



CCC CI/UE

**CELLULE DE COORDINATION
DE LA COOPERATION CI/UE**

**DEPARTEMENT
EVALUATION CONTRÔLE
DE GESTION
(DECG)**

Rapport Final

**EVALUATION INTERNE A MI-PARCOURS
PROGRAMME D'APPUI A LA GOUVERNANCE (PAG)
FED/2011/022-730**

Mars 2017

Table des matières

| | |
|---|------------|
| INTRODUCTION | 2 |
| I. SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION | 3 |
| I.1 Conclusion générale de l'évaluation | 3 |
| I.2 Résumé des constats | 4 |
| I.3 Principales recommandations | 9 |
| II. TRAVAUX EFFECTUES | 10 |
| II.1 Objectif de la mission | 10 |
| II.2 Démarche méthodologique de l'évaluation | 10 |
| II.3 Limitations | 13 |
| ANNEXES | 14 |
| Annexe 1 : Détails de l'évaluation | 15 |
| 1. ÉVALUATION DE L'AXE 1 : Appui à la mise en œuvre de la réforme des Finances Publiques | 16 |
| 2. ÉVALUATION DE L'AXE 2 : Appui au développement des politiques sectorielles ... | 24 |
| 3. ÉVALUATION DE L'AXE 3 : Appui à la modernisation du SSN | 35 |
| 4. SYNTHÈSE DES PERFORMANCES DU PAG | 41 |
| 5. NOTATION DES PERFORMANCES DU PAG | 43 |
| 6. ÉTAT DES CRITÈRES DE PERFORMANCE | 45 |
| Annexe 2 : Mise en œuvre du PAG | 46 |
| 1. Présentation synthétique du PAG | 47 |
| 2. Analyse du cadre logique | 48 |
| 3. Cadre logique révisé (en dehors des indicateurs) | 52 |
| 4. Budget et niveau d'exécution | 57 |
| 5. Récapitulatif financier des engagements individuels | 58 |
| 6. Coordination et gestion du PAG | 59 |
| 7. État d'avancement des réalisations du PAG | 61 |
| 8. État des équipements livrés aux différentes structures dans le cadre du PAG | 69 |
| Annexe 3 : DTA du PAG | 72 |
| Annexe 4 : TDR mission d'évaluation interne à mi-parcours du PAG | 91 |
| Annexe 5 : Guides d'entretien du PAG | 96 |
| Annexe 6 : Liste des structures rencontrées | 103 |

INTRODUCTION

La République de Côte d'Ivoire a obtenu à travers le 10^{ème} FED un soutien de 11 millions d'Euros de l'Union européenne pour financer un programme de renforcement de la gouvernance à travers la convention de financement FED/2011/022-730.

Ce Programme d'Appui à la Gouvernance (PAG) s'inscrit dans une large intervention de l'Union européenne en matière d'appui institutionnel et de bonne gouvernance.

Il se justifie par le fait que les réformes communautaires recommandées par l'UEMOA en 2009 et faisant suite à celles élaborées entre 1997 et 2000, visant l'amélioration et la modernisation des instruments de gestion des finances publiques au sein des huit pays membres de la zone nécessitent un appui institutionnel important pour sa mise en vigueur à partir de 2017.

Signée le 24 novembre 2011, la date de fin de mise en œuvre du PAG est fixée au 23 novembre 2017 à la suite de la signature de deux avenants.

La Cellule de Coordination de la Coopération Côte d'Ivoire Union-Européenne (CCC CI/UE), garante de la mise en œuvre optimale de ce programme, a effectué du 23 Novembre 2016 au 26 janvier 2017 une mission d'évaluation interne à mi-parcours de ce programme dans le but d'en évaluer ses performances à quelque mois de la fin de sa mise en œuvre.

Le présent rapport rend compte de ces travaux d'évaluation.

En sus de l'introduction et des annexes, le rapport est structuré en deux parties:

- I. Synthèse de l'évaluation
- II. Travaux effectués

I. SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION

I.1 Conclusion générale de l'évaluation

Le PAG est un projet ambitieux bien apprécié de l'ensemble des parties prenantes. Il répond à des besoins réels et bien identifiés. Ce programme fait l'objet d'une pertinence avérée en matière de promotion de la bonne gouvernance en Côte d'Ivoire.

Les interventions du PAG présentent une efficacité acceptable. Les actions de ce programme ont le mérite de s'inscrire dans la droite ligne des directives de l'UEMOA portant sur la gestion des Finances Publiques dans ses huit pays membres et se résument en trois volets :

- **un volet juridique** (les lois de finances, les lois de règlements qui seront remplacées par les rapports de performance, une fois le budget exécuté),
- **un volet comptable** (la Nomenclature budgétaire de l'Etat « NBE » et le plan comptable de l'Etat « PCE ») ; et
- **un volet statistique** (Tableau des opérations financières de l'Etat).

De l'avis de toutes les parties prenantes, la qualité de l'expertise technique mobilisée est bonne. Toutefois, malgré l'appui des AT (PAGAR et PAPS) aux trois volets de l'action, l'efficacité des volets 2 et volet 3 a été mise à mal. Si celle du volet 2 est relative à un retard accusé dans le démarrage des activités du PAPS, celle du volet 3 relève de la lenteur constatée dans la validation des TDR par la Cellule ON et la DUE avant la mise en œuvre des différentes activités sur ce volet.

La dynamique et les principales réalisations du PAG ont été véritablement engagées en retard sur les volets planification et statistique du PAPS au point où les effets ne sont pas encore perceptibles à ce jour. Ainsi, un avenant de prolongation a été accordé aux assistances techniques PAGAR et PAPS pour permettre la finalisation et l'intégration de mécanismes de pérennisation et d'appropriation du PAG.

Les ambitions vastes des réformes des finances publiques dans les huit pays membres de l'UEMOA adoptées par décision de la Commission à savoir : (i) le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats, (ii) la réforme des modes de gestion, (iii) le renforcement de la transparence et (iv) le développement de la pluri annualité, et l'appui à la mise en œuvre du PND (2014-2020) devraient continuer à être appuyés par le FED au profit du secteur de la gouvernance en Côte d'Ivoire.

Egalement, une synergie pourrait être proposée aux PTF pour soutenir les réformes en cours et notamment la création d'un « Institut des Finances » en Côte d'Ivoire en vue de capitaliser toutes les expériences, compétences, expertises et succès de la réforme des finances publiques. Cet Institut constituera un véritable label.

Aussi, une réflexion devrait être menée sur certains points de cette réforme difficile à appliquer tel que le passage d'une comptabilité en partie unique à une comptabilité en partie double pour les différents pays de l'UEMOA. Ce passage devrait dans les années à venir, permettre d'apprécier les Finances Publiques des Etats par analogie aux normes de présentation des états du secteur privé.

I.2 Résumé des constats

Conformément aux TDR de la mission, l'évaluation interne à mi-parcours du PAG a porté sur quatre critères d'évaluation à savoir : (i) la pertinence, (ii) l'efficacité, (iii) l'efficacités et (iv) la pérennité du programme.

Mais avant d'aborder les principales constatations liées à ces quatre critères, la mise en œuvre du PAG est présentée ci-dessous de façon succincte.

D'un cout total de 11 millions d'euro entièrement financé par l'Union européenne sur le 10^{ème} FED, le Programme d'Appui à la Gouvernance (PAG) est l'une des plus importantes interventions d'un Partenaire Technique Financier (PTF) dans le secteur de la gouvernance notamment dans la chaîne PPPBSE (Prospective-Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi&Evaluation) en Côte d'Ivoire.

L'objectif global de ce programme est de contribuer au renforcement du processus de paix et de relance en Côte d'Ivoire dans une perspective d'amélioration et de promotion de la bonne gouvernance. Se situant au carrefour des principales questions transversales contenues dans le Consensus européen sur le développement, le PAG appuie le renforcement de la gouvernance en Côte d'Ivoire, via 3 composantes principales :

- (1) La réforme de la Gestion des Finances Publiques ;
- (2) L'élaboration des Politiques Sectorielles ;
- (3) La modernisation du Système Statistique Nationale (SSN).

Signé le 23 novembre 2011, la date de fin de mise en œuvre du PAG est prévue pour le 23 novembre 2017. Ainsi, La durée d'exécution du programme fixée à 96 mois est répartie en deux phases : (i) une première phase de 72 mois pour la mise en œuvre opérationnelle et (ii) une deuxième phase de 24 mois réservée à la clôture. Le taux d'engagement se situe à 97,92%, la période de contractualisation étant échue depuis le 23/11/2014, seules les missions d'évaluation et d'audit commanditées par la Commission européenne peuvent être engagées, et le taux de décaissement est à 70,06%.

Pour la mise en œuvre du PAG, en sus d'un appui en équipements accordé aux structures intervenant dans la chaîne PPPBSE et d'un appui spécifique à la Chambre des comptes sous forme d'un DP, deux projets d'assistance technique ont été mobilisés à savoir :

- le Projet d'appui à la mise en œuvre d'une gestion budgétaire axée sur les résultats (PAGAR) pour la composante « Réforme de la Gestion des Finances Publiques » et ;
- le Projet d'appui au système de planification et de statistiques (PAPS) pour les composantes « Elaboration des Politiques Sectorielles » et « Modernisation du Système Statistique Nationale (SSN) ».

Au niveau de la coordination, le PAG enregistre quatre réunions de comité de pilotage avec respectivement une réunion de comité technique sur la composante « Réforme de la Gestion des Finances Publiques » et quatre réunions de comité technique sur les composantes « Elaboration des Politiques Sectorielles » et « Modernisation du Système Statistique Nationale (SSN) ». Quant au DP Chambre des comptes, un seul comité de pilotage a finalement eu lieu à la fin de la mise en œuvre.

Sur la base de cette mise en œuvre opérationnelle du programme, l'équipe d'évaluation a pu établir les constats ci-après par critères d'évaluation.

❖ Au niveau de la pertinence du PAG

L'analyse de la pertinence du PAG se fonde sur quatre critères de jugement (CJ) à savoir :

CJ1. « **Le lien du PAG avec le concept de bonne gouvernance ivoirien, les politiques de la CE, le cadre de programmation et le programme d'action à l'appui de l'efficacité de l'aide** ». A ce niveau, il ressort que l'objectif global du PAG qui est de « contribuer au renforcement du processus de paix et de relance en Côte d'Ivoire dans une perspective d'amélioration et de promotion de la bonne gouvernance » est en phase tout d'abord avec les engagements pris par la Côte d'Ivoire, dans le cadre de son Programme Économique et Financier lequel insiste sur la poursuite des mesures de transparence budgétaire et le respect de la Directive sous régionale. Cette réforme qui prévoit le passage d'un budget de moyens à un cadre budgétaire axé sur les résultats et une institutionnalisation de l'approche pluriannuelle (CDMT). Et ensuite avec la politique européenne via le Consensus européen pour le développement qui vise à soutenir la promotion de la gouvernance en Côte d'Ivoire.

CJ2. « **La qualité de l'analyse du problème ainsi que de la logique d'intervention, reflet des besoins et priorités exprimées par le Gouvernement et les bénéficiaires dans leurs différents documents de politique publique et de planification stratégique** ». L'objectif spécifique du PAG qui est de « Renforcer le processus d'actualisation et de mise en œuvre du DSRP, en particulier, au travers de l'amélioration de la gestion des finances publiques, de l'élaboration de politiques sectorielles et du renforcement de l'outil statistique » est en phase avec les besoins du pays en matière de gouvernance. L'intervention européenne fait suite à un premier programme sur les CDMT sectorielles et le renforcement de capacité. Il s'agit d'accompagner les ministères clés dans l'élaboration de leur CDMT. Cependant, l'élaboration d'un CDMT devrait être précédée de politique sectorielle et surtout de la disponibilité des données notamment statistiques. En choisissant d'intervenir dans les trois volets (CDMT, politiques sectorielles et statistiques), le PAG se propose de résorber l'épineux problème de la gouvernance économique et financière. La plupart des parties prenantes ont participé de manière active à la phase d'identification/formulation du projet et à la mise en œuvre des interventions.

CJ3. « **Qualité dans le choix des activités et l'adéquation des indicateurs de réalisation objectivement vérifiables** ». A ce niveau, il ressort que les activités du PAG via le PAGAR, le PAPS et le DP Chambre des Comptes, sont issues du Schéma Directeur mis en place par le Ministère de l'Économie et des Finances avec l'appui de l'UE, la Banque Mondiale et la BAD. Ces activités du PAG/PAGAR cadrent parfaitement avec les objectifs de la réforme des finances publiques en cours dans le pays. Mais en ce qui concerne les indicateurs du cadre logique, ils sont vagues et sans valeurs de référence. Les différents rapports d'activités n'en font nullement mention. Il est donc difficile à ce stade de mesurer la performance du programme sur la base des indicateurs du cadre logique de la convention PAG.

CJ4. « **Réalisme du choix et de la quantité des ressources à mettre en œuvre (financières, humaines et administratives) ainsi que l'adaptation en fonction des principales évolutions du contexte : DRSP/PND** ». La composante « réforme des finances publiques » a mobilisé la moitié du budget initial du PAG soit 5,5 sur 11 millions d'euros, celle du « développement des politiques sectorielles » a mobilisé 3 sur 11 millions d'euros et enfin le « renforcement du système national de production de statistiques en Côte d'Ivoire » a mobilisé 1,5 sur 11 millions d'euros. Si Cette répartition de l'enveloppe budgétaire du PAG semble être équilibrée (en terme de quantité de ressources mobilisées et d'activités à mener) entre les deux premières composantes et la dernière composante du PAG, il semble moins évident de justifier l'écart constaté entre les ressources allouées à la composante « réforme des finances publiques » et celle allouée à la composante « développement des politiques sectorielles ».

⇒ **Au regard de ces analyses, la pertinence du PAG est jugée très bonne avec 4/5.**

❖ **Au niveau de l'efficacité du PAG**

L'analyse de l'efficacité du PAG se fonde sur deux critères de jugement à savoir :

CJ1. « Qualité de la gestion stratégique et quotidienne : coordination et gestion du projet ». Au regard des activités menées, il apparaît que la convergence des stratégies démontrées au niveau de la pertinence du programme, ne soient pas réellement traduites au travers des contrats accordés aux cabinets SAFEGE (PAGAR) et AGRER (PAPS). La monture du PAG renferme en son sein des sources d'inefficacité. D'abord, le recrutement de deux projets d'assistance technique (PAGAR & PAPS) pour la gestion du PAG n'a pas été bénéfique pour le projet. Chaque AT, ayant sa feuille de route et intervenant de façon indépendante et autonome, il est donc difficile de créer une synergie autour des trois axes d'intervention. Ensuite, la création d'un nouveau Ministère en charge du Budget et du portefeuille de l'Etat (MBPE) a entraîné des problèmes de coordination et de mise en œuvre du PAG. La Coordination du PAG est désormais assurée par le MEF, tandis que le MPBE a en charge sa mise en œuvre. Cette configuration à créer des externalités négatives en termes d'appropriation du projet.

CJ2. « Qualité de l'utilisation des ressources financières et qualité de l'expertise technique mobilisée et des produits ». A ce niveau, les montants engagés sur la convention au profit des deux projets d'assistances techniques sont de : (i) 4 369 630 euros pour SAFEGE (PAGAR) et (ii) 3 290 800 euros pour AGRER (PAPS) et le décaissement de 934 288,55 euros pour l'acquisition de fourniture d'équipements aux structures de la chaîne planification/programmation/budgétisation. La mobilisation d'experts sur le PAG, a été saluée par l'ensemble des bénéficiaires des trois composantes du programme non seulement pour la qualité de l'expertise avec les résultats obtenus mais également pour la mixture dans la constitution des équipes constituées d'experts internationaux et nationaux.

⇒ **Au regard de ces analyses, l'efficacité du PAG est jugée bonne avec 3/5.**

❖ **Au niveau de l'efficacité du PAG**

L'analyse de l'efficacité du PAG se fonde sur trois critères de jugement à savoir :

CJ1. « Contribution du PAG à l'amélioration des Finances Publiques ».

Excepté, la non réalisation du résultat 4 « l'Aide Publique au Développement est maîtrisée » de la composante « réforme des finances publiques » du PAG, tous les autres résultats ont été réalisés ou du moins ont connu un début de réalisation satisfaisant. Le PAG a permis d'obtenir des avancées notables au niveau de la réforme des finances publiques en Côte d'Ivoire, entre autres :

- la mise en place d'un plan de réforme global des finances publiques appelé schéma directeur de réforme des finances publiques,
- l'assistance à la mise en place d'un CDMT global accompagné d'un document de programmation budgétaire et économique pluriannuel (DPBEP) pour la période 2013-2015,
- l'assistance à l'extension à tous les ministères, des documents pluriannuels de programmation des dépenses encore appelés CDMTs ministériels
- l'appui au ministère pour la tenue des conférences budgétaires,
- l'élaboration d'un référentiel des nouvelles normes comptables,
- la proposition d'un plan de passage entre le plan comptable de l'Etat selon les dispositions communautaires de 1998 et celui de 2009,
- la mise en place d'un modèle de prévision des recettes douanières,

- l'évaluation du coût de mise en place de la gestion automatisée de la documentation cadastrale ainsi que le système informatisé de gestion de la documentation cadastrale,
- le renforcement des capacités du MEF à l'élaboration de la balance des paiements et de la situation monétaire,
- le renforcement des capacités du MEF à l'amélioration des projections du cadrage macroéconomique,
- la mise à jour des tableaux financiers des DPPP-PAP,
- la diffusion des textes transposés du cadre harmonisé de gestion des finances publiques
- la livraison des fournitures d'équipements aux structures de la chaîne PPPBSE

sont des acquis du PAG inestimables pour la réforme des finances publiques ivoiriennes.

CJ2. « Contribution du PAG à l'amélioration des politiques sectorielles ».

La contribution du PAG à l'amélioration des politiques sectorielles reste très mitigée. En effet, le retard accusé par le PAPS dans le démarrage des activités et les changements administratifs ont occasionné d'énormes retards sur l'atteinte des résultats de la composante « amélioration des politiques sectorielles ». Cependant des acquis notables sont à mettre à l'actif du PAPS à savoir : (i) le renforcement de capacité de certains membres de l'administration, (ii) l'appui du PAG à l'élaboration d'un manuel des politiques sectorielles dont plusieurs copies ont été éditées et mises à la disposition du Ministre du Plan et du Développement pour la signature de la préface avant sa diffusion effective auprès des différents ministères. Mais à ce jour, aucun ministère n'a véritablement bénéficié de l'appui du PAPS pour l'élaboration de sa politique sectorielle. La contribution du PAG à l'amélioration des politiques sectorielles en Côte d'Ivoire reste insuffisante.

CJ3. « Contribution du PAG à l'amélioration de la Modernisation du SSN ».

La contribution du PAG à l'amélioration de la modernisation du SSN a consisté à des appuis spécifiques appréciés par l'INS pour :

- (1) L'élaboration des textes d'application de la loi statistique en Côte d'Ivoire ;
- (2) La mise en œuvre du mécanisme de suivi et évaluation de la Stratégie nationale de développement de la statistique (SNDS) 2012-2015 ;
- (3) La finalisation des comptes nationaux 2011, 2012 et 2013 (5 au 19 mars 2015) et l'élaboration des comptes économiques intégrés 2010, 2011, 2012 et 2013 ;
- (4) Étude diagnostique sur l'état civil en Côte d'Ivoire.

La difficulté majeure enregistrée dans la mise en œuvre des activités de cette composante du PAG réside fortement dans les délais de validation des TDR pour la mise en œuvre des différentes activités. Cette situation a entraîné d'énormes retards dans la mise en œuvre des activités.

⇒ **Au regard de ces analyses, l'efficacité du PAG est jugée bonne avec 3/5.**

❖ La pérennité du PAG

L'analyse de la pérennité du PAG se fonde sur trois critères de jugement à savoir :

CJ1. « L'appropriation des objectifs et des résultats et le soutien public et la responsabilité des institutions bénéficiaires »

L'appropriation des acquis du PAG au niveau de la composante « réforme des finances publiques » par les différents ministères semble mitigée. Si d'un côté le MEF a une réelle implication dans le projet, il est difficile d'en dire autant pour le MBPE. En effet, il existe une parfaite collaboration dans la mise en œuvre des activités entre l'assistance technique du

PAGAR placée auprès du MEF et les différentes structures de ce ministère, ce qui n'est pas le cas entre l'assistance technique du PAGAR placé auprès du MBPE et les structures de ce ministère. Comme déjà évoqué au niveau de l'efficacité, le PAPS n'a pu appuyer les différents ministères pour l'élaboration de leur politique sectorielle. Il est donc difficile à mi-parcours d'évaluer l'appropriation des acquis de la composante 2 du PAG par les bénéficiaires. Les acquis de la composante 3 quant à eux montrent de bonnes perspectives de pérennisation vu que l'INS est beaucoup impliqué dans les différentes activités mises en œuvre. Egalement la création des départements de suivi-évaluation au sein des différents ministères est source à pérenniser et poursuivre les acquis du PAG.

CJ2. « Ressources mobilisables démontrées »

Le Schéma Directeur de la réforme des finances publiques, qui représente la boussole des activités du PAG et par conséquent du PAGAR et du PAPS, a été financé par le gouvernement ivoirien appuyé par l'UE, la Banque Mondiale et la BAD. La Côte d'Ivoire dispose désormais d'une stratégie des finances publiques. Aussi, l'existence du CONAFIP et du COMOREX financés entièrement par l'Etat, donne des assurances claires quant à la gestion et la suite des acquis du PAG. Mieux, le Ministère de l'Economie et des Finances envisage avec l'aide des partenaires au développement la création d'un « Institut des Finances » en vue de capitaliser et de vulgariser auprès de l'administration ivoirienne toutes les expériences, compétences, expertises et succès de la réforme des finances publiques en Côte d'Ivoire.

CJ3. « Perspectives » :

(i) Pour la suite du PAG,

Vue l'évolution du contexte et aussi suite à la mission ROM, une réorientation des activités par le biais d'avenant s'est imposé. Ces avenants ont été financés sur les imprévus de la convention de financement du PAG. Ces avenants poursuivent les acquis du PAG sur les trois composantes et malgré la suppression de quelques activités décidée de commun accord par toutes les parties prenantes, la mise en œuvre des activités de ces avenants avec un changement des équipes d'Assistance Technique, respecte la logique d'intervention initiale du PAG.

(ii) Pour un nouveau programme (PAG 2).

Toutes les parties soutiennent que le prochain programme doit tenir compte des difficultés et réussites du précédent tout en clarifiant certaines directives de l'UEMOA pour une mise en œuvre efficace avec une meilleure coordination.

⇒ Au regard de ces analyses et en restant fidèle à la logique initiale du programme, la pérennité du PAG est jugée bonne avec 3/5.

Sur la base de ces constats, des recommandations ont été formulées à l'endroit des Assistances techniques (PAGAR et PAPS), de la DUE et de la Cellule ON.

I.3 Principales recommandations

Pour la poursuite du PAG

Aux chefs de projet PAGAR & PAPS

1. Pendant les 09 mois d'activité qui lui restent, le PAG (via le PAGAR et le PAPS) devrait renforcer son orientation en faveur du renforcement des capacités des différents ministères à l'élaboration des CDMT sectoriels et des politiques sectorielles. Dans ce but, les experts en charge des volets Finances Publiques et Politiques Sectorielles, devraient consacrer plus de temps sur les aspects qualitatifs et l'analyse des processus de renforcement des capacités qui sont en cours au sein des différents ministères et Directions rattachées, qui bénéficient des appuis du PAG. Les activités suivantes devraient être également considérées :
 - Présenter le point sur les formations, la diffusion et l'utilisation des études réalisées par le PAPS et le PAGAR en essayant de mettre en évidence les acquis des bénéficiaires et l'amélioration des compétences qui a dû en résulter, lors des comités de pilotage ;
 - Promouvoir des analyses des procédures et une mesure des performances au sein des directions qui ont été appuyées;
 - Mesurer les effets produits par les trois volets du PAG en reprenant et en renseignant les indicateurs du cadre logique;
 - Mener des réflexions avec les bénéficiaires pour créer plus d'engouement autour des formations et des ateliers organisés dans le cadre du PAG ;
 - Améliorer rapidement la visibilité du PAG (marquage des véhicules, identification des locaux...) afin de vulgariser les activités du PAG et faire connaître à un large public les réformes des finances publiques dans l'espace UEMOA.

