

REPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE

UNION - DISCIPLINE - TRAVAIL



**PROGRAMME PAYS DE RENFORCEMENT DES
CAPACITES POUR L'AMELIORATION DE LA
GOUVERNANCE ECONOMIQUE**

mai 2012

SOUS LE PARRAINAGE DES :

- ❑ MINISTRE D'ETAT, MINISTRE DU PLAN ET DU DEVELOPPEMENT (MEMPD)
- ❑ MINISTRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES (MEF)

AVEC L'APPUI TECHNIQUE ET FINANCIER DE
LA FONDATION POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES EN AFRIQUE
(ACBF)

SOUS LA COORDINATION DE

YVONNE BOSSO

Directeur Général du
Développement des Capacités Nationales
MEMPD

MARIUS BESSY

Conseiller Spécial
MEF

SOMMAIRE

SOMMAIRE	iii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
RESUME EXECUTIF.....	vii
Introduction	1
I. Evolution du contexte en Côte d'Ivoire.....	1
1.1 Sur le plan économique	1
1.2 Sur le plan financier	4
1.3 Sur le plan social et humanitaire.....	4
1.4 Réformes structurelles.....	5
1.5. Situation récente après la crise post électorale	6
II. Justification du Programme Pays	7
2.1 Priorités nationales et des partenaires au développement	7
2.2 Enseignements tirés du diagnostic de la gouvernance économique	9
III. Programme pays proposé.....	21
3.1. Effet 1 : l'efficacité de la chaîne PPPBSE est renforcée	21
3.2. Effet 2.1 : la performance du dispositif de renforcement des capacités est accrue	23
3.3. Effet 2.2 : le dispositif de contrôle fonctionne plus efficacement.....	24
3.4. Effet 3 : le secteur privé et la société civile sont redynamisés	24
IV. Cadre de mise en œuvre du programme.....	25
4.1. Organisation et Gouvernance du Programme-pays	25
4.2 Bénéficiaires du programme national de renforcement des capacités	30
4.3. Modalités de mise en œuvre du Programme.....	31
4.4 Suivi et évaluation	32
V. Budget prévisionnel et source de financement du Plan d'actions.....	33
VI. Risques encourus lors de l'exécution du Programme	36
Conclusion et Recommandations	37
ANNEXES.....	I

SIGLES ET ABREVIATIONS

ACBF	: Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique
ADDCI	: Association des Districts et Départements de Côte d'Ivoire
ANRMP	: Autorité Nationale de Régulation des Marchés Publics
CAMPC	: Centre Africain de Management et de Perfectionnement des Cadres
CAPEC	: Cellule d'Analyse de Politiques Economiques du CIRES
CCI	: Chambre de Commerce et d'Industrie
CDMT	: Cadres de Dépenses à Moyen Terme
<i>CED-CI</i>	: <i>Centre d'Education à Distance Côte d'Ivoire</i>
CGECI	: Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire
CSCI	: Convention de la Société Civile Ivoirienne
DCPE	: Direction de la Conjoncture et de la Prévision Economiques
DDP	: Direction de la Dette Publique
DGBF	: Direction Générale du Budget et des Finances
DGD	: Direction Générale des Douanes
DGDCN	: Direction Générale du Développement des Capacités Nationales
DGE	: Direction Générale de l'Economie
DGI	: Direction Générale des Impôts
DGPLP	: Direction Générale du Plan et de la Lutte contre la Pauvreté
DGTCP	: Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DMP	: Direction des Marchés Publics
DPCE	: Direction de la Programmation et du Contrôle des Effectifs
DPE	: Direction de la Planification et de l'Evaluation
DRCN	: Direction du Renforcement des Capacités Nationales
DSRP	: Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
ENA	: Ecole Nationale d'Administration
ENSEA	: Ecole Nationale Supérieure de Statistique et d'Economie Appliquée
EPN	: Etablissements Publics Nationaux
GPE	: Programme de formation en Gestion de la Politique Economique
IGE	: Inspection Générale de l'Etat
INS	: Institut National de la Statistique
MACOM	: Mission d'Appui à la Conduite d'Opérations Municipales
MAPME	: Ministère de l'Artisanat et des Petites et Moyennes Entreprises
MEF	: Ministère de l'Economie et des Finances

MEMPD	: Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement
MI	: Ministère de l'Intérieur
MIPSP	: Ministère de l'Industrie et de la Promotion du Secteur Privé
MJ	: Ministère de la Justice
OSC	: Organisations de la Société Civile
PAAFIE	: Projet d'Appui aux Administration Economiques et Financières
PAGE	: Programme d'Appui à la Gestion Economique
PMC	: Programme de Mesures Correctrices
PNBGLC	: Plan National de Bonne Gouvernance et de Lutte contre la Corruption
PPPBSE	: Prospective-Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi-Evaluation
PRCMAEFP	: Programme de Renforcement des Capacités et de Modernisation des Administrations Economique, Financière et du Plan
PVRH	: Programme de Valorisation des Ressources Humaines
SIGMAP	: Système Intégré de Gestion des Marchés Publics
SNGRC	: Secrétariat National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités
SYDAM	: Système de Dédouanement Automatisé des Marchandises
UNDAF	: Plan Cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
UVICOCI	: Union des Villes et Communes de Côte d'Ivoire

LISTE DES TABLEAUX

- Tableau 1 : Synthèses des principaux indicateurs économiques (en pourcentage)
- Tableau 2 : Structures de renforcement des capacités dans le domaine de la gouvernance économique
- Tableau 3 : Programmes/projets de renforcement des capacités dans le domaine de la gouvernance économique
- Tableau 4 : Résumé du budget prévisionnel
- Tableau 5 : Plan de financement

RESUME EXECUTIF

Programme-pays du renforcement des capacités : contexte et justification

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

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

L'élaboration de ce programme s'appuie également sur les enseignements tirés du diagnostic de la gouvernance économique. L'étude réalisée à cet effet met clairement en exergue les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de la chaîne PPPBSE, du dispositif de contrôle ainsi que celui du renforcement des capacités, des organisations de la société civile et du secteur privé.

Objectifs, résultats attendus et stratégies du programme-pays

A partir de l'étude réalisée au cours de l'année 2009, pour évaluer les besoins en renforcement des capacités de l'administration publique, du secteur privé et des organisations de la société civile, le résultat stratégique ou impact attendu du programme pays est « l'efficacité et l'efficience de la gouvernance économique sont renforcées en Côte d'Ivoire dans le contexte post-crise ».

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

- l'efficacité de la chaîne Prospective, Planification, Programmation, Budgétisation, suivi et Evaluation (PPPBSE) est renforcée ;
- les capacités du dispositif de contrôle et la performance du dispositif de renforcement des capacités sont améliorées ;
- le secteur privé et la société civile sont redynamisés.

Pour atteindre les objectifs du programme, les stratégies envisagées portent globalement sur le renforcement des cadres institutionnels, règlementaires et organisationnel, le développement des compétences des ressources humaines et le renforcement des capacités techniques et technologiques des processus et acteurs concernés.

Principaux bénéficiaires

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

Au titre des structures de la chaîne PPPBSE, figurent : le Bureau National de la Prospective (BNP), la Direction Générale en charge du Plan, les structures en charge de la planification et de l'évaluation dans les ministères techniques, la Direction Générale de l'Economie (DGE), la Direction Générale du Budget et des Finances (DGBF) ainsi que les structures en charge des affaires administratives et financières dans les ministères techniques, la Direction des Marchés Publics (DMP), la Direction Générale des Impôts (DGI), la Direction Générale des Douanes (DGD), la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP), la Direction Générale de la Fonction publique, la Chambre des comptes, l'Inspection Générale des Finances, la Direction du contrôle financier, l'Autorité Nationale de Régulation des Marchés Publics (ANRMP), etc.

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

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

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

Instances de coordination du programme-pays

Afin de garantir une flexibilité dans la gestion du programme, et partant son exécution efficace, il est mis en place une structure organisationnelle qui met l'accent sur la mise en

œuvre technique. Aussi, est-il créé trois organes de gestion, à savoir : (i) un comité de pilotage, (ii) un comité de suivi et (iii) une unité de coordination.

Le Programme sera administré par un Comité de Pilotage composé des représentants au plus haut niveau du Gouvernement, de l'Assemblée Nationale, du Secteur Privé et de la Société Civile. Le comité de pilotage constitue le cadre d'orientations stratégiques et de décisions assurant la coordination et la supervision du programme. Il est présidé par le représentant du Premier Ministre.

Le Comité de suivi est le cadre d'opérationnalisation du programme dont il assure la supervision régulière. Placée sous la responsabilité du Ministre en charge du Plan et du développement qui en assure la présidence, cet organe comprend les responsables de structures opérationnelles des entités représentées au comité de pilotage.

Le Programme – Pays sera au niveau exécutif géré par une Unité de coordination, déclinée en coordinations nationale et sectorielles.

De façon précise, un Coordonnateur National sera chargé de veiller à la bonne exécution du programme et il sera aidé dans sa tâche par : i) le Coordonnateur sectoriel de la Composante Renforcement de la chaîne PPPBSE; ii) le Coordonnateur sectoriel Composante Efficacité du dispositif de contrôle et du renforcement des capacités; et iii) le Coordonnateur Sectoriel Composante Redynamisation Secteur privé – Société civile.

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

Coût du programme-pays

Prévu pour une durée de cinq ans, le budget prévisionnel pour la mise en œuvre des activités retenues dans le Plan d'action est estimé à **10 414 430 US Dollars (Dix Millions quatre cent quatorze Mille quatre Cent trente Dollars US)** soit environ 5 364 000 000 FCFA (cinq milliards trois cent soixante quatre millions de francs) sur cinq ans sur la base de 1 USD = 515 FCFA. Il s'élève pour chaque année respectivement à 2 240 155 Dollars, 2 040 025 Dollars, 2 024 275 Dollars, 2 024 275 Dollars puis à 2 085 700 Dollars la dernière année.

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

Risques encourus

Les risques qui sont susceptibles de peser sur la mise en œuvre satisfaisante du présent programme pays pourraient se décliner comme suit :

- les efforts pour renforcer la collaboration entre les dirigeants intervenant dans la chaîne PPPBSE peuvent être vains si la volonté d'instaurer une synergie d'action entre ses différents acteurs n'est pas suffisamment forte ;
- les difficultés rencontrées dans l'exécution du budget faute de liquidité et les reports d'une année sur l'autre de la dette intérieure indiquent des difficultés en vue de mobiliser des ressources financières suffisantes pour alimenter le processus CDMT ;
- l'exercice de façon redondante du contrôle financier interne à la chaîne de la dépense combiné à la persistance du chevauchement des attributions des entités investies dans le contrôle de l'action gouvernementale et des finances publiques sont des risques récurrents à l'opérationnalisation du dispositif de contrôle ;
- la non disponibilité des rapports de contrôle et d'audit, des données économiques et financières pour alimenter le portail d'informations socio-économiques.

Outre le problème des ressources financières, la question de l'ancrage institutionnel du programme devra s'inscrire dans une optique d'efficacité et d'efficience du cadre de gestion du Programme au risque d'inhiber toute synergie d'action. Le choix des structures devant assurer la coordination et la supervision d'une part, et d'autre part la gestion opérationnelle des activités du programme, est capital dans la mesure où la qualité de la gouvernance de celles-ci demeure une conditionnalité de la plupart des partenaires pressentis pour le financement des activités du programme.

Les axes stratégiques 3 et 5 du document de stratégie de relance du développement et de réduction de la pauvreté prévoient une contribution déterminante du secteur privé et de la société civile. De ce fait, un ensemble de facteurs tels que i) la division et la rivalité entre les organisations et surtout les faïtières, et iii) l'instrumentalisation politique des OSC, constitueraient des risques potentiels à la conduite de certaines interventions du Programme.

Recommandations

Pour une mise en œuvre rapide de ce programme, l'Etat de Côte d'Ivoire devra s'engager à :

- mettre à disposition des locaux à usage de bureaux pour abriter les unités de coordination nationale et sectorielles du Programme ;
- adopter dans un bref délai et mettre en œuvre le cadre réglementaire conférant un statut d'institution semi autonome à ce Programme ;
- désigner les membres du Comité de Pilotage et du comité de suivi avec les termes de référence.

En outre, les partenaires techniques et financiers, notamment l'ACBF, devra s'engager à mobiliser les moyens techniques et financiers nécessaires à la réalisation des activités du Programme.

