS	
réduction de la prime de transport	
réduction des primes conventionnelles	
Economies	-2 700 000

Résumé exécutif

Evaluation de l'impact des recommandations formulées par le Comité des Comptes de la Cour des Comptes

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

Reduction et economie de charges

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

Nature des charges	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 formées sur les charges de transport

- 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 de postes de dépenses affectées	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

Si cette mesure est rejetée par le personnel, il faut que l'INS recherche des revenus suffisants pour combler cette charge annuelle.

Résumé exécutif

Evaluation de l'impact des recommandations des Commissions

Reduction et economie de charges

- **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 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.

Résumé exécutif

Evaluation de l'impact des recommandations pour réduire les dépenses d'investissement

Réduction et économie de charges : Sommaire

- **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 dépenses d'activités

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 comités d'entreprise

Reorganisation stratégique

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

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

- **Recours aux entreprises de travail temporaire pour la mise à disposition d'agents administratif 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.

- **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**

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

Résumé exécutif

Evaluation de l'impact des recommandations formulées sur les mesures prises

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 ressources

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 fournies par 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
Solides 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

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 financières

en millions d'euros

Impôts

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

	Impact des économies 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
Total	78

Résumé exécutif

Projet de loi

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

Année	Reconstitution	Comptes de l'exercice
2013		

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	(34 687 542)	430 728 935
dont			
frais de location de véhicules			
frais de télécommunications		(9 455 000)	
frais de mission		(4 086 492)	
frais d'acte liés à la mise à jour des statuts et du registre de commerce		(21 685 850)	
Impôts et taxes			
dont			
Impôts et taxes liés à la réduction des primes		539 800	
Autres charges	74 169 939	(2 787 960)	71 381 979
		(2 787 960)	
	265 153 214		265 153 214
Valeur Ajoutée	1 174 320 862	926 277 603	2 639 486 232

Résumé exécutif

Présentation

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
dont gains sur les charges de personnel liées à la convention INS/MEMP			
salaires bruts liés à la correcte application de la grille		(216 000 000)	
primes de transport		2 700 000	
autres primes		(11 940 000)	
		(87 630 000)	
E.B.E.	2 287 410 903	1 239 147 603	1 951 727 700
Transferts de charges	20 275 000		20 275 000
Dotations aux amortissements et aux provisions	414 173 750		414 173 750
Total produits d'exploitation	2 755 895 995	706 566 970	3 462 462 965
Total charges d'exploitation	3 437 214 648	(532 580 633)	2 904 634 015
Résultat d'exploitation	(681 318 653)	1 239 147 603	1 557 828 950
Résultat financier	(138 947)		(138 947)
Résultat des activités ordinaires	(681 318 653)	1 239 147 603	1 557 710 003
Résultats HAO	599 619 156		599 619 156
Impôt sur le résultat*	4 624 447		4 624 447
Résultat net	(286 427 390)	1 239 147 603	952 704 712

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

Résumé exécutif

Présentation des résultats

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

- **Chiffre d'affaires**

Au cours des 3 prochaines années, un taux de croissance du chiffre d'affaires de 5% est prévu soutenu par la mise en place d'un plan marketing dynamique.

- **Autres produits**

En 2012, les autres produits sont constitués d'un montant de FCFA 196 millions correspondant à la conciliation de l'INS avec la CGRAE. Il s'agit donc d'un revenu non récurrent.

- **Dotation aux amortissements**

Aucun investissement n'étant prévus jusqu'à 2016, nous avons décliné le plan d'amortissement sur la période du business plan.

- **Charges de personnel**

Outre le recrutement des 145 personnels techniques qui représentera une charge brute annuelle de 664 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 milliards.

- **Autres charges d'exploitation**

Nous anticipons une évolution conservatrice de 1% des charges d'exploitation sur la période.

Résumé exécutif

Présentation des données pro.

- **Produits/Charges financiers**

Nous n'anticipons aucun résultat financier.

- **Produits/Charges exceptionnelles**

Nous n'anticipons aucun résultat exceptionnel.

- **Subvention d'investissement**

Les subventions d'investissement sont accordées par l'Etat en vue d'acquérir ou de créer des immobilisations et de financer des activités à long terme.

Le taux de croissance moyen de ces subventions au cours des 4 dernières années se présente comme suit :

Immobilisations net hors prêts	965 436 967	525 331 182	409 387 848
	2 009	2 010	2 011
Subvention d'investissement net	1 176 353 079	978 898 018	686 792 698
Taux de croissance subvention d'investissement	-17%	-30%	-12%
			-20%

- **Actif net**

Aucun investissement significatif n'est anticipé. Les principales variations de l'actif net observées sont dues aux amortissements.

Résumé exécutif

- Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Le BFR évolue en fonction de l'activité. Le chiffre d'affaires constitue un indice du niveau d'activité d'une entreprise. Le BFR sera donc estimé sur la base de l'analyse historique de la corrélation entre celui-ci et le chiffre d'affaires de la société. La proportion du BFR en fonction du chiffre d'affaires au cours des 5 dernières années se présente comme suit :

	2012 (*)	2011	2010	2009	2008
Chiffre d'affaires	986 561 499	7 723 622	1 953 038 059	2 050 689 962	2 153 224 460
Ratio BFR/CA	-397%	-392%	-390%	-389%	-389%
BFR	-3 912 881 696	-30 247 103	-7 619 155 410	-7 979 606 281	-8 378 586 595
Variation BFR		3 882 634 593	-7 588 908 307	-360 450 871	-398 980 314
(*) réalisée					

- Dettes financières et assimilées

En 2012, elles sont constituées de provisions pour risques et charges d'un montant de FCFA 135 millions relatives à des litiges et à une provision pour pension et retraite d'un montant de FCFA 268 millions. Ces provisions seront reconduites sur la période.