Pour un nouveau PAG 2

Cellule ON, DUE

1. S'inscrire dans la dynamique de mobilisation d'experts résidents à côté des experts non-résidents, pour assurer la pérennité des acquis du PAG. Il s'agit d'un bon relais pour réaliser à terme les objectifs du programme.
2. L'un des grands axes poursuivis par la réforme de l'UEMOA est le renforcement des compétences de la Chambre des comptes. A cet effet, outre les équipements reçus grâce au DP Chambre des comptes dans le cadre du PAG, le nouveau PAG doit réfléchir à la prise en charge de la formation des magistrats de cette institution pour accroître son efficacité dans le contrôle et la reddition des comptes publics.
3. Au vue des enjeux suivants poursuivis dans la mise en œuvre des réformes des finances publiques : (i) l'importance du maintien de l'Aide Publique au Développement pour la Côte d'Ivoire, (ii) l'importance du renforcement du dialogue avec les PTF pour une meilleure synergie des actions dans le domaine de la gouvernance, (iii) l'importance de l'intégration et du suivi de l'APD, dans les différents outils budgétaires et comptables nationaux. Un nouveau programme doit accorder un financement au CONAFIP. La mise en œuvre de ce financement permettra de réunir toutes les parties prenantes au projet (Ministère, DUE, Cellule ON) au travers des comités techniques.

II. TRAVAUX EFFECTUES

II.1 Objectif de la mission

L'objectif général de cette évaluation à mi-parcours du PAG vise à apporter une appréciation de l'appui de l'UE au secteur de la gouvernance en Côte d'Ivoire.

Et,

Les objectifs spécifiques de la mission sont d'évaluer : (i) le degré d'atteinte des objectifs du PAG, (ii) l'approche d'exécution actuellement utilisée, (iii) l'organisation et le fonctionnement du programme et (iv) l'appui fourni par l'équipe d'assistance technique.

II.2 Démarche méthodologique de l'évaluation

L'évaluation a été réalisée au travers de l'analyse des données collectées par les évaluateurs à partir :

De la revue documentaire fournie essentiellement par :

- L'Assistant technique PAPS et
- L'Unité de Gestion du projet à la Cellule ON.

Des entretiens effectués sur la base des guides d'entretien, à Abidjan avec :

- Les gestionnaires du PAG de la Cellule ON
- les assistances techniques PAGAR et PAPS
- le Conseiller spécial du Ministre de l'Economie et des Finances et Coordonnateur du PAG ;
- le Directeur des prévisions Economiques ;
- la Direction de la réforme Budgétaire ;
- la Direction Générale du Plan et de la lutte contre la pauvreté ;
- la Direction du suivi-évaluation du Ministère de la Fonction Publique ;
- le Directeur de Cabinet adjoint du ministère de l'Intégration Africaine ;
- le Directeur de la comptabilité publique ;
- la Direction de l'Informatique, des Statistiques et des Etudes Economiques de la Direction Générale des Douanes ;
- la Direction de l'INS.

Les entretiens ont été effectués dans les locaux des structures concernées par la phase terrain sur la base des guides d'entretien élaborés pour chacune des catégories enquêtées (voir en annexe 3 les guides d'entretien utilisés).

A cet effet la méthodologie utilisée pour l'élaboration des guides d'entretien est la suivante :

Méthodologie pour l'élaboration des guides d'entretien :

La méthodologie utilisée pour cette évaluation est conforme à celle utilisée par la commission européenne pour l'évaluation de son aide extérieure. Les grilles de notation des performances serviront particulièrement à apprécier le niveau de respect de chaque performance à travers l'appréciation du degré de satisfaction des indicateurs associés. Ainsi, une note (entre 1 et 5)

correspondant à un niveau d'appréciation (entre faible et excellent) sera attribuée à chaque indicateur. Les indicateurs seront pondérés différemment en fonction de leur importance sur une échelle graduée de 1 à 4. Ainsi, le score total de chaque indicateur de performance sera obtenu en multipliant sa note simple (appréciation) par son poids (coefficient de valorisation).

- Le poids représente la pondération (coefficient) de l'indicateur
- Interprétation de l'appréciation :

5 = **Excellent** respect de l'indicateur

4 = **Très bon** respect de l'indicateur

3 = **Bon** respect de l'indicateur

2 = **Respect moyen** de l'indicateur

1 = **Faible** respect de l'indicateur

- Le score de l'indicateur s'obtient en multipliant l'appréciation par le poids.

La mission d'évaluation portera sur les critères d'évaluation classiques de pertinence, d'efficacité, d'efficacités, et de viabilité à savoir :

- **Pertinence** : la mission analysera le bien-fondé de l'action au regard des objectifs et enjeux déterminés au démarrage du programme.
- **Efficacité** : la mission analysera dans quelles mesures les modalités d'intervention et la gestion des ressources en quantité, qualité et de temps ont-elles favorisé l'atteinte des résultats attendus.
- **Efficacités** : la mission analysera dans quelle mesure le programme a obtenu les premiers résultats escomptés et dans quelle mesure les objectifs du programme sont en voie d'être atteints.
- **Viabilité et pérennisation** : la mission analysera les perspectives pour la pérennisation des acquis et effets résultants du PAG.

Questions d'évaluation (QE)

Quatre principales questions évaluatives sont formulées. Elles dérivent des critères d'évaluation exigés par les TDR.

Ces questions d'évaluation sont formulées sur la base de la logique d'intervention du PAG (cadre logique).

Et pour chaque question d'évaluation, des critères de jugement (CJ) ont été sélectionnés.

Ils sont plus ciblés et plus explicites que les questions d'évaluation elles-mêmes et montrent clairement les "benchmark" /références auxquelles les interventions seront analysées. Chaque critère de jugement est évalué sur la base d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. En tant que principaux indicateurs de performance, ils servent de cadre pour la collecte des données et informations de base nécessaires pour soutenir l'analyse des critères de jugement. Ils servent à répondre aux questions et sont établis sur la base de l'analyse de la logique d'intervention du projet, des documents et des informations recueillies durant les interviews.

• **Question d'évaluation 1** : Dans quelles mesures les objectifs et interventions du PAG, ont contribué à la promotion de la bonne gouvernance en Côte d'Ivoire et sont en phase avec les besoins et les priorités de la Côte d'Ivoire et des bénéficiaires ainsi qu'avec la stratégie de l'UE en matière de gouvernance ? (Pertinence).

CJ1. Lien avec le concept de bonne gouvernance Ivoirien, les politiques de la CE, le cadre de programmation et le programme d'action à l'appui de l'efficacité de l'aide.

CJ2. La qualité de l'analyse du problème ainsi que de la logique d'intervention, reflet des besoins et priorités exprimées par le Gouvernement et les bénéficiaires dans leurs différents documents de politique publique et de planification stratégique.

CJ3. Qualité dans le choix des activités et l'adéquation des indicateurs de réalisation objectivement vérifiables.

CJ4. Réalisme du choix et de la quantité des ressources à mettre en œuvre (financières, humaines et administratives) ainsi que l'adaptation en fonction des principales évolutions du contexte : DRSP/PND.

NB : Les critères de la pertinence seront pondérés à 3 vu que la stratégie d'intervention est effective (à mi-parcours).

• **Question d'évaluation 2** : Dans quelles mesures les modalités d'intervention et la gestion des ressources en quantité, qualité et de temps ont-elles favorisé l'atteinte des résultats attendus ? (Efficacité).

CJ1. Qualité de la gestion stratégique et quotidienne : Coordination et gestion du projet.

CJ2. Qualité de l'utilisation des ressources financières et qualité de l'expertise technique mobilisée et des produits.

NB : Liée à l'efficacité, les critères de jugement de l'efficience sont également pondérés à 4.

• **Question d'évaluation 3** : Dans quelles mesures le PAG a-t-il contribué à la réforme des Finances Publiques, au développement des politiques sectorielles et à la modernisation du SSN ? (Efficacité).

CJ4. Contribution de PAG à l'amélioration des Finances Publiques.

CJ5. Contribution de PAG à l'amélioration des Politiques sectorielles.

CJ6. Contribution de PAG à l'amélioration de la Modernisation du SSN.

NB : Les critères de jugement de l'efficacité ont un poids de 4 parce que l'atteinte des résultats intermédiaires est au cœur du succès du projet.

• **Question d'évaluation 4** : Quelles sont les perspectives pour la viabilité des effets résultants du PAG ? (Viabilité).

CJ4. L'appropriation des objectifs et des résultats et le soutien public et la responsabilité des institutions bénéficiaires

CJ5. Ressources mobilisables démontrées

CJ6. Perspectives :

(i) pour la suite du PAG,

(ii) pour un nouveau programme (PAG 2).

NB : à mi-parcours, il y a toujours la possibilité de réorientation, les critères de la pérennité seront donc pondérés à 2.

II.3 Limitations

La difficulté majeure rencontrée par les évaluateurs a été l'inexploitation des indicateurs objectivement vérifiable du cadre logique pour la formulation des critères de jugement (CJ). En effet comme le souligne la mission ROM, les indicateurs du cadre logique sont globalement vagues (exécution de plan de formation, qualité de la planification, nombre de stratégies sectorielles sans pour autant préciser combien, délais de préparation des dossiers sans en préciser l'objectif....) et donc difficilement utilisables comme élément de mesure de la performance.

ANNEXES

Annexe 1 : Détails de l'évaluation

Annexe 2 : Mise en œuvre du PAG

Annexe 3 : DTA du PAG

Annexe 4 : TDR mission d'évaluation interne à mi-parcours du PAG

Annexe 5 : Guides d'entretien du PAG

Annexe 7 : Liste des structures rencontrées

Annexe 1 : Détails de l'évaluation

1. EVALUATION DE L'AXE 1 : Appui à la mise en œuvre de la réforme des Finances Publiques

1.1 Evaluation de la pertinence de l'axe 1

| Indicateurs de performance | Appréciations | Note |
|--|--|-------|
| <p><i>CJ1. Lien avec le concept de bonne gouvernance Ivoirien, les politiques de la CE, le cadre de programmation et le programme d'action à l'appui de l'efficacité de l'aide</i></p> | <p>La réforme des Finances Publiques est au cœur de la Directive UEMOA (DIRECTIVE N°01/2009/CM/UEMOA) portant « <i>code de transparence dans la gestion des finances publiques au sein de ladite organisation</i> ». A cet effet, la Cote d'Ivoire a pris des engagements dans le cadre de son Programme Économique et Financier lequel insiste sur la poursuite des mesures de transparence budgétaire et le respect de la Directive sous régionale. Cette réforme prévoit le passage d'un budget de moyens à un cadre budgétaire axé sur les résultats et une institutionnalisation de l'approche pluriannuelle (CDMT).</p> <p>Dans cette optique, l'Union européenne via le Consensus européen pour le développement s'est engagé pour le compte du 10^{ème} FED à soutenir la promotion de la gouvernance en Côte d'Ivoire. Elle considère que l'objectif fondamental de réduction de la pauvreté s'appuie sur les objectifs complémentaires de promotion de la bonne gouvernance et du respect des droits de l'homme, valeurs communes qui en sont ses fondamentaux. Cette nouvelle politique européenne pour une aide à l'avenir plus efficace marque réellement l'avènement d'un nouveau paradigme.</p> <p>Au total, l'intervention européenne est jugée excellente (5/5).</p> | (5/5) |
| <p><i>CJ2. La qualité de l'analyse du problème ainsi que de la logique d'intervention, reflet des besoins et priorités exprimées par le Gouvernement et les bénéficiaires dans leurs différents documents de politique publique et de planification stratégique.</i></p> | <p>Le dernier rapport d'évaluation du Plan de Réforme des Finances Publiques (PRFP), en ligne avec la réforme, met l'accent sur le besoin de perspective pluriannuelle dans la planification budgétaire et la politique des dépenses publiques, ainsi que sur un renforcement des capacités notamment en matière de préparation, exécution et suivi des CDMT. L'intervention européenne fait suite à un premier programme sur les CDMT sectorielles et le renforcement de capacité. Il s'agit d'accompagner les ministères clés dans l'élaboration de leur CDMT. Cependant, l'élaboration d'un CDMT devrait être précédée de politique sectorielle et surtout de la disponibilité des données notamment statistiques. en choisissant d'intervenir dans les trois volets (CDMT,</p> | (5/5) |

| Indicateurs de performance | Appréciations | Note |
|--|--|-------|
| | <p>politiques sectorielles et statistiques), le PAG se propose de résorber l'épineux problème de la gouvernance économique et financière. La plupart des parties prenantes ont participé de manière active à la phase d'identification/formulation du projet et à la mise en œuvre des interventions avec satisfaction.</p> | |
| <p><i>CJ3. Qualité dans le choix des activités et l'adéquation des indicateurs de réalisation objectivement vérifiables.</i></p> | <p>En clair, le problème est excellentement analysé (5/5).</p> <p>Le PAG a eu en plus de deux importantes projets d'assistances techniques (PAGAR – Programme d'Assistance à la mise en œuvre d'une Gestion Axée sur les Résultats et PAPS – Programme d'Appui à la Planification et aux Statistiques), le renforcement des capacités institutionnelles et matérielles des structures intervenant dans la chaîne PPBSE (Programmation Planification Budgétisation Suivi Evaluation). Aussi, dans le but de soutenir le contrôle externe de la gestion des finances publiques, un appui spécifique est accordé sous la forme d'un devis programme (DP) à la Chambre des Comptes.</p> <p>Globalement, les indicateurs du cadre logique de la convention PAG sont vagues, les valeurs de référence ne sont pas clairement spécifiées et les différents rapports d'activités n'en font nullement mention. Le retard accusé dû au passage du DRSP au PND a considérablement perturbé la planification initiale. Certaines activités, bien que pertinentes eu égard aux besoins, ne permettent pas, dans certains cas, l'atteinte des résultats attendus, que ces activités soient bien menées ou non. La suppression d'activités ou leurs modifications, effectuées après avoir contribué à également contribuer à affaiblir la logique d'intervention et ainsi les résultats.</p> <p>Concernant le DP Chambre des Comptes, il faut noter une mauvaise prise en compte des priorités de l'institution. En effet, la Cellule ON et la DUE ont dû surestimer la capacité des magistrats à la gestion du DP. Par exemple, le manque de précision d'assistant comptable en est une illustration.</p> <p>En somme, la planification opérationnelle est acceptable (3/5).</p> | (3/5) |
| <p><i>CJ4. Réalisme du choix et de la quantité des ressources à mettre en œuvre (financières,</i></p> | <p>Les objectifs du PAG sont clairement et précisément ciblés, et ils concernent des enjeux importants pour la Côte d'Ivoire, à savoir la capacité du pays</p> | (3/5) |

| Indicateurs de performance | Appréciations | Note |
|---|---|------|
| <p><i>humaines et administratives) ainsi que l'adaptation en fonction des principales évolutions du contexte.</i></p> | <p>d'entreprendre des réformes et d'assurer dans les meilleures conditions possibles son insertion dans l'économie régionale. Les principaux axes d'intervention ainsi que les résultats concernant des domaines considérés comme prioritaires à la fois par l'ensemble des intervenants rencontrés, ainsi que dans les études et documents exploités pour son élaboration. Les activités prévues reflètent correctement ces résultats : elles sont de nature, dans leur formulation, à réaliser l'objectif spécifique du programme.</p> <p>La réforme des Finances Publiques a mobilisé la moitié du budget initial (5,5 sur 11 millions).</p> <p>Au total, la planification des ressources est convenable (3/5).</p> | |

La pertinence de l'axe 1 est jugée très bonne (4/5).

1.2 Evaluation de l'efficience de l'axe 1

| Indicateurs de performance | Appréciations | Note |
|--|---|-------|
| <p><i>CJ1. Qualité de la gestion stratégique et quotidienne : Coordination et gestion du projet.</i></p> | <p>Au regard des activités menées, il apparaît que la convergence des stratégies démontrées ci-avant dans le programme, ne soient pas réellement traduites au travers des contrats accordés aux cabinets SAFEGE (PAGAR) et AGRER (PAPS). La monture donc du PAG renferme en son sein des sources d'inefficacité. Le recrutement de deux projets d'assistances techniques (PAGAR & PAPS) pour la gestion du PAG n'a pas été bénéfique pour le projet (source d'inefficacité). En effet, il a manqué un cadre unique de coordination du programme. Chaque AT, ayant sa feuille de route et donc indépendante et autonome dans son intervention, il est donc difficile de créer une synergie entre les trois axes d'intervention. La réforme des finances publiques pour une gestion budgétaire axée sur les résultats en ligne avec la réforme budgétaire UEMOA mise en œuvre par le PAGAR ne trouve pas forcément de complémentarité avec le développement des politiques sectorielles et la modernisation du Système de Statistique National pilotés par le PAPS dans la gestion quotidienne. Or, les seules réunions de comité de pilotage ne sauraient suffire à assurer une coordination pleine. Formellement, au niveau du PAGAR, il faut noter qu'il n'y a eu qu'une seule réunion de comité technique qui demeure le véritable cadre décisionnel. Par ailleurs, la scission du ministère de l'économie et des finances en deux ministères à créer des problèmes de coordination au niveau de la mise en œuvre du PAG en général et du PAGAR en particulier. En effet, indépendamment de leur volonté, l'équipe PAGAR est confrontée à un réel problème de positionnement et d'intérêt. Par conséquent, le PAGAR n'a plus de bureau et les experts sont repartis dans différents bureaux. Quant au DP Chambre des Comptes, il faut signaler un seul comité de pilotage, et ce, pratiquement à la fin dudit DP.</p> <p>En conclusion, la gestion stratégique et quotidienne de l'axe 1 est mise en mal. Et, au vu de tout ce qui précède, on constate que la coordination et la gestion du projet notamment de l'axe 1 sont moyennes soit une annotation de 2/5. D'ailleurs, la plupart des bénéficiaires ont tous décrit cette gestion du projet.</p> | (2/5) |
| <p><i>CJ2. Qualité de l'utilisation des ressources financières et qualité de</i></p> | <p>Les ressources mises à la disposition de la Côte d'Ivoire sur la convention PAG, pour appuyer le secteur de la gouvernance étaient de 11 millions d'euros. Mais après la date limite de contractualisation (la règle D+3), il a été constaté un reliquat sur la convention à hauteur de</p> | (4/5) |

| Indicateurs de performance | Appréciations | Note |
|---|---|------|
| <p><i>L'expertise technique mobilisée et des produits.</i></p> | <p>867 256,79 euros. En somme, c'est environ 8% du budget initial de la convention de financement du PAG qui n'a pu être engagé.</p> <p>Au niveau des contrats, la programmation budgétaire de 5,5 millions d'euros au volet 1 (soit 50% du budget initial) revue à 5 203 084,64 d'euros démontre bien l'inégalité dans la répartition budgétaire sur les trois volets. L'assistance technique avec l'avenant à désormais un budget de 4 369 630 euros représentant 83,98% du budget revu du volet 1 et 43,12% de l'enveloppe globale du PAG. Même si l'appui à la Chambre des comptes (750 000 euros soit 13,64% du volet 1) semble avoir rehaussé le budget, il faut noter que le volet 1 a phagocyté l'enveloppe globale. Toutefois, la mobilisation d'experts a été saluée par l'ensemble des bénéficiaires qui ont reconnu à l'unanimité la qualité de l'expertise et surtout les résultats obtenus. L'appui à l'élaboration du CDMT global, à hauteur de 132 463,82 euros (soit 2,4% du volet 1) a été fort concluant. Malheureusement, le PAGAR n'a pas pu fournir une liste exhaustive desdits experts ainsi que leurs temps de prestation (homme/jours).</p> <p>Au niveau de la fourniture d'équipement à la chaîne PPPBSE, le lot 1 relatif à la réforme des finances publiques, la consommation budgétaire est de 714 620,82 euros (soit 13% du volet 1). Dans l'ensemble, toutes les structures bénéficiaires ont marqué leur satisfaction pour les équipements reçus.</p> <p>En dehors des difficultés liées à la coordination, il faut souligner la composition hétérogène des équipes d'AT constitué d'expert résident et non résident ce qui semble bénéfique pour le projet. Mais la qualification et le profil des experts à susciter quelques interrogations de la part des bénéficiaires quant à la mission qui leur est demandée. Le remplacement du chef d'équipe du PAGAR n'a pas été bénéfique pour le projet en termes de capitalisation des acquis pour la poursuite du projet.</p> <p>En somme, la qualité de l'utilisation des ressources financières et la qualité de l'expertise technique mobilisée et des produits très bonne, soit une note de 4/5.</p> | |

l'efficacité de l'axe 1 est jugée bonne avec une note de 4/5.