Introduction

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

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

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

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

I. Evolution du contexte en Côte d'Ivoire

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

1.1 Sur le plan économique

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

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

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

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

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

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

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

Tableau 1 : Synthèse des principaux indicateurs économiques (%)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011 Prév.	2012 Prév.
Croissance du PIB réel	1,6	1,8	0,7	1,6	2,3	3,8	2,4	-5,8	8,5
Croissance du PIB réel par habitant	-1,2	-1,0	-2,1	-1,3	-0,6	0,9	-0,5	-8,4	5,5
Inflation de l'IPC (moyenne annuelle)	1,4	3,9	2,5	1,9	6,3	1,0	1,8	4,9	1,5
Solde primaire de base en pourcentage du PIB	0,8	0,4	0,2	0,5	0,4	0,4	-0,3	-4,8	-2,0
Solde budgétaire global (hors dons) en pourcentage du PIB	-2,8	-2,8	-1,6	-1,4	-2,2	-2,2	-2,8	-8,4	-4,8
Solde budgétaire global (dons compris) en pourcentage du PIB	-1,8	-1,7	-1,4	-0,8	-0,4	0,7	-1,9	-8,1	-4,4
Stock dette extérieure et int. (% PIB)	85,9	87,4	85,0	81,5	76,4	66,8	67,4	72,9	nd
<i>dont : en arriéré</i>	18,3	23,8	26,6	28,0	27,7	3,6	4,5	5,6	nd
Solde des transactions courantes (transferts officiels compris) (%)	1,6	0,2	2,7	-0,7	1,9	7,0	1,1	3,5	1,7

Sources: MEF/DGE/DCPE (prévisions, données d'octobre 2011).

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

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

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

Au plan de la demande extérieure, le taux de croissance des exportations était de 1,5% en 2008 malgré la baisse de la production qui a été compensée par la bonne performance des cultures de rente traditionnelles. La croissance des importations a ralenti pour se situer à 3,3% en 2008, contre 4,1% en 2007. Cette tendance devrait se poursuivre en 2009 et 2010.

1.2 Sur le plan financier

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

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

1.3 Sur le plan social et humanitaire

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

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

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

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

La crise a, dans une large mesure, favorisé et amplifié le phénomène de pauvreté. Selon l'INS (2008), la pauvreté a connu une forte progression entre 1985 et 2008. Ainsi, le taux de pauvreté est, en effet, passé de 10,0% en 1985 à 36,8% en 1995 et à 33,6% en 1998 avant de remonter à 38,4% en 2002 puis à 48,9% en 2008 (INS, ENV 2008). Selon cette

étude, les crises sociopolitiques et militaires sont à la base de la hausse tendancielle du niveau de pauvreté de ces dernières années.

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

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

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

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

1.4 Réformes structurelles

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

Cette étude a permis d'évaluer la gestion du système des finances publiques, y compris le système de passation des marchés publics, et relevé de nets progrès. Le gouvernement

s'est engagé à mettre en œuvre les actions prioritaires et les réformes à moyen terme, telles qu'elles sont recommandées par le rapport PEMFAR.

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

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

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

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

1.5. Situation récente après la crise post électorale

La crise consécutive à la proclamation des résultats du second tour de l'élection présidentielle du 28 novembre 2010 a fortement affecté le pays. Elle a duré environ 6 mois et a eu des conséquences néfastes.

Sur le plan économique, il faut souligner que la capacité opérationnelle de l'Administration a été réduite avec les pillages et vols dont elle a été l'objet. Le secteur privé a été sinistré du fait de la destruction partielle de son outil de production. Cette situation a engendré la fermeture de nombreuses entreprises surtout les Petites et Moyennes Entreprises (PME) et la mise en chômage techniques de nombreux travailleurs. L'Indice de la Production Industrielle s'est replié de moitié en avril 2011, par rapport à son niveau d'avril 2010. Les distorsions enregistrées au niveau des circuits de distribution se sont traduites par une insuffisance de l'offre de produits alimentaires entraînant une hausse généralisée des prix à la consommation. La composante « produits alimentaires » de l'Indice des Prix à la Consommation a enregistré une hausse d'environ 16% en avril 2011 en glissement annuel.

Au niveau humanitaire, elle a provoqué un exode massif des populations vers l'intérieur du pays ainsi qu'en direction des pays limitrophes. Elle a également entraîné une insécurité généralisée, la fermeture de la plupart des banques pendant trois mois, la mise en place

de sanctions économiques, des difficultés d'approvisionnement en médicaments et en produits alimentaires, etc.

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

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

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

II. Justification du Programme Pays

2.1 Priorités nationales et des partenaires au développement

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2 Enseignements tirés du diagnostic de la gouvernance économique

2.2.1. Chaîne PPPBSE

La chaîne Prospective – Planification – Programmation – Suivi/Evaluation (PPPBSE) fait intervenir plusieurs acteurs ; il s'agit des structures relevant du Ministère en charge du Plan et du Développement qui coordonnent les activités de planification stratégique et opérationnelle en liaison avec les structures chargées de la planification et de l'évaluation dans les ministères techniques, et celles relevant du Ministère en charge de l'Economie et des Finances qui coordonnent l'élaboration et la mise en œuvre du budget en relation avec les structures déconcentrées chargées des affaires administratives et financières dans les ministères techniques, les structures sous-tutelles et les institutions de l'Etat.

Malgré cette subdivision apparente suivant les missions des structures concernées, les activités de la chaîne PPPBSE sont interdépendantes de même que les structures qui y interviennent. D'où la nécessité d'un cadre d'intervention cohérent et harmonieux pour accroître l'efficacité de la collaboration entre les acteurs de la chaîne PPPBSE.

Il est utile de rappeler que les crises socio-politiques des vingt dernières années et ses effets néfastes ont été préjudiciables au cadre de définition des orientations et objectifs stratégiques de développement, rompant du coup la chaîne PPPBSE, et partant le processus de promotion de la saine gestion des finances publiques, source d'efficacité des investissements et d'une gestion macroéconomique coordonnée. Au nombre des facteurs entravant la bonne gouvernance économique et financière, il est à relever : i) la faiblesse de la collaboration entre les Directions impliquées dans la chaîne PPPBSE, ii)

l'obsolescence des modèles et des équipements macroéconomiques de planification et de prévision, iii) la mauvaise qualité de management des services publics, l'insuffisance des capacités techniques des structures compétentes concernées, etc.

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

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

En outre, la prévision des dépenses budgétaires ne couvre pas l'intégralité des activités du Gouvernement et elles ne concernent que l'exercice en cours. Par ailleurs, l'adoption des Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) qui peuvent apporter des réponses aux faiblesses relevées dans l'élaboration et l'exécution du budget suscite quelques inquiétudes : l'inexistence de ressources financières pour alimenter le CDMT et les réticences de certains agents à l'implantation du CDMT.

2.2.2. Dispositif de contrôle

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

Le contrôle interne relève du pouvoir exécutif. Il est prévu aux articles 85 à 96 de la Directive n° 7/CM/UEMOA/2009 du 26 juin 2009 relative au règlement général sur la comptabilité publique au sein de l'UEMOA. C'est un contrôle administratif des supérieurs hiérarchiques, des ministères de tutelle ou du ministre de l'Économie et des Finances par

l'intermédiaire des contrôleurs financiers, budgétaires ou de l'Inspection Générale des Finances. L'Inspection Générale de l'État (IGE) rattachée à la Présidence de la République exerce également un contrôle interne. C'est aussi le contrôle des comptables sur les ordonnateurs ou des ordonnateurs sur les comptables.

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

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

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

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

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

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

2.2.3 Dispositif de renforcement des capacités

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

a) Structures de renforcement des capacités

L'Ecole Nationale d'Administration (ENA), l'Ecole Nationale de Statistique d'Economie Appliquée (ENSEA), la Cellule d'Analyse des Politiques Economiques (CAPEC), le Centre Africain Management et de Perfectionnement des Cadres (CAMPC), le Centre d'Education à Distance de Côte d'Ivoire (CED-CI), le Secrétariat National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités (SNGRC), qui ont pour principale mission de renforcer les capacités des agents de l'Administration financière, des entreprises publiques et parapubliques, et dans une moindre mesure des agents des organismes et entreprises du secteur privé (cf. tableau ci-dessous), rencontrent des difficultés.

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

En ce qui concerne l'ENSEA, il faut indiquer que sa vocation est d'assurer la formation des statisticiens pour les pays africains d'expression française et Haïti, elle fait face à des contraintes de plusieurs ordres. Elle rencontre certains problèmes institutionnels qui pourraient gêner son fonctionnement tels que un budget limité, des lourdeurs administratives, l'absence de système de motivation, notamment au niveau des enseignants permanents. L'École connaît le retrait progressif de certains financements ce qui aura un effet négatif si d'autres sources ne sont pas identifiées à temps. Les contraintes statutaires et financières sont la cause des difficultés de recrutement de nouveaux enseignants chercheurs.

Créé en 1970, le Centre Africain de Management et de Perfectionnement des Cadres (CAMPC) est une institution interafricaine. Le Centre bénéficie d'une autonomie juridique, administrative et financière. Le CAMPC a pour mission de mettre à la disposition des

entreprises et organismes privés, parapublics et publics les outils et techniques contribuant à la résolution de problèmes de gestion : identification des besoins, assistance-conseil, formation recherche.

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

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

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

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

Le second problème est celui de la persistance des pratiques de mauvaise gouvernance. La troisième faiblesse est liée aux ressources humaines. En effet, eu égard à l'importance du volume de travail, l'effectif actuel du SNGRC n'est pas à même de réaliser les objectifs fixés. La quatrième faiblesse porte sur le déficit de franche collaboration avec certains services de l'administration publique qui ne permet pas de réaliser certaines activités concernant les engagements pris par le Gouvernement avec les partenaires au développement.

Le Centre d'Education à Distance en Côte d'Ivoire (CED-CI) offre un cadre de partage du savoir par la vidéoconférence et le E-Learning. Il a pour objectif de renforcer les capacités des responsables et des décideurs des secteurs public et privé ainsi que de la société civile en leur proposant des services de formation moderne et de haute qualité par le biais

des technologies de l'information et de la communication. Cependant, Le mode d'accès aux prestations du CED-CI constitue une faiblesse, car il n'est pas clairement défini, les *auditeurs sont choisis par cooptation*. On note aussi que le CED-CI ne dispose pas de locaux en propre pour mener à bien ses activités. Il partage actuellement les locaux de l'École Nationale d'Administration.

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

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

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

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

Structures	Statut	Missions	Besoins de renforcement des capacités
		institutionnel d'actions du Secteur Public, de la Société Civile et du Secteur Privé et la collaboration intra et inter sectorielle, - Proposer toutes mesures correctives de bonne gouvernance, sur la base d'analyses et d'études appropriées.	
CED-CI (Centre d'Etudes à Distance)	EPIC	- Renforcer les capacités des responsables et des décideurs des secteurs public et privé, et de la société civile - Délivrer le Passeport de Compétence Informatique Européen (PCIE)	Locaux propres pour son fonctionnement
DRCN (Direction du Renforcement des Capacités Nationales) / Direction Générale du Développement des Capacités Nationales (DGDCN)	Direction	- Participer au recensement des potentialités en ressources humaines ; - Identifier les besoins de promotion et de développement des capacités humaines et appuyer les initiatives et les investissements s'y rapportant ; - Formuler et mettre en œuvre des politiques de renforcement des capacités.	- Réhabilitation des locaux ; - Dotation en mobilier et équipements divers

b) Programmes de renforcement des capacités

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

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

En ce qui concerne le PAGE, bien que des résultats positifs aient été enregistrés, on note quelques faiblesses dans sa mise en œuvre : formulation imprécise de certains de résultats ; mauvaise coordination des activités touchant différents départements ministériels.

Quant au PRCMAEFP, les conclusions de l'évaluation à mi-parcours en 2007, confirmées par la récente étude de recadrage, indiquent que ce programme a joué un rôle d'adjuvant

en matière de renforcement des capacités à travers la coordination des actions de renforcement des capacités de différents partenaires. Ce programme de par son caractère transversal, de par sa mission et son ancrage institutionnel, fait de lui le point focal technique des structures régionales de renforcement ainsi que des projets d'appui en matière de gestion économique et financière.

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2.4. Secteur privé et OSC

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

Malgré cet important dispositif, il subsiste encore, selon le DSRP (MEMPD, 2009) un certain nombre de contraintes relatives à l'absence d'une loi d'orientation sur les PME ; l'absence d'une plateforme spécifique de concertation entre l'État et les PME ; l'inexistence d'une véritable politique industrielle nationale et de relance des activités de production post crise ; la faiblesse des capacités des structures d'appui au développement et à la promotion du secteur privé ; et la lourdeur des procédures administratives et la pénurie de terrains à usage industriel.

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

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

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

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

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

Cependant, la Société Civile présente des faiblesses. Au nombre de ces faiblesses figurent la non observation par la plupart des organisations de la société civile des principes de bonne gouvernance ; la poursuite d'objectifs non avoués ; l'absence de réels

programmes d'activités, de plan d'actions et de stratégies clairs au sein de certaines organisations de la société civile ; l'inadéquation entre les programmes élaborés par les organisations de la société civile et les attentes des populations ; l'absence d'un cadre réglementaire approprié, l'inféodation politique et le manque d'autonomie financière de certaines organisations de la société civile etc. Le renforcement de capacités institutionnelles, humaines, matérielles et logistiques permettrait à la société civile de mieux accomplir ses missions.

III. Programme pays proposé

Le Programme Pays proposé intègre parfaitement les priorités nationales définies dans le Plan National de Développement (PND). Le résultat stratégique ou impact attendu est le renforcement de l'efficacité et de l'efficience de la gouvernance économique en Côte d'Ivoire.

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

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

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

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

3.1.1 - Le cadre institutionnel et organisationnel de la chaîne PPPBSE

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

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

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

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

Extrant 1.3 : la Cellule macroéconomique mise en place dans les années 90 et regroupant les experts de la Direction générale du Plan et de la Direction générale de l'économie, ayant pour mission de conduire les activités de projections macroéconomiques et d'élaborer le cadrage macroéconomique, est réactivée.