Résumé exécutif

Présentation des comptes prévus

• Compte de résultat

	Année 2012	Année 2013	Année 2014	Année 2015
Ventes de produits fabriqués	8 281 445	7 489 048	25 000 000	26 250 000
Travaux services vendus	875 236 081		1 909 500 000	2 004 975 000
Production stockée (ou destockage)	96 032 650			2 105 223 750
Marge brute sur matières	9 152 714	7 489 048	25 000 000	26 250 000
Produits accessoires	7 011 323	234 574	18 538 059	19 464 962
Subventions d'exploitation	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
Variation de stock	(151 766 188)			
Transports	72 958 591	2 026 234	73 688 177	74 425 059
Services extérieurs	577 728 935	144 277 420	598 506 224	604 491 287
Impôts et taxes	53 381 979	74 169 939	155 511 638	157 066 755
dont				
Impôts et taxes liés au recrutement du personnel technique				
Autres charges	265 153 214	28 453 324	80 600 000	80 600 000
Valeur Ajoutée	2 587 561	1 694 579 904	2 351 758 532	2 351 758 532
Charges du personnel	1 687 758 532	1 694 579 904	2 351 758 532	2 351 758 532
dont				
Salaires, profits liés au recrutement du personnel technique				
Transferts de charges	20 275 000	20 477 750	20 682 528	20 889 353
E.B.E.	664 000 000	664 000 000	664 000 000	664 000 000
Dotations aux amortissements et aux provisions	414 173 750	173 051 830	172 991 168	171 594 340
Total produits d'exploitation	2 755 895 995	2 287 821 372	4 233 340 587	4 331 199 315
Total charges d'exploitation	3 125 158 513	2 193 989 925	3 815 105 688	3 825 806 420
Résultat d'exploitation	630 737 482	1 093 831 447	418 234 899	505 392 895
Résultat financier	428 710 003	93 831 447	498 834 899	585 992 895
Résultat des activités ordinaires	1 059 447 485	1 187 662 894	917 131 798	1 091 385 790
Résultats HAO	1 059 447 485	1 187 662 894	917 131 798	1 091 385 790
Impôt sur le résultat	4 624 447	4 897 751	174 592 215	205 097 513
Résultat net	1 054 823 038	1 182 765 143	742 539 583	886 288 277
Rapport - Détermination de l'impact financier des mesures de redressement	440 550 189	237 219 332	380 895 382	440 550 189

Résumé exécutif

Présentation des comptes prévisionnels aux 3 ans

• Bilan

	Année 2012 restructurée	2013	2014	2015	2016
Actif Immobilisé					
<i>Immobilisations Incorporelles</i>					
Brevets, licences, logiciels					
Immobilisations Corporelles					
Bâtiments	537 073 704	537 073 704	537 073 704	537 073 704	537 073 704
Installations et agencements	99 253 627	99 253 627	99 253 627	99 253 627	99 253 627
Matériel	754 765 877	754 765 877	754 765 877	754 765 877	754 765 877
Matériel de transport	7 204 909 354	7 204 909 354	7 204 909 354	7 204 909 354	7 204 909 354
Autres immobilisations financières	1 268 820 368	1 268 820 368	1 268 820 368	1 268 820 368	1 268 820 368
Total Actif Immobilisé	103 818 779	103 818 779	103 818 779	103 818 779	103 818 779
Amortissements	9 968 641 709	9 968 641 709	9 968 641 709	9 968 641 709	9 968 641 709
Total Actif Immobilisé net	9 462 755 082	9 635 806 912	9 808 798 080	9 980 392 420	10 150 734 990
BFR	505 886 627	332 834 797	159 843 629	(11 750 711)	(182 093 281)
Actif économique	(3 912 881 696)	(30 247 103)	(7 619 155 410)	(7 979 606 281)	(8 378 586 595)
	(3 406 995 069)	302 587 694	(7 459 311 781)	(7 991 356 992)	(8 560 679 876)
Capitaux Propres et Ressources Assimilées					
Capital					
Report à nouveau	2 000 000 000	2 000 000 000	2 000 000 000	2 000 000 000	2 000 000 000
Résultat net de l'exercice	(5 867 828 732)	(5 044 124 070)	(4 955 190 324)	(4 630 947 639)	(4 250 052 258)
Autres capitaux de propres	823 704 712	88 933 696	324 242 684	380 895 382	440 550 189
Subventions d'investissement	602 950 737	485 249 463	390 524 510	314 290 700	252 938 398
Totaux Capitaux propres	(2 441 173 283)	(2 469 940 861)	(2 240 423 129)	(1 935 761 558)	(1 556 563 671)
Dettes financières et ressources assimilées					
Total trésorerie nette	404 387 898	404 387 898	404 387 898	404 387 898	404 387 898
Endettement net	1 370 209 684	(2 368 140 656)	5 623 276 550	6 459 983 332	7 408 504 103
Capitaux investis	(965 821 786)	2 772 528 554	(5 218 888 652)	(6 055 595 434)	(7 004 116 205)
	(3 406 995 069)	302 587 694	(7 459 311 781)	(7 991 356 992)	(8 560 679 876)

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 :

- 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.
- 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

Etude 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 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.

Etude 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.

Etude 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. Le Conseil 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'arrêté 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.

Etude 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

Etude 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 FCFA	
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 chiffrées:

	Coût des mesures de restructuration proposées
Subvention d'exploitation	706 566 970
Services extérieurs	706 566 970
	-34 687 542
	-9 455 000
	-4 086 492
	-21 685 850
	539 800
	-182 235 131
	-182 235 131
	-2 787 960
	-2 787 960
	-312 870 000
	-216 000 000
	2 700 000
	-11 940 000
	-87 630 000
	-87 630 000
	1 129 147 000

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	972 550 176		972 550 176
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
dont			
<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>			
Impôts et taxes			
dont			
<i>Impôts et taxes liés à la rupture de la</i>		539 800	
<i>convention INS/MEMP</i>		(20 787 960)	53 381 979
<i>Impôts et taxes liés à la réduction des</i>			
<i>primes</i>		(18 000 000)	
Autres charges		(2 787 960)	
Valeur Ajoutée	265 153 214		265 153 214
	972 550 176	706 566 970	972 550 176

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
dont gains sur les charges de personnel liées à la convention INS/MEMP			
salaires bruts liés à la correcte application de la grille		(216 000 000)	
primes de transport		2 700 000	
autres primes		(11 940 000)	
		(87 630 000)	
E.B.E.	2 000 628 532	(312 870 000)	1 687 758 532
Transferts de charges	20 275 000		20 275 000
Dotations aux amortissements et aux provisions	414 173 750		414 173 750
Total produits d'exploitation	2 755 895 995	706 566 970	3 462 462 965
Total charges d'exploitation	3 437 214 648	(532 580 633)	2 904 634 015
Résultat d'exploitation	318 681 347	173 986 337	492 667 684
Résultat financier	20 275 000		20 275 000
Résultat des activités ordinaires	338 956 347	173 986 337	512 942 684
Résultats HAO	338 956 347	173 986 337	512 942 684
Impôt sur le résultat*	4 624 447		4 624 447
Résultat net	334 331 900	173 986 337	508 318 237