1.3 Evaluation de l'efficacité de l'axe 1

| Indicateurs de performance | Appréciations | Note |
|---|--|--------------|
| <p>CJ1. Contribution de PAG à l'amélioration des Finances Publiques : Appui institutionnel au Ministère de l'Economie et des Finances (MEF).</p> | <p>Excepté, le résultat 4 « <i>l'Aide Publique au Développement est maîtrisée, tant au niveau du dialogue avec les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) qu'au niveau de l'intégration de son suivi dans les différents outils budgétaires et comptables nationaux</i> » qui n'a connu aucun début de réalisation, tous les autres résultats ont été réalisés ou du moins ont connu un début de réalisation. En considérant les réalisations du volet 1, une certaine satisfaction se dégage.</p> <p>La mise en place du Schéma Directeur de réforme des finances publiques adopté en octobre 2014, par le Gouvernement et le renforcement des acteurs impliqués dans la réforme est un acquis considérable. Les acteurs du CONAFIP ont été fortement renforcés afin de suivre pleinement la mise en œuvre du Schéma Directeur. La rédaction du plan global de réforme de finances publiques démontre bien les avancées de la réforme.</p> <p>L'appui du PAG à l'élaboration d'un CDMT global et des CDMT sectoriels et l'appui à la finalisation du Document de Programmation Budgétaire et Economique Pluriannuel (DPBEP) 2013-2015, la mise à jour des tableaux financiers des DPPPD-PAP et l'appui à la tenue des conférences budgétaires sont des acquis inestimables. Les acquis comme le référentiel des normes comptables, le modèle de prévision des recettes douanières, l'évaluation du coût d'une mise en place de la gestion automatisée de la documentation cadastrale ainsi que le système informatisé de gestion de la documentation cadastrale, la mise en place d'une table de passage entre l'ancien et le nouveau PCE sont entre autre des avancées notables au niveau de la réforme des finances publiques. Egalement l'appui du PAG à la Direction de la prévision au MEF pour : (i) le renforcement des capacités sur la mise en place d'un modèle de prévision à court terme, (ii) l'Aide à l'amélioration des coefficients techniques du budget Eco et (iii) l'Appui pour la prise en compte de la balance des paiements et de la situation monétaire dans le modèle de prévision du cadre macroéconomique, sont autant d'actions qui indiquent déjà à mi-parcours la contribution du PAG non moins importante à l'amélioration des finances publiques en Côte d'Ivoire.</p> <p>Au vu de ce qui précède, la contribution du PAG à l'amélioration des finances publiques est très bonne, soit une note de 4/5.</p> | <p>(4/5)</p> |
| <p>L'efficacité de l'axe 1 est jugée 4/5 au regard des progrès réalisés dans la réforme</p> | | |

1.4 Evaluation de la pérennité de l'axe 1

| Indicateurs de performance | Appréciations | Note |
|---|---|-------|
| <p><i>CJ1. 1. L'appropriation des objectifs et des résultats et le soutien public et la responsabilité des institutions bénéficiaires</i></p> | <p>Selon l'article 99 de la Directive N°01/2009/CM/UEMOA, les Etats membres ont jusqu'au 1^{er} janvier 2017 pour procéder à l'application intégrale des dispositions. Un délai supplémentaire de deux (2) ans soit le 1^{er} janvier 2019 est accordé aux Etats membres qui le souhaiteraient pour l'application intégrale des règles et procédures découlant du principe de la constatation des droits et obligations régissant la comptabilité générale telle que définie aux articles 76 à 80 de ladite directive.</p> <p>Au regard des dispositions de l'article 99, il est clair que la Côte d'Ivoire ne pourra pas respecter cet engagement communautaire notamment celle relative à l'échéance du 1^{er} janvier 2017. Mais au regard des progrès déjà réalisés par le pays dans le cadre de cette réforme et de la continuité de l'appui des PTF au pays dans le secteur de la gouvernance, la Côte d'Ivoire semble pouvoir atteindre les objectifs visés par cette réforme ou du moins une bonne proportion de ces objectifs d'ici 2019. Les raisons sont diverses entre autres l'implication des ministères dans la réforme. Parmi ces raisons, il faut évoquer la crise postélectorale qui a constitué une entrave aux travaux préliminaires au processus général. Toutefois, la logique d'intervention aurait fait l'objet d'une revue avant la signature de la convention de financement entre l'Etat de Côte d'Ivoire et l'Union européenne.</p> <p>En restant fidèle à cette logique initiale du programme, l'appropriation est notée faible (2/5) parce que les résultats intermédiaires ne sont pas satisfaisants.</p> | (2/5) |
| <p><i>CJ2. 2. Ressources mobilisables démontrées</i></p> | <p>La Côte d'Ivoire dispose désormais d'une stratégie des finances publiques et les ministères peuvent mobiliser une assistance technique pour produire leur CDMT. Aussi, l'existence du CONAFIP financé entièrement par l'Etat, donne des assurances claires pour la suite. Mieux, le projet du MEF de créer un « <i>Institut des Finances</i> » à l'image de « <i>Expertise France</i> » en vue de capitaliser toutes les expériences, compétences, expertises et succès de la réforme des finances publiques constituera un véritable label. Le pays démontre clairement sa capacité à mobiliser des ressources pour répondre aux grandes réformes aussi bien communautaires, régionales et internationales.</p> | (4/5) |

| Indicateurs de performance | Appréciations | Note |
|---|--|-------|
| CJ3. Perspectives | <p>A cet égard, la note de 4/5 est accordée à la capacité de mobilisation des ressources.</p> <p>Vu l'évolution du contexte et aussi suite à la mission ROM, une réorientation des activités par le biais d'avenants s'est imposé. Financés sur les imprévus du PAG, ces avenants poursuivent les activités du PAG conformément à la logique d'intervention du programme avec suppression de quelques activités néanmoins. La suite du PAG est donc prometteuse et peut être jugée bonne (3/5).</p> | (3/5) |
| (ii) pour un nouveau programme (PAG 2). | <p>En général, toutes les parties soutiennent que le prochain programme tiennent compte des difficultés et réussites du précédent en poursuivant la réforme des finances publiques selon les normes communautaires (UEMOA). Mais certaines Directives de l'UEMOA méritent d'être clarifiées pour une meilleure application.</p> | |
| | <p>En attendant d'intégrer, les meilleures pratiques dans la poursuite du programme, un nouveau peut être jugé bon (3/5).</p> | |

La performance de l'axe 1 est jugée bonne (3/5)

2. EVALUATION DE L'AXE 2 : Appui au développement des politiques sectorielles

2.1 Evaluation de la pertinence de l'axe 2

| Indicateurs de performance | Appréciations | Note |
|--|---|-------|
| <p>CJ1. <i>Lien avec le concept de bonne gouvernance Ivoirien, les politiques de la CE, le cadre de programmation et le programme d'action à l'appui de l'efficacité de l'aide</i></p> | <p>La réalisation des objectifs de développement de la Côte d'Ivoire en accompagnant le renforcement du processus de planification, de mise en œuvre, de suivi et d'actualisation du Plan National de Développement (2012-2015 et 2016-2020).</p> <p>Dans ce contexte l'objectif particulier d'améliorer le système national de planification, d'opérationnalisation et de mise en œuvre des stratégies de développement est en adéquation avec l'absence de politique sectorielle dans la plupart des ministères en Côte d'Ivoire.</p> <p>Le renforcement des capacités des directeurs régionaux du plan, des directeurs du développement et de la planification des conseils régionaux, des chefs de services techniques de mairies de la région du Bélier et des responsables en charge de la planification au sein des communes du District d'Abidjan formés en planification locale</p> <p>est en adéquation avec les fondements des réformes de l'UEMOA en matière de passage d'un budget de moyens vers un budget de programme ; ce qui doit donner lieu à la formulation de programmes « non désincarnés » aux contours clairs (la conduite d'une politique publique suppose évidemment l'identification de responsabilités de gestion claires) car la mise en place des programmes doit se faire en cohérence avec l'organisation administrative.</p> <p>La dotation des différentes Directions régionales du Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement en matériels de bureau, matériels informatiques, sont des réponses pertinentes à l'importance des dégradations et pertes de matériels subies dans le contexte de crise par ses directions en charge de la planification.</p> | (5/5) |

| Indicateurs de performance | Appréciations | Note |
|--|---|-------|
| <p>CJ2. <i>La qualité de l'analyse du problème ainsi que de la logique d'intervention, reflet des besoins et priorités exprimées par le Gouvernement et les bénéficiaires dans leurs différents documents de politique publique et de planification stratégique.</i></p> | <p>La production et la validation d'un manuel des procédures d'élaboration des politiques sectorielles basé sur les principes de la gestion axée sur les résultats est de nature à faciliter l'élaboration du CDMT sectoriel et global. Au total, l'intervention européenne est jugée excellente (5/5).</p> <p>A l'instar des autres pays africains, la Côte d'Ivoire a élaboré un ensemble de plans quinquennaux (1971-1975 ; 1976-1980 et 1981-1985) dans lesquels le marché et la puissance publique ont coexisté. Si sur la période de planification l'on a constaté une embellie économique avec un taux de croissance annuel moyen du PIB réel d'environ 7% au cours de la décennie 70, la crise de la balance des paiements des années 1980 a consacré l'éloignement de l'Etat de la sphère productive. Ainsi, la Côte d'Ivoire a mis en œuvre des programmes d'Ajustement Structurels (PAS) en remplacement des plans quinquennaux. Pourtant, aujourd'hui, les nouvelles économies émergentes combinent harmonieusement plan et marché. Les résultats mitigés de ces PAS conjugués aux crises sociopolitiques qu'a connues la Côte d'Ivoire ont conduit à une aggravation de la pauvreté dont le taux est passé de 10% en 1985 à 48,9% en 2008. C'est ainsi que le pays a été éligible à l'initiative PPTTE en mars 1998 et adopté en 2009 son Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), disposant ainsi d'un cadre de référence qui fixe les grandes orientations en matière de réduction de la pauvreté et de développement économique, social et culturel. Par ailleurs, pour lutter efficacement contre la pauvreté, le Gouvernement s'est engagé dans le processus OMD. L'évaluation à mi-parcours de la mise en œuvre du DSRP et des OMD a donné des résultats mitigés (PND 2012- 2015). En conséquence, pour prendre en compte d'une part, les nouveaux défis nés de la crise et d'autre part, les engagements conduisant au point d'achèvement de l'initiative PPTTE, le gouvernement a élaboré le Plan National de Développement (PND 2012- 2015). Ce plan vise à transformer la Côte d'Ivoire en un pays émergent à l'horizon 2020. L'appui du PAG via l'axe 2 au renforcement du processus de planification, de mise en</p> | (5/5) |

| Indicateurs de performance | Appréciations | Note |
|--|--|-------|
| | <p>œuvre, de suivi et d'actualisation du Plan National de Développement (2012-2015 et 2016-2020) s'inscrit dans cette vision de l'Etat de Côte d'Ivoire et demeure le problème central que cherche à résoudre le PAG c'est-à-dire est la « Transformation de la Côte d'Ivoire en un pays émergent » inscrit dans le DSRP 2009-2015 Impact N°2. A cet effet La qualité de l'analyse du problème du PAG ainsi que de la logique d'intervention, reflet des besoins et priorités exprimées par l'état de Côte d'Ivoire et les bénéficiaires.</p> <p>L'analyse du problème est donc jugé excellent (5/5).</p> | |
| <p><i>CJ3. Qualité dans le choix des activités et l'adéquation des indicateurs de réalisation objectivement vérifiables.</i></p> | <p>Le PAG a eu recours à l'assistance technique PAPS (Programme d'Appui à la Planification et aux Statistiques), pour la mise en œuvre des activités de l'axe 2 du PAG.</p> <p>L'objectif du PAPS est de renforcer le processus d'actualisation et de mise en œuvre du DSRP par : 1) l'amélioration de la gestion des finances publiques, 2) l'élaboration de politiques sectorielles et 3) le renforcement de l'outil statistique). Le PAPS s'articule autour des composantes 2 et 3 du PAG. La composante 1 : amélioration de la gestion des finances publiques, est appuyée via le Projet d'Appui à la mise en œuvre d'une Gestion budgétaire Axée sur les Résultats (PAGAR). Globalement les activités du PAPS sont en adéquation avec les objectifs du PAG. Le retard accusé par le PAPS avant le démarrage de ces activités et le changement de chef de projet ont considérablement perturbé sa planification initiale. Certaines activités, bien que pertinentes eu égard aux besoins nationaux identifiés par le PAG ont dû être supprimés dans le cadre de la mise en œuvre de l'avenant. La suppression d'activités ou leurs modifications, effectuées après avenant ont également contribué à affaiblir la logique d'intervention et ainsi les résultats.</p> <p>Certaines activités telles que : (i)Élaboration politique marketing de l'INS, (ii) Informatisation de la chaîne de production des annuaires statistiques</p> | (3/5) |

| Indicateurs de performance | Appréciations | Note |
|---|---|-------|
| | <p>ministériels et (iii) Informatisation de la chaîne de traitement des données des prix et des annuaires des régions ont été abandonnées. Egalement les indicateurs du cadre logique sont vagues et sans valeurs de référence. Les différents rapports d'activités n'en font nullement mention.</p> <p>En somme, la planification opérationnelle est bonne (3/5).</p> | |
| <p><i>CJA. Réalisme du choix et de la quantité des ressources à mettre en œuvre (financières, humaines et administratives) ainsi que l'adaptation en fonction des principales évolutions du contexte.</i></p> | <p>Les objectifs du PAPS sont clairement et précisément ciblés, et ils concernent des enjeux importants pour la Côte d'Ivoire, en matière : (i) d'amélioration du système national de planification, d'opérationnalisation et de mise en œuvre des stratégies de développement et (ii) de renforcement du système national de production de statistiques.</p> <p>Les parties prenantes ont déploré la faiblesse de l'enveloppe budgétaire accordée à la mise en œuvre du volet 2 du PAG.</p> <p>En effet, le développement des politiques sectorielles est indispensable pour la mise en place du CDMT sectoriel.</p> <p>En matière de planification, le processus de planification de la Côte d'Ivoire comporte des faiblesses, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une approche non intégrée entre planification au niveau national et au niveau régional - une absence de cibles pour certains secteurs - des plans régionaux et locaux insuffisamment pris en compte - insuffisance de coordination liée au fait que le suivi de la mise en œuvre est assuré par plusieurs structures - absence de cadres stratégiques alignés sur le PND dans certains secteurs - absence de services de suivi-évaluation au sein de certains départements ministériels ; - absence de suivi de la réception effective des dotations budgétaires au niveau des établissements publics nationaux (EPN) et des collectivités territoriales ; ce qui amoindrit l'effet attendu des stratégies définies dans le PND. | (3/5) |

| Indicateurs de performance | Appréciations | Note |
|----------------------------|---|------|
| | <p>Au vu de ses besoins énormes des efforts supplémentaires restent à faire malgré l'appui du PAG pour privilégier une approche intégrée prenant en compte le niveau national, régional et local de sorte que la mise en œuvre du plan se fasse à tous les échelons du démembrement de l'Etat et harmoniser et intégrer les plans sectoriels dans le plan national de sorte à créer une synergie d'actions.</p> <p>Les activités prévues reflètent correctement les résultats : elles sont de nature, dans leur formulation, à réaliser l'objectif spécifique du programme. Cependant, tout en se penchant sur la préparation de la réforme, le PAPS ne prévoit pas de mesure d'accompagnement à sa mise en œuvre. Cette approche est certainement stratégique mais le risque de réformer sans mesure d'accompagnement est réel et important vu le caractère politique.</p> <p>Le développement des politiques sectorielles a mobilisé 3 sur 11 millions d'euros.</p> <p>Au total, la planification des ressources sur l'axe 2 semble bonne (3/5).</p> | |

La pertinence de l'axe 2 est jugée très bonne avec (4/5)

2.2 Evaluation de l'efficience de l'axe 2

| Indicateurs de performance | Appréciations | Note |
|--|---|--------------|
| <p>CJ1. <i>Qualité de la gestion stratégique et quotidienne : Coordination et gestion du projet.</i></p> | <p>Au regard des activités menées, il apparaît que la convergence des stratégies démontrées ci-avant dans le programme, ne soient pas réellement traduites au travers des contrats accordés au cabinet AGRER (PAPS). Comme déjà évoqué, est difficile de créer une synergie entre les trois axes d'intervention. La réforme des Finances Publiques pour une gestion budgétaire axée sur les résultats en ligne avec la réforme budgétaire UEMOA mise en œuvre par le PAGAR ne trouve pas forcément de complémentarité avec le développement des politiques sectorielles et la modernisation du Système de Statistique National pilotés par le PAPS dans la gestion quotidienne.</p> <p>En dehors des réunions de comité de pilotage pour assurer une coordination pleine pour les trois axes du PAG, au niveau du PAPS, il faut noter qu'il n'y a eu 4 réunions de comité technique du PAPS dont un comité technique qui s'est tenue en 2015 et 3 comités techniques en 2016. Placée sous la présidence du Directeur Général du Plan et de la Lutte contre la Pauvreté (DGPLP) les comités techniques du PAPS se sont régulièrement tenus pendant l'année 2016.</p> <p>Mais l'assistance technique Agréer (PAPS) a été défaillant dans sa mission et plusieurs mécontentes sont nées entre les consultants et le cabinet.</p> <p>En conclusion, avec la tenue des comités techniques, la gestion stratégique et quotidienne de l'axe 2 semble satisfaisante sur l'année 2016. Mais l'AT PAPS après deux ans de mise en œuvre n'a pu apporter l'appui nécessaire à l'élaboration des politiques sectorielles des différents ministères.</p> <p>Egalement, il n'existe aucune coordination entre les activités du PAPS et du PAGAR alors que l'élaboration des politiques sectorielles qui relève des attributions du PAPS précède la mise en place des CDMT sectoriel.</p> <p>A vu de tout ce qui précède, la coordination et la gestion du projet notamment de l'axe 2 sont jugées bonne malgré le manque de résultats véritables sur cet axe avec la note de 3/5.</p> | <p>(3/5)</p> |

| Indicateurs de performance | Appréciations | Note |
|--|--|-------|
| <p><i>CJ2. Qualité de l'utilisation des ressources financière et qualité de l'expertise technique mobilisée et des produits.</i></p> | <p>Les ressources mises à la disposition de la Côte d'Ivoire sur la convention PAG, pour appuyer le secteur de la gouvernance étaient de 11 millions d'euros. Mais après la date limite de contractualisation (la règle D+3), il a été constaté un reliquat sur la convention à hauteur de 867 256,79 euros. En somme, c'est environ 8% du budget initial de la convention de financement du PAG qui n'a pu être engagé.</p> <p>Au niveau des contrats, le montant engagé aujourd'hui au profit de l'assistance technique Agréer après l'avenant ayant mobilisé la ligne imprévue de la convention de financement est de 3 290 800 euros.</p> <p>Le PAPS a mobilisé 4 experts principaux. Pour ce qui est des experts non principaux, le PAPS a mobilisé environ 15 experts seniors non-résidents, un expert juniors non résident, 6 expert seniors résidents 5 experts juniors résidents. En dehors de l'élaboration du manuel des politiques sectorielles, la mobilisation d'environ 30 experts de profil et de qualification différente n'a pas permis au PAPS d'atteindre les objectifs visés sur l'axe 2. L'appui à l'élaboration du politique sectorielle n'a pas été concluant au niveau de différents ministères qui sont demandeurs. Au niveau de l'élaboration du Plan de Développement Régional du GBEKE aucun résultat palpable n'a été atteint par faute de disponibilité de données statistiques.</p> <p>En prélude à tout ce qui précède, on peut juger d'un déséquilibre entre la quantité des ressources financières utilisée et de la qualité de l'expertise technique mobilisée et des produits.</p> <p>La qualité de l'utilisation des ressources est jugée moyenne avec une note de 2/5.</p> | (2/5) |

L'efficience de l'axe 2 est jugée 2,5/5

2.3 Evaluation de l'efficacité de l'axe 2

| Indicateurs de performance | Appréciations | Note |
|--|---|-------|
| <p>CJ2. Contribution de PAG à l'amélioration des Politiques sectorielles.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. les capacités du Gouvernement en matière d'identification et de développement de politiques sectorielles sont renforcées ; 2. des stratégies sectorielles sont formulées et quantifiées ; 3. la communication, auprès des administrés, des informations relatives aux politiques sectorielles, est développée, aux niveaux central et local. 4. les secteurs d'intervention UE post 10^{ème} FED sont identifiés sur base des politiques sectorielles élaborées ; | <p>L'appui du PAG a permis de réaliser trois documents portant respectivement sur :</p> <p>(i) L'étude diagnostique du système de suivi et évaluation aux niveaux central, décentralisé et décentralisé, (ii) la proposition d'un système national de suivi-évaluation pour le PND 2016-2020 et (iii) la proposition d'un plan d'actions pour la mise en œuvre du système de suivi et évaluation au niveau central, décentralisé et décentralisé. Cet appui a également permis de renforcer les capacités de plusieurs responsables de l'administration publique en charge des questions de planification, suivi et évaluation au sein des ministères. Ces actions enregistrées à mi-parcours concourent à l'atteinte du premier résultat du PAG sur l'axe 2. En ce qui concerne la formulation des stratégies sectorielles, l'appui du PAG a permis l'élaboration d'un manuel des politiques sectorielles en phase de diffusion. Vu que les ministères ne disposent pas encore de ce manuel, aucun ministère n'a encore bénéficié de l'aide du PAPS dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie. L'élaboration des politiques sectorielles demeure un objectif important, qui au vu de ce qui précède est loin d'être atteint. Cette situation représente une grande source d'inefficacité pour le PAG car l'élaboration des politiques sectorielles est indispensable pour la mise en place des CDMT sectoriels. Pour la communication, auprès des administrés, des informations relatives aux politiques sectorielles au niveau central et local aucune action palpable n'est réalisée à ce jour. Une responsable de la communication a été néanmoins recrutée au PAPS pour donner plus de visibilité sur les actions du PAG. Renforcer les capacités de toutes les structures impliquées dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan ;</p> <p>La difficulté majeure enregistrée dans la mise en œuvre des activités de l'axe 2 du PAG réside dans la lourdeur des procédures de l'UE et</p> | (2/5) |

| Indicateurs de performance | Appréciations | Note |
|----------------------------|---|------|
| | <p>aussi le retard accusé dans la mise œuvre des activités sur cet axe ce qui a eu un effet négatif sur la planification initiale des activités du PAPS et par conséquent du PAG.</p> <p>En conclusion, le niveau d'atteinte des résultats intermédiaires est moyen soit une note de 2/5. L'appui du PAG à l'élaboration des politiques sectorielles n'a connu aucune avancée notable en dehors du renforcement de capacité de certains membres de l'administration.</p> | |

L'efficacité de l'axe 2 est jugée moyenne avec 2/5.

2.4 Evaluation de la pérennité de l'axe 2

| Indicateurs de performance | Appréciations | Note |
|--|---|-------|
| <p><i>CJ1. L'appropriation des objectifs et des résultats et le soutien public et la responsabilité des institutions bénéficiaires</i></p> | <p>Dans le cadre des activités liées à l'élaboration de politiques sectorielles dans certains secteurs clés ayant des incidences directes sur la pauvreté et les causes profondes de la crise (santé, éducation, eau, assainissement, identité nationale/état civil, agriculture, foncier rural, etc.) sont en cohérence avec les orientations prises dans le cadre de la réforme UEMOA, ainsi que dans les secteurs plus transversaux comme l'environnement (adhésion au FLEGT), ou la décentralisation. Il est difficile à ce stade de parler de pérennisation des acquis, vu qu'aucune action majeure n'a pu être réalisée par le PAPS.</p> <p>En effet, en dehors du manuel d'élaboration des stratégies sectorielles, le PAPS n'a pu appuyer les différents ministères pour l'élaboration de leur politique sectorielle. Les activités en cours de réalisation sont également plus focalisées sur le renforcement de capacité et les études spécifiques.</p> <p>Il est donc difficile à mi-parcours d'évaluer l'appropriation des acquis de l'axe 2 par les bénéficiaires.</p> <p>En restant fidèle à la logique d'intervention de l'axe 2 du PAG, l'appropriation est notée faible (1/5) parce que les résultats intermédiaires ne sont pas satisfaisants.</p> | (1/5) |
| <p><i>CJ2. Ressources mobilisables démontrées</i></p> | <p>Le Schéma Directeur de la réforme des finances publiques qui représente la boussole des activités du PAG et par conséquent du PAPS a été financé principalement sur les ressources du gouvernement ivoirien avec le soutien de la BM, BAD et de en plus de hors l'UE. La Côte d'Ivoire dispose désormais d'une stratégie des finances publiques. Aussi, l'existence du CONAFIP et du COMOREX financés entièrement par l'Etat, donne des assurances claires pour la gestion et la suite des acquis du PAG. Mieux, le Ministère de l'économie et des finances envisage avec l'aide des partenaires au développement la création d'un « <i>Institut des Finances</i> » en vue de capitaliser et de vulgariser auprès de l'administration ivoirienne toutes les expériences, compétences, expertises et succès de la réforme des finances publiques.</p> <p>Les ressources mobilisables sont jugées bonnes (3/5).</p> | (3/5) |

| Indicateurs de performance | Appréciations | Note |
|--|--|--------------|
| <p>CJ3. Perspectives :</p> | <p>Vu le retard accusé dans la mise en œuvre des activités et aussi à la suite des recommandations de la mission ROM, un avenant a été accordé au PAPS pour la poursuite des activités. Financé sur les imprévus du PAG, cet avenant poursuit les activités planifiées sur l'axe 2 du PAG avec cependant la suppression de quelques-unes. La suite des activités du PAPS vise à favoriser à terme l'émergence de politiques sectorielles dans les différents ministères et, à ce titre, aura eu le mérite de poser les bases de l'élaboration de ces politiques sectorielles en Côte d'Ivoire.</p> <p>La prolongation de la mise en œuvre du PAPS est donc jugée bonne (3/5).</p> <p>La réforme des finances publiques exige la mobilisation d'énormes ressources financières, humaines et matérielles ; et demeure un processus de longue haleine.</p> <p>Un nouveau programme dans le domaine de la gouvernance en Côte d'Ivoire peut s'avérer nécessaire vu que les activités actuelles du PAG ne permettront probablement pas à la Côte d'Ivoire de satisfaire à toutes les directives de l'UEMOA.</p> <p>Cependant, pour une mise en œuvre efficace d'un nouveau PAG, faudra-t-il repenser le montage institutionnel du programme en privilégiant une seule assistance technique pour les différents volets afin de favoriser la synergie nécessaire à l'atteinte des effets et de l'impact souhaités. Ainsi, la planification d'un nouveau programme ne devrait pas souffrir d'un déficit de coordination et de gestion.</p> <p>Dans ces conditions un nouveau programme pour la poursuite du PAG actuel peut être noté bon (3/5).</p> | <p>(3/5)</p> |
| <p>(i) pour la suite du PAG,</p> | | |
| <p>(ii) pour un nouveau programme (PAG 2).</p> | | |