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

Extrant 1.5 : Le Cadre des Dépenses à Moyen Terme (CDMT) global est mis en place

Extrant 1.6 : Les CDMT sectoriels sont étendus à l'ensemble de l'économie nationale.

3.1.2 - Le développement des ressources humaines

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

Extrant 1.7 : Les responsables des structures intervenant dans la chaîne PPPBSE sont formés en management opérationnel et stratégique.

Extrant 1.8 : Les cadres des structures techniques sont sensibilisés sur les bonnes pratiques et formés d'une part sur les nouvelles approches méthodologiques et d'autre part à l'appropriation des nouveaux outils de gestion relatifs aux missions traditionnelles et nouvelles de leurs structures respectives.

3.1.3 - Les capacités logistiques, techniques et technologiques

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

Extrant 1.9 : Des guides de planification stratégique, de suivi et d'évaluation sont élaborés et vulgarisés.

Extrant 1.10 : Un manuel d'exécution des dépenses publiques est élaboré et vulgarisé.

Extrant 1.11 : Des logiciels conçus à partir de modèles de projections macro-économiques performants sont acquis et exploités aux fins d'élaboration du cadre macro-économiques.

Extrant 1.12 : Les locaux des structures impliquées dans la chaîne PPPBSE sont réhabilités.

Extrant 1.13 : les structures techniques concernées sont dotées en matériels informatiques performants.

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

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

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

Extrants 1.14 : Le plan d'urgence pour la production des statistiques de base est exécuté.

Extrant 1.15 : Les acteurs du dispositif national de production des statistiques économiques et financières sont formés.

Extrant 1.16 : Les structures nationales en charge de la production des statistiques économiques et financières sont dotées en matériels et équipements techniques performants.

Extrant 1.17 : Un système intégré d'information financière est mis en place et est opérationnel.

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

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

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

Les produits/extrants suivants sont attendus :

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

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

3.2.2 - Le développement des compétences techniques

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

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

3.2.3 - Les capacités logistiques, techniques et technologiques

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

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

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

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

3.3.1 - Le cadre institutionnel de contrôle

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

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

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

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

3.3.2 - Le développement des compétences techniques

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

3.3.3 - Les capacités logistiques, techniques et technologiques

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

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

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

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

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

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

Extrant 3.2 : la loi n° 60-315 du 21 septembre 1960 relative aux associations est révisée

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

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

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

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

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

3.4.3 - Les capacités logistiques, techniques et technologiques

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

IV. Cadre de mise en œuvre du programme

4.1. Organisation et Gouvernance du Programme-pays

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

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

Afin de garantir une flexibilité dans la gestion du programme dont l'encrage institutionnelle est assuré par le Ministère en charge du Plan et du Développement conformément aux résolutions de l'atelier du comité technique des 26 et 27 Octobre 2011, il est mis en place une structure organisationnelle mettant l'accent sur la mise en œuvre technique. Aussi, est-il créé trois organes de gestion, à savoir : (i) un comité de pilotage, (ii) un comité de suivi et (iii) une unité de coordination.

4.1.1 Comité de Pilotage

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

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

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

Il est composé comme suit :

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

Il est important de noter que si le Comité est présidé par le SNGRC, les ministres et les présidents de chambres consulaires ne peuvent qu'être représentés.

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

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

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

4.1.2 Comité de suivi

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

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

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

- le représentant du Ministre en charge du Plan et du Développement, *Président* ;
- le représentant du Ministre en charge de l'Economie et des Finances ;
- le représentant du Ministre en charge de la Fonction Publique et de l'emploi ;
- le représentant du Ministre en charge de l'Enseignement Supérieur ;
- le représentant du Secrétaire National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités (SNGRC) ;
- le représentant du Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire (CCI-CI) ;
- le représentant du Président de la Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI) ;
- le représentant du Président de la Fédération Ivoirienne des Petites et Moyennes Entreprises (FIPME) ;

- le représentant de la Société civile ;
- le représentant de la faïtière des Districts et Conseils régionaux ;
- le représentant de la Cellule d'Analyse de Politiques Economiques du CIRES (CAPEC) ;
- le Coordonnateur National du Programme, *Rapporteur*.
- les Coordonnateur sectoriels ;
- ainsi que toute autre personne ressource invitée par le Président du Comité.

Par ailleurs, il faut souligner que le Contrôleur financier auprès du Programme et le représentant de la Direction des marchés publics (DMP) sont d'office membres de ce comité dont les membres ont au moins le rang de directeur d'administration centrale.

4.1.3 Unité de Coordination du Programme Pays

Conformément aux conclusions de l'atelier du comité technique d'élaboration du Programme Pays de renforcement de capacités des 26 et 27 Octobre 2011, l'Unité de Coordination qui est placée sous la tutelle du Ministre en charge du Plan et du Développement, déclinée en coordinations nationale et sectorielles, a pour missions de :

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

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

- *Pour la coordination nationale :*
 - le Coordonnateur National ;
 - un (1) Responsable Administratif et Financier ;
 - un (1) Expert en Suivi-évaluation ;
 - une (1) Assistante de direction ; et
 - un (1) Chauffeur vagemestre.
- *Pour la coordination sectorielle :*
 - 1) le Coordonnateur sectoriel de la Composante Renforcement de la chaîne PPPBSE, aidé de :

- un (1) Assistant Administratif et Financier ;
 - un (1) Spécialiste en planification et analyse des politiques économiques ;
 - un (1) Spécialiste en suivi-évaluation ;
 - une (1) Assistante de direction ; et
 - un (1) Chauffeur vagemestre.
- 2) le Coordonnateur sectoriel de la Composante Efficacité du dispositif de contrôle et du renforcement des capacités, assisté de :
- un (1) Assistant Administratif et Financier ;
 - un (1) Spécialiste en suivi-évaluation ;
 - une (1) Assistante de direction ; et
 - un (1) Chauffeur vagemestre.
- 3) le Coordonnateur sectoriel de la Composante Redynamisation Secteur privé – Société civile, assisté de :
- un (1) Assistant Administratif et Financier ;
 - un (1) Spécialiste en suivi-évaluation ;
 - une (1) Assistante de direction ; et
 - un (1) Chauffeur vagemestre.

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

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

□ Coordination du renforcement de la chaîne PPPBSE

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

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

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

- Coordination Secteur privé-Société civile

La composante « Redynamisation du secteur privé et de la société civile » sera pilotée par un coordonnateur sectoriel. L'unité de gestion de cette composante sera logée à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire qui mettra à disposition le personnel d'appui en l'occurrence l'Assistante de direction et le chauffeur vaguemestre. Le Coordonnateur sectoriel, l'Assistant administratif et financier ainsi que le Spécialiste en Suivi-Evaluation seront quant à eux, recrutés selon les procédures de transparence et d'équité.

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

Quant au personnel d'appui, il sera :

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

Il convient également de préciser que le personnel non contractuel, mis à disposition par les structures d'accueil, recevra des indemnités dont les modalités seront définies par un acte réglementaire pris à cet effet. Il en est de même pour les membres du comité de pilotage et ceux du comité de suivi.

4.2 Bénéficiaires du programme national de renforcement des capacités

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

Au titre des structures de la chaîne PPPBSE, figurent : le Bureau national de la Prospective (BNP), la Direction Générale en charge du Plan, les structures en charge de la planification et de l'évaluation dans les ministères techniques, la Direction Générale de

l'Economie (DGE), la Direction Générale du Budget et des Finances (DGBF) ainsi que les structures en charge des affaires administratives et financières, la Direction des Marchés Publics (DMP), la Direction Générale des Impôts (DGI), la Direction Générale des Douanes (DGD), la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP), la Direction Générale de la Fonction publique, la Chambre des comptes, l'Inspection Générale des Finances, la Direction du contrôle financier, l'Autorité Nationale de Régulation des marchés publics (ANRMP), etc.

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

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

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

4.3. Modalités de mise en œuvre du Programme

4.3.1 Mise en œuvre effective

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

Le comité de suivi procédera, dès sa mise en place et sous l'autorité du Comité de pilotage, au recrutement des membres de l'équipe de coordination du programme, à savoir le Coordonnateur National, les Coordonnateurs sectoriels, l'Expert et les spécialistes en suivi évaluation, le Responsable Administratif et Financier, les Assistants administratif et financier, l'Assistante de direction et le Chauffeur de la coordination nationale.

A cet effet, il est chargé de :

- rédiger les termes de référence (TDR) pour les différents postes évoqués,
- élaborer les TDR d'un consultant pour l'élaboration d'un Manuel de procédures administratives, financières et comptable du Programme,
- procéder au recrutement du personnel sus mentionnés conformément aux normes de transparence et organisera le suivi des travaux d'élaboration du Manuel de procédures.

4.3.2 Modalités et procédures de mise à disposition des fonds

Toutes les mises à disposition de fonds de l'unité de coordination du programme seront effectuées sur la base des Plans de Travail Annuel approuvés par le Comité de pilotage. Elles s'effectueront selon les procédures identiques à l'instruction 192 relative à l'exécution de projets cofinancés par la Banque Mondiale pour laquelle il est prévu l'extension aux autres projets cofinancés d'envergure nationale.

Les requêtes pour le financement des activités détaillées dans les Plans de Travail Annuel seront approuvées par la Coordination Nationale qui se chargera de les exécuter. Les paiements ne seront donc effectués que par le Responsable Administratif et Financier du programme.

Les modalités de mise à disposition de fonds, l'importance des décaissements et la portée ainsi que la fréquence des activités de contrôle, peuvent être révisées au cours de la mise en œuvre du programme en fonction des résultats du suivi du programme et des dépenses, des rapports ainsi que des conclusions et recommandations d'audit.

4.3.3 Acquisition et gestion des biens

La coordination nationale à travers le Responsable Administratif et Financier procédera aux commandes des équipements et fournitures nécessaires à la mise en œuvre du programme, à concurrence des fonds disponibles et planifiés à cet effet. Cela se fera conformément aux règles et procédures imposées en la matière, et en consultation avec les structures concernées. Le Gouvernement sera régulièrement informé du mouvement et de la position des biens, en vue d'en faciliter les processus d'exonération des droits et taxes, le stockage et la distribution aux bénéficiaires.

Les équipements acquis et mis à la disposition de l'unité de gestion du programme resteront sa propriété sur le cycle du programme. A l'issue de cette période, leur propriété pourra être transférée totalement au Gouvernement. Quant aux équipements acquis au profit des structures du Gouvernement, ils leur appartiennent totalement.

4.4 Suivi et évaluation

Tenant compte du nouvel environnement de l'aide axé sur la redevabilité, le suivi et l'évaluation revêtent une importance capitale. Pour mieux cadrer ces actions, un plan

stratégique de suivi et évaluation couvrant la période de mise en œuvre du programme va être développé et fera l'objet d'une évaluation régulière.

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

En ce qui concerne l'évaluation du programme, il faut souligner qu'elle se déroulera en trois étapes sanctionnées par trois rapports qui sont : (i) rapport de base sur les niveaux des principaux indicateurs des coordinations sectorielles du programme, (ii) rapport d'évaluation à mi-parcours, (iii) rapport d'évaluation final. Le Programme sera également évalué une fois par an par un Cabinet d'Audit de renommé International, choisi par le Comité de Pilotage en accord avec les principaux bailleurs de fonds.

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

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

- année 1 : 2 240 155 US Dollars ;
- année 2 : 2 040 025 US Dollars ;
- année 3 : 2 024 275 US Dollars ;
- année 4 : 2 024 275 US Dollars ;
- année 5 : 2 085 700 US Dollars.

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

Tableau 4 : Résumé du Budget Prévisionnel

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

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

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

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

Tableau 5 : Plan de Financement

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

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

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

VI. Risques encourus lors de l'exécution du Programme

Le contexte d'opérationnalisation du programme de renforcement des capacités pour l'amélioration de la gouvernance économique est celui d'une économie sortant de crise. Par conséquent, quelques risques susceptibles de peser sur sa mise en œuvre satisfaisante sont à relever. Il s'agit de :

- les efforts pour renforcer la collaboration entre les dirigeants intervenant dans la chaîne PPPBSE peuvent être vains si la volonté d'instaurer une synergie d'action entre ses différents acteurs n'est pas suffisamment forte ;
- les difficultés rencontrées dans l'exécution du budget faute de liquidité et les reports d'une année sur l'autre de la dette intérieure indiquent des difficultés en vue de mobiliser des ressources financières suffisantes pour alimenter le processus CDMT ;
- l'exercice de façon redondante du contrôle financier interne à la chaîne de la dépense combiné à la persistance du chevauchement des attributions des entités investies dans le contrôle de l'action gouvernementale et des finances publiques sont des risques récurrents à l'opérationnalisation du dispositif de contrôle ;
- la non disponibilité des rapports de contrôle et d'audit, des données économiques et financières pour alimenter le portail d'informations socio-économiques ;

Outre le problème des ressources financières, la question de l'ancrage institutionnel du programme devra s'inscrire dans une optique d'efficacité et d'efficience du cadre de gestion du Programme au risque d'inhiber toute synergie d'action. Le choix des structures devant assurer la coordination et la supervision d'une part, et d'autre part la gestion opérationnelle des activités du programme, est capital dans la mesure où la qualité de la gouvernance de celle-ci demeure une conditionnalité de la plupart des partenaires pressentis pour le financement des activités du programme.