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

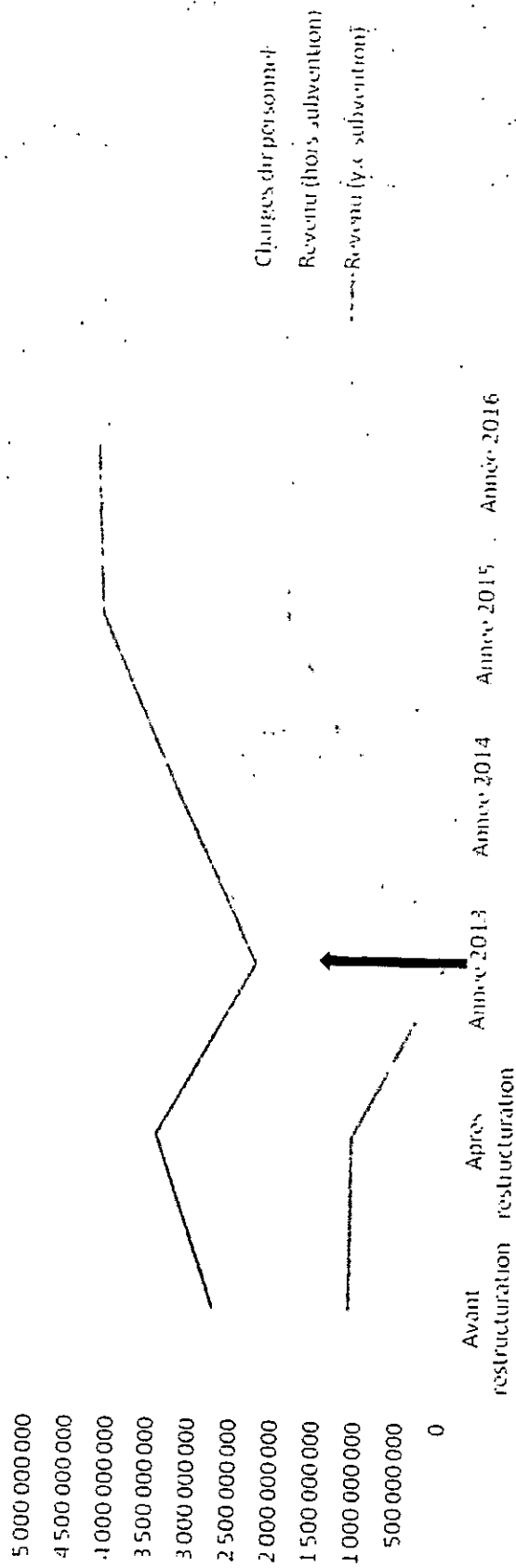
Observations au titre de l'analyse financière

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



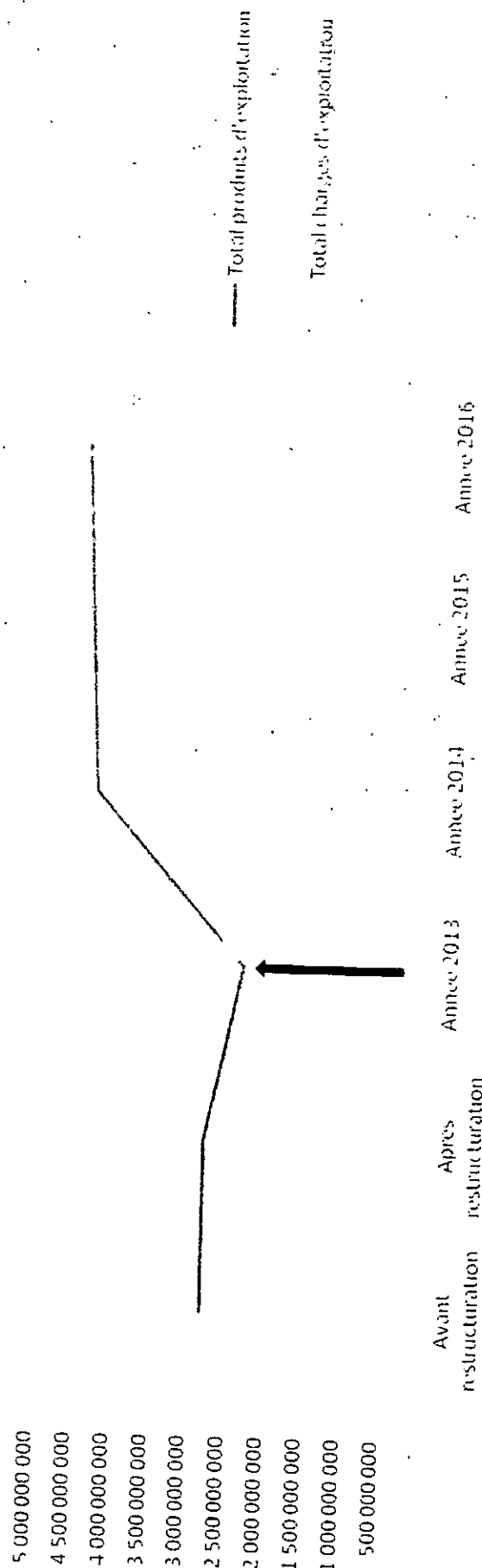
Observations au titre de l'analyse financière