La pertinence de l'axe 2 est jugée moyenne avec la note de 2/5

3. EVALUATION DE L'AXE 3 : Appui à la modernisation du SSN

3.1 Evaluation de la pertinence de l'axe 3

| Indicateurs de performance | Appréciations | Note |
|---|--|-------|
| <p><i>CJ1. 1. Lien avec le concept de bonne gouvernance Ivoirien, les politiques de la CE, le cadre de programmation et le programme d'action à l'appui de l'efficacité de l'aide</i></p> | <p>Les activités prévues sur l'axe 3 du programme sont une réponse aux problèmes de manque de données statistiques dans nos différents états sous-développés. En effet, identifier les besoins réels des populations et y apporter des solutions durables dans le cadre de la bonne gouvernance nécessite des données statistiques fiables. L'appui de l'UE dans ce sens est en phase aussi bien avec les reformes communautaires de l'UEMOA que les besoins de la Côte d'Ivoire en matière de renforcement de capacités de ses structures en charge des statistiques. Au total, l'intervention européenne est jugée très bonne (4/5) sur cet axe.</p> | (4/5) |
| <p><i>CJ2. 2. La qualité de l'analyse du problème ainsi que de la logique d'intervention, reflet des besoins et priorités exprimées par le Gouvernement et les bénéficiaires dans leurs différents documents de politique publique et de planification stratégique.</i></p> | <p>La réalisation des objectifs de développement de la Côte d'Ivoire en accompagnant le renforcement du processus de planification, de mise en œuvre, de suivi et d'actualisation du Plan National de Développement (2012-2015 et 2016-2020) nécessite une collecte des données régulière des données statistiques. Dans ce contexte l'appui du PAG au renforcement des capacités des structures intervenant dans la chaîne Prospective-Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi&Evaluation (PPPBSE) en Côte d'Ivoire est appréciable. L'appui apporté en particulier à l'Institut National de la Statique (INS) dénote de la volonté de l'UE et de la Côte d'Ivoire d'améliorer son système national de statistique quant à la planification, l'opérationnalisation et la mise en œuvre des stratégies de développement en adéquation avec l'absence de département de suivi-évaluation dans la plupart des ministères en Côte d'Ivoire. Le renforcement des capacités de l'INS en matériels et équipements informatiques ainsi que sa dotation en matériel d'imprimerie par le projet est en adéquation avec les besoins exprimés par la Côte d'Ivoire.</p> | (5/5) |

| Indicateurs de performance | Appréciations | Note |
|---|---|-------|
| <p>CJ3. Qualité dans le choix des activités et l'adéquation des indicateurs de réalisation objectivement vérifiables.</p> | <p>L'analyse du problème est donc jugée excellente (5/5).</p> <p>Le PAG a eu également recours à l'assistance technique PAPS (Programme d'Appui à la Planification et aux Statistiques), pour la mise en œuvre des activités de l'axe 3. L'objectif du PAPS sur ce volet est de renforcer le système national de production de statistiques en Côte d'Ivoire. Globalement les activités du PAPS sont en adéquation avec les objectifs du PAG. Mais certaines activités telles que : (i) l'élaboration de la politique marketing de l'INS, (ii) l'informatisation de la chaîne de production des annuaires statistiques ministériels et (iii) l'informatisation de la chaîne de traitement des données des prix et des annuaires des régions, ont été abandonnées par le PAPS avec l'accord des parties prenantes (Cellule ON, DUE, INS), car ces activités n'étaient pas des priorités pour l'INS qui bénéficie de cet appui. En ce qui concerne les indicateurs du cadre logique, ils sont vagues et sans valeurs de référence. Les différents rapports d'activités n'en font nullement mention. Il est donc difficile à ce stade de mesurer la performance du programme sur la base de ces indicateurs.</p> <p>Au vu de ces constats il ressort que la planification opérationnelle de cet-axe 3 est jugée moyenne (2/5).</p> | (2/5) |
| <p>CJ4. Réalisme du choix et de la quantité des ressources à mettre en œuvre (financières, humaines et administratives) ainsi que l'adaptation en fonction des principales évolutions du contexte.</p> | <p>Les objectifs du PAPS sont clairement et précisément ciblés sur cet axe 3, et ils concernent des enjeux importants pour la Côte d'Ivoire, en matière d'appui à la modernisation du SSN. Le principal appui du PAG sur cet axe 3 a bénéficié principalement à l'INS.</p> <p>Les résultats atteints reflètent correctement les activités prévues : elles sont de nature, dans leur formulation, à réaliser l'objectif spécifique du programme.</p> <p>Le renforcement du système national de production de statistiques en Côte d'Ivoire a mobilisé 1,5 millions d'euros.</p> | (3/5) |

| Indicateurs de performance | Appréciations | Note |
|----------------------------|---|------|
| | <p>Au total, bien que les besoins en termes de production statistiques soient énormes la planification des ressources sur l'axe 3 semble bonne (3/5).</p> | |

Le rendement de l'axe 3 est jugé bonne avec 3/5

3.2 Evaluation de l'efficience de l'axe 3

| Indicateurs de performance | Appréciations | Note |
|--|--|-------|
| <p><i>CJ1. Qualité de la gestion stratégique et quotidienne : Coordination et gestion du projet.</i></p> | <p>La gestion stratégique et quotidienne de l'axe 3 semble également satisfaisante avec la tenue régulière des comités techniques comme déjà évoqué dans l'analyse de l'axe 2. La coordination et la gestion du projet notamment de l'axe 3 sont jugées très bonnes avec la note de 4/5.</p> | (4/5) |
| <p><i>CJ2. Qualité de l'utilisation des ressources financière et qualité de l'expertise technique mobilisée et des produits.</i></p> | <p>Les ressources mises à la disposition de la Côte d'Ivoire sur la convention PAG, pour appuyer le secteur de la gouvernance étaient de 11 millions d'euros. Mais après la date limite de contractualisation (la règle D+3), il a été constaté un reliquat sur la convention à hauteur de 867 256,79 euros. En somme, c'est environ 8% du budget initial de la convention de financement du PAG qui n'a pu être engagé. Au niveau des contrats, la programmation budgétaire de 1,5 millions d'euros à l'axe 3 (soit environ 17% du budget initial) a permis déjà à mi-parcours d'atteindre des résultats satisfaisants entre autres : « l'élaboration de l'annuaire statistique de la fonction publique » qui demeure une avancée notable en matière de disponibilité des données statistiques. Cela favorisera l'élaboration d'une bonne politique sectorielle dans ce ministère. On peut donc juger d'un équilibre entre la quantité des ressources financières utilisées et la qualité de l'expertise technique mobilisée ainsi que des produits. La qualité de l'utilisation des ressources est jugée très bonne avec une note de 4/5.</p> | (4/5) |

L'efficience de l'axe 3 est jugée très bonne 4/5

3.3 Evaluation de l'efficacité de l'axe 3

| Indicateurs de performance | Appréciations | Note |
|--|--|--------------|
| <p>CJ3. Contribution de PAG à la modernisation du SSN.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Le cadre institutionnel et de la coordination est renforcé</i> 2. <i>La capacité de production des acteurs du SSN est accrue ;</i> 3. <i>La production statistique est améliorée</i> 4. <i>La communication média de l'INS est améliorée.</i> | <p>La contribution du PAG à la modernisation du SSN a consisté à des appuis spécifiques pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> l'élaboration des textes d'application de la loi statistique en Côte d'Ivoire ; la mise en œuvre du mécanisme de suivi et évaluation de la Stratégie nationale de développement de la statistique (SNDS) 2012-2015 ; la finalisation des comptes nationaux 2011, 2012 et 2013 (5 au 19 mars 2015) ; l'élaboration des comptes économiques intégrés 2010, 2011, 2012 et 2013 et ; l'étude diagnostique sur l'état civil en Côte d'Ivoire. <p>La difficulté majeure enregistrée dans la mise en œuvre des activités de l'axe 3 du PAG réside fortement dans les délais de validation des TDR pour la mise en œuvre des différentes activités. Cette situation entraîne d'énormes retards dans la mise en œuvre des activités de l'axe 3.</p> <p>Cependant le niveau d'atteinte des résultats intermédiaires sur l'axe 3 est jugé bon soit une note de 3/5.</p> | <p>(3/5)</p> |

L'efficacité de l'axe 3 est jugée bonne 3/5

3.4 Evaluation de la pérennité de l'axe 3

| Indicateurs de performance | | Appréciations | Note |
|---|--|--|-------|
| CJ1. <i>L'appropriation des objectifs et des résultats et le soutien public et la responsabilité des institutions bénéficiaires</i> | | Les acquis de l'axe 3 montrent de bonnes perspectives de pérennisation vu que l'INS est beaucoup impliqué dans les différentes activités mises en œuvre. Aussi, la création des départements de suivi-évaluation au sein des différents ministères est de nature à pérenniser et permettre la poursuite des acquis du PAG. L'appropriation des objectifs et des résultats présente de bonnes perspectives 3/5. | (3/5) |
| CJ2. <i>Ressources mobilisables démontrées</i> | | Non applicable (NA). | NA |
| CJ3. <i>Perspectives :</i> | | <p>Pour le volet statistique, l'accent sera mis sur les activités qui renforceront les capacités de l'INS et des ministères en matière de suivi et évaluation. Cela, en vue de permettre à ces entités d'assurer plus efficacement le renseignement et le suivi des indicateurs du PND 2016-2020 ; notamment au niveau des indicateurs de l'impact et des effets du projet. Ces perspectives sont de nature à favoriser l'atteinte des résultats du PAG.</p> <p>Les perspectives sont jugées excellentes 5/5.</p> | (5/5) |
| (ii) <i>pour un nouveau programme (PAG 2).</i> | | Non applicable. | NA |

La pérennité de l'axe 3 est jugée très bonne 4/5.

4. SYNTHÈSE DES PERFORMANCES DU PAG

4.1 Synthèse 1 : La pertinence

| Pertinence | CJ1 | CJ2 | CJ3 | CJ4 | Note (5) |
|---|-----|-----|-----|-----|----------|
| Volet 1 du PAG : « Appui à la mise en œuvre de la réforme des Finances Publiques pour une gestion budgétaire axée sur les résultats en ligne avec la réforme budgétaire UEMOA » | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 |
| Volet 2 du PAG : « Appui au développement des politiques sectorielles » | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 |
| Volet 3 du PAG : « Appui à la modernisation du SSN » | 4 | 5 | 2 | 3 | 3.5 |
| Question d'évaluation 1 : Dans quelles mesures les objectifs et interventions du PAG, sont-ils en phase avec les besoins et les priorités de la Côte d'Ivoire et des bénéficiaires ainsi qu'avec la stratégie de l'UE en matière de gouvernance | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 |

- La pertinence du PAG est jugée très bonne avec 4/5.

4.2 Synthèse 2 : L'efficacité

| Efficacité | CJ1 | CJ2 | Note (5) |
|--|-----|-----|----------|
| Volet 1 du PAG : « Appui à la mise en œuvre de la réforme des Finances Publiques pour une gestion budgétaire axée sur les résultats en ligne avec la réforme budgétaire UEMOA » | 2 | 4 | 3 |
| Volet 2 du PAG : « Appui au développement des politiques sectorielles » | 3 | 2 | 2.5 |
| Volet 3 du PAG : « Appui à la modernisation du SSN » | 4 | 4 | 4 |
| Question d'évaluation 2 : Dans quelles mesures les modalités d'intervention et la gestion des ressources en quantité, qualité et de temps ont-elles favorisé l'atteinte des résultats attendus ? | 3 | 3 | 3 |

- L'efficacité du PAG est jugée bonne avec 3/5.

4.3 Synthèse 3 : L'efficacité

| Efficacité | CJ1 | CJ2 | CJ3 | Note (/5) |
|---|-----|-----|-----|-----------|
| Volet 1 du PAG : « Appui à la mise en œuvre de la réforme des Finances Publiques pour une gestion budgétaire axée sur les résultats en ligne avec la réforme budgétaire UEMOA » | 4 | | | 4 |
| Volet 2 du PAG : « Appui au développement des politiques sectorielles » | | 2 | | 2 |
| Volet 3 du PAG : « Appui à la modernisation du SSN » | | | 3 | 3 |
| Question d'évaluation 3 : Dans quelles mesures le PAG a-t-il contribué à la réforme des Finances Publiques, au développement des politiques sectorielles et à la modernisation du SSN ? | 4 | 2 | 3 | 3 |
| <ul style="list-style-type: none"> • L'efficacité du PAG est jugée bonne avec 3/5. | | | | |

4.4 Synthèse 4 : La pérennité

| Pérennité | CJ1 | CJ2 | CJ3 | Note (/5) |
|---|-----|-----|-----|-----------|
| Volet 1 du PAG : « Appui à la mise en œuvre de la réforme des Finances Publiques pour une gestion budgétaire axée sur les résultats en ligne avec la réforme budgétaire UEMOA » | 2 | 4 | 3 | 3 |
| Volet 2 du PAG : « Appui au développement des politiques sectorielles » | 1 | 3 | 3 | 2 |
| Volet 3 du PAG : « Appui à la modernisation du SSN » | 3 | | 5 | 4 |
| Question d'évaluation 4 : Quelles sont les perspectives pour la viabilité des effets résultants du PAG ? | 2 | 4 | 4 | 3 |
| <ul style="list-style-type: none"> • La pérennité du PAG est jugée bonne avec 3/5. | | | | |

5. NOTATION DES PERFORMANCES DU PAG

| Critères de performances | Indicateurs de performance | Poids | Appréciation | | | | | Note |
|---|--|-------|--------------|---|---|---|---|------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Pertinence | CJ1. Lien avec le concept de bonne gouvernance Ivoirien, les politiques de la CE, le cadre de programmation et le programme d'action à l'appui de l'efficacité de l'aide. | 3 | | | | | | 15 |
| | CJ2. La qualité de l'analyse du problème ainsi que de la logique d'intervention, reflet des besoins et priorités exprimées par le Gouvernement et les bénéficiaires dans leurs différents documents de politique publique et de planification stratégique. | 3 | | | | | | 15 |
| | CJ3. Qualité dans le choix des activités et l'adéquation des indicateurs de réalisation objectivement vérifiables. | 3 | | | | | | 9 |
| | CJ4. Réalisme du choix et de la quantité des ressources à mettre en œuvre (financières, humaines et administratives) ainsi que l'adaptation en fonction des principales évolutions du contexte : DRSP/PND. | 3 | | | | | | 9 |
| Score de pertinence (CJ1) | | 12 | | | | | | 48 |
| Atteinte des résultats intermédiaires planifiés | CJ1. Contribution de PAG à l'amélioration des Finances Publiques. | 4 | | | | | | 12 |
| | CJ2. Contribution de PAG à l'amélioration des Politiques sectorielles. | 4 | | | | | | 12 |
| | CJ3. Contribution de PAG à l'amélioration de la Modernisation du SSN. | 4 | | | | | | 12 |
| Score d'atteinte (CJ12) | | 12 | | | | | | 36 |

| Critères de performance | Indicateurs de performance | Poids (0-10) | Appréciation | | | | | Note |
|---|--|--------------|--------------|---|---|---|---|------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Utilisation optimale des ressources financières | CJ1. Qualité de la gestion stratégique et quotidienne : Coordination et gestion du projet. | 4 | | | | | | 8 |
| | CJ2. Qualité de l'utilisation des ressources financières et qualité de l'expertise technique mobilisée et des produits. | 4 | | | | | | 8 |
| Score d'efficience (OE3) | | 8 | | | | | | 16 |
| Pérennité du projet | CJ1. L'appropriation des objectifs et des résultats et le soutien public et la responsabilité des institutions bénéficiaires | 2 | | | | | | 4 |
| | CJ2. Ressources mobilisables démontrées | 2 | | | | | | 6 |
| | CJ3. Perspectives : (i) pour la suite du PAG, (ii) pour un nouveau programme (PAG 2) | 2 | | | | | | 8 |
| Score Pérennité du projet (OE4) | | 6 | | | | | | 18 |

- Les différents scores montrent bien la valeur de chaque critère de performance. Ainsi, on pourrait dire que la pertinence est avérée (48), l'efficacité est acceptable et l'efficience et la durabilité sont moyens.

6. ETAT DES CRITERES DE PERFORMANCE

| Critères de performance | Pondération | Note (appréciation) | Note pondérée |
|-------------------------|-------------|---------------------|---------------|
| Pertinence | 10 | 3 | 30 |
| Efficience | 50 | 3 | 150 |
| Efficacité | 30 | 3 | 90 |
| Durabilité | 10 | 4 | 40 |
| Total | | | 310 |
| Note du projet (1 à 5) | | | 3,10 |

- La note de 3,10/5 indique de bonnes performances du PAG à mi-parcours.

Annexe 2 : Mise en œuvre du PAG

1. Présentation synthétique du PAG

La République de Côte d'Ivoire a obtenu à travers le 10^{ème} FED un soutien de 11 millions d'Euros de l'Union européenne pour financer un programme de renforcement de la gouvernance à travers la convention de financement FED/2011/022-730 signée le 24 novembre 2011. Le Programme d'Appui à la Gouvernance (PAG) s'inscrit dans une large intervention de l'Union européenne en matière d'appui institutionnel et de bonne gouvernance. Il se justifie par le fait que les réformes communautaires recommandées par l'UEMOA en 2009 et faisant suite à celles élaborées entre 1997 et 2000, visant l'amélioration et la modernisation des instruments de gestion des finances publiques au sein des huit pays membres de la zone nécessitent un appui institutionnel important pour sa mise en vigueur effectif d'ici 2017.

Ces réformes, au nombre de six, sont relatives au code de transparence dans la gestion des finances publiques au sein de l'UEMOA, aux lois de finances, à la comptabilité publique, à la nomenclature budgétaire de l'État, au plan comptable de l'État et au tableau des opérations financières de l'État (TOFE). Elles modifient le cadre législatif communautaire dans lequel les pays membres de la zone s'étaient inscrits jusqu'à présent.

Ainsi, l'objectif global de ce programme est de contribuer au renforcement du processus de paix et de relance en Côte d'Ivoire dans une perspective d'amélioration et de promotion de la bonne gouvernance.

Le PAG comprend trois objectifs spécifiques, soit un par volet d'activités.

Le volet 1 portant sur la **gestion des Finances Publiques (GFP)**, vise à appuyer la mise en œuvre de la programmation budgétaire pluriannuelle orientée vers la performance en ligne avec le nouveau cadre harmonisé des finances publiques UEMOA.

Le volet 2 portant sur les **politiques sectorielles**, vise à contribuer à l'élaboration de politiques sectorielles dans certains secteurs clés.

Le volet 3 portant sur la **statistique**, vise à contribuer à la modernisation du Système Statistique Nationale (SSN), en tant qu'outil de bonne gouvernance, dans l'optique d'améliorer la fiabilité des indicateurs DSRP/OMD.

Le PAG a démarré avec la mise en œuvre de deux projets Assistances Techniques à savoir :

- (i) le PAGAR (Projet d'appui à la mise en œuvre d'une gestion budgétaire axée sur les résultats) depuis le 08 mai 2013 par SAFEGE/WYG International/stra@tecarc/NKONKI Incorporated pour le volet 1 et ;
- (ii) le PAPS (Projet d'appui au système de planification et de statistiques) depuis le 24 février 2014 par un consortium formé d'AGRER, d'Afristat et de CESO pour les volets 2 et 3.

2. Analyse du cadre logique

| | Logique d'intervention | Commentaires | Propositions |
|--|--|---|---|
| Objectif global | Contribuer au renforcement du processus de paix et de relance en Côte d'Ivoire dans une perspective d'amélioration et de promotion de la bonne gouvernance | Le renforcement du processus de paix et de relance en Côte d'Ivoire est un des facteurs qui contribue à l'amélioration et la promotion de la bonne gouvernance. De ce fait, ici c'est le concept de bonne gouvernance qui doit retenir l'attention. C'est l'objectif qui est visé par le projet à long terme. Il est donc opportun de reformuler l'objectif global de façon claire et simplifiée. | Contribuer à la promotion de la bonne gouvernance en Côte d'Ivoire. |
| Objectif spécifique | Renforcer le processus d'actualisation et de mise en œuvre du DSRP, en particulier, au travers de l'amélioration de la gestion des finances publiques, de l'élaboration de politiques sectorielles et du renforcement de l'outil statistique | Cet objectif spécifique tel que formulé renferme quatre objectifs qui sont : (i) renforcer le processus d'actualisation et de mise en œuvre du DSRP, (ii) l'amélioration de la gestion des finances publiques, (iii) l'élaboration de politiques sectorielles, (iv) renforcement de l'outil statistique. Les objectifs 2, 3 et 4 sont des actions inscrites dans le DSRP dont leur réalisation a pour conséquence de renforcer le processus d'actualisation du DSRP et de la mise en œuvre. C'est donc cette mise en œuvre du DSRP qui doit constituer l'objectif à court terme ciblé. | Renforcer le processus d'actualisation et de mise en œuvre du DSRP |
| Volet 1 : Appui à la mise en œuvre de la réforme des finances publiques pour une gestion budgétaire axée sur les résultats en ligne avec la réforme budgétaire de l'UEMOA | | | |
| Composante I-1 – Appui institutionnel au MEF | | | |
| Résultat I : | Le calendrier de mise en œuvre imposé par l'UEMOA est respecté conformément à la méthodologie retenue et au système de pilotage adopté ; les responsables sont sensibilisés à la Réforme. | A reformuler | Le calendrier de mise en œuvre imposé par l'UEMOA est respecté |

| | Logique d'intervention | Commentaires | Propositions |
|--|--|--------------|---|
| Résultat 2 : | Le MEF est partie prenante dans l'élaboration du CDMT global, notamment au niveau de la prévision financière et de la cohérence avec les priorités du DSRP et pilote effectivement la mise en œuvre d'une gestion axée sur la performance au sein des ministères sectoriels. | A reformuler | Le MEF est partie prenante dans l'élaboration du CDMT global |
| Résultat 3 : | La maîtrise de la mise en œuvre des CDMTs ministériels est facilitée notamment en affinant la méthodologie afin de passer du DSRP et des stratégies sectorielles au CDMT ; les rapports de performance sont harmonisés | A reformuler | La maîtrise de la mise en œuvre des CDMTs ministériels est facilitée et les rapports de performance sont harmonisés |
| Résultat 4 : | L'APD est maîtrisée, tant au niveau du dialogue avec les PTF qu'au niveau de l'intégration de son suivi dans les différents outils budgétaires et comptables nationaux | A reformuler | L'APD est maîtrisée |
| Composante 1-2- Appui institutionnel aux secteurs pilotes de la réforme UEMOA | | | |
| Résultat 5 : | La programmation budgétaire pluriannuelle est en place avec l'élaboration de CDMTs conformes aux orientations adoptées qui sont effectivement intégrés dans la Loi de Finance | A reformuler | La programmation budgétaire pluriannuelle est mise en place |
| Résultat 6 : | La capacité des agents impliqués dans le processus de négociation budgétaire a été renforcée et ils disposent d'outils de travail adéquats | A reformuler | La capacité des agents impliqués dans le processus de négociation budgétaire est renforcée et |

| | Logique d'intervention | Commentaires | Propositions |
|--|---|--------------|--|
| <u>Résultat 7 :</u> | La gestion axée sur le résultat est mise en place sous l'autorité effective de responsables de programmes dans les secteurs pilotes. | A reformuler | les outils de travail adéquats sont disponibles La gestion axée sur le résultat est mise en place |
| Composante 1-3- Appui au renforcement des capacités institutionnelles | | | |
| <u>Résultat 8 :</u> | Les agents impliqués dans le processus ont été formés afin de faire évoluer la Réforme engagée | A reformuler | Les agents impliqués dans le processus pour faire évoluer la Réforme sont formés |
| Volet II : Appui au développement des politiques sectorielles | | | |
| <u>Résultat 9 :</u> | Les capacités du Gouvernement en matière d'identification et de développement de politiques sectorielles sont renforcées | RAS | |
| <u>Résultat 10 :</u> | Des stratégies sectorielles sont formulées et quantifiées | RAS | |
| <u>Résultat 11 :</u> | La communication, auprès des administrés, des informations relatives aux politiques sectorielles est assurée au niveau central et local | RAS | |
| <u>Résultat 12 :</u> | Les secteurs d'intervention UE post 10 ^{ème} FED sont identifiés sur base des politiques sectorielles élaborées | A reformuler | Les secteurs d'intervention UE post 10 ^{ème} FED sont identifiés |
| Volet III : Appui à la modernisation du SSN | | | |
| <u>Résultat 13 :</u> | Le cadre institutionnel et la coordination sont renforcés | RAS | |
| <u>Résultat 14 :</u> | La capacité de production des acteurs du SSN est accrue | RAS | |

| Logique d'intervention | | Commentaires | Propositions |
|--------------------------|---|---|--|
| <u>Résultat</u> 15 : | La production statistique est améliorée | | |
| <u>Résultat</u> 16 : | La promotion et la vulgarisation des données statistiques est assurée | RAS | |
| Logique verticale | | | |
| Hypothèses | | <p>Les hypothèses retenues dans cette convention sont pour la plupart des conditions préalables ou des suppositions moins importantes et improbables. Ainsi, deux hypothèses retiennent notre attention. Il s'agit de la stabilité du pays et la volonté politique qui sont des hypothèses qui peuvent véritablement favoriser ou entraver la mise en œuvre du programme.</p> | <p>⇒ Stabilité du pays ⇒ Volonté politique</p> |