Les axes stratégiques 3 et 5 du document de stratégie de relance du développement et de réduction de la pauvreté prévoient une contribution déterminante du secteur privé et de la société civile. De ce fait, un ensemble de facteurs tels que i) la division et la rivalité entre les organisations et surtout les faïtières, et iii) l'instrumentalisation politique des OSC, constitueraient des risques potentiels à la conduite de certaines interventions du Programme.

Conclusion et Recommandations

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

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

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

Pour une mise en œuvre rapide de ce programme, l'Etat de Côte d'Ivoire devra s'engager à :

- mettre à disposition des locaux à usage de bureaux pour abriter les unités de coordination nationale et sectorielles du Programme ;
- adopter dans un bref délai et mettre en œuvre le cadre réglementaire conférant un statut d'institution semi autonome à ce Programme ;
- désigner les membres du Comité de Pilotage et du comité de suivi avec les termes de référence.

En outre, les partenaires techniques et financiers, notamment l'ACBF, devra s'engager à mobiliser les moyens techniques et financiers nécessaires à la réalisation des activités du Programme.

ANNEXES

ANNEXE 1 : CADRE DE RESULTATS

Résultat	INDICATEURS	SOURCES DE VERIFICATION	SITUATION DE DEPART	CIBLE VISEE EN FIN DE PROGRAMME	Hypothèses et risques
Impact : l'efficacité et l'efficience de la gouvernance économique sont renforcées en Côte d'Ivoire	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de croissance réelle - Nombre de conventions de financement signées avec les partenaires financiers - Classement au Rapport du Doing business 	<ul style="list-style-type: none"> - Document de cadrage macroéconomique - DDP - Rapport du Doing Business 	<ul style="list-style-type: none"> -5,8% (2011) 167^e /183 (2011) 	10%	
Effet 1 : L'efficacité de la chaîne PPPBSE est renforcée	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de documents de planification stratégique d'envergure nationale élaborés (1 en A1 ; 1 en A5); - Nombre de documents de planification stratégique sectoriels élaborés (1 en A1 ; 1 en A5) - Nombre de rencontres intersectorielles organisées (cible en A1 ; cible en A5) - Nombre de revues conjointes de suivi/évaluation réalisées par année 	<ul style="list-style-type: none"> - Ministère du Plan - Ministères techniques 	3	1	
Effet 2.1 : la performance du dispositif de renforcement des capacités est accrue	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de conventions de partenariat signées avec des structures extérieures - Nombre de plans de formation élaborés les structures nationales - Nombre de modules de formations adaptés aux besoins des administrations et institutions nationales développés 	Rapports d'activité des structures (ENA, GPE, ENSEA, CAPEC, CAMPC, CED-CI, DGDCN, SNGRC)			
Effet 2.2 : le dispositif de contrôle fonctionnelle plus efficace	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de missions de contrôle/d'inspection organisées par an - Nombre de rapports produits par les organes de contrôle par année 	Rapports d'activités des institutions de contrôle			

Résultat	INDICATEURS	SOURCES DE VERIFICATION	SITUATION DE DEPART	CIBLE VISEE EN FIN DE PROGRAMME	Hypothèses et risques
<u>Effet 3</u> : le secteur privé et la société civile sont redynamisés	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un plan stratégique de développement élaboré par les faïtières - Taux des investissements privés - Nombre d'emplois nouveaux créés dans le secteur privé 	<ul style="list-style-type: none"> - Rappports d'activités des faïtières 			
<u>Extrant 1.1</u> : Une communication en Conseil des Ministres relative à la formalisation de la Chaîne PPPBSE comme cadre de référence de planification et de mise en œuvre des actions de développement est adoptée	<ul style="list-style-type: none"> - La communication en Conseil des Ministres (CCM) adoptée 	<ul style="list-style-type: none"> - Communiqué du conseil des Ministres - Journal Officiel - SGG - Site CIGG - Rappports d'activités du Programme - (Consultations) 	0	1	
<u>Extrant 1.2</u> : Des lois plans et programmes sont élaborées et mises en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une loi plan - Existence de lois programmes 	<ul style="list-style-type: none"> - Journal Officiel - Ministère en charge du Plan 	0	1	
<u>Extrant 1.3</u> : la Cellule macroéconomique mise en place dans les années 90 et regroupant les experts de la Direction générale du Plan et de la Direction générale de l'économie, ayant pour mission de conduire les activités de projections macroéconomiques et d'élaborer le cadrage macroéconomique, est réactivée.	<ul style="list-style-type: none"> - Arrêté interministériel portant mise en place de la Cellule macroéconomique regroupant les experts de la DGP et de la DGE - Nombre de réunions/ateliers organisées par la Cellule 	<ul style="list-style-type: none"> - MEMPD - DDAP/MEF - Rappports d'activités de la Cellule - Rappports d'activités du Programme 	0	1	
<u>Extrant 1.4</u> : Un comité de suivi des directives relatives aux Finances Publiques est créé.	<ul style="list-style-type: none"> - Arrêté interministériel portant création d'un comité de suivi des directives relatives aux finances publiques - Nombre de séances de travail organisées par le Comité 	<ul style="list-style-type: none"> - DDAP/MEF - Comptes rendu de réunion du Comité - Rappports d'activités du Programme 	0	1	

Résultat	INDICATEURS	SOURCES DE VERIFICATION	SITUATION DE DEPART	CIBLE VISEE EN FIN DE PROGRAMME	Hypothèses et risques
<u>Extrant 1.5</u> : Le CDMT global est mis en place.	- Document de CDMT global	- Rapport d'activités du Comité de suivi des directives - Rapports d'activités du Programme	0	1	
<u>Extrant 1.6</u> : Les CDMT sectoriels sont étendus à l'ensemble de l'économie nationale	- Nombre de CDMT sectoriels élaborés	- Rapports d'activités du Comité de suivi des directives - Rapports d'activités du Programme	0	75%	
<u>Extrant 1.7</u> : Les responsables des structures intervenant dans la chaîne PPPBSE sont formés en management opérationnel et stratégique.	- Nombre de responsables formés en management opérationnel et stratégique	- Rapports d'activités (Coordinations nationales et sectorielle) - Rapports d'activités du Programme	-	100%	
<u>Extrant 1.8</u> : Les cadres des structures techniques sont sensibilisés sur les bonnes pratiques et formés d'une part sur les nouvelles approches méthodologiques et d'autre part à l'appropriation des nouveaux outils de gestion relatifs aux missions traditionnelles et nouvelles de leurs structures respectives.	- Nombre de modules de formés conçus - Nombre/qualité de cadres formés	- Supports de formation - Rapports de formation - Rapports d'activités (Coordinations nationale et sectorielles)	-	75%	
<u>Extrant 1.9</u> : Des guides de planification stratégique, de suivi et d'évaluation sont élaborés et vulgarisés	- Nombre de guides de planification stratégique et de suivi et d'évaluation élaborés - Nombre d'exemplaires par guide distribués	- Service de documentation et des archives des structures de planification - Rapports d'activités du Programme	50%	100%	
<u>Extrant 1.10</u> : Un manuel d'exécution des dépenses publiques est élaboré et vulgarisé.	- Existence du manuel d'exécution des dépenses publiques - Nombre de manuels distribués	- Service de documentation et des archives de la DGBF - DDAP/MEF - Rapports d'activités du Programme	-	1	

Résultat	INDICATEURS	SOURCES DE VERIFICATION	SITUATION DE DEPART	CIBLE VISEE EN FIN DE PROGRAMME	Hypothèses et risques
<u>Extrant 1.11</u> : Des logiciels conçus à partir de modèles de projections macro-économiques performants sont acquis et exploités aux fins d'élaboration du cadre macro-économique.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de licences installées - Nombre de publications relatives aux agrégats macro-économiques 	<ul style="list-style-type: none"> - PV de réception des travaux d'études - Rapports d'études - Rapports d'activités du Programme 	-	100%	
<u>Extrant 1.12</u> : Les locaux des structures impliquées dans la chaîne PPPBSE sont réhabilités.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de locaux réhabilités 	<ul style="list-style-type: none"> - Attestations des services faits 	-	50%	
<u>Extrant 1.13</u> : les structures techniques concernées sont dotées en matériels informatiques performants.	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de matériels informatiques - Nombre/qualité de structures équipées 	<ul style="list-style-type: none"> - Bordereaux de livraison et fiche de contrôle 	-	75%	
<u>Extrants 1.14</u> : Les statistiques de base sont disponibles	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de la base de données relative aux statistiques de base 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'exécution du plan d'urgence pour la production des statistiques de base 		75%	
<u>Extrant 1.15</u> : Les acteurs du dispositif national de production des statistiques économiques et financières sont formés.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de modules de formations élaborés - Nombre/qualité des acteurs formés 	<ul style="list-style-type: none"> - Supports de formation - Rapport de formation 		100%	
<u>Extrant 1.16</u> : Les structures nationales en charge de la production des statistiques économiques et financières sont dotées en matériels et équipements techniques performants.	<ul style="list-style-type: none"> - % de structures équipées - Nombre/qualité d'équipements acquis et distribués 	<ul style="list-style-type: none"> - Bordereau de livraison et fiches de contrôle 		100%	
<u>Extrant 1.17</u> : Un système intégré d'information financière est mis en place et est opérationnel.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de systèmes intégrés ou interconnectés 	<ul style="list-style-type: none"> - Systèmes d'information fonctionnels - Rapport d'activités, bases de données 	0	100%	

Résultat	INDICATEURS	SOURCES DE VERIFICATION	SITUATION DE DEPART	CIBLE VISEE EN FIN DE PROGRAMME	Hypothèses et risques
<u>Extrant 2.1</u> : Des textes réglementaires sont pris et des chartes fonctionnelles sont adoptées pour préciser les rôles et responsabilités des différents acteurs du dispositif de renforcement des capacités aussi bien au niveau de la coordination nationale et sectorielle qu'au niveau de la gestion opérationnelle des activités.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de décrets/arrêtés relatifs au dispositif de RC pris 	<ul style="list-style-type: none"> - Journal Officiel - SGG 	0	100%	
<u>Extrant 2.2</u> : Un cadre de partenariat entre les institutions de formation et l'ENA est formalisé.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de conventions signées 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'activités 	0	100%	
<u>Extrant 2.3</u> : Des curricula de formation adaptés aux besoins des administrations cibles sont élaborés et disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de curricula élaborés 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'activités 		100%	
<u>Extrant 2.4</u> : Des séminaires de formation en management opérationnel et stratégique mais également sur des thématiques spécifiques sont organisés à l'intention des cadres des structures de renforcement des capacités.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de séminaires organisés - Nombre de cadres formés 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'activités 		AD*	
<u>Extrant 2.5</u> : Les institutions publiques de renforcement des capacités sont réhabilitées et/ou dotées en matériels et équipements adaptés.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de structures réhabilitées ; - Nombre de structures équipées ; - Nombre/Qualité de matériels acquis et distribués 	<ul style="list-style-type: none"> - Bordereaux de livraison et fiches de contrôle - Attestations de services faits 	-	75%	
<u>Extrant 2.6</u> : la loi organique érigeant la Chambre des comptes en Cour des Comptes est adoptée.	<ul style="list-style-type: none"> - Référence de la loi organique - Décrets d'application 	<ul style="list-style-type: none"> - Journal officiel 		100%	
<u>Extrant 2.7</u> : un cadre législatif et réglementaire en matière de corruption et d'enrichissement illicite est élaboré et adopté.	<ul style="list-style-type: none"> - Référence de la loi portant répression des actes de corruption et d'enrichissement illicite - Décrets d'application 	<ul style="list-style-type: none"> - Journal Officiel 		100%	

Résultat	INDICATEURS	SOURCES DE VERIFICATION	SITUATION DE DEPART	CIBLE VISEE EN FIN DE PROGRAMME	Hypothèses et risques
Extrant 2.8 : la charte d'éthique du Gouvernement est disséminée dans toute l'administration publique ivoirienne.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de structures ayant reçu la charte - Nombre d'exemplaires distribués 	<ul style="list-style-type: none"> - Services de communication et de documentation des administrations et institutions nationales 		100%	
Extrant 2.9 : Un texte instituant la production systématique de rapports annuels par ministère sur la base de la mise en œuvre des matrices d'actions prioritaires est pris par le Gouvernement.	<ul style="list-style-type: none"> - Communication en Conseil des Ministres - Arrêté du PM - Nombre de rapports produits 	<ul style="list-style-type: none"> - Journal Officiel - Rapport d'activités 		100%	
Extrant 2.10 : Des séminaires de formation en audit interne et contrôle de gestion, et des voyages d'échanges d'expériences sont organisés à l'intention des cadres des organes de contrôle.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de sessions de formation réalisées - Nombre de cadres formés 	<ul style="list-style-type: none"> - Supports de formation - Rapport d'activités 		AD	
Extrant 2.11 : Les organes de contrôle sont dotés en matériels et équipements performants ainsi qu'en locaux fonctionnels.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de structures réhabilitées - Nombre de structures équipées - Nbre/qualité de matériels et équipements acquis et distribués 	<ul style="list-style-type: none"> - Bordereaux de livraison et fiches de contrôle - Attestations de service fait 		100%	
Extrant 3.1 : un cadre législatif et réglementaire sur la gouvernance des entreprises est élaboré et est fonctionnel.	<ul style="list-style-type: none"> - Loi sur la gouvernance des entreprises et décrets - Nombre de documents cadre d'orientation stratégique et d'appui au secteur privé - Nouveau code d'investissement - Nouveau code minier et énergétique 	<ul style="list-style-type: none"> - Journal officiel 		100%	
Extrant 3.2 : la loi n° 60-315 du 21 septembre 1960 est révisée	<ul style="list-style-type: none"> - Loi régissant les associations actualisée - Nombre d'articles révisés 	<ul style="list-style-type: none"> - Journal officiel 		100%	