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

Effet ciseau



Observations au titre de l'analyse financière

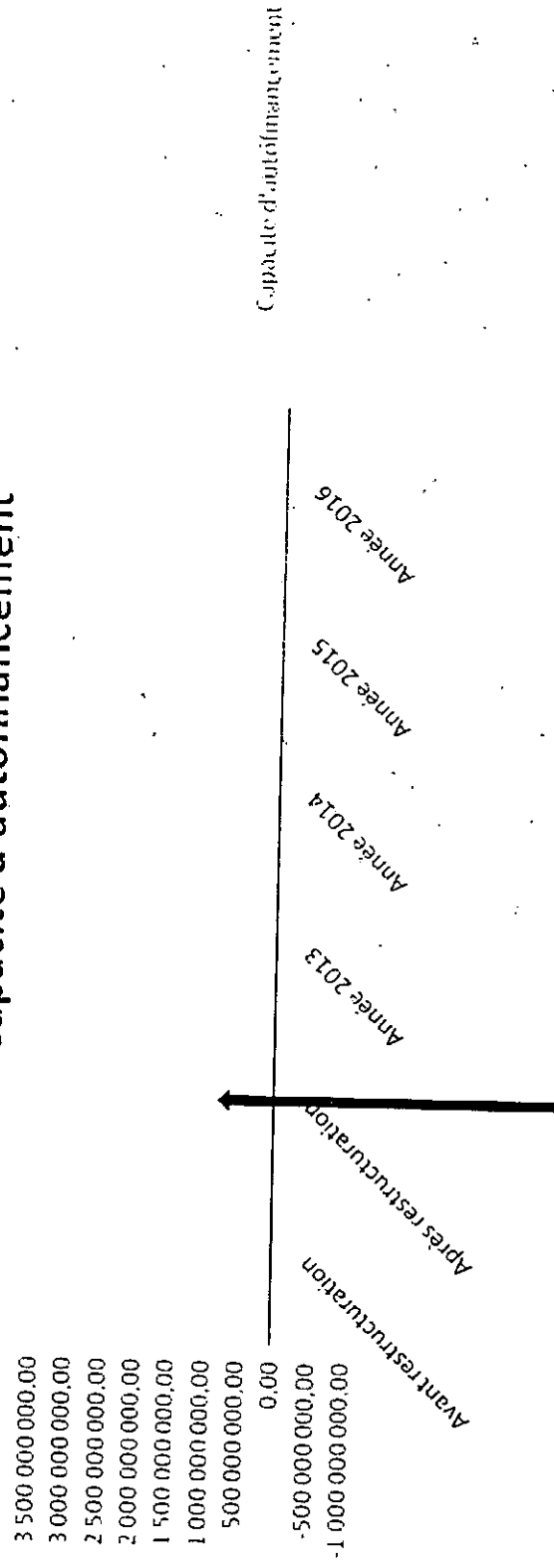
Etats financiers restructurés 2012

- Evaluation des états financiers 2012 structurés

Capacité d'autofinancement (CAF)

La 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.

Capacité d'autofinancement



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**

Au cours des 3 prochaines années, un taux de croissance du chiffre d'affaires de 5% est prévu soutenu par la mise en place d'un plan marketing dynamique.

- **Autres produits**

En 2012, les autres produits sont constitués d'un montant de FCFA 196 millions correspondant à la conciliation de l'INS avec la CGRAE. Il s'agit donc d'un revenu non récurrent.

- **Dotation aux amortissements**

Aucun investissement n'étant prévu jusqu'à 2016, nous avons décliné le plan d'amortissement sur la période du business plan.

- **Charges de personnel**

Outre le recrutement des 145 personnels techniques qui représentera une charge brute annuelle de 664 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 milliards.

- **Autres charges d'exploitation**

Nous anticipons une évolution conservatrice de 1% des charges d'exploitation sur la période.

Observations au titre de l'analyse financière

Présentation des comptes

- **Produits/Charges financiers**

Nous n'anticipons aucun résultat financier.

- **Produits/Charges exceptionnelles**

Nous n'anticipons aucun résultat exceptionnel.

- **Subvention d'investissement**

Les subventions d'investissement sont accordées par l'Etat en vue d'acquérir ou de créer des immobilisations et de financer des activités à long terme.

Le taux de croissance moyen de ces subventions au cours des 4 dernières années se présente comme suit :

Immobilisations net hors prêts				
	965 436 967	525 331 182	409 387 848	
	2 009	2 010	2 011	2 012
Subvention d'investissement net	1 176 353 079	978 898 018	686 792 698	602 950 737
Taux de croissance subvention d'investissement		-17%	-30%	-12%
				-20%

- **Actif net**

Aucun investissement significatif n'est anticipé. Les principales variations de l'actif net observées sont dues aux amortissements.

Observations au titre de l'analyse financière

Présentation des comptes

- **Besoin en Fonds de Roulement (BFR)**

Le BFR évolue en fonction de l'activité. Le chiffre d'affaires constitue un indice du niveau d'activité d'une entreprise. Le BFR sera donc estimé sur la base de l'analyse historique de la corrélation entre celui-ci et le chiffre d'affaires de la société. La proportion du BFR en fonction du chiffre d'affaires au cours des 5 dernières années se présente comme suit :

	2012 (*)	2013	2014	2015	2016
Chiffre d'affaires	986 561 499	7 723 622	1 953 038 059	2 050 689 962	2 153 224 460
Ratio BFR/CA	-397%	-392%	-390%	-389%	-389%
BFR	-3 912 881 696	-30 247 103	-7 619 155 410	-7 979 606 281	-8 378 586 595
Variation BFR		3 882 634 593	-7 588 908 307	-360 450 871	-398 980 314
(*) réalisée					

- **Dettes financières et assimilées**

En 2012, elles sont constituées de provisions pour risques et charges d'un montant de FCFA 135 millions relatives à des litiges et à une provision pour pension et retraite d'un montant de FCFA 268 millions. Ces provisions seront reconduites sur la période.

Observations au titre de l'analyse financière

Présentation des comptes prévisionnels sur 3 ans

• Compte de résultat

	Année 2012 restructurée	Année 2013	Année 2014	Année 2015
Ventes de produits fabriqués	8 281 445	7 489 048	25 000 000	26 250 000
Travaux services vendus	875 236 081		1 909 500 000	2 004 975 000
Production stockée (ou destockage)	96 032 650			
Marge brute sur matières			25 000 000	26 250 000
Produits accessoires	7 011 323	234 574	18 538 059	19 464 962
Subventions d'exploitation	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
Variation de stock	(151 766 188)			
Transports	72 958 591	2 026 234	73 688 177	74 425 059
Services extérieurs	577 728 935	144 277 420	598 506 224	604 491 287
Impôts et taxes	53 381 979	74 169 939	155 511 638	157 066 755
Impôts et taxes liés au recrutement du personnel technique				
Autres charges	265 153 214	28 453 324	80 600 000	80 600 000
Valeur Ajoutée			80 600 000	80 600 000
Charges du personnel	1 687 758 532	1 694 579 904	2 351 758 532	2 351 758 532
Salaires bruts liés au recrutement du personnel technique				
E.B.E.			664 000 000	664 000 000
Transferts de charges	20 275 000	20 477 750	20 682 528	20 889 353
Dotations aux amortissements et aux provisions	414 173 750	285 779 888	197 188 122	136 059 804
Total produits d'exploitation	2 755 895 995	2 287 821 372	4 233 340 587	4 331 199 315
Total charges d'exploitation	3 125 158 513	2 306 717 983	3 839 302 642	3 790 271 884
Résultat d'exploitation	630 737 482	981 103 389	394 037 945	540 927 431
Résultat financier			136 059 804	136 059 804
Résultat des activités ordinaires			530 097 189	676 987 235
Résultats HAO				660 349 561
Impôt sur le résultat	4 624 447	4 897 751	97 107 438	169 913 669
Résultat net			432 989 751	506 435 892