3. Cadre logique révisé (en dehors des indicateurs)

| Objetif global | Logique d'intervention | Indicateurs objectivement vérifiables | Sources d'information | Hypothèses |
|--|---|---|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> Contribuer à la promotion de la bonne gouvernance en Côte d'Ivoire. | <ul style="list-style-type: none"> Evolution significative de la notation PEFA Progression vers les OMD (indicateurs OMD) | <ul style="list-style-type: none"> Documents d'évaluation PEFA Documents d'évaluations OMD Enquête au niveau national Documents d'évaluation DSRP | <ul style="list-style-type: none"> Stabilité du pays Volonté politique |
| Objetif spécifique | <ul style="list-style-type: none"> Renforcer le processus d'actualisation et de mise en œuvre du DSRP | <ul style="list-style-type: none"> Avancement de la mise en œuvre de la réforme conforme à la programmation au niveau du MEF et des ministères pilotes Approche programme mise en œuvre au niveau de quelques ministères pilotes Existence de stratégie de développement Revue SNDS | <ul style="list-style-type: none"> Documents budgétaires au niveau central et sectoriel Politiques sectorielles élaborées Rapports statistiques Reporting de l'avancement du Plan de mise en œuvre de la Réforme | <ul style="list-style-type: none"> Stabilité du pays Volonté politique |
| Volet 1 : Appui à la mise en œuvre de la réforme des finances publiques pour une gestion budgétaire axée sur les résultats en ligne avec la réforme budgétaire de l'UEMOA | | | | |
| Résultat 1: | <ul style="list-style-type: none"> Le calendrier de mise en œuvre imposé par l'UEMOA est respecté | <ul style="list-style-type: none"> Les instances de pilotage suivent périodiquement l'avancement du plan de mise en œuvre Les responsables des différentes institutions impliquées, les partenaires au développement et la société civile sont parfaitement sensibilisés aux objectifs de la réforme | <ul style="list-style-type: none"> Reporting de l'avancement des travaux Calendrier budgétaire conforme à la méthodologie retenue à partir de 2013 au plus tard | <ul style="list-style-type: none"> Stabilité du pays Volonté politique |
| Résultat 2: | <ul style="list-style-type: none"> Le MEF est partie prenante dans l'élaboration du CDMT global | <ul style="list-style-type: none"> Production d'un document CDMT global (ou autre dénomination adoptée dans le cadre méthodologique) par le MEF et taux de conformité à la | <ul style="list-style-type: none"> CDMT global produit Rapports de performance produits par les ministères pilotes | <ul style="list-style-type: none"> Stabilité du pays Volonté politique |

| | Logique d'intervention | Indicateurs objectivement vérifiables | Sources d'information | Hypothèses |
|--|--|---|---|--|
| <u>Résultat 3:</u> | La maîtrise de la mise en œuvre des CDMTs ministériels est facilitée et les rapports de performance sont harmonisés | <ul style="list-style-type: none"> méthodologie adoptée (part des ministères) Indicateurs PEFA 1 et 2 relatifs à prévisibilité budgétaire La méthodologie pour passer à l'élaboration et au pilotage des CDMTs ministérielles est améliorée Elaboration d'un rapport de synthèse sur le suivi de la performance par la DGBF au plus tard à partir de 2013 | | <ul style="list-style-type: none"> Stabilité du pays Volonté politique |
| <u>Résultat 4:</u> | L'APD est maîtrisée, tant au niveau du dialogue avec les PTF qu'au niveau de l'intégration de son suivi dans les différents outils budgétaires et comptables nationaux | <ul style="list-style-type: none"> Indicateur PEFA sur l'APD et enquête du CAD sur l'APD en progrès Les CDMTs global produits prennent en compte l'APD La part de l'APD non retracée dans le PIP diminue | <ul style="list-style-type: none"> Rapports PEFA et enquête annuelle sur l'APD du CAD Rapports sur l'APD par sa structure de gestion | <ul style="list-style-type: none"> Stabilité du pays Volonté politique |
| Composante I-2- Appui institutionnel aux secteurs pilotes de la réforme UEMOA | | | | |
| <u>Résultat 5:</u> | La programmation budgétaire pluriannuelle est mise en place | <ul style="list-style-type: none"> Nombre de ministères produisant des CDMTs | <ul style="list-style-type: none"> Documents budgétaires | <ul style="list-style-type: none"> Stabilité du pays Volonté politique |
| <u>Résultat 6:</u> | La capacité des agents impliqués dans le processus de négociation budgétaire est renforcée et les outils de travail adéquats sont disponibles | <ul style="list-style-type: none"> Exécution plan de formation Mise à disposition d'outils de travail adaptés | <ul style="list-style-type: none"> rapports d'exécution du plan de formation compte rendus séances de formations/ateliers/séminaires disponibilité d'outils de travail | <ul style="list-style-type: none"> Stabilité du pays Volonté politique |

| | Logique d'intervention | Indicateurs objectivement vérifiables | Sources d'information | Hypothèses |
|--|---|--|---|--|
| Résultat 7: | La gestion axée sur le résultat est mise en place | <ul style="list-style-type: none"> Organisation séminaires/ateliers de formation | <ul style="list-style-type: none"> Documents CDMI Arrêtés ministériels Rapport de performance | <ul style="list-style-type: none"> Stabilité du pays Volonté politique |
| Composante I-3- Appui au renforcement des capacités institutionnelles | | | | |
| Résultat 8: | Les agents impliqués dans le processus de la Réforme sont formés | <ul style="list-style-type: none"> Compte rendu de séminaires/ateliers/séances de formation | <ul style="list-style-type: none"> Rapports d'exécution compte rendus séminaires/ateliers de formation disponibilité d'outils de travail adaptés | <ul style="list-style-type: none"> Stabilité du pays Volonté politique |
| Volet II : Appui au développement des politiques sectorielles | | | | |
| Résultat 9: | Les capacités du Gouvernement en matière d'identification et de développement de politiques sectorielles sont renforcées | <ul style="list-style-type: none"> Compte rendu de séminaires/ateliers/séances de formation | <ul style="list-style-type: none"> Rapports d'exécution compte rendus séminaires/ateliers de formation disponibilité d'outils de travail adaptés | <ul style="list-style-type: none"> Stabilité du pays Volonté politique |
| Résultat 10: | Des stratégies sectorielles sont formulées et quantifiées | <ul style="list-style-type: none"> Elaboration de stratégies sectorielles Planification Estimations des coûts | <ul style="list-style-type: none"> documents de stratégies budgétisés | <ul style="list-style-type: none"> Stabilité du pays Volonté politique |
| Résultat 11: | La communication, auprès des administrés, des informations relatives aux politiques sectorielles est assurée au niveau central et local | <ul style="list-style-type: none"> Organisation de séminaires/séances de travail Diffusion des documents | <ul style="list-style-type: none"> | <ul style="list-style-type: none"> Stabilité du pays |
| Résultat 12: | Les secteurs d'intervention UE post 10 ^{ème} FED sont identifiés sur base des | <ul style="list-style-type: none"> Identification des secteurs d'interventions | <ul style="list-style-type: none"> | <ul style="list-style-type: none"> Stabilité du pays |

ANNEXE II

DISPOSITIONS TECHNIQUES ET ADMINISTRATIVES
D'EXECUTION
(D T A)

LA REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE

Titre : Programme d'appui à la gouvernance - PAG
N° de décision CRIS : FED/022-730

Annexe 3 : DTA du PAG

| | |
|---|---|
| | <p>Action 1.3.4 : Produire et diffuser des données de routine et d'enquêtes de qualité dans tous les secteurs.</p> <p>Action 1.3.7 : Promouvoir et vulgariser l'utilisation des statistiques</p> |
| R5. La qualité de la mise en œuvre du projet est assurée | <p>(R5.1 et R5.2) Expert en planification et Expert statisticien</p> <p>Résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le travail des 2 experts principaux a permis la planification, la mobilisation et la réalisation des 8 missions d'expertise non principale et des ateliers, formations et séminaires via le budget de dépenses accessoires. <p>(R5.3) Mission (TDRs) # 1 : Suivi administratif et financier du projet</p> <p>Résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La mise en œuvre administrative, financière et contractuelle du PAPS conformément aux procédures de l'UE est assurée. ➤ Des tableaux de bord facilitant le suivi de la mise en œuvre des activités ont été élaborés et sont mis à jour régulièrement. |
| Equipement | <p>DP CHAMBRE DES COMPTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Acquisition d'un véhicule de fonctionnement ➤ Acquisition de mobilier de bureau et de matériels informatiques ➤ Elaboration d'un schéma directeur informatique ➤ Acquisition d'un fonds documentaire ➤ réalisation d'un séminaire sur l'évaluation des performances Acquisition de 37 ordinateurs |
| Renforcement de capacités | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Réalisation de mission de cadrage ➤ Réalisation de mission sur la réécriture des textes ➤ Elaboration d'un plan stratégique ➤ Visites d'études à l'étranger de 7 magistrats en France |

| |
|--|
| <p>Alignement avec le PND 2016-2020 : Axe stratégique 1</p> |
| <p>Extrait 1.7 : La gestion des finances publiques et la maîtrise de l'économie sont améliorées</p> |
| <p>Action 1.7.1 : Renforcer la qualité des projections et la gestion macroéconomique</p> |
| <p>(R4.12) Mission (TDRs) # 4 : Étude diagnostique sur l'état civil</p> |
| <p>Résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Une analyse diagnostique approfondie du système national de déclaration et d'enregistrement des faits d'état civil et des statistiques vitales a été réalisée. ➤ Des recommandations ont été formulées en vue de moderniser la chaîne et de favoriser la production et la mise à disposition de données statistiques fiables et abondantes sur l'état civil, qui sont désagrégées par sexe et par lieu de résidence selon le découpage administratif. |
| <p>* La mise en œuvre des recommandations permettra à la Côte d'Ivoire de mieux cibler l'impact de ses politiques et programmes de développement sur le développement socio-économique des populations.</p> |
| <p>(R4.19) Mission (TDRs) # 14 : Appui à l'élaboration de la politique de diffusion de l'INS</p> |
| <p>Résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Une analyse diagnostique de la politique et des stratégies de diffusion actuelles des données statistiques de l'INS a été réalisée ; ➤ Une politique et une stratégie de diffusion des données statistiques et un dispositif de suivi et évaluation ont été élaborés ; ➤ Un plan d'actions pour la mise en œuvre de la stratégie et du dispositif de suivi et évaluation de la politique de diffusion a été élaboré. |
| <p>* Le déploiement de la politique de diffusion contribuera à rendre l'accès aux données statistiques de l'INS plus facile et efficace afin de permettre aux utilisateurs de mieux les valoriser dans les études et travaux de recherche.</p> |
| <p>Alignement avec le PND 2016-2020 : Axe stratégique 1 Extrait 1.3 : Le système statistique est performant</p> |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les rapports et programmes annuels 2012, 2013 et 2014 de l'INS ont été revus et finalisés en lien avec les recommandations du guide méthodologique développé par Afristat. ➤ 57 personnes provenant de l'INS, des Directions régionales de l'INS et des Services statistiques sectoriels ont été formées sur le processus de suivi et évaluation axé sur les résultats des SNDS. |
| | <p>(R4.9) Dépenses accessoires : Atelier d'Adzopé sur la finalisation des comptes nationaux 2011, 2012 et 2013 (5 au 19 mars 2015)</p> |
| | <p>Résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les comptes nationaux pour les années 2011, 2012 et les comptes provisoires de l'année 2013 ont été finalisés et validés. |
| | <p>Alignement avec le PND 2016-2020 : Axe stratégique 1</p> <p>Extrant 1.7 : La gestion des finances publiques et la maîtrise de l'économie sont améliorées</p> |
| | <p>Action 1.7.1 : Renforcer la qualité des projections et la gestion macroéconomique</p> <p>(R4.9) Dépenses accessoires : Atelier d'Adzopé sur l'élaboration des comptes économiques intégrés 2010, 2011, 2012 et 2013 (3 au 16 avril 2016)</p> |
| | <p>Résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les capacités de 20 cadres de l'INS en matière de technique d'élaboration des comptes des secteurs institutionnels ont été renforcées ; ➤ Les comptes des secteurs institutionnels 2010, 2011, 2012 et 2013 ont été élaborés ; ➤ Les tableaux des comptes économiques intégrés 2010, 2011, 2012 et 2013 ont été élaborés ; ➤ Une ébauche des comptes financiers pour les sociétés non financières et les Administrations publiques a été réalisée. <p>* Cette activité s'est appuyée sur les résultats de l'atelier d'Adzopé sur la finalisation des comptes nationaux 2011, 2012 et 2013 qui s'est tenu du 5 au 19 mars 2015.</p> |

| | |
|---|---|
| <p>R3. La communication, auprès des administrés, des informations relatives aux politiques sectorielles est assurée aux niveaux central et local</p> | <p>(R3.0) Mission (TDRs) # 2 : Elaboration d'une stratégie et d'un plan de communication pour la visibilité du PAG</p> <p>Résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La Stratégie de communication du PAG a été élaborée et validée. ➤ L'identité visuelle (charte graphique) du PAG et de ses composantes est développée. |
| <p>Volet 3 du PAG : « Appui à la modernisation du SSN »</p> | |
| <p>R4. Le système statistique national est renforcé au niveau central</p> | <p>(R4.2) Mission (TDRs) # 5 : Elaboration des textes d'application de la loi statistique</p> <p>Résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cinq projets de textes ont été préparés : <ul style="list-style-type: none"> ○ Projet de décret révisé portant composition, organisation et fonctionnement du Conseil National de la Statistique ; ○ Projet d'arrêté ministériel portant attribution, composition et organisation du Comité des Programmes Statistiques, des Commissions Spécialisées et des Groupes de Travail ; ○ Projet de règlement intérieur du Conseil National de la Statistique ; ○ Projet de décret fixant les modalités d'attribution du visa pour les enquêtes et recensements effectués par les organes du Système Statistique National ○ Projet de décret fixant les modalités de communication aux administrations du Système Statistique National des fichiers administratifs, à des fins d'exploitation statistique. ➤ Des recommandations relatives au bon fonctionnement du nouveau dispositif de coordination statistique et au développement harmonieux du système de statistique national (ex : organisation de la fonction statistique dans les ministères, gestion des statisticiens, élaboration d'un programme décennal d'enquêtes et de recensements, mise en place d'un Fonds National de Développement Statistique) ont été formulées. |
| <p>(R4.7) Mission (TDRs) # 6 : Appui à la mise en œuvre du mécanisme de suivi et évaluation de la Stratégie nationale de développement de la statistique (SNDS) 2012-2015</p> <p>Résultats :</p> | |

| | |
|--|---|
| | <p>➤ Un contrôle de la qualité des tomes du PND a été effectué. Une proposition de cadre de mesure de rendement du PND a été produite sur la base des travaux effectués par les ministères et les groupes sectoriels.</p> |
| <p>R2. Des stratégies sectorielles et les plans d'actions afférents sont formulés et quantifiés selon une méthodologie préalable dans quelques ministères sectoriels.</p> | <p>(R2.4) Mission (TDRs) # 7 : Rédaction du manuel des procédures d'élaboration des politiques sectorielles</p> <p>Résultats :</p> <p>➤ Le manuel des procédures d'élaboration des politiques sectorielles a été produit et validé. Le manuel est un guide pratique basé sur les principes de la gestion axée sur les résultats. Il propose une série d'actions concrètes devant permettre aux ministères d'élaborer leur propre document de politique sectorielle selon des principes communs afin d'assurer une certaine homogénéité et d'agrèger les données.</p> <p>➤ Un document sur les mesures d'accompagnement à mettre en œuvre afin de permettre une adoption et utilisation efficace du manuel dans les ministères a été élaboré.</p> |
| <p>Alignement avec le PND 2016-2020 : Axe stratégique 1</p> <p>Extrant 1.2 : La chaîne PPPBSE est systématisée dans les politiques publiques</p> <p>Action 1.2.1 : Mettre en place un mécanisme de programmation des interventions et des projets d'investissements publics au niveau national.</p> <p>Action 1.2.2 : Planification stratégique de la Côte d'Ivoire</p> <p>(R2.4) Dépenses accessoires : Édition de 200 copies du manuel des procédures d'élaboration des politiques sectorielles</p> | |
| <p>Résultats :</p> <p>➤ 200 copies du manuel des procédures d'élaboration des politiques sectorielles produit et validé par le biais de la mission TDRs # 7 ont été reproduites.</p> <p>Alignement avec le PND 2016-2020 : Axe stratégique 1</p> <p>Extrant 1.2 : La chaîne PPPBSE est systématisée dans les politiques publiques</p> <p>Action 1.2.1 : Mettre en place un mécanisme de programmation des interventions et des projets d'investissements publics au niveau national.</p> <p>Action 1.2.2 : Planification stratégique de la Côte d'Ivoire</p> | |

(R1.3) Dépenses accessoires : Formation IDEA à Dakar sur les systèmes d'information pour le suivi-évaluation & Formation à l'ENA de Paris sur « Les politiques publiques : de la conception à l'évaluation »

Résultats :

- Le Coordonnateur de la mise en place d'un système d'information de gestion au sein de la Direction du contrôle, du suivi et de l'évaluation (DCSE) de la DGPLP a été formé durant 2 semaines sur les systèmes d'information pour le suivi-évaluation.
- La Sous-directrice de la DCSE a été formée durant 2 semaines sur le cycle de planification, de suivi et d'évaluation des politiques publiques.

(R1.6) Dépenses accessoires : Ateliers de Yamoussoukro et de l'ENA d'Abidjan sur le renforcement des capacités en planification locale participative

Résultats :

- 10 directeurs régionaux du plan, 31 directeurs du développement et de la planification des conseils régionaux, 10 chefs de services techniques de mairies de la région du Bélier et 13 responsables en charge de la planification au sein des communes du District d'Abidjan ont été formés en planification locale.

(R1.7) Missions (TDRs) # 9 et # 10 : Appui à la préparation du PND 2016-2020

Résultats :

- La rédaction de l'ébauche du diagnostic stratégique et des grandes orientations pour le PND 2016-2020 a été facilitée et le document produit.
 - * Ce document a servi de base à l'élaboration du Tome I du PND.
- La rédaction d'ébauches des stratégies sectorielles a été facilitée au sein de la DGPLP.
 - * Ces documents ont servi à l'élaboration des stratégies sectorielles par l'équipe de rédaction du PND.
- Des réunions et ateliers techniques au sein de la DGPLP ont été animés.
 - * Ces activités ont permis aux équipes de la DGPLP de valider l'ébauche du diagnostic stratégique et les grandes orientations du PND 2016-2020.

| | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Diffusion des textes transposés du cadre harmonisé de gestion des finances publiques selon les dispositions communautaires de 2009 |
| Soutien au processus CDMT | <ul style="list-style-type: none"> ○ appui à la l'élaboration du CDMT global et du DPBEP 2013-2015, ○ soutien à la mise à jour des tableaux financiers des DPPD-PAP, et à la tenue des conférences budgétaires et à l'extension des DPPD-PAP à l'ensemble des ministères. |
| L'APD est maîtrisée, tant au niveau du dialogue avec les PTF qu'au niveau de l'intégration de son suivi dans les différents outils budgétaires et comptables nationaux | <ul style="list-style-type: none"> ○ Non réalisé |
| PAPS - Programme d'Appui à la Planification et aux Statistiques | |
| Volet 2 du PAG : « Appui au développement des politiques sectorielles » | |
| Résultats | Réalisations |
| R1. Les capacités du Gouvernement en matière de planification, programmation, mise en œuvre et suivi-évaluation des politiques de développement sont renforcées | <p>(R1.2) Mission (TDRs) # 8 : Étude diagnostique du système de suivi-évaluation du Plan National de Développement de la Côte d'Ivoire aux niveaux central, déconcentré et décentralisé.</p> <p>Résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Trois documents ont été produits : <ul style="list-style-type: none"> ○ Etude diagnostique du système de suivi et évaluation aux niveaux central, déconcentré et décentralisé. ○ Proposition d'un système national de suivi-évaluation pour le PND 2016-2020. ○ Proposition d'un plan d'action pour la mise en œuvre du système de suivi et évaluation aux niveaux central, déconcentré et décentralisé. |

7. Etat d'avancement des réalisations du PAG

| PAGAR-Projet d'appui à la mise en œuvre d'une gestion budgétaire axée sur les résultats | |
|---|---|
| Volet 1 du PAG : « Appui à la mise en œuvre de la réforme des Finances Publiques pour une gestion budgétaire axée sur les résultats en ligne avec la réforme budgétaire UEMOA » | |
| Résultats | Réalisations |
| <p>Elaboration et mis en œuvre d'une stratégie de réforme des finances publiques : Contribution du Projet aux exercices de mise à jour du plan d'actions de la stratégie de la réforme des finances publiques</p> | <ul style="list-style-type: none"> ○ Elaboration d'un plan global de réforme des finances publiques (schéma directeur des finances publiques) ○ Elaboration d'un référentiel de normes comptables au profit de la DGTCP : un référentiel de 16 normes disponible, ○ Proposition d'une table de passage entre le PCE 1998 et celui de 2009 ○ Proposition d'un cadre de traitement en vue de l'intégration dans la comptabilité de l'Etat, la comptabilité des établissements publics, ○ élaboration d'un draft de décret sur la transposition de la comptabilité matière, rédaction de TdR pour l'opérationnalisation du compte unique du trésor, ○ mission d'élaboration d'un cahier des charges pour la mise en place d'un système automatisé de gestion de l'information et de la documentation cadastrale ○ Elaboration d'une stratégie de développement quinquennale du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative. |
| <p>Renforcement des capacités des structures impliquées dans la mise en œuvre de la réforme</p> | <ul style="list-style-type: none"> ○ formation et sensibilisation des Parlementaires sur la réforme des finances publiques inspirées par les directives communautaires de 2009 ○ formation en macroéconomie des cadres du Cabinet du MPMEEF et des Directions Générales (Trésor et Economie), ○ appui à la douane pour la mise en place d'un modèle de prévision des recettes douanières, ○ séminaire de renforcement des capacités des agents de la DCPPE (Direction de la Conjoncture et de la Prévision Economiques) en technique de prévision et d'analyse de la balance des paiements et de la situation monétaire ○ séminaires de renforcement du modèle de prévision macroéconomique (Budget-Eco) ○ séminaires de formation sur les techniques de prévision à court terme. |

6.1 Coordination du volet I du PAG

Au titre du Programme d'Assistance à la mise en œuvre d'une Gestion Axée sur les Résultats (PAGAR), les comités techniques sont présidés par le Ministre en charge de l'économie et des finances avec la participation de toutes les parties prenantes au projet (volet I) que sont :

- le Ministère auprès du premier Ministre, chargé de l'Economie et des Finances, la Cellule de Coordination de la Coopération Côte d'Ivoire/ Union Européenne (CCC CI/UE),
- la Délégation de l'Union Européenne (DUE) et le PAGAR.