Résultat	INDICATEURS	SOURCES DE VERIFICATION	SITUATION DE DEPART	CIBLE VISEE EN FIN DE PROGRAMME	Hypothèses et risques
<u>Extrant 3.3</u> : Des mécanismes et instruments juridiques adaptés aux associations sont élaborés et adoptés	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de textes pris 	<ul style="list-style-type: none"> - Journal officiel - Rapport d'activités 		100%	
<u>Extrant 3.4</u> : un code de déontologie de la société civile est élaboré, adopté et vulgarisé.	<ul style="list-style-type: none"> - Existence du code - Nombre d'associations impliquées 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'activités des OSC 		100%	
<u>Extrant 3.5</u> : des curricula de formation adaptés aux besoins des acteurs sont élaborés.	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de curricula 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'activités des institutions de formations 		100%	
<u>Extrant 3.6</u> : des séminaires de formation en management des organisations, à la citoyenneté, aux droits humains et à la gouvernance locale sont organisés	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de séminaires de formation organisés - Nombre/qualité d'acteurs formés 	<ul style="list-style-type: none"> - Supports de formation - Rapport de formations et fiches d'évaluation - Rapports d'activités 		AD	
<u>Extrant 3.7</u> : les faitières des organisations concernées sont dotées en matériels et équipements opérationnels.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'organisations concernées - Nombre/qualité des équipements distribués 	<ul style="list-style-type: none"> - Bordereaux de livraison et fiches de contrôle 		100%	

*AD : A Définir

ANNEXE 2 : MATRICE D'ACTIVITES OU DE PLANIFICATION OPERATIONNELLE

PRODUITS	ACTIVITES	INDICATEURS DE REALISATION	STRUCTURES IMPLIQUEES	CALENDRIER DE MISE EN OEUVRE				
				A1	A2	A3	A4	A5
Extrait 1.1 : Une communication en Conseil des Ministres relative à la formalisation de la Chaîne PPPBSE comme cadre de référence de planification et de mise en œuvre des actions de développement est adoptée	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer une communication en Conseil des Ministres formalisant la Chaîne PPPBSE comme cadre de référence de planification et de mise en œuvre des actions de développement - Adopter cette CCM - Vulgariser ce cadre 	<p>Existence d'un cadre de référence de planification et de mise en œuvre des actions de développement</p> <ul style="list-style-type: none"> - MEMPD - MEF - SGG 	<ul style="list-style-type: none"> - MEMPD - SGG - ASSEMBLEE NATIONALE 	X				
Extrait 1.2 : Des lois plans et programmes sont élaborées et mises en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer et adopter une loi plan sur la base du PND 2012-2015 ; - Elaborer et adopter des lois programmes sur les programmes sectoriels dans le cadre de la mise en œuvre des CDMT. - Vulgariser les cadres adoptés 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une loi plan - Existence de lois programmes 	<ul style="list-style-type: none"> - MEMPD - SGG - ASSEMBLEE NATIONALE 	X				
Extrait 1.3 : la Cellule macroéconomique mise en place dans les années 90 et regroupant les experts de la Direction générale du Plan et de la Direction générale de l'économie, ayant pour mission de conduire les activités de projections macroéconomiques et d'élaborer le cadre macroéconomique, est réactivée.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer une communication en Conseil des Ministres créant une cellule macroéconomique ; - Adopter cette CCM ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une cellule macroéconomique regroupant les experts de la DGP et de la DGE - Nombre de réunions de la cellule 	<ul style="list-style-type: none"> - MEMPD - MEF - SGG 	X				
Extrait 1.4 : Un comité de suivi des directives relatives aux Finances Publiques est créé.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer un arrêté ministériel ; - Signer cet arrêté 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence du comité de suivi - Nombre de séances de travail du comité 	MEF	X				
Extrait 1.5 : Le CDMT global est mis en place.		Existence du CDMT global	DGBF	X				
Extrait 1.6 : Les CDMT sectoriels sont étendus à l'ensemble de l'économie nationale		Nombre de CDMT sectoriels élaborés	DGBF	X	X	X	X	X

PRODUITS	ACTIVITES	INDICATEURS DE REALISATION	STRUCTURES IMPLIQUEES	CALENDRIER DE MISE EN OEUVRE				
				A1	A2	A3	A4	A5
Extrait 1.7 : Les responsables des structures intervenant dans la chaîne PPPBSE sont formés en management opérationnel et stratégique.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer les plans de formation - Recruter les prestataires ; - Dispenser la formation 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de responsables formés 	<ul style="list-style-type: none"> - DGP - DGBF, DGE, DGI, DGD, DGTCP 	X	X	X	X	X
Extrait 1.8 : Les cadres des structures techniques sont sensibilisés sur les bonnes pratiques et formés d'une part sur les nouvelles approches méthodologiques et d'autre part à l'appropriation des nouveaux outils de gestion relatifs aux missions traditionnelles et nouvelles de leurs structures respectives.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer les plans de formation - Recruter les prestataires ; - Assurer les formations ou organiser des séminaires d'échanges d'expériences 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de formations dispensées - Nombre de cadres formés 	<ul style="list-style-type: none"> - DGP - DGBF, DGE, DGI, DGD, DGTCP - DP, DAAF 	X	X	X	X	X
Extrait 1.9 : Des guides de planification stratégique, de suivi et d'évaluation sont élaborés et vulgarisés	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer et valider les guides - Vulgariser les guides 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de guides - Nombre d'exemplaires distribués 	DGP	X				
Extrait 1.10 : Un manuel d'exécution des dépenses publiques est élaboré et vulgarisé.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer et valider le manuel - Vulgariser le manuel 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de manuel - Existence de dépenses publiques - Nombre de manuels distribués 	DGBF	X	X	X	X	X
Extrait 1.11 : Des logiciels conçus à partir de modèles de projections macro-économiques performants sont acquis et exploités aux fins d'élaboration du cadre macro-économique.	<ul style="list-style-type: none"> - Acquérir des logiciels de projection performants au profit des services concernés ; - Former les cadres à leur utilisation ; - Exploiter ces outils pour le cadrage macroéconomique 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de licences installées - Nombre de projections réalisées 	<ul style="list-style-type: none"> - DGE - DGP 	X				
Extrait 1.12 : Les locaux des structures impliquées dans la chaîne PPPBSE sont réhabilités.	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les besoins en réhabilitation ; - Recruter les prestataires - Réaliser les travaux 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de locaux réhabilités 	<ul style="list-style-type: none"> - MEMPD - MEF 	X	X	X	X	X

PRODUITS	ACTIVITES	INDICATEURS DE REALISATION	STRUCTURES IMPLIQUEES	CALENDRIER DE MISE EN OEUVRE				
				A1	A2	A3	A4	A5
Extrant 1.13 : les structures techniques concernées sont dotées en matériels informatiques performants	<ul style="list-style-type: none"> - Recenser les besoins exacts des structures - Acquérir le matériel informatique - Répartir le matériel acquis 	<ul style="list-style-type: none"> - proportion équipées - quantité d'équipements fournis 	<ul style="list-style-type: none"> - DGP - DGBF, DGI, DGD, DGTCP - DP, DAAF - UGP 	X	X			
Extrants 1.14 : Le plan d'urgence pour la production des statistiques de base est exécuté.	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les besoins à satisfaire ; - Appuyer la mise en œuvre des mesures adoptées 	Les statistiques sectorielles sont disponibles	<ul style="list-style-type: none"> - MEF - INS 	X	X	X	X	X
Extrant 1.15 : Les acteurs du dispositif national de production des statistiques économiques et financières sont formés.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer les plans de formations - Recruter les prestataires - Dispenser les formations 	Nombre de cadres formés	<ul style="list-style-type: none"> - INS - MEF - MEMPD 	X	X	X	X	X
Extrant 1.16 : Les structures nationales en charge de la production des statistiques économiques et financières sont dotées en matériels et équipements techniques performants.	<ul style="list-style-type: none"> - Recenser les besoins spécifiques des structures - Acquérir le matériel informatique - Répartir le matériel acquis 	<ul style="list-style-type: none"> - proportion équipées - quantité d'équipements fournis 	<ul style="list-style-type: none"> - INS - Direction des Statistiques des Ministères techniques 	X	X			
Extrant 1.17 : Un système intégré d'information financière est mis en place et est opérationnel.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer et adopter le schéma du système à mettre en place - Opérationnaliser le système 	Nombre de systèmes intégrés ou interconnectés	<ul style="list-style-type: none"> - INS - DGI, DGD, DGTCP 	X	X			
Extrant 2.1 : Des textes réglementaires sont pris et des chartes fonctionnelles sont adoptées pour préciser les rôles et responsabilités des différents acteurs du dispositif de renforcement des capacités aussi bien au niveau de la coordination nationale et sectorielle qu'au niveau de la gestion opérationnelle des activités.	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser une concertation nationale sur la coordination du dispositif national de renforcement des capacités - Elaborer et adopter des textes réglementaires et des chartes fonctionnelles des structures identifiées - Vulgariser le dispositif adopté 	Existence de textes réglementaires et chartes fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Cabinet du Premier Ministre - MEMPD 	X	X			

PRODUITS	ACTIVITES	INDICATEURS DE REALISATION	STRUCTURES IMPLIQUEES	CALENDRIER DE MISE EN OEUVRE				
				A1	A2	A3	A4	A5
Extrant 2.2 : Un cadre de partenariat entre les institutions de formation et l'ENA est formalisé.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer un document cadre ; - Adopter le document 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de convention signés 	<ul style="list-style-type: none"> - ENA - GPE - ENSEA - CAPEC - CAMPC - CED-CI 	X	X			
Extrant 2.3 : Des curricula de formation adaptés aux besoins des administrations cibles sont élaborés et disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> - Recenser les besoins spécifiques des structures - Elaborer et adopter les curricula - Vulgariser les curricula 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de curricula élaborés 	<ul style="list-style-type: none"> - ENSEA - CAPEC - CED-CI - CAMPC - DGDCN - SNGRC 	X	X			
Extrant 2.4 : Des séminaires de formation en management opérationnel et stratégique mais également sur des thématiques spécifiques sont organisés à l'intention des cadres des structures de renforcement des capacités.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer les plans de formations - Recruter les prestataires - Dispenser les formations 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de séminaires organisés - Nombre de cadres formés 	<ul style="list-style-type: none"> - ENA - GPE - ENSEA - CAPEC - CAMPC - CED-CI - DGDCN - SNGRC 	X	X	X	X	X
Extrant 2.5 : Les institutions publiques de renforcement des capacités sont réhabilitées et/ou dotées en matériels et équipements adaptés.	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les besoins en réhabilitation ; - Recruter les prestataires - Réaliser les travaux - Fournir du matériel ou des équipements 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de structures réhabilitées - Nombre de structures équipées - Quantité de matériels et équipements remis 	<ul style="list-style-type: none"> - ENA - GPE - ENSEA - CAPEC - CAMPC - CED-CI - DGDCN - SNGRC 	X	X	X		

PRODUITS	ACTIVITES	INDICATEURS DE REALISATION	STRUCTURES IMPLIQUEES	CALENDRIER DE MISE EN OEUVRE				
				A1	A2	A3	A4	A5
<u>Extrant 2.6</u> : la loi organique érigeant la Chambre des comptes en Cour des Comptes est adoptée.	<ul style="list-style-type: none"> - Actualiser le projet de loi - Adopter le projet en Conseil des Ministres - Adopter la loi - Promulguer la loi 	Cour des Comptes opérationnelle	MJ					
<u>Extrant 2.7</u> : un cadre législatif et réglementaire en matière de corruption et d'enrichissement illicite est élaboré et adopté.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer le projet de loi - Adopter le projet en Conseil des Ministres - Adopter la loi - Promulguer la loi 	Existence d'un texte réglementaire	MEF - MJ	X				
<u>Extrant 2.8</u> : la charte d'éthique du Gouvernement est disseminée dans toute l'administration publique ivoirienne.	<ul style="list-style-type: none"> - Editer la charte - Vulgariser la charte dans tous les ministères 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de structures ayant reçu la charte - Nombre d'exemplaires distribués 	SGG	X	X			
<u>Extrant 2.9</u> : Un texte instituant la production systématique de rapports annuels par ministère sur la base de la mise en œuvre des matrices d'actions prioritaires est pris par le Gouvernement.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer le texte ; - Adopter le texte en Conseil des Ministres 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence du texte - Nombre de rapports produits 	MEMPD - SGG	X	X			
<u>Extrant 2.10</u> : Des séminaires de formation en audit interne et contrôle de gestion, et des voyages d'échanges d'expériences sont organisés à l'intention des cadres des organes de contrôle.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer des plans de formations - Recruter les prestataires - Dispenser les formations - Participer à des conférences ou à des missions à l'étranger 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de projets de formation réalisés - Nombre de cadres formés 	IGE - Inspections des ministères - DCF - Assemblée Nationale	X	X	X	X	X
<u>Extrant 2.11</u> : Les organes de contrôle sont dotés en matériels et équipements performants ainsi qu'en locaux fonctionnels.	<ul style="list-style-type: none"> - Recenser les besoins spécifiques des structures - Fournir le matériel et les équipements informatiques adéquats - Réaliser les travaux de réhabilitation 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de structures réhabilitées - Nombre de structures équipées - Quantité de matériels et équipements remis 	IGE - Inspections des ministères - DCF - Assemblée Nationale	X	X	X		