Observations au titre de l'analyse financière

Présentation des comptes prévisionnels sur 3 ans

• Bilan

	2012	2013	2014	2015	2016
Actif Immobilisé					
Immobilisations Incorporelles					
Brevets, licences, logiciels	537 073 704	537 073 704	537 073 704	537 073 704	537 073 704
Immobilisations Corporelles					
Bâtiments	99 253 627	99 253 627	99 253 627	99 253 627	99 253 627
Installations et agencements	754 765 877	754 765 877	754 765 877	754 765 877	754 765 877
Matériel	7 204 909 354	7 204 909 354	7 204 909 354	7 204 909 354	7 204 909 354
Matériel de transport	1 268 820 368	1 268 820 368	1 268 820 368	1 268 820 368	1 268 820 368
Autres immobilisations financières	103 818 779	103 818 779	103 818 779	103 818 779	103 818 779
Total Actif Immobilisé	9 968 641 709	9 968 641 709	9 968 641 709	9 968 641 709	9 968 641 709
Amortissements	9 462 755 082	9 748 534 970	9 945 723 092	10 081 782 896	10 175 664 161
Total Actif Immobilisé net	505 886 627	220 106 740	22 918 617	(113 141 187)	(207 022 452)
BFR	(3 912 881 696)	(30 247 103)	(7 619 155 410)	(7 979 606 281)	(8 378 586 595)
Actif économique	(3 406 995 069)	(38 140 362 933)	(4 596 236 793)	(8 092 747 468)	(8 585 609 047)

	Année 2012 restructurée	Année 2013	Année 2014	Année 2015	Année 2016
Capitaux Propres et Ressources Assimilées					
Capital	2 000 000 000	2 000 000 000	2 000 000 000	2 000 000 000	2 000 000 000
Report à nouveau	(5 867 828 732)	(5 044 124 020)	(5 353 698 269)	(5 173 355 885)	(4 857 801 928)
Résultat net de l'exercice	823 704 712	(309 574 249)	180 342 384	315 553 957	429 227 215
Autres capitaux de propres					
Subventions d'investissement	602 950 737	485 249 463	390 524 510	314 290 700	252 938 398
Totaux Capitaux propres	(5 641 173 313)	(4 868 448 806)	(5 172 831 575)	(4 959 812 228)	(4 275 616 315)
Dettes financières et ressources assimilées	404 387 898	404 387 898	404 387 898	404 387 898	404 387 898
Total trésorerie nette	(5 236 785 415)	(5 272 836 704)	(4 792 449 187)	(4 555 424 330)	(3 861 228 417)
Endettement net	(5 641 173 313)	(4 868 448 806)	(5 172 831 575)	(4 959 812 228)	(4 275 616 315)
Capitaux investis	(3 406 995 069)	(38 140 362 933)	(4 596 236 793)	(8 092 747 468)	(8 585 609 047)

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
Solides 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..

▪ 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.

Observations au titre de l'analyse financière

- 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.

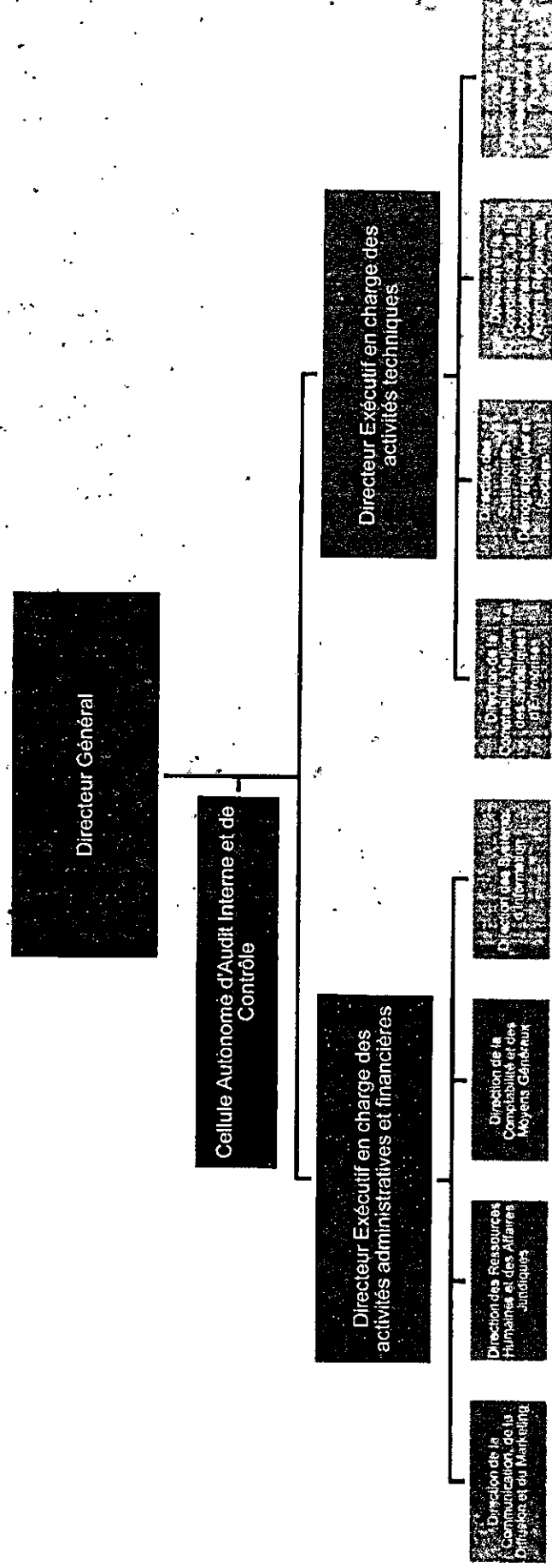
Nature et poste de résultat affectés	Impact Financier 2012 (en FCFA)
Economie réalisée sur les frais de missions	21 685 850
Coût des contrats d'assurance maladie et automobile	147 000 000
Coût total	125 314 150