A ce jour, seulement une seule réunion de comité technique a pu avoir lieu.

6.2 Coordination des volets 2 et 3

Au titre du Projet d'Appui au système national de Planification et de Statistiques (PAPS), les comités techniques sont présidés par le Ministère du Plan et du Développement avec la participation de toutes les parties prenantes au projet (volets 2&3) que sont :

- la Direction Générale du Plan et de la Lutte contre la Pauvreté (DGPLP), l'Institut National de la Statistique (INS),
- la Cellule de Coordination de la Coopération Côte d'Ivoire/ Union Européenne (CCC CI/UE), la Délégation de l'Union Européenne (DUE) et le PAPS.

A cet égard, quatre (4) réunions de comité technique se sont déroulées les (i) 18 Décembre 2015, (ii) 01 Mars 2016, (iii) 15 Septembre 2016 et (iv) 13 octobre 2016.

6.3 Coordination du DP Chambre des Comptes

Les devis-programmes du projet sont mis en œuvre en opération décentralisée directe. Ainsi, la gestion et l'exécution du DP Chambre des Comptes ont été confiées à un régisseur et à un comptable désignés à cet effet par l'ON, en accord avec la DUE.

En fonction des pouvoirs qui leur ont été délégués par l'ON, le régisseur et le comptable ont élaboré le DP. Ils l'exécutent, passent les marchés, octroient des subventions si besoin il y a, engagent les dépenses et effectuent les paiements correspondants.

Le régisseur et le comptable présentent leurs rapports techniques et financiers au comité de pilotage du projet ainsi qu'à l'ON et à la DUE. Aussi, un comité de pilotage Chambre des Comptes est institutionnalisé conformément à la convention de financement PAG. Il est composé de la Chambre des Comptes, de la Primature, du Ministère de l'Economie et des Finances, du Ministère du Budget et du portefeuille de l'Etat, du Ministère de la Justice, de la Cellule ON et de la DUE. Ce comité a pu se réunir une seule fois notamment le 27 octobre 2016.

6. Coordination et gestion du PAG

Le pouvoir adjudicateur du projet est l'Ordonnateur National du FED de la Côte d'Ivoire, en occurrence le Ministre en charge de l'économie et des finances par délégation du Premier Ministre, Ministre de l'économie et des finances.

Le maître d'œuvre pour les activités des axes 1 et 2 est le ministère de l'économie et des finances, en coordination avec le ministère du plan et les ministères techniques concernés.

Le maître d'œuvre pour les activités de l'axe 3 est l'Institut National des Statistiques.

Un comité de pilotage est mis en place pour superviser et approuver l'orientation générale et la ligne d'action du projet. Composé de cinq (5) membres permanents, ce comité se réunit au moins 2 fois par an. D'autres structures sont invitées, sur une base ad hoc en fonction de l'ordre du jour, notamment certains ministères techniques, les autres partenaires techniques et financiers avec statut d'observateur.

Les membres permanents du Comité de pilotage du PAG sont :

(1) Un représentant du Ministère de l'Economie et des Finances (Président du Comité),

(2) Un représentant du Ministère du Plan,

(3) Un représentant de l'Institut National Statistique,

(4) Un représentant de l'Ordonnateur National,

(5) Un représentant de la Délégation de l'UE, ayant le statut d'observateur.

A ce jour, quatre réunions du comité de pilotage ont eu respectivement lieu les (i) 22 juillet 2014, (ii) 04 Mars 2015 (iii) 06 Août 2015 et (iv) 24 Mars 2016.

Pareillement, il est prévu d'organiser des comités techniques pour les différents volets du projet du PAG.

Aussi, la Commission européenne peut procéder à un suivi externe orienté vers les résultats (ROM) par l'intermédiaire de consultants indépendants à compter du sixième mois de mise en œuvre des activités prévues dans le cadre du projet, qui prendra fin au plus tard six mois avant la fin de la phase de mise en œuvre opérationnelle.

Par ailleurs, la Commission peut procéder à des évaluations externes par l'intermédiaire de consultants indépendants. Les Services de l'ON se réservent aussi d'initier des évaluations dites internes. Ces différents types d'évaluations se déroulent de la manière suivante :

- Une mission d'évaluation à mi-parcours ;

- Une évaluation finale au début de la phase de clôture ;

- Eventuellement, une évaluation ex post.

Conformément aux règles de l'UE en matière de passation des marchés, la Commission procède à des audits et contrôle interne. Le rôle de l'auditeur consiste notamment :

- à assurer le suivi des dépenses encourues dans le cadre du projet et à effectuer un audit

- des comptes du projet tous les 12 mois, qui est présentée à la Commission ;

- dans le cas de devis-programmes, à s'assurer que la répartition des tâches entre l'ON et

le comptable soit effectué et respectée et que le suivi des dépenses soit conforme aux règles et procédures établies dans le guide pratique des procédures applicables aux devis

programmes.

Aussi, faut-il rappeler l'existence d'un groupe de coordination des bailleurs de fonds sur la « Gouvernance ». A cet effet, des réunions de coordination avec les partenaires au développement au niveau des questions de gouvernance économique et politique se tiennent périodiquement.

5. Récapitulatif financier des engagements individuels

| Code EI | EI | Agence Execution | Date Signature | Date Fin | Nbre EI Signés | Montant Engagé (1) | Montant Décaissé (2) | Taux Décaissement |
|--------------|---|-----------------------------------|----------------|------------|----------------|--------------------|----------------------|-------------------|
| 2012/275-501 | FED/2012/275 - 501 APPUI ELABORAT° CMDT GLOBAL | INTERNATIONAL BUSINESS ASSISTANCE | 26/03/2012 | 31/12/2012 | 1 | 132 463,82 | 132 463,82 | 100,00% |
| 2013/315-369 | FED/2013/315-369 ASSISTANCE PROJET GEST° BUDGETAIRE | SM STDE SAEIGE TRACTEBEL | 22/04/2013 | 07/05/2017 | 1 | 4 369 630,00 | 3 210 960,70 | 73,48% |
| 2013/321-396 | FED/2013/321-396 APPUI AU PROCESSUS KIMBERLEY | Terah Ulrich DE JONG | 20/08/2013 | 20/10/2013 | 1 | 20 000,00 | 20 000,00 | 100,00% |
| 2013/327-085 | FED/2013/327-085 APPUI A LA PROGRAMMAT° DU FED XI NATIONAL PLANIF. | PARTICIP GMBH CONSULTANTS | 24/09/2013 | 22/09/2015 | 1 | 117 812,46 | 117 812,46 | 100,00% |
| 2013/334-963 | FED/2013/334-963 APPUI AU SYSTEME NATIONAL PLANIF. | AGRER SA NV/AFRISTACESO CI | 12/02/2014 | 11/08/2017 | 1 | 3 290 800,00 | 1 831 881,49 | 55,67% |
| 2014/348-893 | FED/2014/348-893 APPUI A LA PREPARATION DU CONTRAT DE REFORME SECTORIELLE - PROG APPUI FONCIER | HTSPE LIMITED | 10/11/2014 | 13/07/2015 | 1 | 163 100,00 | 163 100,00 | 100,00% |
| 2014/352-086 | FED/2014/352-086 MISSION D'IDENTIFICAT° ET DE FORMULAT° DE PROJETS A FORTE VALEUR AJOUTEE NATIONALE | TRANSTEC | 18/11/2014 | 17/09/2015 | 1 | 69 572,00 | 41 743,20 | 60,00% |
| 2014/353-031 | FED/2014/353-031 DP DE CROISIERE APPUI A LA CHAMBRE DES COMPTES | CHAMBRE DES COMPTES | 22/11/2014 | 31/12/2016 | 1 | 750 000,00 | 424 558,44 | 56,61% |
| 2014/353-398 | FOURNITURE EQUIPEMENTS AUX STRUCTURES DE LA CHAINE PLANIFICAT°/PROGRAMMAT°/ BUDGETISAT° LOT 1 | TALENTYS | 21/11/2014 | 21/03/2015 | 1 | 737 353,58 | 737 353,58 | 100,00% |
| 2014/353-400 | FOURNITURE EQUIPEMENTS AUX STRUCTURES DE LA CHAINE PLANIFICAT°/PROGRAMMAT°/ BUDGETISAT° LOT 2 | SIDIMEX | 21/11/2014 | 22/03/2015 | 1 | 196 934,97 | 196 934,97 | 100,00% |
| 2014/353-429 | FOURNITURE ET LIVRAISON DE MATERIELS D'IMPREMERIE AU PROFIT DE L'INS | TYRONE CENTER | 22/11/2014 | 21/01/2015 | 1 | 74 326,07 | 74 326,07 | 100,00% |
| TOTAL | | | | | 11 | 13 924 392,00 | 10 251 158,75 | 70,06% |

4. Budget et niveau d'exécution

Le coût total du projet est estimé à 11 000 000 d'euros, totalement imputés au PIN 10^{ème} FED (enveloppe A) dans le cadre de l'Accord de partenariat ACP-UE révisé (2005). La répartition budgétaire et le bilan financier s'établissent comme suit :

| Composantes | Budget initial | Budget après la D+3 (1) | Reliquat | Montant engagé (2) | Montant décaissé (3) | Taux d'engagement (2/1) | Taux de décaissement (3/2) |
|---------------------------------------|----------------------|-------------------------|-------------------|---------------------|----------------------|-------------------------|----------------------------|
| R1. M.O. REFORME FINANCE | 5 500 000,00 | 5 203 084,64 | 296 915,36 | 5 203 084,64 | 4 188 536,48 | 100,00% | 80,50% |
| R2. DEV. POLITIQUE SECTORIELLE | 3 000 000,00 | 2 761 280,28 | 238 719,72 | 2 750 529,97 | 1 799 325,17 | 99,61% | 65,42% |
| R3. MODERNISATION DU SSN | 1 500 000,00 | 1 175 937,29 | 324 062,71 | 1 175 937,29 | 734 277,53 | 100,00% | 62,44% |
| Visibilité | 50 000,00 | 42 441,00 | 7 559 | 42 441,00 | 34 330,55 | 100,07% | 80,89% |
| Evaluation, Audits | 200 000,00 | 200 000,00 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00% | 0,00% |
| Imprévus | 750 000,00 | 750 000,00 | 0 | 750 000,00 | 194 845,00 | 46,67% | 55,67% |
| TOTAL (euros) | 11 000 000,00 | 10 132 743,21 | 867 256,79 | 9 921 992,90 | 6 951 135,00 | 93,97% | 73,00% |

Les ressources mises à la disposition de la Côte d'Ivoire sur la convention PAG, pour appuyer le secteur de la gouvernance étaient de 11 millions d'euros. Mais après la date limite de contractualisation (la règle D+3), il a été constaté un reliquat sur la convention à hauteur de 867 256,79 euros, dû essentiellement :

- A la non contractualisation du marché de fourniture de 38 véhicules (20 véhicules 4x2 et 18 véhicules pick-up) à certaines structures de la chaîne PPBSE pour des raisons d'appel d'offres infructueux sur ce marché ;
 - Et aux économies réalisées sur les marchés de fourniture d'équipements informatiques et mobiliers de bureau aux mêmes structures.
- En somme, c'est environ 8% du budget initial de la convention de financement du PAG qui n'a pu être engagé.

| | Logique d'intervention | Indicateurs objectivement vérifiables | Sources d'information | Hypothèses |
|----------------------|---|---|---|--|
| Résultat 16 : | La promotion et la vulgarisation des données statistiques est assurée | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recensement des bases de micro-données ▪ Système intégré de gestion de bases de données démographiques et socio-économiques ▪ Promotion de l'utilisation des systèmes d'archivage et de gestion électronique des données ▪ Renforcement site internet INS ▪ Mis à disposition d'annuaires statistiques régionaux ▪ Organisation journée africaine de la statistique. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ publications SIGDSE mis en place ▪ base de données Country stat utilisée ▪ site internet INS ▪ JAS | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité du pays ▪ Volonté politique |

| Logique d'intervention politiques sectorielles élaborées | Indicateurs objectivement vérifiables | Sources d'information | Hypothèses Volonté politique |
|--|--|---|--|
| Volet III : Appui à la modernisation du SSN | | | |
| <p>Résultat 13 :</p> <p>Le cadre institutionnel et de la coordination sont renforcé</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conseil National de la Statistique fonctionnel ▪ Diffusion de la loi sur la statistique ▪ Évaluation de l'INS ▪ Délivrance des visas d'enquêtes ▪ Elaboration et adoption de programmes annuels d'activités statistiques ▪ Organisation d'une revue à mi-parcours de la SNDS | <ul style="list-style-type: none"> ▪ PAAS ▪ publication loi au JO ▪ Revues à mi-parcours ▪ Rapports annuels SSN ▪ Revue SNDS 2012 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité du pays ▪ Volonté politique |
| <p>Résultat 14 :</p> <p>La capacité de production des acteurs du SSN est accrue</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement de modules de formation continue ▪ Organisation de séminaires/ateliers ▪ Equipement fourni au CNS, à l'imprimerie INS et aux services statistiques identifiés ▪ Bourses d'études mises en place | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'étudiant formé ▪ Equipement livré/installé ▪ Compte-rendu d'ateliers | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité du pays ▪ Volonté politique |
| <p>Résultat 15 :</p> <p>La production statistique est améliorée</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Production de statistiques régionales ▪ Création d'une base de données des sources de production de données statistiques ▪ Harmonisation du mode de calcul et des indicateurs en tenant compte des normes internationales ▪ Renforcement des dispositifs de collecte des données de routine de l'INS ▪ Information des outils de collecte de données | <ul style="list-style-type: none"> ▪ publication des bulletins mensuels, trimestriels et annuels ▪ base de données créée ▪ rapports et tableaux de bords | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilité du pays ▪ Volonté politique |

| | | | |
|--|--|----------------|-------------|
| PAYS/ REGION BENEFICIAIRE | République de Côte d'Ivoire | | |
| AUTORITE REQUERANTE | Ordonnateur National | | |
| LIGNE BUDGETAIRE | PIN 10 ^{ème} FED, enveloppe A | | |
| INTITULE | Programme d'Appui à la Gouvernance – PAG | | |
| COUT TOTAL | 11.000.000 euros | | |
| METHODE D'ASSISTANCE/ MODE DE GESTION | Approche projet Gestion partiellement décentralisée | | |
| CODE CAD | 15110-15111 | Secteur | Gouvernance |

TABLE DES MATIÈRES

1. DESCRIPTION

- 1.1 Objectifs
- 1.2 Résultats escomptés
- 1.3 Activités et calendrier d'exécution

2. LIEU ET DURÉE

- 2.1 Lieu
- 2.2 Durée

3. MISE EN ŒUVRE

- 3.1 Degré de décentralisation
- 3.2 Exceptions à la conclusion de marchés par le bénéficiaire
- 3.3 Structure organisationnelle et responsabilités
 - 3.3.1. Mise en œuvre directe
 - 3.3.2. Délégation des tâches restantes par la Commission
 - 3.3.3 Rapports
- 3.4 Budget

4. SUIVI, ÉVALUATION ET AUDIT

- 4.1 Suivi
- 4.2 Évaluation
- 4.3 Audit

5. COMMUNICATION ET VISIBILITÉ

6. CONDITIONS PREALABLES

7. ANNEXES

1. DESCRIPTION

Le projet vise à accélérer la capacité de la Côte d'Ivoire à atteindre les objectifs du DSRP¹ en améliorant son ancrage budgétaire sur le moyen terme, dans un contexte de renforcement de la gouvernance et ce, via 3 composantes principales:

- Dans le domaine de la Gestion des Finances Publiques (GFP): mise en œuvre de la programmation budgétaire pluriannuelle orientée vers la performance en ligne avec le nouveau cadre harmonisé des finances publiques UEMOA²;
- Dans le domaine des Politiques Sectorielles: contribution à l'élaboration de politiques sectorielles dans certains secteurs clés;
- Dans le domaine statistique: contribution à la modernisation du Système Statistique Nationale (SSN), en tant qu'outil de bonne gouvernance, dans l'optique d'améliorer la fiabilité des indicateurs DSRP/OMD.

Un cadre logique initial est annexé au présent document. Il pourra être actualisé ou modifié sans qu'il faille modifier la convention de financement, pour autant que ces modifications n'altèrent pas les objectifs du projet

1.1. Objectifs

L'objectif global auquel ce projet pourrait contribuer est le renforcement du processus de paix et de relance en Côte d'Ivoire dans une perspective d'amélioration et de promotion de la bonne gouvernance.

L'objectif spécifique du projet est de renforcer le processus d'actualisation et de mise en œuvre du DSRP, en particulier, au travers de l'amélioration de la gestion des finances publiques, de l'élaboration de politiques sectorielles et du renforcement de l'outil statistique.

Gouvernance: dans son ensemble, ce projet se situe au carrefour des principales questions transversales contenues dans le Consensus européen sur le développement (2006). Il est de nature à très largement encourager la bonne gouvernance et l'appui aux réformes économiques et institutionnelles. Il répond directement aux besoins ivoiriens de réduction de la pauvreté et il fait du DSRP national et d'autres engagements gouvernementaux les fondements de structuration de ses champs d'intervention. Enfin, ses dimensions intensification de l'intégration régionale au niveau de l'UEMOA et harmonisation de l'aide sont également des questions transversales sur lesquelles ce projet porte une attention particulière

Genre: dans la mesure du possible le projet exigera une expérience dans le domaine "genre" de l'équipe d'assistance technique; développera des actions de sensibilisation aux questions du genre dans les différents programmes de formation; intégrera des statistiques désagrégées H/F dans les bases de données concernées; sensibilisera à la budgétisation selon le genre.

Environnement: la mise en œuvre de la réglementation du "Forest Law Enforcement, Governance and Trade" (FLEGT) peut, à l'avenir, constituer un frein à l'entrée des produits forestiers d'origine illégale ou inconnue sur le marché de l'UE. A cet égard, le gouvernement a signifié en janvier 2010, son souhait de voir ouvrir une phase d'information officielle et de négociation en vue d'y adhérer. Le projet envisage un soutien à ce processus dans le cadre du volet politique sectorielle.

¹ DSRP 2009-2015 – Impact N°2 Transformation de la Côte d'Ivoire en une économie émergente

² Délai de transposition 2012-2017

1.2. Résultats escomptés

Pour atteindre cet objectif, le PAG se décline en trois volets/résultats escomptés suivants :

Axe 1. . Appui à la mise en œuvre de la réforme des Finances Publiques pour une gestion budgétaire axée sur les résultats en ligne avec la Réforme budgétaire UEMOA

Composante R1.1 – Appui institutionnel au Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)

1. Le calendrier de mises en œuvre imposé par l'UEMOA est respecté conformément à la méthodologie retenue et au système de pilotage adopté; les responsables sont sensibilisés à la Réforme;
2. le MEF est partie prenante dans l'élaboration du Cadre des Dépenses à Moyen Terme (CDMT) global, notamment au niveau de la prévision financière et de la cohérence avec les priorités du Document de Stratégie de la Réduction de la Pauvreté (DSRP) et pilote effectivement la mise en œuvre d'une gestion axée sur la performance au sein des ministères sectoriels;
3. La maîtrise de la mise en œuvre des CDMTs ministériels est facilitée notamment en affinant la méthodologie afin de passer du DSRP et des stratégies sectorielles au CDMT;
4. l'Aide Publique au Développement est maîtrisée, tant au niveau du dialogue avec les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) qu'au niveau de l'intégration de son suivi dans les différents outils budgétaires et comptables nationaux;

Composante R.1.2 – Appui institutionnel aux secteurs pilotes de la réforme UEMOA :

1. la programmation budgétaire pluriannuelle est en place avec l'élaboration de CDMTs conformes aux orientations adoptées qui sont effectivement intégrés dans la Loi de Finance;
2. la capacité des agents impliqués dans le processus de négociation budgétaire a été renforcée et ils disposent d'outils de travail adéquats;
3. la gestion axée sur le résultat est mise en place sous l'autorité effective de responsables de programmes dans les secteurs pilotes.

Composante R1.3 – Appui au renforcement des capacités institutionnelles:

1. les agents impliqués dans le processus ont été formés afin de faire évoluer la Réforme engagée.

Axe 2. Appui au développement des politiques sectorielles :

Contribution à l'élaboration de politiques sectorielles dans certains secteurs clés ayant des incidences directes sur la pauvreté et les causes profondes de la crise (santé, éducation, eau, assainissement, identité nationale/état civil, agriculture, foncier rural, etc.), en cohérence avec les orientations prises dans le cadre de la Réforme UEMOA, ainsi que dans des secteurs plus transversaux comme l'environnement (adhésion au FLEGT, Forest Law Enforcement, Governance and Trade), ou la décentralisation :

1. les capacités du Gouvernement en matière d'identification et de développement de politiques sectorielles sont renforcées;
2. des stratégies sectorielles sont formulées et quantifiées;
3. les secteurs d'intervention UE post 10^{ème} Fed sont identifiés sur base des politiques sectorielles élaborées;
4. la communication, auprès des administrés, des informations relatives aux politiques sectorielles, est développée, aux niveaux central et local.

Axe 3. Appui à la modernisation du SSN :

Appui institutionnel à l'Institut National de Statistiques (INS) dans la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Développement des Statistiques :

1. Le cadre institutionnel et de la coordination est renforcé;

2. La capacité de production des acteurs du SSN est accrue;
3. La production statistique est améliorée
4. la communication média de l'INS est améliorée.

1.3. Activités et calendrier d'exécution³

1.3.1. Axe 1 - Appui à la mise en œuvre d'une gestion axée sur les résultats (GAR) en ligne avec la réforme budgétaire UEMOA

Ce premier axe s'inscrit dans le cadre du Programme Économique et Financier de la Côte d'Ivoire lequel insiste sur la poursuite des mesures de transparence budgétaire et le respect des engagements UEMOA (Directives juin 2009) pris par la Côte d'Ivoire. La Réforme UEMOA prévoit le passage d'un budget de moyens à un cadre budgétaire axé sur les résultats et une institutionnalisation de l'approche pluriannuelle (CDMT). Le dernier rapport d'évaluation du Plan de Réforme des Finances Publiques (PRFP), en ligne avec la réforme, met l'accent sur le besoin de perspective pluriannuelle dans la planification budgétaire et la politique des dépenses publiques, ainsi que sur un renforcement capacités notamment en matière de préparation, exécution et suivi des CDMT.