PRODUITS	ACTIVITES	INDICATEURS DE REALISATION	STRUCTURES IMPLIQUEES	CALENDRIER DE MISE EN OEUVRE				
				A1	A2	A3	A4	A5
<u>Extrait 3.1</u> : un cadre législatif et réglementaire sur la gouvernance des entreprises est élaboré et est fonctionnel.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer le cadre - Adopter le cadre en Conseil des Ministres 	Existence du cadre	<ul style="list-style-type: none"> - MIPSP - MPME 	X	X			
<u>Extrait 3.2</u> : la loi n° 60-315 du 21 septembre 1960 est révisée	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer de nouveaux articles - Adopter le projet en Conseil des Ministres - Adopter la loi - Promulguer la loi 	Nombre d'articles révisés	MI	X	X			
<u>Extrait 3.3</u> : Des mécanismes et instruments juridiques adaptés aux associations sont élaborés et adoptés	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer les textes réglementaires - Adopter les textes 	Nombre de textes pris	<ul style="list-style-type: none"> - MI - OSC - UVICOCI - ADDCI 	X	X			
<u>Extrait 3.4</u> : un code de déontologie de la société civile est élaboré, adopté et vulgarisé.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer le code - Adopter le code - Vulgariser le code 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence du code - Nombre d'associations concernées 	OSC	X	X	X		
<u>Extrait 3.5</u> : des curricula de formation adaptés aux besoins des acteurs sont élaborés.	<ul style="list-style-type: none"> - Recenser les besoins de formation des structures - Elaborer et adopter les curricula - Vulgariser les curricula 	Nombre de curricula élaborés	<ul style="list-style-type: none"> - CCI - OSC - UVICOCI - ADDCI 	X	X			
<u>Extrait 3.6</u> : des séminaires de formation en management des organisations, à la citoyenneté, aux droits humains et à la gouvernance locale sont organisés,	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer les plans de formations - Recruter les prestataires - Dispenser les formations 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de séminaires organisés - Nombre d'acteurs formés 	<ul style="list-style-type: none"> - CCI - OSC - UVICOCI - ADDCI 	X	X	X	X	X
<u>Extrait 3.7</u> : les faïteries des organisations concernées sont dotées en matériels et équipements opérationnels.	<ul style="list-style-type: none"> - Recenser les besoins spécifiques des structures - Fournir le matériel et les équipements informatiques adéquats 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'organisations concernées - Quantité des équipements remis 	<ul style="list-style-type: none"> - CCI - OSC - UVICOCI - ADDCI 	X	X	X		

ANNEXE 3 : TERMES DE REFERENCE DES POSTES A POURVOIR

Dans le cadre de la reconstruction nationale, de la relance économique et de la lutte contre la pauvreté en Côte d'Ivoire, l'amélioration de la qualité de la gouvernance s'avère une exigence de portée indéniable. Au regard des ambitions affichées par les nouvelles autorités ivoiriennes, et fort des conclusions de l'étude des besoins en renforcement des capacités, un programme pays de renforcement des capacités dans le domaine de la gouvernance économique, appuyé par les bailleurs de fonds a été approuvé.

Le programme pays proposé intègre parfaitement les priorités nationales définies dans le Plan National de Développement (PND). Le résultat stratégique attendu est l'efficacité et l'efficience de la gouvernance économique en Côte d'Ivoire dans le contexte post-crise. La réalisation de cet impact repose sur une mise en œuvre efficace des activités programmées et une utilisation optimale des ressources mises à disposition. Pour y parvenir, il est envisagé de mettre en place une unité de coordination avec un positionnement stratégique disposant de compétences techniques et pratiques avérées à l'effet d'atteindre les résultats programmés.

Les présents termes de référence sont donc élaborés en vue de recruter les ressources humaines de l'unité de coordination du programme à travers ses différentes composantes.

I. COORDINATION NATIONALE

Les postes à pourvoir sont :

- un(e) Coordonnateur (trice) National(e) ;
- un(e) Responsable Administratif et Financier ;
- un(e) Expert(e) en suivi-évaluation ;
- un(e) Assistant(e) de direction ;
- un chauffeur vaguemestre.

1.1 Coordonnateur National

1.1.1 Missions

Sous l'autorité du Comité de pilotage et la supervision directe du Comité de suivi, le(la) titulaire du poste aura pour mission d'assurer la bonne exécution et le suivi des activités du programme. A ce titre, il(elle) est responsable de la coordination générale du programme, de la mise en œuvre des activités ainsi que de la gestion administrative et financière et du reporting. Outre sa contribution à la réalisation des objectifs du programme, il devra partager et contribuer à la consolidation des connaissances, à l'appropriation nationale, au renforcement des capacités, qui constituent des éléments clef du Programme. Il(elle) aura notamment pour tâches de :

- Affiner le programme de mise en œuvre de l'ensemble des activités, en s'assurant de leur cohérence avec les objectifs assignés et élaborer les plans de travail annuels globaux budgétisés (PTAB) ;
- Assurer la coordination pragmatique, financière et administrative du Programme ;
- Assurer le suivi de l'exécution des PTAB, en veillant à ce que les activités menées par les composantes sectorielles soient exécutées selon les plans et budgets établis ;

- Coordonner l'élaboration et la mise en œuvre d'un système de suivi-évaluation, sur la base d'indicateurs de résultats, permettant de s'assurer des progrès vers la réalisation des résultats, d'apporter les correctifs requis, et d'élaborer les rapports périodiques (semestriels et annuels), les rapports consolidés à soumettre au comité de suivi ainsi que le rapport d'achèvement ;
- Superviser l'élaboration et le suivi de l'exécution du budget consolidé et la réalisation des dépenses, en conformité avec les PTAB et dans le respect des procédures, selon les modalités d'exécution retenues ;
- Organiser et superviser les processus d'acquisition, conformément aux procédures d'appels d'offres retenues ;
- Superviser et coordonner le travail de toute l'équipe de coordination nationale et sectorielle ;
- Mobiliser les acteurs et partenaires nécessaires à la réalisation des résultats escomptés ;
- Superviser le recrutement du personnel de projet, et préparer les termes de référence des consultants et des études ;
- Assurer le suivi des missions de consultants et faire des contributions substantielles pour l'enrichissement des rapports d'études produits ;
- Effectuer des visites de terrain dans le cadre du suivi des activités du programme ;
- Elaborer une stratégie de mobilisation de ressources et promouvoir des mécanismes/modalités de financement des principaux partenaires. Pour ce faire, préparer tous les documents nécessaires (documents de projet, études techniques, fiches projets, etc.) à l'établissement de partenariats et à la mobilisation de ressources ;
- Fournir des conseils et faire des recommandations sur l'utilisation des ressources financières ;
- Assurer la visibilité des activités du programme ;
- Accomplir toutes autres tâches, en liaison avec le programme, qui pourraient lui être confiées par le Comité de pilotage ou le Comité de Suivi.

1.1.2 Qualifications et compétences requises :

Le(la) Coordonnateur(trice) National(e) devra réunir les compétences et aptitudes ci-après :

- Etre titulaire d'un diplôme d'études supérieures de troisième cycle, de préférence en économie, gestion, sciences sociales, droit ou dans des disciplines connexes ;
- Avoir une bonne maîtrise des approches de gestion des services publics et une excellente connaissance des administrations et institutions publiques ivoiriennes, avec au moins quinze (15) ans d'expérience professionnelle en administration publique ;
- Justifier d'une expérience professionnelle pertinente d'au moins 7 ans dans le management de projets de développement, en particulier en matière de renforcement des capacités institutionnelles, en lien avec les standards, les principes et indicateurs de performance en matière de gouvernance économique ;

- Avoir une bonne connaissance des approches et procédures d'exécution et de suivi-évaluation de projets, basées sur la GAR constituera un atout ;
- Justifier de bonnes capacités à formuler, planifier, synthétiser, rédiger des rapports et à communiquer ;
- Justifier d'une expérience de collaboration avec les institutions, les partenaires au développement et/ou les organisations de la société civile, et d'une bonne connaissance des règles et procédures des principaux partenaires financiers du programme ;
- Etre doté(e) d'excellentes capacités organisationnelles, d'initiative et d'anticipation et avoir des aptitudes à travailler en équipe, à animer et diriger une équipe multidisciplinaire dans un contexte multiculturel ainsi qu'une bonne capacité à résoudre les problèmes ;
- Avoir une parfaite maîtrise de français et une bonne pratique de l'anglais et de l'outil informatique (Word, Excel, PowerPoint, Internet...) ;
- Faire la preuve d'une grande facilité de contact, d'une bonne capacité de dialogue de haut niveau avec les responsables politiques et administratifs nationaux, ainsi qu'avec les partenaires techniques et financiers ;
- Justifier d'une bonne capacité à travailler sous pression ;
- S'engager à respecter les obligations de résultats, de neutralité et d'objectivité dans la conduite du Programme (non appartenance à tout mouvement, groupe, politique ou organisation de la société civile).

1.2 Responsable Administratif Et Financier

1.2.1 Missions :

Le responsable administratif et financier représente un maillon essentiel pour l'efficacité dans le déroulement des interventions du programme. Il assumera les tâches suivantes :

- Gestion budgétaire et rapportage financier:
 - élaborer et mettre en place les systèmes de gestion comptable et financière du programme, en liaison avec les coordinations sectorielles ;
 - contribuer à l'élaboration des budgets associés aux PTAB ;
 - Assurer le suivi budgétaire;
 - Rapporter sur l'avancement budgétaire du programme et valider les états financiers périodiques, trimestriels et annuels ;
 - Suivre l'utilisation efficiente des fonds ;
 - S'assurer de la régularité des requêtes de financement et des justifications des transferts aux partenaires ;
 - Elaborer des propositions de révision budgétaire et des programmations financières.
- Comptabilité et gestion de la trésorerie:
 - Superviser, consolider et valider la comptabilité ;
 - Gérer la trésorerie et les appels de fonds ;

- Superviser la préparation des paiements et approuver les paiements ;
 - Etablir les états de rapprochements bancaires ;
 - contrôler la fiabilité des informations produites ainsi que la conformité des opérations réalisées au regard du manuel des procédures et des textes réglementaires ;
 - Assurer l'archivage, la sauvegarde, le classement des documents et supports comptables.
- Achats et logistique:
- Élaborer le plan de passation des marchés publics ;
 - Superviser le processus d'achat et en accroître l'efficacité ;
 - Superviser la gestion du matériel, des véhicules, des infrastructures ;
 - Assurer la gestion et le suivi des contrats.
- Gestion du personnel :
- Appuyer le recrutement et la sélection du personnel ;
 - Assurer la gestion administrative du personnel local (contrats, congés...) ;
 - Motiver, encadrer et suivre le personnel ;
 - Assurer le développement des compétences de l'équipe projet.
- Gestion des audits:
- Assurer la préparation efficace des missions d'audit ;
 - Analyser les rapports d'audit et fournir un feedback aux auditeurs, sous le contrôle du Coordonnateur national ;
 - Coordonner et suivre la mise en œuvre des recommandations des audits, sur la base de plans d'action.
- Développement et communication d'instruments de gestion et d'instructions de travail:
- Développer et actualiser un manuel de procédures du Programme;
 - Développer des outils de gestion propres aux besoins du Programme.
- Autres tâches :
- participer à la mobilisation des ressources financières pour le fonctionnement du programme ;
 - veiller au respect des règles légales de fonctionnement des services relevant de l'unité de gestion du programme ;
 - Accomplir toutes autres tâches qui pourraient lui être confiées par le Coordonnateur National.