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 :



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

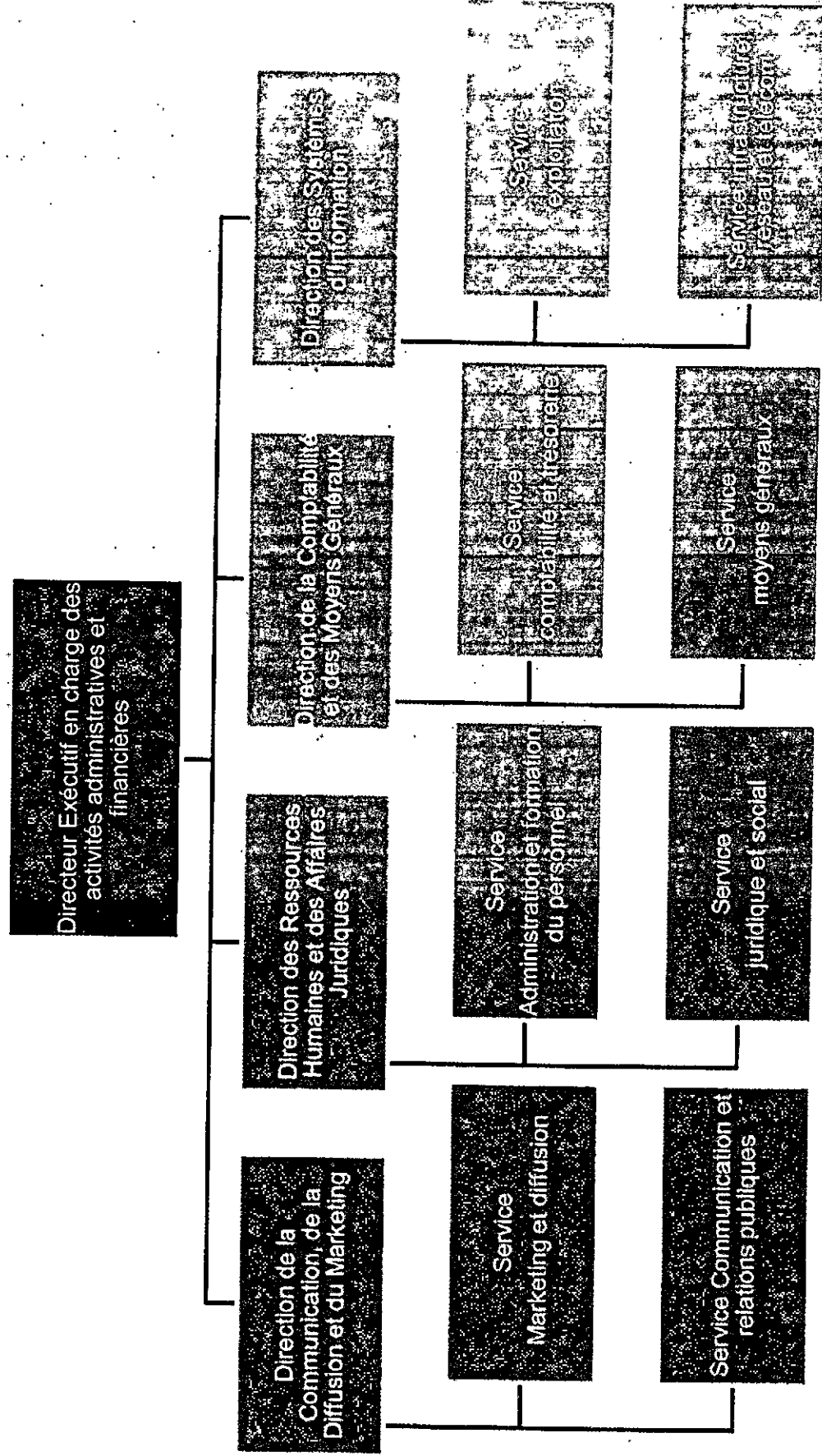
- un Directeur Général;
- deux Directeurs Exécutifs;
- Huit directeurs en charge d'activités administratives, financières et techniques.