Composante I-1 – Appui institutionnel au MEF

- *R1 - Le calendrier de mises en œuvre imposé par l'UEMOA est respecté conformément à la méthodologie retenue et au système de pilotage adopté*
 - Appui à la mise en place d'un suivi périodique des instances de pilotage de l'avancement du plan de mise en œuvre
 - Sensibilisation des responsables des différentes institutions impliquées, des partenaires au développement et de la société civile aux objectifs de la Réforme
- *R2 - Le MEF est partie prenante dans l'élaboration du CDMT global, notamment au niveau de la prévision financière et de la cohérence avec les priorités du DSRP et pilote effectivement la mise en œuvre d'une gestion axée sur la performance au sein des ministères sectoriels*
 - Appui à la production d'un document CDMT global (ou autre dénomination adoptée dans le cadre méthodologique) par le MEF
- *R3 – Appui à la maîtrise de la mise en œuvre des CDMTs ministériels notamment en affinant la méthodologie afin de passer du DSRP et des stratégies sectorielles au CDMT*
 - Appui à l'amélioration de la méthodologie pour passer à l'élaboration et au pilotage des CDMTs ministériels
 - Appui à l'élaboration d'un rapport de synthèse sur le suivi de la performance par la DGBF au plus tard à partir de 2013
- *R4 – Appui à la maîtrise de l'APD, tant au niveau du dialogue avec les PTF qu'au niveau de l'intégration de son suivi dans les différents outils budgétaires et comptables nationaux*
 - Appui au processus de prise en compte de l'APD dans les CDMTs global et ministériels produits

Composante I-2 – Appui institutionnel aux secteurs pilotes de la réforme UEMOA

- *R.5 – Appui à la mise en place de la programmation budgétaire pluriannuelle avec l'élaboration de CDMTs conformes aux orientations adoptées qui sont effectivement intégrés dans la Loi de Finance*
 - Appui à la production de CDMTs sectoriels

³ Un calendrier détaillé figure au point 3.4

- *R.6 – Renforcement de la capacité et des moyens des agents impliqués dans le processus de négociation budgétaire*
 - Appui à la préparation et à l'exécution d'un programme de formation ministériel
 - Fourniture d'outils de travail adaptés
- *R.7 – Appui à la mise en place de la GAR sous l'autorité effective de responsables de programmes dans les secteurs pilotes*
 - Appui à la mise en place d'un mécanisme de reporting adapté
 - Opérationnalisation d'une gestion financière préfigurant la réforme de 2017

Composante I- 3 – Appui au renforcement des capacités institutionnelles

- *R.8 – Formations aux agents impliqués dans le processus afin de faire évoluer la Réforme engagée*
 - organisation de séminaires/atelier/séances de formation
 - voyages d'études

1.3.2. Axe 2 – Appui au développement de politiques sectorielles

Ce deuxième axe vise à assister le gouvernement à corriger l'une des principales faiblesses du DSRP, à savoir l'absence de véritables politiques sectorielles. Cet axe contribue à l'élaboration de politiques sectorielles dans certains secteurs clés ayant des incidences directes sur la pauvreté et les causes profondes de la crise (santé, éducation, eau, assainissement, identité nationale/état civil, agriculture, foncier rural, etc.), en cohérence avec les orientations prises dans le cadre de la Réforme UEMOA, ainsi que dans des secteurs plus transversaux comme l'environnement (adhésion au FLEGT), ou la décentralisation.

- *R.9 – Renforcement des capacités du Gouvernement en matière d'identification et de développement de politiques sectorielles*
 - Appui à la préparation et à l'exécution d'un plan de formation
 - Fourniture d'outils de travail adaptés
 - Organisation de séminaires de formation
- *R.10 – Appui à la formulation et à la quantification de stratégies sectorielles*
 - Appui à la planification, l'élaboration et l'estimation financière de stratégies sectorielles
- *R.11 – Appui à l'amélioration de la communication, auprès des administrés au niveau central et local, des informations relatives aux politiques sectorielles*
 - Organisation de séminaires et d'ateliers
 - Mise en place d'outils de diffusion
- *R.12 – Identification des secteurs d'intervention UE post 10^{ème} Fed sur base des politiques sectorielles élaborées*
 - Organisation de missions de programmation et d'identification

1.3.3. Axe 3 – Appui à la modernisation du Système Statistique National (SSN)

Le troisième axe s'inscrit dans le cadre de la Stratégie Nationale de Développement des Statistiques 2009-2013. Les principales activités retenues doivent permettre de renforcer les capacités des agents du SSN, d'améliorer la qualité et le standard de production statistique et d'en favoriser la diffusion.

- *R.13 – Renforcement du cadre institutionnel et de la coordination du SSN*
 - Appui à la mise en place fonctionnelle du Conseil National de la Statistique

- Appui à la diffusion de la loi sur la statistique
- Appui à la délivrance des visas d'enquêtes
- Appui à l'élaboration et l'adoption de Programmes Annuels d'Activités Statistiques
- Appui à l'organisation d'une revue à mi-parcours de la SNDS et d'une mission d'évaluation de l'INS
- *R.14 – Renforcement de la capacité de production des acteurs du SSN*
 - Appui au développement de modules de formation continue
 - Organisation de séminaires/ateliers
 - Fourniture d'équipement au CNS, à l'imprimerie INS et aux services statistiques identifiés
 - Appui à la mise en place de bourses d'études
- *R.15 – Amélioration de la production statistique*
 - Appui à la production de statistiques régionales
 - Appui à la création d'une base de données des sources de production de données statistiques
 - Renforcement de l'harmonisation des indicateurs en tenant compte des normes internationales
 - Renforcement des dispositifs de collecte des données de routine de l'INS
 - Appui à l'informatisation des outils de collecte de données
- *R.16 – Renforcement de la promotion et de la vulgarisation des données statistiques*
 - Appui au recensement des bases de micro-données
 - Promotion de l'utilisation des systèmes d'archivage et de gestion électronique des données
 - Renforcement du site internet de l'INS
 - Appui à la mise à disposition d'annuaires statistiques régionaux
 - Appui à l'organisation de la Journée Africaine de la Statistique

2. LIEU ET DURÉE

2.1. Lieu

Les activités du projet se dérouleront en Côte d'Ivoire. La base principale du projet sera à Abidjan.

2.2. Durée

La période d'exécution de la convention sera celle indiquée à l'article 5 des conditions particulières

3. MISE EN ŒUVRE

3.1 Degré de décentralisation

Ce projet sera mis en œuvre dans le cadre d'une gestion partiellement décentralisée.

Les marchés sont conclus par le bénéficiaire, sauf dans les cas précisés au point 3.2. La Commission soumet les procédures de passation des marchés à des contrôles *ex ante* pour les marchés publics de

plus de 50.000 EUR et pour tous les contrats de subvention, et à des contrôles ex post pour ceux ne dépassant pas 50.000 EUR.

Tous les marchés mettant en œuvre le projet doivent être attribués et exécutés conformément aux procédures et aux documents standards établis et publiés par la Commission pour la mise en œuvre des opérations extérieures, en vigueur au moment du lancement de la procédure en cause.

L'élaboration, la gestion et l'exécution des devis-programmes relatifs au projet doivent respecter les règles et procédures définies dans le guide pratique des procédures applicables aux devis-programmes.

Les devis-programmes ne permettent de décentraliser les paiements des frais de fonctionnement et des marchés que lorsque la procédure de passation du marché concerné a été décentralisée et dans le respect des plafonds suivants :

| Travaux | Fournitures | Services | Subventions |
|---------------|---------------|---------------|---------------|
| < 300 000 EUR | < 150 000 EUR | < 200 000 EUR | ≤ 100 000 EUR |

3.2. Exceptions à la conclusion de marchés par le bénéficiaire

Les marchés relatifs au suivi, à l'évaluation externe et à l'audit, sont conclus par la Commission pour le compte du bénéficiaire.

3.3 Structure organisationnelle et responsabilités

3.3.1. Mise en œuvre directe

Le pouvoir adjudicateur du projet est l'Ordonnateur National de Côte d'Ivoire.

Le maître d'œuvre pour les activités des résultats 1 et 2 est le ministère de l'économie et des finances, en coordination avec le ministère du plan et les ministères techniques concernés.

Le maître d'œuvre pour les activités du résultat 3 est l'Institut National des Statistiques.

Un comité de pilotage est mis en place pour superviser et approuver l'orientation générale et la ligne d'action du projet. Le comité de pilotage du projet se réunit au moins 2 fois par an. Ce Comité est composé de 5 membres permanents. D'autres structures seront invitées, sur une base ad hoc en fonction de l'ordre du jour, notamment certains ministères techniques, les autres partenaires techniques et financiers avec statut d'observateur.

Les membres permanents du Comité PAG sont :

- Un représentant du Ministère de l'Economie et des Finances (Président du Comité),
- Un représentant du Ministère du Plan,
- Un représentant de l'Institut National Statistique,
- Un représentant de l'Ordonnateur National,
- Un représentant du Chef de la Délégation de l'UE, ayant le statut d'observateur,

Les devis-programmes du projet seront mis en œuvre en opérations décentralisées directes. La gestion et l'exécution des devis programmes sont confiées à un régisseur et à un comptable désignés à cet effet par l'ordonnateur national, en accord avec le Chef de Délégation.

En fonction des pouvoirs qui leur sont délégués par l'Ordonnateur National, le régisseur et le comptable élaboreront les devis-programmes successifs, les exécuteront, passeront des marchés, octroieront des subventions, engageront les dépenses et effectueront les paiements correspondants.

Le régisseur et le comptable présenteront leurs rapports techniques et financiers au comité de pilotage du projet ainsi qu'à l'ordonnateur national et au Chef de délégation.

Une équipe d'assistance technique aidera le bénéficiaire à exécuter le projet en effectuant notamment :

1. des tâches nécessitant des capacités techniques, notamment:
 - La coordination des activités entreprises, la planification et le suivi de certains composants du projet et de la communication des rapports correspondants
 - Une évaluation du degré d'avancement du projet en rapport avec le chronogramme initial et une évaluation des résultats accomplis en fonction du cadre logique du projet.
2. des tâches administratives, préparatoires et accessoires relatives à la planification et au suivi de certains volets du projet et à la communication des rapports correspondants, à l'attribution des marchés publics et à la gestion financière

Ces tâches n'impliquent ni mission de puissance publique, ni exercice d'un pouvoir discrétionnaire d'appréciation.

Le travail de l'équipe d'assistance technique, qui reposera sur un mandat défini d'un commun accord par l'autorité d'exécution et la Commission, sera défini ultérieurement dans les différents termes de références.

3.3.2 Délégation des tâches restantes par la Commission

NA

3.3.3 Rapports

Les services de l'Ordonnateur National sont responsables de la production des rapports de synthèse de l'ensemble du projet.

Les rapports seront élaborés conformément aux règles et procédures établies dans le guide pratique des procédures applicables aux devis-programmes.

La Commission se réserve le droit d'inviter le bénéficiaire à lui présenter des rapports spécifiques.

3.4 Budget

Le coût total du projet est estimé à 11 000 000 d'euros, totalement imputés au PIN dans le cadre de l'Accord de partenariat ACP-UE révisé.

Le budget s'établit comme suit:

| Rubriques | Composantes | Contribution UE en Euros | Type de marché |
|---|---|--------------------------|------------------------------|
| R.1 Appui à la mise en œuvre de la réforme des Finances Publiques | Assistance technique, formations, sensibilisation | 5 000 000 | Services/Devis Programmes |
| | Fournitures | 500 000 | Fournitures/Devis Programmes |
| Sous-total Rubrique 1 | | 5 500 000 euros | |
| R.2 Appui au développement des politiques sectorielles | Assistance technique, études | 2 500 000 | Services/Devis Programmes |
| | Fournitures | 500 000 | Fournitures/Devis Programmes |
| Sous-total Rubrique 2 | | 3 000 000 euros | |
| R.3 Appui à la modernisation du SSN | Assistance technique, études, formations | 1 000 000 | Services/Devis Programmes |
| | Fournitures | 500 000 | Fournitures/Devis Programmes |
| Sous-total Rubrique 3 | | 1 500 000 euros | |
| | Visibilité | 50 000 | Services/Devis Programmes |
| | Evaluations, Audits | 200 000 | Services |
| | Imprévus* | 750 000 | |
| Sous-total Rubrique 4 | | 1 000 000 euros | |
| TOTAL | | 11 000 000 euros | |

* La ligne budgétaire «Imprévus» de la contribution communautaire ne peut être utilisée que sous réserve de l'accord préalable de la Commission.

4. SUIVI, ÉVALUATION ET AUDIT

4.1 Suivi

a) Le bénéficiaire est responsable du suivi technique et financier permanent. Il établit un système de suivi interne, technique et financier permanent du projet, qui sera utilisé pour élaborer les rapports d'avancement et pour assurer le contrôle interne.

b) La Commission peut procéder à un suivi externe orienté vers les résultats (ROM) par l'intermédiaire de consultants indépendants à compter du sixième mois de mise en œuvre des activités prévues dans le cadre du projet, qui prendra fin au plus tard six mois avant la fin de la phase de mise en œuvre opérationnelle.

4.2 Évaluation

a) La Commission procédera à des évaluations externes par l'intermédiaire de consultants indépendants, de la manière suivante:

- une mission d'évaluation à mi-parcours;
- une évaluation finale au début de la phase de clôture;
- éventuellement, une évaluation ex post.

b) Le bénéficiaire et la Commission analysent les conclusions et les recommandations de l'évaluation à mi-parcours et décident d'un commun accord de l'action de suivi à mener et de toute adaptation

nécessaire et notamment, s'il y a lieu, de la réorientation du projet. Les rapports élaborés dans le cadre des autres missions d'évaluation et de suivi sont communiqués au bénéficiaire afin qu'il puisse tenir compte des recommandations pouvant résulter de ces missions.

c) La Commission informe le bénéficiaire, au moins 1 mois à l'avance, des dates prévues pour la réalisation des missions externes. Le bénéficiaire collabore efficacement avec les experts en matière de suivi et/ou d'évaluation, leur transmet notamment tous les documents et informations nécessaires et leur donne accès aux installations et aux activités menées dans le cadre du projet.

4.3 Audit et contrôle interne

a) Conformément aux règles de l'UE en matière de passation des marchés, la Commission nomme un auditeur externe reconnu à l'échelle internationale. Le rôle de l'auditeur consiste notamment:

- à assurer le suivi des dépenses encourues dans le cadre du projet et à effectuer un audit des comptes du projet tous les 12 mois, qui est présenté à la Commission
- dans le cas de devis-programmes, à s'assurer que la répartition des tâches entre l'ordonnateur et le comptable soit effectués et respectée et que le suivi des dépenses soit conforme aux règles et procédures établies dans le guide pratique des procédures applicables aux devis programmes

b) Si des dépenses non éligibles sont constatées dans le cadre des audits, la procédure suivante est applicable:

- la Commission envoie un rapport au bénéficiaire concernant les dépenses non éligibles
- le bénéficiaire transmet ses observations à la Commission dans un délai d'un mois à compter de la réception du rapport
- la Commission communique au bénéficiaire sa décision finale relative aux dépenses non éligibles
- le bénéficiaire transfère le montant non éligible sur le compte du projet dans un délai de 45 jours à compter de la communication de la décision finale de la Commission. Si ce délai n'est pas respecté, la Commission peut déduire ce montant des paiements ultérieurs effectués sur le compte du projet.

5. COMMUNICATION ET VISIBILITÉ

Toutes les actions de formation et sensibilisation prévues au projet veilleront à la visibilité de l'UE. Des notes d'information sur l'avancement du projet seront régulièrement publiées sur le site internet de la Délégation.

6. CONDITION PREALABLES

N.A.

7. ANNEXES

Annexe 1 – Cadre logique

Annexe 2 – Chronogramme indicatif

ANNEXE 1: Cadre Logique (par volet) :

| LOGIQUE D'INTERVENTION | INDICATEURS | SOURCES DE VERIFICATION | HYPOTHESES |
|---|---|--|---|
| Objectif Global | | | |
| Contribuer au renforcement du processus de paix et de relance en Côte d'Ivoire dans une perspective d'amélioration et de promotion de la bonne gouvernance. | <ul style="list-style-type: none"> - Evolution significative de la notation PEFA - Progression vers les OMD (indicateurs OMD) | <ul style="list-style-type: none"> - Documents d'évaluation PEFA - Documents d'évaluations OMD - Enquête au niveau national - documents d'évaluation DSRP | |
| Objectif spécifique | | | |
| Renforcer le processus d'actualisation et de mise en œuvre du DSRP, en particulier, au travers de l'amélioration de la gestion des finances publiques, de l'élaboration de politiques sectorielles et du renforcement de l'outil statistique. | <ul style="list-style-type: none"> - Avancement de la mise en œuvre de la Réforme conforme à la programmation au niveau du MEF et des ministères pilotes - Approche programme mise en œuvre au niveau de quelques ministères pilotes - existence de stratégie de développement - revue SNDS | <ul style="list-style-type: none"> - Documents budgétaires au niveau central et sectoriel - politiques sectorielles élaborées - rapports statistiques - Reporting de l'avancement du Plan de mise en œuvre de la Réforme | <ul style="list-style-type: none"> - Inscrire cette initiative dans la vision à long terme du Gouvernement - Forte volonté politique de poursuivre les réformes - les ressources financières sont suffisantes pour garantir l'exécution des stratégies à long terme - les bailleurs respectent leurs promesses de financement |
| RESULTATS | | | |
| Volet I: Appui à la mise en œuvre de la réforme des finances Publiques pour une gestion budgétaire axée sur les résultats en ligne avec la réforme budgétaire UEMOA | | | |
| Composante I-1 - Appui institutionnel au MEF | | | |
| R.1 - Le calendrier de mises en œuvre imposé par l'UEMOA est respecté conformément à la méthodologie retenue et au système de pilotage adopté; les responsables sont sensibilisés à la Réforme. | <ul style="list-style-type: none"> - les instances de pilotage suivent périodiquement l'avancement du plan de mise en œuvre - les responsables des différentes institutions impliquées, les partenaires au développement et la société civile sont parfaitement sensibilisés aux objectifs de la Réforme | <ul style="list-style-type: none"> - Reporting de l'avancement des travaux - Calendrier budgétaire conforme à la méthodologie retenue à partir de 2013 au plus tard | <ul style="list-style-type: none"> - Un plan de mise en œuvre de la Réforme a été mis en place et donne lieu à un suivi |
| Partenaires d'appui: Pôle de Dakar | | | |

| | | | |
|--|---|---|--|
| <p>R.2 - le MEF est partie prenante dans l'élaboration du CDMT global, notamment au niveau de la prévision financière et de la cohérence avec les priorités du DSRP et pilote effectivement la mise en œuvre d'une gestion axée sur la performance au sein des ministères sectoriels.</p> <p>Le MEF élabore le CDMT Global conforme avec la méthodologie adoptée, avec une bonne prévisibilité financière et un cadrage cohérent avec les priorités du DSRP.</p> <p>Partenaire d'appui : AFRITAC</p> | <p>- Production d'un document CDMT global (ou autre dénomination adoptée dans le cadre méthodologique) par le MEF et taux de conformité à la méthodologie adoptée (part des ministères</p> <p>- Indicateurs PEFA 1 et 2 relatifs à prévisibilité budgétaire</p> | <p>- CDMT global produit</p> <p>- Rapports de performance produits par les ministères pilotes</p> | <p>- Volonté politique soutenue au plus haut niveau</p> |
| <p>R.3 La maîtrise de la mise en œuvre des CDMTs ministériels est facilitée notamment en affinant la méthodologie afin de passer du DSRP et des stratégies sectorielles au CDMT;</p> <p>Les rapports de performance sont harmonisés.</p> | <p>- La méthodologie pour passer à l'élaboration et au pilotage des CDMTs ministérielle est améliorée.</p> <p>- élaboration d'un rapport de synthèse sur le suivi de la performance par la DGBF au plus tard à partir de 2013</p> | | |
| <p>R.4 - l'APD est maîtrisée, tant au niveau du dialogue avec les PTF qu'au niveau de l'intégration de son suivi dans les différents outils budgétaires et comptables nationaux</p> | <p>- Indicateurs PEFA sur l'APD et enquête du CAD sur l'APD en progrès</p> <p>- Les CDMTs global et ministériels produits prennent en compte l'APD</p> <p>- La part de l'APD non retracée dans le PIP diminue</p> | <p>- Rapports PEFA et enquête annuelle sur l'APD du CAD</p> <p>- Rapports sur l'APD par sa structure de gestion</p> | <p>- Le Gouvernement et le MEF mettent en place une structure de gestion de l'APD</p> <p>- Les bailleurs acceptent de travailler avec la structure nationale de gestion de l'APD</p> |

| Composante 1-2 – Appui institutionnel aux secteurs pilotes de la réforme BEMOA | | | |
|--|---|--|---|
| <p>R.5 – la programmation budgétaire pluriannuelle est en place avec l'élaboration de CDMT's conformes aux orientations adoptées qui sont effectivement intégrés dans la Loi de Finance</p> <p>Partenaires appuis: PNUD, Pôle Dakar, BAD, partenaires sectoriels</p> | <p>- nombre de ministères produisant des CDMT's</p> | <p>Documents budgétaires</p> | <p>-disponibilité des ressources budgétisées - Les actions engagées par les ministères sont conformes au cadre central de mise en place de la Réforme - les ministères ont mis en place leur cadre de pilotage et ont adopté un plan de mise en œuvre de la Réforme</p> |
| <p>R.6 – la capacité des agents impliqués dans le processus de négociation budgétaire a été renforcée et ils disposent d'outils de travail adéquats</p> | <p>-exécution d'un programme de formation ministériel -existence d'outils de travail adaptés</p> | <p>-rapports d'exécution du plan de formation -compte rendus séances de formation/ateliers/séminaires -disponibilité d'outils de travail</p> | <p>La budgétisation au niveau sectoriel et central respecte les principes d'une gestion axée sur les résultats (CDMT)</p> |
| <p>R.7 – la gestion axée sur le résultat est mise en place sous l'autorité effective de responsables de programmes dans les secteurs pilotes.</p> | <p>- Nombre de programmes où une GAR est effective avec un reporting adapté - Nombre de programme où une gestion financière préfigurant la réforme de 2017 est opérationnelle</p> | <p>-Documents CDMT - Arrêtés ministériels - Rapport de performance</p> | <p>-Coordination effective au niveau central - Appui effectif du MEF afin de tester les modalités de mise en œuvre de la future loi de finances.</p> |
| Composante 1-3 – Appui au renforcement des capacités institutionnelles | | | |
| <p>R.8 – les agents impliqués dans le processus ont été formés afin de faire évoluer la Réforme engagée.</p> <p>Partenaires appuis: Pôle de Dakar</p> | <p>- Compte rendus de séminaires/atelier/séances de formation - voyages d'études - disponibilité de logiciels</p> | <p>Documents</p> | <p>- un plan de formation a été adopté</p> |

| Volet II - Appui au développement des politiques sectorielles | | | |
|--|--|--|--|
| R.9 – les capacités du Gouvernement en matière d'identification et de développement de politiques sectorielles sont renforcées | <ul style="list-style-type: none"> -exécution plan de formation -mise à disposition d'outils de travail adaptés -organisation séminaires/ateliers de formation -élaboration de stratégies sectorielles -planification -estimation des coûts | <ul style="list-style-type: none"> -rapports d'exécution - compte rendus séminaires/ateliers de formation -disponibilité d'outils de travail adaptés -documents de stratégies budgétisés | <ul style="list-style-type: none"> -volonté politique - la situation économique permet au gouvernement d'exécuter des actions de développement et non des urgences -Elaboration du budget du secteur sur la base de la stratégie quantifiée, -la situation économique permet au gouvernement d'exécuter des actions de développement et non des urgences |
| R.10 – des stratégies sectorielles sont formulées et quantifiées | | | |
| R.11 – la communication, auprès des administrés, des informations relatives aux politiques sectorielles est assurée au niveau central et local | <ul style="list-style-type: none"> -organisation de séminaires/séances de travail -diffusion des documents | <ul style="list-style-type: none"> -compte rendus des séminaires / séances de travail - documents d'information sur les stratégies sectoriels - rapports/recommandations des experts | <ul style="list-style-type: none"> -Prise en compte au niveau central - Prise en compte au niveau central |
| R.12 – les secteurs d'intervention UE post 10 ^{ème} Fed sont identifiés sur base des politiques sectorielles élaborées | | | |
| Volet III - Appui à la mise en œuvre de la loi | | | |
| R.13 – Le cadre institutionnel et de la coordination est renforcé | <ul style="list-style-type: none"> - Conseil National de la Statistique fonctionnel - diffusion de la loi sur la statistique - évaluation de l'INS - délivrance des visas d'enquêtes - élaboration et adoption de Programmes Annuels d'Activités Statistiques - organisation d'une revue à mi parcours e la SNDS | <ul style="list-style-type: none"> - PAAS - publication loi au JO - Revues à mi parcours - rapports annuels SSN - Revue SNDS 2012 | <ul style="list-style-type: none"> - loi statistique adoptée |

| | | | |
|---|--|--|-----------------------------------|
| <p>R.14 – La capacité de production des acteurs du SSN est accrue</p> | <ul style="list-style-type: none"> - développement de modules de formation continue - organisation de séminaires/ateliers - équipement fourni au CNS, à l'imprimerie INS et aux services statistiques identifiés - bourses d'études mises en place | <ul style="list-style-type: none"> - nombre d'étudiant formés - équipement livré/installé - compte-rendu d'ateliers | <p>- Plan de formation adopté</p> |
| <p>R.15 – La production statistique est améliorée</p> | <ul style="list-style-type: none"> - production de statistiques régionales - création d'une base de données des sources de production de données statistiques - harmonisation du mode de calcul et des indicateurs en tenant compte des normes internationales - renforcement des dispositifs de collecte des données de routine de l'INS - informatisation des outils de collecte de données | <ul style="list-style-type: none"> - publication des bulletins mensuels, trimestriels et annuels - base de données créée - rapports et tableaux de bords | |
| <p>R.16 – La promotion et la vulgarisation des données statistiques est assurée</p> | <ul style="list-style-type: none"> - recensement des bases de micro-données - système intégré de gestion de bases de données démographiques et socio-économiques - promotion de l'utilisation des systèmes d'archivage et de gestion électronique des données - renforcement site internet INS - mis à disposition d'annuaires statistiques régionaux - organisation Journée Africaine de la Statistique | <ul style="list-style-type: none"> - SIGDSE mis en place - base de donnée Countrystat utilisée - site internet INS - publications - JAS | |