1.2.2 Qualifications :

Le (la) candidat(e) devra :

- Etre titulaire d'un diplôme de niveau BAC + 4/5 en gestion, finances ou comptabilité (ou équivalent) ;

- Justifier d'une expérience professionnelle pertinente d'au moins 5 ans dans le domaine de la gestion des projets appuyés par les institutions et organismes de développement internationaux, tels les agences du Système des Nations Unies, la Banque Mondiale, la BAD, l'ACBF... ;
- Avoir une bonne connaissance des mécanismes et procédures de gestion de projets ainsi que des procédures de décaissement des principaux partenaires financiers du Programme ;
- Justifier d'une expérience d'au moins 5 ans dans la gestion des ressources humaines et d'une expérience d'au moins 3 ans dans la passation de marchés publics ;
- Disposer d'excellentes connaissances pratiques dans la gestion financière et administrative ;
- Etre doté(e) d'excellentes capacités rédactionnelles et à travailler en équipe et sous pression dans un contexte multiculturel ;
- Disposer de bonnes aptitudes en planification, communication orale et écrite et être orienté résultats ;
- Avoir une parfaite maîtrise de français et une bonne pratique de l'anglais et de l'outil informatique (Word, Excel, PowerPoint, Internet...), plus particulièrement disposer de bonnes connaissances de logiciels de comptabilité ;
- S'engager à respecter les obligations de résultats, de neutralité et d'objectivité dans la conduite du Programme.

1.3 Expert En Suivi-Evaluation

1.3.1 Mission

Basé(e) au sein du Bureau de la coordination nationale, le titulaire du poste travaillera sous la supervision du Coordonnateur national. L'expert(e) en suivi-évaluation devra appuyer l'unité de coordination du programme en vue de mettre en place un système de suivi-évaluation et garantir la disponibilité des données et informations relatives aux activités du programme et leur accessibilité à toutes les parties prenantes. Il(elle) assumera les tâches suivantes :

- Elaborer et mettre en œuvre, en liaison avec les coordinations sectorielles, un mécanisme de suivi-évaluation permettant de superviser l'avancement du Programme et d'assurer, notamment sur la base d'indicateurs de résultats, l'efficacité de la gestion du Programme
- Coordonner la formulation et le suivi des plans de travail dans le cadre de la stratégie de suivi-évaluation et veiller à leur cohérence ;
- Identifier les canaux de communication nécessaires en vue de collecter, analyser et consolider toute l'information utile au reporting du système de suivi-évaluation ;
- Assurer et appuyer le suivi et l'actualisation réguliers du calendrier de suivi-évaluation du programme dans toutes ses composantes ;
- Rédiger et consolider les rapports sur l'état d'avancement (trimestriels, semestriels, annuels) ;
- Veiller à la programmation des revues périodiques, à mi-parcours et finale ;

- Assurer la coordination et l'organisation des évaluations ;
- Renforcer les capacités des sectoriels en matière de suivi et d'évaluation en organisant des sessions de formations et toute autre action d'accompagnement appropriée;
- Accomplir toutes autres tâches à lui confiées par le Comité de Suivi, en relation avec le Coordonnateur National ;
- S'engager à respecter les obligations de résultats, de neutralité et d'objectivité dans la conduite du Programme.

1.3.2 Profil recherché

L'expert(e) en suivi –évaluation devra remplir les conditions suivantes :

- Etre titulaire d'un diplôme supérieur, au moins BAC + 4, en économie, statistique, gestion des projets, sciences sociales, ou équivalents, avec une spécialisation en gestion axée sur les résultats ou en évaluation ;
- Justifier de 5 années d'expérience ou plus dans le suivi-évaluation et la production et l'analyse de données au sein d'un projet de développement ;
- Disposer de bonnes connaissances des procédures et pratiques de gestion et de mise en œuvre des programmes avec les partenaires techniques et financiers, notamment du Programme ;
- Avoir des aptitudes à travailler dans un environnement multi culturel et à établir des relations de travail harmonieuses ;
- Disposer de bonnes capacités rédactionnelles, d'analyse et de synthèse ainsi que de bonnes aptitudes en communication et en négociation ;
- Avoir une parfaite maîtrise de français et une bonne pratique de l'anglais et de l'outil informatique (Word, Excel, PowerPoint, Internet...), plus particulièrement disposer de bonnes connaissances de logiciels de gestion de projets, statistiques et économétriques.

1.4 Assistante de Direction :

1.4.1 Mission :

Sous la direction du Coordonnateur National, l'Assistante de Direction bilingue sera chargée de :

- Préparer et finaliser pour le compte du Coordonnateur National et des autres membres du Staff les correspondances, requêtes ordinaires, rapports, mémos, circulaires, fax et autres ;
- Assurer une gestion professionnelle de l'agenda du Coordonnateur National et Assurer la coordination des réceptions officielles données par celui-ci ;
- Prendre les dispositions nécessaires pour la réception des visiteurs et répondre à leurs questions avec tact et discrétion ;
- Préparer les documents d'information utilisés par le Coordonnateur National dans ses déplacements officiels et à l'occasion des réunions spéciales ;
- Participer aux réunions de coordination, prendre des notes et préparer les comptes-rendus des réunions, à la demande du Coordonnateur National ;

- Rédiger et finaliser les projets de courrier dans un éventail de domaines, et préparer les procès-verbaux des réunions;
- Assurer l'enregistrement et la numérotation du courrier « arrivée » et « départ » dans les registres préparés à cet effet et tenir un système de classement approprié ;
- Veiller à la qualité des documents requérant l'approbation et/ou la signature du Coordonnateur National ;
- Apporter aux membres du staff tout appui professionnel nécessaire à l'archivage/classement des dossiers et de la documentation importante ;
- Suivre l'inventaire des biens du Projet ;
- Préparer et suivre l'organisation des missions de l'Unité de coordination et suivre les demandes de remboursement des frais de mission, en liaison avec le RAF ;
- Faire le suivi des dossiers administratifs auprès des partenaires ;
- Réceptionner (enregistrer et numéroté) les factures soumises par les fournisseurs au Programme pour paiement, en relation avec le RAF ;
- Mettre à jour le répertoire des interlocuteurs (agences du Gouvernement ou structures privées) et tous autres services en relation avec les activités du Programme ;
- Accomplir toutes autres tâches ou missions qui pourraient lui être confiées par le Coordonnateur National du Programme.

1.4.2 Profil requis :

L'Assistante de Direction devra :

- Etre titulaire au minimum d'un diplôme niveau BAC + 3 en Secrétariat bureautique ou secrétariat de direction. Un diplôme additionnel d'administration de bureau, notamment en assistantat de direction serait un atout ;
- Justifier d'au moins cinq (5) ans d'expérience professionnelle dont au moins trois (3) comme assistante de direction ;
- Avoir une excellente capacité d'organisation et être méthodique, rigoureuse et organisée ;
- Etre accueillante et avoir le sens des relations, de la tenue et de la courtoisie dans le comportement ;
- Justifier de bonnes capacités à rédiger et à communiquer ;
- Etre motivée pour son travail et être capable de travailler sous pression dans un environnement multiculturel ;
- Avoir une expérience de travail avec les institutions et/ou les organismes de développement est un atout ;
- Avoir une maîtrise parfaite du français et des logiciels de bureautique tels que Word, Excel, PowerPoint et Outlook ainsi qu'Internet ;
- Avoir une bonne pratique de l'anglais serait un atout.

1.5 Chauffeur vaguemestre :

1.5.1 Missions

Le chauffeur vaguemestre travaillera sous la supervision directe du Coordinateur National. Il aura pour tâches de :

- Assurer la prestation fiable et sécurisée :
 - Conduire le véhicule officiel du Programme qui lui est affecté pour transporter le personnel autorisé et distribuer, collecter le courrier, les documents et tous autres biens spécifiques pour le compte de l'unité de coordination nationale ;
 - Accueillir le personnel et les visiteurs à l'aéroport, les accompagner pour les formalités douanières et de visa si nécessaire ;
- Assurer la réduction des dépenses d'entretien du véhicule en veillant aux réparations quotidiennes du véhicule en effectuant à temps les petites réparations et en prévoyant les réparations majeures, les vidanges et le contrôle quotidien (niveau d'huile, d'eau, la batterie, les freins, l'état des pneus et le niveau de pression, etc.), avec une bonne planification des révisions périodiques et des visites techniques du véhicule.
- Veiller à la disponibilité des documents requis y compris l'assurance, les carnets de bord, la carte de la ville et du pays, la boîte à pharmacie, les pièces de rechange nécessaires.
- S'assurer que le véhicule est maintenu propre ;
- Assurer une bonne tenue du carnet de bord (déplacements officiels, kilométrage journalier, consommation de carburant) ;
- Tenir à jour la fiche technique du véhicule ;
- Veiller à ce que toute intervention rapide soit menée selon les principes et règlements en cas d'accident et s'assurer que toutes les formalités prévues par la loi sont accomplies ;
- Etre disponible en cas de besoin et faire preuve d'une grande flexibilité d'horaires ;
- Accomplir toute autre tâche ou mission qui pourrait lui être confiée par le responsable hiérarchique.

1.5.2 Qualifications et expériences requises

Le candidat devra :

- Etre titulaire d'un diplôme équivalent à un niveau minimum du BEPC et disposer d'un permis de conduire de catégorie B en cours de validité ;
- Etre âgé d'au plus 40 ans ;
- Justifier d'une expérience pertinente d'au moins 5 ans dans le domaine de la conduite ;
- Avoir une très bonne présentation vestimentaire ;
- Etre courtois et avoir le sens de l'organisation ;

- Avoir des connaissances en mécanique générale ;
- Avoir une bonne connaissance du français (orale et écrite) ;
- Avoir une connaissance basique de l'anglais serait un atout.

II. COORDINATIONS SECTORIELLES

Au niveau des coordinations sectorielles, les postes à pourvoir sont :

- Un (1) Coordonnateur de la Composante Efficacité du dispositif de contrôle et du renforcement des capacités
- Un (1) Coordonnateur de la Composante Redynamisation Secteur privé – Société civile ;
- Deux (2) Assistants administratifs et financiers ;
- trois (3) Spécialistes en suivi-évaluation.

2.1 Le Coordonnateur de la Composante Efficacité du dispositif de contrôle et du renforcement des capacités

2.1.1 Missions

Sous l'autorité du Comité de pilotage et sous la supervision directe du Coordonnateur National, le titulaire du poste aura pour mission d'assurer la bonne exécution des activités de sa composante. Il (elle) est donc responsable de la coordination technique du programme, de la mise en œuvre des activités ainsi que de la gestion administrative et financière et du reporting au niveau de sa composante.

Il (elle) devra également partager et contribuer à la consolidation des connaissances, à l'appropriation nationale, au renforcement des capacités, qui constituent des éléments clef des activités de cette composante. Il(elle) aura notamment pour tâches de :

- Elaborer un plan de travail annuel budgétisé (PTAB) et un programme de mise en œuvre de l'ensemble des activités relevant de sa composante ;
- Assurer la coordination pragmatique, financière et administrative de la composante ;
- Assurer le suivi de l'exécution du PTAB en veillant à ce que les activités menées soient exécutées selon les plans et budgets établis ;
- Coordonner l'élaboration et la mise en œuvre d'un système de suivi-évaluation, sur la base d'indicateurs de résultats, permettant de s'assurer des progrès vers la réalisation des résultats, d'apporter les correctifs requis, et d'élaborer les rapports périodiques (semestriels et annuels), les rapports consolidés à soumettre au Coordonnateur national et au comité de suivi ainsi que le rapport d'achèvement relatifs à cette composante ;
- Superviser l'élaboration et le suivi de l'exécution du budget consolidé et la réalisation des dépenses de la composante, en conformité avec les PTAB et dans le respect des procédures, selon les modalités d'exécution retenues ;
- Organiser et superviser les processus d'acquisition, conformément aux procédures d'appels d'offres retenues ;
- Superviser et coordonner le travail de l'équipe sectorielle ;

- Mobiliser les acteurs et partenaires impliqués à la réalisation des résultats escomptés ;
- Superviser le recrutement du personnel de l'équipe sectorielle, et préparer les termes de référence des consultants et des études ;
- Assurer le suivi des missions de consultants et faire des contributions substantielles pour l'enrichissement des rapports d'études produits ;
- Effectuer des visites de terrain dans le cadre du suivi des activités du programme ;
- Contribuer à la stratégie de mobilisation de ressources, en liaison avec le coordonnateur national;
- Fournir des conseils et faire des recommandations sur l'utilisation des ressources financières ;
- Assurer la visibilité des activités de la composante ;
- Accomplir toutes autres tâches, en liaison avec le programme, qui pourraient lui être confiées par le Comité de pilotage, le Comité de Suivi ou le Coordonnateur national.