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

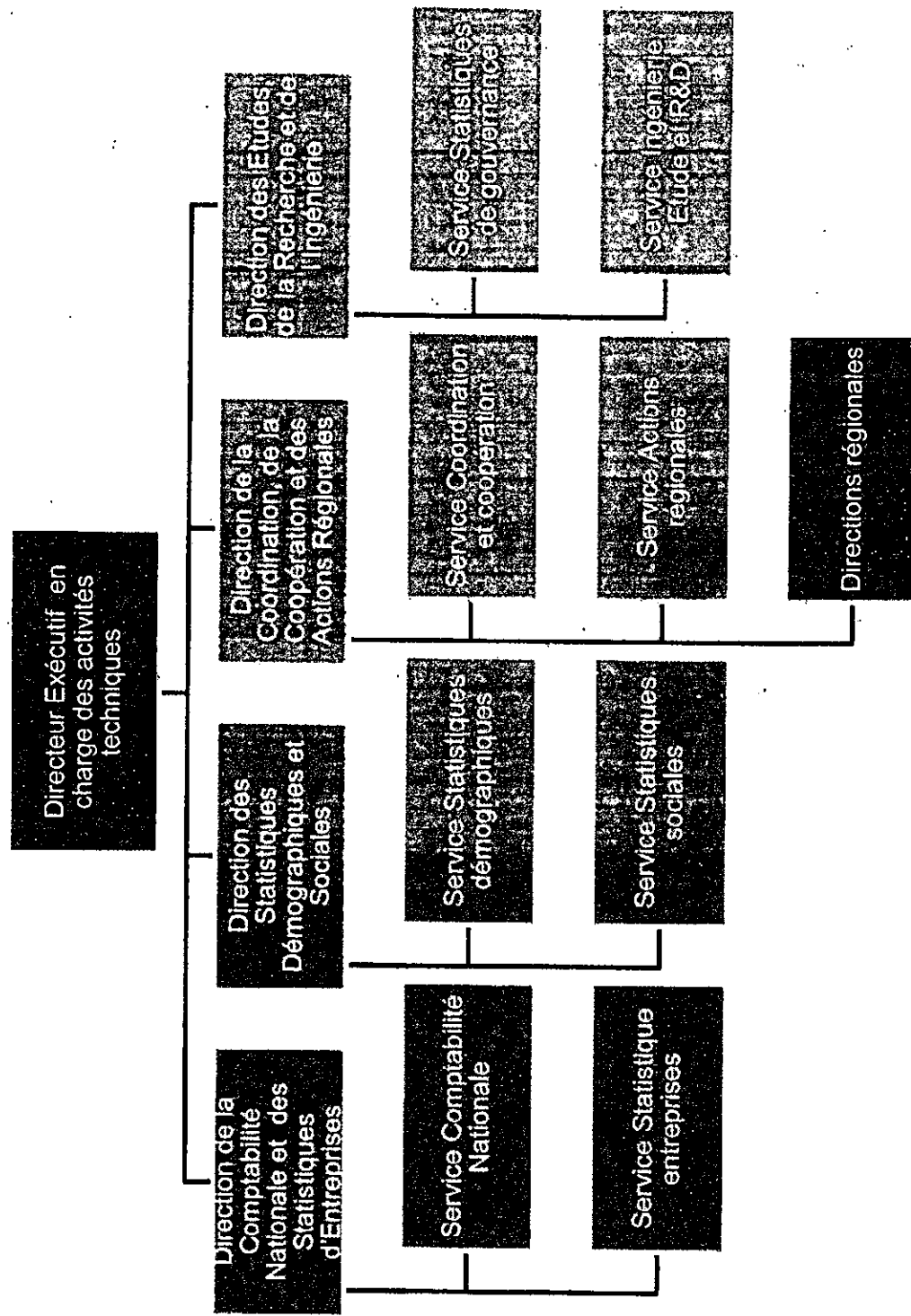
L'organigramme ci-dessous présente les services en charge de la réalisation des activités au sein des directions administratives et financières.



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 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;

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.

Observations au titre de l'organisation et des ressources humaines

Principales attributions des directions

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 entraînera :

- La nomination de deux directeurs exécutifs
- 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 MEMPD.

La convention d'appui signé 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 FCFA 250 000 000 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 (MEMPD) 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 (MEMPD) 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 percevoient ni allocation congé ni gratification, depuis 2 ans.

Nous recommandons la prise en compte effective sur le budget de l'Etat (MEMPD) des charges de personnel 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, TANOHI 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).

Par ailleurs, en plus de la résiliation des CDI, l'Institut initiera une procédure pour l'obtention de leurs arrêtés de détachement, en vue de leur détachement à l'INS, en cas de besoin.

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 Moise 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, Goualié 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 obligatoire 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 ;
- Le sexe, la 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 Côte 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 susvisé.

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, L'INS ne délivrait pas de bulletin de paie aux agents en CDD. Cette situation a été régularisée.

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 KABRÉ qu'a son embauche, aucun visa AGEPE ni une carte de travail ne lui a été délivré. Cependant, l'INS a procédé à une régularisation.

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 que 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 100 000 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 examinées 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 Programmé 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**.

Dans le cadre d'un contrat de prestation, ce personnel, essentiellement administratif, préalablement identifié par l'INS, sera mis à sa disposition par une entreprise de travail temporaire. L'INS pourrait négocier une réduction consécutive 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.

Il est ressorti de nos entretiens avec la direction générale qu'une mesure de réduction des salaires serait impopulaire et n'obtiendrait nullement l'accord du personnel.

En conséquence, il convient que l'INS recherche des revenus additionnels suffisants permettant de combler les charges résultant de l'octroi d'une part, de primes de transport d'un montant supérieur au minimum légal et d'autre part, de primes conventionnelles très importantes.

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

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	18 000 F CFA
	Paiement pénalités de retard	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

Annexe 2 Bis : Synthèse des effectifs

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				
	Ingénieur Commercial	Chef de Division	1			1	
	Commerciale						
	Secrétaire Direction	Chef de Service	1			1	
	Laborantin d'Imprimerie	Agent	1			1	
	Chargé de Communication	Agent	1	1		1	
	Marchiniste	Agent	1			0	
	Agent de Finition	Agent	1			1	Le matériel d'imprimerie n'étant pas fonctionnel, nous proposons l'affectation du personnel rattaché aux travaux
	Documentaliste	Chef de Service	1	1		1	d'imprimerie dans des directions techniques.
	Commerciale	Agent	1			0	Par ailleurs, nous proposons d'intégrer dans la direction des spécialistes en matière de diffusion et de marketing multimédia
	Ingénieur Commercial	Chef de Service	1			1	
	Attachée de Presse	Responsable du SAC	1			1	
	Agent d'Imprimerie	Agent	1			1	
	Adjoint Technique de la Statistique	Chef de Service	1	1		0	
	Chauffeur	Agent	1			1	
Direction de la Communication de la Diffusion et du Marketing	Ingénieur Techniques Statistiques	Spécialiste en matière de diffusion				1	
	Ingénieur marketing / Infographie	Spécialiste en Marketing multimédia			1	1	
					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	
	Géomaticien	Chef de Division	1	1		0	
	Géomaticien	Chef de Service	1	1		0	
	Ingénieur Informaticien	Chef de Service	2			2	
	Dactylographe Technicien Supérieur Informatique	Agent en Agent	1	1		0	
	Adjoint Technique de la Statistique	Agent	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.
	Chaufeur	Agent	1	1		0	
	Technicien Supérieur en Maintenance Informatique	Agent	1	1		0	
	Ingénieur des Techniques Informatiques	Agent	1			1	
	Marchiniste	Agent	1			1	
	Ingénieur des Techniques Informatiques	Agent	1			1	
	Agent de Maintenance	Agent	4			4	
	Agent Technique de la Statistique	Agent	1			1	
	Ingénieur Informaticien	Agent	2	2		0	
	Ingénieur des Techniques Informatiques	Agent	1			1	
	Tireur de Plan Dessinateur	Agent	1	1		1	
	BT option bureau d'études	Agent	1	1		0	
			27	4	1	14	