ANNEXE 2 : CHRONOGRAMME INDICATIF DES ACTIVITES

Le projet aura une durée de mise en œuvre de trente six mois, soit trois années.

| Produit | Années | | | | | |
|---|--------------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|
| | 1 | | 2 | | 3 | |
| | 1 ^{er} semestre | 2 ^{ème} semestre | 1 ^{er} semestre | 2 ^{ème} semestre | 1 ^{er} semestre | 2 ^{ème} semestre |
| RESULTAT 1 - Appui à la mise en œuvre de la réforme des Finances Publiques pour une gestion budgétaire axée sur les résultats en ligne avec la réforme budgétaire UEMOA | | | | | | |
| COMPOSANTE R1.C1 - Appui institutionnel au MEF | | | | | | |
| Produit R1.C1.1.: Le calendrier de mises en œuvre imposé par l'UEMOA est respecté conformément à la méthodologie retenue et au système de pilotage adopté; les responsables sont sensibilisés à la Réforme. | | | | | | |
| Produit R1.C1.2: le MEF est partie prenante dans l'élaboration du CDMT global, notamment au niveau de la prévision financière et de la cohérence avec les priorités du DSRP et pilote effectivement la mise en œuvre d'une gestion axée sur la performance au sein des ministères sectoriels. | | | | | | |
| Produit R1.C1.3: La maîtrise de la mise en œuvre des CDMTs ministériels est facilitée notamment en affinant la méthodologie afin de passer du DSRP et des stratégies sectorielles au CDMT; | | | | | | |
| Produit R1.C1.4: l'APD est maîtrisée, tant au niveau du dialogue avec les PTF qu'au niveau de l'intégration de son suivi dans les différents outils budgétaires et comptables nationaux | | | | | | |
| COMPOSANTE R1.C2: Appui institutionnel aux secteurs pilotes de la réforme UEMOA | | | | | | |
| Produit R1.C2.1: la programmation budgétaire pluriannuelle est en place avec l'élaboration de CDMTs conformes aux orientations adoptées qui sont effectivement intégrés dans la Loi de Finance | | | | | | |

Annexe 4 : TDR mission d'évaluation interne à mi-parcours du PAG

1. CONTEXTE, JUSTIFICATION ET CARACTERISTIQUES DU PROJET

1.1 Contexte et justification

Dans le cadre de l'atteinte des objectifs du DSRP (2009-2015), la Côte d'Ivoire devrait engager des actions en faveur de l'amélioration des systèmes de gestion des finances publiques et de passation de marchés. Le Gouvernement ivoirien a engagé des processus de réformes de la gestion des finances publiques qui vont dans le sens du rapprochement aux normes internationales et qui s'inscrivent dans le cadre des réformes communautaires recommandées par l'UEMOA.

Dans cette optique, la Côte d'Ivoire avec l'appui de l'Union Européenne à travers le 10^{ème} FED a engagé un « Programme d'Appui à la Gouvernance (PAG) » pour une enveloppe globale de 11 000 000 d'euros.

Ce projet vise à améliorer l'ancrage budgétaire de la Côte d'Ivoire sur le moyen terme, dans un contexte de renforcement de la gouvernance et ce, via 3 composantes principales :

- (1) Dans le domaine de la gestion des Finances Publiques (GFP) : mise en œuvre de la programmation budgétaire pluriannuelle orientée vers la performance en ligne avec le nouveau cadre harmonisé des finances publiques UEMOA ;
- (2) Dans le domaine des Politiques sectorielles : contribution à l'élaboration de politiques sectorielles dans certains secteurs clés ;
- (3) Dans le domaine statistique : contribution à la modernisation du Système Statistique Nationale (SSN), en tant qu'outil de bonne gouvernance, dans l'optique d'améliorer la fiabilité des indicateurs DSRP/OMD.

Après environ cinq années de mise en œuvre de ce programme, et compte tenu de l'ampleur des besoins et des défis à relever à court et moyen terme dans le secteur de la gouvernance en Côte d'Ivoire, et conformément aux dispositions de l'annexe 2 de la convention de financement au point 3.3.3, la Cellule ON, garante de la mise en œuvre optimale des projet/programme effectuera une mission d'évaluation à mi-parcours du PAG.

A cet effet, les présents TDR, ont pour objet de préciser les objectifs de cette mission d'évaluation, la démarche méthodologique à adopter, les cibles concernées par l'évaluation et la présentation du chronogramme d'exécution.

1.2 Caractéristiques du projet

Signé le 24 novembre 2011 d'un montant de 11 millions euros, Le PAG prévoit en plus de deux importantes assistances techniques (PAGAR – Programme d'Assistance à la mise en œuvre d'une Gestion Axée sur les Résultats de 3,9 millions euros plus 400.000 euros d'avenant au contrat et PAPS – Programme d'Appui à la Planification et aux Statistiques de 2,9 millions euros plus 350.000 euros d'avenant au contrat), le renforcement des capacités institutionnelles et matérielles des structures intervenant dans la chaîne PPBSE (Programmation Planification Budgétisation Suivi Evaluation).

Les appuis du PAG ont permis entre autres, l'élaboration et l'adoption en Conseil des Ministres en 2014, du document du Schéma Directeur des Finances Publiques, la revue du PND et le démarrage du processus d'actualisation et d'élaboration du PND 2016-2020. Ces appuis ont permis la fourniture depuis mai 2015 de matériels informatiques, de mobiliers de bureau et de matériels d'imprimerie aux structures de la chaîne PPBSE, notamment à l'INS pour un montant d'environ un (1) million d'euros.

Aussi, dans le but de soutenir le contrôle externe de la gestion des finances publiques, un appui spécifique d'une durée de 18 mois et d'un montant de 750 000 euros a été accordé en 2014 sous la forme d'un Devis Programme (DP), à la Chambre des Comptes dont la mise en œuvre est en cours jusqu'en décembre 2016.

Le montant total des engagements est de **9 171 992,90 euros**, soit un taux d'engagement de **83,38%** au 30 avril 2016. L'ensemble des décaissements s'élève à **4 254 680,57 euros** soit un taux de décaissement de **46,39%**. Le dernier comité de pilotage a eu lieu le 06 août 2015 et la période de mise en œuvre opérationnelle de cette convention initialement prévue le 23 novembre 2016 a été repoussée au 23 novembre 2017.

2. EVALUATION

2.1 Objectif général

L'objectif général de cette évaluation à mi-parcours du PAG vise à apporter une appréciation de l'appui de l'UE au secteur de la gouvernance en Côte d'Ivoire.

2.2 Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques de la mission sont d'évaluer : (i) le degré d'atteinte des objectifs du PAG, (ii) l'approche d'exécution actuellement utilisées, (iii) l'organisation et le fonctionnement du programme et (iv) l'appui fourni par l'équipe d'assistance technique.

2.3 Résultats attendus

A la fin de la mission, les résultats suivant seront atteints :

- un rapport d'évaluation est produit ;
- une matrice d'actions de réorientation stratégique des activités est définie ;
- les effets intermédiaires du programme dans les domaines des finances publiques, des politiques sectorielles et des statistiques sont évalués ;
- les difficultés liées à la mise en œuvre du PAG sont identifiées;
- les dispositions particulières pour la mise en œuvre efficiente des activités liée aux avenants accordés à PAPS et PAGAR sont spécifiées ;
- les recommandations particulières pour la mise en œuvre efficiente du PAG sont spécifiées.

2.4 Champ de l'étude

La mission d'évaluation portera sur les critères d'évaluation classiques de pertinence, d'efficacité, d'efficacités, et de viabilité à savoir :

- **Pertinence** : la mission analysera le bien-fondé de l'action au regard des objectifs et enjeux déterminés au démarrage du programme.
- **Efficacité** : la mission analysera dans quelles mesures les modalités d'intervention et la gestion des ressources en quantité, qualité et de temps ont-elles favorisé l'atteinte des résultats attendus.
- **Efficacités** : la mission analysera dans quelle mesure le programme a obtenu les premiers résultats escomptés et dans quelle mesure les objectifs du programme sont en voie d'être atteints.

- **Viabilité et pérennisation** : la mission analysera les perspectives pour la pérennisation des acquis et effets résultants du PAG.

3. METHODOLOGIE ET REALISATION DE L'EVALUATION A MI-PARCOURS DU PAG

3.1 Méthodologie de l'évaluation

Il s'agit ici de mener à bien une évaluation interne à mi-parcours rigoureuse du programme selon les lignes directrices relatives aux méthodes d'évaluation en usage par EuropeAid.

Dans le cadre de cette mission, les principaux outils qui seront utilisés pour l'évaluation comprennent :

➔ L'analyse documentaire

Pour :

- Une connaissance parfaite du projet : identification/formulation, mise en œuvre et coordination (comité de pilotage, comité technique).
- ➔ **L'élaboration des questions d'évaluation de leurs critères de jugement et des indicateurs de jugement (matrice d'évaluation)**

Pour évaluer les performances du programme en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficacé, et de viabilité.

➔ Les interviews structurées avec les parties prenantes

1) Bénéficiaires directs et indirects :

- La Cellule ON,
- les ministères,
- les régies financières,
- les directions,
- l'INS,
- la Chambre des comptes.

2) Assistance technique du projet :

- PAGAR ;
- PAPS.

➔ Les déplacements terrains dans les structures bénéficiaires

- les ministères,
- les régies financières,
- les directions,
- l'INS,
- la Chambre des comptes.

3.2 Réalisation de l'évaluation

Le département Evaluation et Contrôle de Gestion de la Cellule ON sera responsable de réaliser l'évaluation interne à mi-parcours du Projet d'appui à la Gouvernance (PAG).

4. CHRONOGRAMME ET LOGISTIQUE

4.1 Chronogramme de la mission

En prélude au démarrage de la phase d'entretien et de visite de terrain de cette mission, une réunion de démarrage est prévue le jeudi 03 novembre 2016 à 10H00 mn à l'immeuble azur.

La phase documentaire de la mission se déroulera du lundi 24/10/2016 au vendredi 28/10/2016

La phase d'entretien et de visite de terrain de la mission se déroulera du lundi 07/11/2016 au vendredi 18/11/2016

La rédaction du rapport provisoire et final se déroulera du lundi 21/11/2016 au 30/11/2016

4.2 Logistique

Véhicule de type 4x4 + appareil photo numérique.

Annexe 5 : Guides d'entretien du PAG

GUIDES D'ENTRETIEN POUR LA MISSION D'EVALUATION INTERNE « PAG »

Présentation du PAG

| | |
|--|--|
| Pays Bénéficiaire | Côte d'Ivoire |
| Autorité Requérante | Ordonnateur National (MEF) |
| Autorité adjudicatrice Maître d'ouvrage | Ordonnateur National Suppléant du FED |
| Autorité requérante | Cellule ON |
| Ligne Budgétaire | Enveloppe A- PIN 10eme FED |
| Intitulé | PROGRAMME D'APPUI A LA GOUVERNANCE (PAG) |
| Mode de Gestion | Approche par projet, Opération décentralisée directe |
| Montant initial à la signature de la convention de financement | 11 000 000 d'euros dont 100% de contribution de l'UE |
| Montant de la convention de financement après la D+3 | 10 132 713,21 euros |
| Date signature | 23/11/2011 |
| Date fin contractualisation | 23/11/2014 |
| Date fin mise en œuvre | 23/11/2017 |
| COMPOSANTE DU PAG | |
| <i>REFORME FINANCE</i> | 5 203 084,64 euros |
| <i>DEVELOPPEMENT POLITIQUE SECTORIELLE</i> | 2 761 280,28 euros |
| <i>MODERNISATION DU SSN</i> | 1 175 937,29 euros |
| <i>VISIBILITE</i> | 42 411,00 euros |
| <i>EVALUATIONS, AUDITS</i> | 200 000,00 euros |
| <i>IMPREVUS</i> | 750 000,00 euros |

II. QUESTIONS D'EVALUATION

- **QE 1** : Dans quelles mesures les objectifs et interventions du PAG, sont-ils en phase avec les besoins et les priorités de la Côte d'Ivoire et des bénéficiaires ainsi qu'avec la stratégie de l'UE en matière de gouvernance ? (Pertinence).
- **QE 2** : Dans quelle mesure le PAG a-t-il contribué à la réforme des Finances Publiques, au développement des politiques sectorielles et à la modernisation du SSN ? (Efficacité).
- **QE 3** : Dans quelles mesures les modalités d'intervention et la gestion des ressources en quantité, qualité et de temps ont-elles favorisé l'atteinte des résultats attendus ? (Efficience).
- **QE 4** : Quelles sont les perspectives pour la viabilité des effets résultants du PAG ? (Viabilité).

II. IDENTIFICATION DES ACTEURS/QUESTIONS D'EVALUATION

| Acteurs | QE 1 (Pertinence) | QE 2 (Efficacité) | QE 3 (Efficience) | QE 4 (Viabilité) |
|-------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|
| Acteurs institutionnels | 4 | 3 | 2 | 4 |
| Acteurs opérationnels | 2 | 4 | 4 | 3 |
| Bénéficiaires directs | 4 | 2 | 1 | 2 |

Note : 4= Très important ; 3= Important ; 2= Modeste ; 1= Faible

QE 1 : Dans quelle mesure les objectifs et interventions du PAG sont-ils en phase avec les besoins et les priorités de la Côte d'Ivoire et des bénéficiaires ainsi qu'avec la stratégie de l'UE dans le domaine de la Gouvernance ? (Pertinence).

(Lien avec le secteur de la bonne gouvernance (PIN), les politiques de la CEI, le cadre de programmation et le programme d'action d'appui à l'efficacité de l'aide.)

- Dans quelle mesure l'action du PAG est-elle cohérente par rapport aux besoins exprimés et priorités de la Côte d'Ivoire ?
- Le cadre logique du PAG est-il cohérent (*La qualité de l'analyse du problème ainsi que de la logique d'intervention, reflète des priorités et besoins exprimés par le gouvernement et les bénéficiaires dans leurs différents documents de politique publique et de planification stratégique*) ?
- Les indicateurs d'atteinte des objectifs et résultats du programme sont-ils pertinents pour mesurer l'atteinte des objectifs du programme (La qualité dans le choix des activités et l'adéquation des indicateurs de réalisations objectivement vérifiables ?
- Dans quelle mesure les activités prévues sur les avenants accordés aux AT (PAGAR et PAPS) sont-elles en phase avec les objectifs du PAG (Réalisme du choix et de la quantité des ressources à mettre en œuvre) ?

QE 2 : Dans quelle mesure le PAG a-t-il contribué à la réforme des Finances Publiques, au développement des politiques sectorielles et à la modernisation du SSN ? (Efficacité).

- Quel est le degré d'atteinte des résultats du PAG ?
- Est-ce que l'ensemble des hypothèses de base et des risques ont été bien évalué dès le départ du programme ?
- Existe-t-il un système de monitoring pour le suivi des indicateurs du programme ? si oui permet-il de faire un suivi des progrès dans la mise en œuvre et de détecter rapidement les éventuels problèmes dans la mise en œuvre ?
- Quelle aura été l'influence sur les résultats de la perte d'une partie du montant de financement de la convention après la D+3 ?
- Quelle aura été l'influence sur les résultats de l'engagement ou du manque d'engagement des autorités ivoiriennes ?

QE 3 : Dans quelles mesures les modalités d'intervention et la gestion des ressources en quantité, qualité et de temps ont-elles favorisé l'atteinte des résultats attendus ? (Efficacité).

- Le comité de pilotage du PAG permet-il d'assurer efficacement la coordination et le suivi du programme ?
- Les experts et les AT du PAG permettent-ils d'assurer efficacement la gestion du programme ?
- L'approche adoptée en matière de gestion de ce programme est-elle la meilleure en termes d'utilisation des ressources indiquées pour la réalisation des objectifs prévus ?
- La gestion financière et comptable des activités a-t-elle connu des retards, contraintes ou problèmes ?

¹ Les acteurs au niveau du Ministère de l'économie et des finances et du Ministère du Plan et du Développement sont susceptibles d'être classés à la fois en acteurs institutionnels et en acteurs bénéficiaires directs. Une précision pour la définition du classement de ces acteurs sera faite après la phase de la revue documentaire.

QE 4 : Quelles sont les perspectives pour la viabilité des effets résultants du PAG ?
(Viabilité).

- Quel est le degré d'implication et de participation des acteurs nationaux ?
- Quel est l'impact possible des différentes interventions (par volet) du PAG à ce jour ?
- Quelles sont les perspectives pour la viabilité du PAG ?

QE 1 : Dans quelle mesure les objectifs et interventions du PAG, sont-ils en phase avec les besoins et les priorités de la Côte d'Ivoire et des bénéficiaires ainsi qu'avec la stratégie de l'UE ? (Pertinence).

- Dans quelle mesure les activités mises en œuvre par le PAG sont-elles cohérentes par rapport aux besoins et priorités de la Côte d'Ivoire ?
- Le cadre logique du PAG est-il cohérent ?
- Les indicateurs d'atteinte des objectifs et résultats du programme sont-ils pertinents pour mesurer l'atteinte des objectifs du programme ?
- Dans quelle mesure les activités prévues sur les avenants accordés aux AT (PAGAR et PAPS) sont-elles en phase avec les objectifs du PAG ?

QE 2 : Dans quelles mesures le PAG a-t-il contribué à la réforme des Finances Publiques, au développement des politiques sectorielles et à la modernisation du SSN ? (Efficacité).

- Quel est le degré d'atteinte des résultats du PAG ?
- Est-ce que l'ensemble des hypothèses de base et des risques ont été bien évalué dès le départ du programme ?
- Existe-t-il un système de monitoring pour le suivi des indicateurs du programme ? si oui permet-il de faire un suivi des progrès dans la mise en œuvre et de détecter rapidement les éventuels problèmes dans la mise en œuvre ?
- Quelle aura été l'influence sur les résultats de l'engagement ou du manque d'engagement des autorités ivoiriennes ?

QE 3 : Dans quelles mesures les modalités d'intervention et la gestion des ressources en quantité, qualité et de temps ont-elles favorisé l'atteinte des résultats attendus ? (Efficience).

- Le comité de pilotage du PAG permet-il d'assurer efficacement la coordination et le suivi du programme ?
- Les experts et les AT du PAG permettent-ils d'assurer efficacement la gestion du programme ?
- L'approche adoptée en matière de gestion de ce programme est-elle la meilleure en termes d'utilisation des ressources indiquées pour la réalisation des objectifs prévus ?
- La gestion financière et comptable des activités a-t-elle connu des retards, contraintes ou problèmes ?

QE 4 : Quelles sont les perspectives pour la viabilité des effets résultants du PAG ? (Viabilité).

- Dans quelles mesures les interventions ont-elles contribué à l'atteinte des objectifs globaux et particuliers du PAG ?
- Quel est le degré d'implication et de participation des acteurs nationaux ?
- Quel est l'impact possible des différentes interventions (par volet) du PAG à ce jour ?
- Quelles sont les perspectives pour la viabilité du PAG ?

QE 1 : Dans quelle mesure les interventions du PAG, sont-ils en adéquation avec vos besoins ? (Pertinence).

- Dans quelle mesure les activités mises en œuvre par le PAG sont-elles cohérentes par rapport aux besoins et priorités de la Côte d'Ivoire ?
- Le cadre logique du PAG est-il cohérent ?
- Les indicateurs d'atteinte des objectifs et résultats du programme sont-ils pertinents pour mesurer l'atteinte des objectifs du programme ?

QE 2 : Dans quelle mesure le PAG a-t-il contribué à la réforme des Finances Publiques, au développement des politiques sectorielles et à la modernisation du SSN ? (Efficacité).

- Quel est le degré d'atteinte des résultats du PAG ?
- Est-ce que l'ensemble des hypothèses de base et des risques ont été bien évalué dès le départ du programme ?
- Existe-t-il un système de monitoring pour le suivi des indicateurs du programme ? si oui permet-il de faire un suivi des progrès dans la mise en œuvre et de détecter rapidement les éventuels problèmes dans la mise en œuvre ?
- Quelle aura été l'influence sur les résultats de l'engagement ou du manque d'engagement des autorités ivoiriennes ?

QE 3 : Dans quelle mesure les modalités d'intervention et la gestion des ressources en quantité, qualité et de temps ont-elles favorisé l'atteinte des résultats attendus ? (Efficience).

- Le comité de pilotage du PAG permet-il d'assurer efficacement la coordination et le suivi du programme ?
- Les experts internationaux et nationaux du PAG et les AT du PAG permettent-ils d'assurer efficacement la gestion du programme ?
- L'approche adoptée en matière de gestion de ce programme est-elle la meilleure en termes d'utilisation des ressources indiquées pour la réalisation des objectifs prévus ?

QE 4 : Quelles sont les perspectives pour la viabilité des effets résultants du PAG ? (Viabilité).

- Quel est le degré d'implication et de participation des acteurs nationaux ?
- Quel est l'impact possible des différentes interventions (par volet) du PAG à ce jour ?
- Quelles sont les perspectives pour la viabilité du PAG ?

Annexe 6 : Liste des structures rencontrées

| | |
|----|---|
| 01 | Institut National de Statistiques (INS) |
| 02 | Ministère de la fonction Publique et de la Modernisation de l'administration (MFPMA) |
| 03 | Ministère de l'Intégration Africaine et des Ivoiriens de l'Extérieur (MIAIE) |
| 04 | Direction Général du Plan et de la Lutte contre la Pauvreté (DGPLP) |
| 05 | Direction Générale de l'Economie /Direction de la prévision |
| 06 | Direction de la Réforme Budgétaire et de Modernisation de la Gestion Publique |
| 07 | Direction Générale des Douanes/Direction des statistiques et des Etudes Economiques |
| 08 | Direction Générale de la Comptabilité et du Trésor public (DGCTP) |
| 09 | Direction Générale des Impôts (DGI) |
| 10 | Projet d'Appui au système national de Planification et de Statistiques (PAPS) |
| 11 | Projet d'appui à la mise en œuvre d'une gestion budgétaire axée sur les résultats (PAGAR) |
| 12 | Cellule de Coordination de la Coopération Côte d'Ivoire Union européenne/Département Economie Gouvernance et Développement (DEGD) |
| 13 | Ministère de l'Economie et des Finances/Cabinet-Conseiller Spécial |