2.1.2 Qualifications et compétences requises :

Le (la) Coordonnateur (trice) de la Composante devra réunir les compétences et aptitudes ci-après :

- Etre titulaire d'un diplôme d'études supérieures de troisième cycle, de préférence en économie, gestion, sciences sociales, droit ou dans des disciplines connexes ;
- Avoir une bonne maîtrise des approches de gestion des services publics et une excellente connaissance des administrations et institutions publiques ivoiriennes, notamment des structures du dispositif de renforcement des capacités et des organes de contrôle, avec au moins quinze (15) ans d'expérience professionnelle en administration publique ;
- Justifier d'une expérience professionnelle pertinente d'au moins 7 ans dans le management de projets de développement, en particulier en matière de renforcement des capacités institutionnelles, en lien avec les standards, les principes et indicateurs de performance en matière de gouvernance économique ;
- Avoir une bonne connaissance des approches et procédures d'exécution et de suivi-évaluation de projets, basées sur la GAR constituera un atout ;
- Justifier de bonnes capacités à formuler, planifier, synthétiser, rédiger des rapports et à communiquer ;
- Justifier d'une expérience de collaboration avec les institutions, les partenaires au développement et/ou les organisations de la société civile, et d'une bonne connaissance des règles et procédures des principaux partenaires financiers du programme ;
- Avoir d'excellentes compétences rédactionnelles et en communication ;
- Etre doté(e) d'excellentes capacités organisationnelles, d'initiative et d'anticipation et avoir des aptitudes à travailler en équipe, à animer et diriger

une équipe multidisciplinaire dans un contexte multiculturel ainsi qu'une bonne capacité à résoudre les problèmes ;

- Faire la preuve d'une grande facilité de contact, d'une bonne capacité de dialogue de haut niveau avec les responsables politiques et administratifs nationaux, ainsi qu'avec les partenaires techniques et financiers ;
- Justifier d'une bonne capacité à travailler sous pression ;
- Avoir une parfaite maîtrise de français et une bonne pratique de l'anglais et de l'outil informatique (Word, Excel, PowerPoint, Internet...);
- S'engager à respecter les obligations de résultats, de neutralité et d'objectivité dans la conduite du Programme (non appartenance à tout mouvement, groupe, politique ou organisation de la société civile).

2.2 Le Coordonnateur de la Composante Redynamisation Secteur privé – Société civile

2.2.1 Missions

Sous l'autorité du Comité de pilotage et sous la supervision directe du Coordonnateur National, le titulaire du poste aura pour mission d'assurer la bonne exécution des activités de sa composante. Il (elle) est donc responsable de la coordination technique du programme, de la mise en œuvre des activités ainsi que de la gestion administrative et financière et du reporting au niveau de sa composante.

Il (elle) devra également partager et contribuer à la consolidation des connaissances, à l'appropriation du processus participatif, des pratiques éthiques et déontologiques dans la gouvernance des organisations qui constituent des éléments clef des activités de cette composante. Il (elle) aura notamment pour tâches de :

- Elaborer un plan de travail annuel budgétisé (PTAB) et un programme de mise en œuvre de l'ensemble des activités relevant de sa composante ;
- Assurer la coordination pragmatique, financière et administrative de la composante ;
- Assurer le suivi de l'exécution du PTAB en veillant à ce que les activités menées soient exécutées selon les plans et budgets établis ;
- Coordonner l'élaboration et la mise en œuvre d'un système de suivi-évaluation, sur la base d'indicateurs de résultats, permettant de s'assurer des progrès vers la réalisation des résultats, d'apporter les correctifs requis, et d'élaborer les rapports périodiques (semestriels et annuels), les rapports consolidés à soumettre au Coordonnateur national et au comité de suivi ainsi que le rapport d'achèvement relatifs à cette composante ;
- Superviser l'élaboration et le suivi de l'exécution du budget consolidé et la réalisation des dépenses de la composante, en conformité avec les PTAB et dans le respect des procédures, selon les modalités d'exécution retenues ;
- Organiser et superviser les processus d'acquisition, conformément aux procédures d'appels d'offres retenues ;
- Superviser et coordonner le travail de l'équipe sectorielle ;

- Mobiliser les acteurs et partenaires impliqués à la réalisation des résultats escomptés ;
- Superviser le recrutement du personnel de l'équipe sectorielle, et préparer les termes de référence des consultants et des études ;
- Assurer le suivi des missions de consultants et faire des contributions substantielles pour l'enrichissement des rapports d'études produits ;
- Effectuer des visites de terrain dans le cadre du suivi des activités du programme ;
- Contribuer à la stratégie de mobilisation de ressources, en liaison avec le coordonnateur national;
- Fournir des conseils et faire des recommandations sur l'utilisation des ressources financières ;
- Assurer la visibilité des activités de la composante ;
- Accomplir toutes autres tâches, en liaison avec le programme, qui pourraient lui être confiées par le Comité de pilotage, le Comité de Suivi ou le Coordonnateur national.

2.2.2 Qualifications et compétences requises

Le(la) Coordonnateur(trice) de la Composante devra réunir les compétences et aptitudes ci-après :

- Etre titulaire d'un diplôme d'études supérieures de troisième cycle, de préférence en management des organisations, sciences sociales, droit ou dans des disciplines connexes ;
- Avoir une bonne maîtrise des approches de gestion des organisations et une excellente connaissance de l'organisation administratives et politique ainsi que de la société civile en Côte d'Ivoire, notamment des organisations faîtières du secteur privé, des collectivités territoriales ou de la société civile en général, avec au moins dix (10) ans d'expérience professionnelle ;
- Justifier d'une expérience professionnelle pertinente d'au moins 5 ans dans le management de projets de développement ou dans la recherche socio-économique, en particulier en matière de renforcement des capacités institutionnelles ou socio-économiques, en lien avec les standards, les principes et indicateurs de performance en matière de gouvernance économique ;
- Avoir une bonne connaissance des approches et procédures d'exécution et de suivi-évaluation de projets, basées sur la GAR constituera un atout ;
- Justifier de bonnes capacités à formuler, planifier, synthétiser, rédiger des rapports et à communiquer ;
- Justifier d'une expérience de collaboration avec les institutions, les partenaires au développement et les organisations de la société civile, et d'une bonne connaissance des règles et procédures des principaux partenaires financiers du programme ;
- Avoir d'excellentes compétences rédactionnelles et en communication ;

- Etre doté(e) d'excellentes capacités organisationnelles, d'initiative et d'anticipation et avoir des aptitudes à travailler en équipe, à animer et diriger une équipe multidisciplinaire dans un contexte multiculturel ainsi qu'une bonne capacité à résoudre les problèmes ;
- Faire la preuve d'une grande facilité de contact, d'une bonne capacité de dialogue de haut niveau avec les responsables politiques et administratifs nationaux, ainsi qu'avec les partenaires techniques et financiers ;
- Justifier d'une bonne capacité à travailler sous pression ;
- Avoir une parfaite maîtrise de français et une bonne pratique de l'anglais et de l'outil informatique (Word, Excel, PowerPoint, Internet...) ;
- S'engager à respecter les obligations de résultats, de neutralité et d'objectivité dans la conduite du Programme (non appartenance à tout mouvement ou groupe politique ou syndical).

2.2 Assistants Administratifs et Financiers

Deux assistant(e)s administratif(ve)s et Financier(ère)s seront recruté(e)s.

2.2.1 Missions :

Placé sous la responsabilité du Coordonnateur sectoriel, l'Assistant(e) Administratif(ve) et Financier(ère) appuiera ce dernier dans la gestion administrative et financière de la composante. A ce titre, il ou elle devra :

- Assurer le contrôle des dépenses et l'établissement des demandes de fournitures et de matériels de bureau, notamment s'assurer que les demandes soumises par les bénéficiaires soient certifiées par les responsables de ces structures et de la régularité des requêtes ainsi que des justifications des transferts aux partenaires ;
- Préparer les plans de décaissement ;
- Élaborer et suivre les passations de commandes de travaux, de biens et services selon les procédures retenues ;
- Assurer la logistique pour les séminaires et ateliers de formation ;
- Suivre les aspects financiers relatifs aux diverses missions prévues dans le cadre de la mise en œuvre du programme ;
- Réceptionner les livraisons de biens et certifier les différentes prestations ;
- Préparer les demandes de paiement à adresser au RAF ;
- Assurer et/ ou superviser la gestion des fournitures de bureau ;
- Vérifier la conformité des factures soumises par les fournisseurs pour paiement ;
- Assurer la tenue et l'archivage des dossiers financiers et administratifs de la composante ;
- Préparer, suivant les procédures de gestion, les états financiers périodiques, trimestriels et annuels, et s'assurer de leur conformité aux règles et de leur fidélité à la situation réelle ;

- Mettre en place un système d'archivage/classement des dossiers et de la documentation importante relative à la gestion comptable en vue du suivi des transactions financières ainsi que de l'apurement des comptes et l'établissement des rapports financiers périodiques à soumettre au RAF ;
- Préparer les différentes révisions budgétaires;
- Gérer le stock des biens consommables et certifier la réception des biens commandés par le programme ;
- Suivre l'utilisation, l'inventaire théorique et physique, la maintenance des équipements et matériels mis à la disposition de la composante ainsi que leur transfert ;
- Assurer le contrôle du mouvement et de l'entretien du véhicule et autres moyens de déplacement ;
- Gérer la petite caisse selon les directives officielles, préparer son réapprovisionnement sur présentation du journal de la petite caisse ;
- Préparer et faciliter les missions d'audits financiers et institutionnels du Programme, en relation avec le RAF ;
- Apporter au personnel tout appui professionnel nécessaire et fournir toute information administrative relative à la situation du personnel ;
- Accomplir toutes autres tâches, en liaison avec le programme, qui pourraient lui être confiées par le Coordonnateur sectoriel ou le RAF.

2.2.2 Qualifications :

Le(la) candidat(e) à ce poste devra :

- Etre de nationalité ivoirienne ;
- Etre titulaire d'un diplôme en Finances et/ou comptabilité (BTS, DUT...) ou tout autre diplôme équivalent ;
- Justifier d'une expérience professionnelle pertinente d'au moins 3 ans dans le domaine de la gestion des projets appuyés par les institutions et organismes de développement internationaux, tels les agences du Système des Nations Unies, la Banque Mondiale, la BAD, l'ACBF... ;
- Avoir une bonne connaissance des mécanismes et procédures de gestion de projets ainsi que des procédures de décaissement des principaux partenaires financiers du Programme ;
- Justifier d'une expérience d'au moins 3 ans dans la gestion des ressources humaines et d'une expérience d'au moins 1 ans dans la passation de marchés publics ;
- Disposer d'excellentes connaissances pratiques dans la gestion financière et administrative ;
- Etre doté(e) d'excellentes capacités rédactionnelles et à travailler en équipe et sous pression dans un contexte multiculturel ;
- Disposer de bonnes aptitudes en planification, communication orale et écrite et être orienté résultats ;

- Avoir une parfaite maîtrise de français et une bonne pratique de l'anglais et de l'outil informatique (Word, Excel, PowerPoint, Internet...), plus particulièrement disposer de bonnes connaissances de logiciels de comptabilité ;
- S'engager à respecter les obligations de résultats, de neutralité et d'objectivité dans la conduite du Programme.

2.3 Spécialistes en suivi-évaluation

Trois spécialistes en suivi-évaluation seront recrutés pour appuyer les coordinations sectorielles.

2.3.1 Mission

Sous l'autorité du Coordonnateur sectoriel et en liaison avec l'Expert(e) en suivi-évaluation, le(la) Spécialiste en suivi-évaluation, installé au sein de l'unité de coordination sectorielle, devra mettre en place un système de suivi-évaluation et garantir la disponibilité des données et informations relatives aux activités de la composante et leur accessibilité à toutes les parties prenantes. Il (elle) assumera les tâches suivantes :

- Elaborer et mettre en œuvre, en liaison avec les structures bénéficiaires, un mécanisme de suivi-évaluation permettant de superviser l'avancement du Programme, à travers la composante spécifiée, et d'assurer, notamment sur la base d'indicateurs de résultats, l'efficacité de la gestion des activités de la composante du Programme ;
- Contribuer, en relation avec les experts sectoriels, à l'élaboration et suivre la mise en œuvre des plans de travail ;
- Identifier les canaux de communication nécessaires en vue de collecter, analyser et consolider toute l'information utile au reporting du système de suivi-évaluation ;
- Assurer et appuyer le suivi et l'actualisation réguliers du calendrier de suivi-évaluation des activités de la composante ;
- Rédiger et consolider les rapports sur l'état d'avancement (trimestriels, semestriels, annuels) ;
- Veiller à la programmation des revues périodiques, à mi-parcours et finale de la composante ;
- Assurer la coordination et l'organisation des évaluations ;
- Renforcer les capacités des structures bénéficiaires en matière de suivi et d'évaluation en organisant des sessions de formations et toute autre action d'accompagnement appropriée ;
- Accomplir toutes autres tâches à lui confiées par le Coordonnateur sectoriel, en relation avec l'Expert en Suivi-Evaluation ;
- S'engager à respecter les obligations de résultats, de neutralité et d'objectivité dans la conduite du Programme.

2.3.2 Profil requis

Chaque spécialiste en suivi-évaluation devra remplir les conditions suivantes :

- Etre titulaire d'un diplôme supérieur, au moins BAC + 4, en économie, statistique, gestion des projets, sciences sociales, ou équivalents, avec une spécialisation en Gestion Axée sur les Résultats ou en évaluation;
- Justifier d'au moins 3 années d'expérience dans le suivi-évaluation, la production et l'analyse de données au sein d'un projet de développement ;
- Disposer de bonnes connaissances des procédures et pratiques de gestion et de mise en œuvre des programmes avec les partenaires techniques et financiers, notamment du Programme ;
- Avoir des aptitudes à travailler dans un environnement multi culturel et à établir des relations de travail harmonieuses ;
- Disposer de bonnes capacités rédactionnelles, d'analyse et de synthèse ainsi que de bonnes aptitudes en communication et en négociation ;
- Avoir une parfaite maîtrise de français et une bonne pratique de l'anglais et de l'outil informatique (Word, Excel, PowerPoint, Internet...), plus particulièrement disposer de bonnes connaissances de logiciels de gestion de projets, statistiques et économétriques.