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	de Chef Département	1			1	
	Ingénieur en Audit et Contrôle	de Chef de Service	1			1	
	Juriste	de Chef de Service	1			1	
	Economiste	de Chef de Division	1			1	
	Agent Technique de la Statistique	Agent	1	1		1	
	Comptable	de Chef division/Chief 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	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	
			1	1		0	
			27	9	2	18	

*Un pool de chauffeur sera
géré par le service des
moyens généraux et
desservira toutes les
directions présent sur le
site de la Tour C. La
direction sera renforcée
avec un agent qui sera
chargé de mettre en œuvre
la comptabilité analytique

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 Assistant	Chef de Service	1			1	
	Formation des Gestionnaires	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 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		0	
			1			1	
			10	10		16	

Annexe 2 Bis : Synthèse des effectifs à redéployer

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	1
Ingénieur des Travaux Statistiques	2
Ingénieur Finances et Comptabilité	1
Ingénieur Statisticien Economiste	1
Juriste	1
Laborantin d'Imprimerie	1
Maintenancier d'Automobile	1
Manœuvre	1
Secrétaire/Secrétaire de Direction/ Assistante de direction	5
Standardiste	7
Technicien Automobile	1
Tireur de Plan	1
	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 analogue, 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. Idem
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	
Secrétariat Général (SG)		Direction Générale Adjoint en charge des activités administratives et financières	
Département Diffusion et Marketing		Direction Générale Adjoint en charge des activités techniques	
Département des Ressources Humaines, des Affaires Juridiques et Sociales		Direction de la Communication, de la Diffusion et du Marketing	
Département des Finances et Budget		Direction des Ressources Humaines et des Affaires Juridiques	
Département de la Cartographie et du Fichier Electoral		Direction de la Comptabilité et des Moyens Généraux	
Département des Statistiques et Synthèses Economiques		Direction des Systèmes d'Information	
Département de la Démographie et des Statistiques Sociales		Direction de la Comptabilité Nationale et des Statistiques d'Entreprises	
Département de la Coordination et de l'Action Régionale		Direction des Statistiques Démographiques et Sociales	
Département des études, de la Recherche et de l'Ingenierie		Direction de la Coordination, de la Coopération et des Actions Régionales	
		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 Prénoms	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 Amoin 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 ZAH I 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	Sécrétaire 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	Agent Technique de la statistique
40	164 104 X	TANO AMANI François	Ingénieur des travaux statistiques
41	163 731 Z	TCHIMOU KOTCHI Marin	Agent 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	Adjoint technique de la statistique
45	244 095 Z	ABDOUL KARIM TRAORE	Adjoint technique de la statistique
46	297 513 N	ABLAN Agnes ADOM	Agent Technique de la statistique
47	236 619 A	ADDIH Alamine Simon	Maîtresse d'éducation permanente
48	161 186 N	Aguie ABOA	Adjoint technique de la statistique
49	265 112 T	AKA Dore Desire Emmanuel	Adjoint technique de la statistique
50	234 752 D	AMANI Michel	Démographe
51	163 715 Z	Assi YAPO	Ingénieur des travaux statistiques
52	163 839 W	ADJA Diarrabou Emile	Adjoint technique de la statistique
53	241 852 H	BOUA Adon Lazare	Agent Technique de la Statistique
54	231 941 Y	BADJE alexis	Agent Technique de la Statistique
55	151 957 Y	KOUADIO Kouame Bernadin	Chauffeur
56	116 832 G	KEI Bernard	Adjoint Technique de la Statistique
57	244 082 U	TANO Monney Jean -Baptiste	Adjoint Technique de la Statistique
58	138 467 Y	ESSOIN Aba Madeleine	Sécrétaire 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	120 000
8	MONDON Jean-Michel	150 000
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	120 000
14	AMARI Edjems Stephane	150 000
15	KOUAKOU Konan Jean Nicaise	150 000
16	DJIDJI épouse SERI Marie Anastasie	120 000
17	COULIBALY Kissa Jean-Didier	120 000
18	OUÉI Gueu Brice Donald	120 000
19	TCHOTCHOE épouse BOTO	120 000
20	GUEUGBEU Doupou Laure A.	120 000

Annexe / : Tableau des conventions 2012 et 2013 en KFCFA

Convention	Date de signature	Contractant	2012	2013	Commentaire
1	10-août-12	SEMELEX EUROPE S.A.	425		Encours
2	21-mars-12	AGEPE	40 000		Réalisé
3	14-mai-12	BCEAO	6 892		Réalisé
4	10-janv-12	Programme Alimentaire Mondial	61 986		Réalisé
5	11-jul-12	Organisation Internationale du Travail	120		Réalisé
6	10-jul-12	Programme Alimentaire Mondial	22 735		
7	15-oct-13	PAM (Programme Alimentaire Mondial)	20 450		Réalisé
8	26-avr-13	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture		25 381	Réalisé
9	26-avr-13	PAM (Programme Alimentaire Mondial)		16 307	Encours
10	09-août-13	PAM (Programme Alimentaire Mondial)		20 217	Réalisé
11	06-mai-13	Oriental Consultants Co., LTD.		416	Réalisé
12	02-août-13	Office Nationale de Développement de la Riziculture		12 742	Encours
13	08-nov-13	AFRISTAT (Observatoire Economique et Statistique d'Afrique Subsaharienne)		121 722	Encours
14	09-déc-13	Unité de Coordination du Projet d'Assistance Post-Conflict (UC-PAPC)		29 502	Encours
15	05-avr-13	Observatoire Economique et Statistique d'Afrique Subsaharienne (AFRISTAT)		152	Encours
16	31-oct-13	Conseils Danols pour les réfugiés		5 297	Encours
17	mars-13	République de Côte d'Ivoire		12 012 735	Encours
TOTAL			152 608	12 244 470	



INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE
(Société d'Etat)

CONSEIL D'ADMINISTRATION

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE
Union – Discipline – Travail

**PROCES VERBAUX DES REUNIONS DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE L'INSTITUT NATIONAL
DE LA STATISTIQUE DE L'ANNEE 2013**



INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE
(Société d'Etat)

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE
Union – Discipline – Travail

PROCES VERBAL DU 31 DECEMBRE 2013