

REPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE
UNION - DISCIPLINE - TRAVAIL



PRIMATURE



THE AFRICAN CAPACITY
BUILDING FOUNDATION

ÉVALUATION DES BESOINS EN RENFORCEMENT DE
CAPACITÉS EN VUE DU DÉVELOPPEMENT D'UN
PROGRAMME-PAYS DE RENFORCEMENT DE
CAPACITÉS POUR L'AMÉLIORATION DE LA
GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE EN CÔTE D'IVOIRE

RAPPORT



SeLe CEGH /AFRIQUE

Consultants : J.P. Françoise ALLOUKO
Dr Doté COULIBALY
Ahoua Coulibaly KONE
Taa KOUAKOU
Dr Kouadio TANO

Mars 2010

SOMMAIRE

SOMMAIRE	3
1 RESUME	6
REMERCIEMENTS	10
2 INTRODUCTION	11
2.1 Evolution récente de la situation politique en Côte d'Ivoire.....	11
2.2 Les conséquences sociales de la crise.....	12
2.3 L'évolution de la pauvreté.....	12
2.4 L'évolution économique.....	14
2.5 La sortie de crise et la relance économique	16
3 OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS.....	20
3.1 Objectifs	20
3.2. Résultats attendus.....	21
4 METHODOLOGIE	21
4.1 Recherche documentaire	21
4.2. Consultations des acteurs	22
4.3. Planification stratégique et analyse SWOT.....	22
4.5. Champ d'étude	23
4.6 Limites de l'étude et problèmes rencontrés	26
5 LES MECANISMES DE LA GOUVERNANCE ECONOMIQUE EN.....	26
COTE D'IVOIRE	26
5.1 Au niveau de l'administration publique et parapublique	27
5.1.1 Le processus PPPBSE	28
5.1.2 Processus de contrôle de l'action de l'état	42
5.1.3 Gestion du secteur café-cacao	48
5.1.4 Gestion des hydrocarbures (pétrole, gaz)	50
5.1.5 Gestion de l'énergie et des ressources naturelles.....	52
5.1.6 Gestion de la monnaie et l'inflation	55
5.1.7 Gestion des ressources humaines.....	57
5.2 Mécanismes de gouvernance économique au niveau du secteur privé	59
5.2.1 Les institutions de promotion du secteur privé	59
5.2.2 L'environnement des affaires en Côte d'Ivoire	64
5.3 Mécanismes de gouvernance économique au niveau de la Société Civile	68
6 LE DISPOSITIF DE RENFORCEMENT DES CAPACITES EN COTE..	71
D'IVOIRE.....	71
6.1. Evolution du dispositif de renforcement des capacités en Côte d'Ivoire	71

6.2	Cadre institutionnel du renforcement des capacités en Côte d'Ivoire	74
6.2.1	Le Comité Interministériel à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités (CIG)	75
6.2.2	Le Réseau des Correspondants Sectoriels (RCS)	75
6.2.3	Le Secrétariat National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités (SNGRC)	75
6.3	Le financement du renforcement des capacités en Côte d'Ivoire	79
6.3.1	Le Fonds de Développement de la Formation Professionnelle (FDFP)	79
6.3.2	Les programmes appuyés par les bailleurs de fonds	81
6.4	Les structures de renforcement des capacités en Côte d'Ivoire	81
6.4.1	Au niveau de l'administration publique	81
6.4.2	Au niveau du secteur privé	88
6.4.3	Au niveau de la société civile	91
7	BESOINS EN RENFORCEMENT DE CAPACITES EN COTE D'IVOIRE	91
7.1	Besoins de renforcement en capacités institutionnelles exprimés par les structures de la gouvernance économique	92
7.2	Besoins de renforcement en capacités matérielles et logistiques exprimés par les structures de la gouvernance économique	92
7.3	Besoins de renforcement en capacités humaines exprimés par les structures de la gouvernance économique	92
7.3.1	Besoins exprimés par les structures publiques	93
7.3.2	Besoins exprimés par le service privé	96
7.3.3	Besoins exprimés par les organisations de la Société Civile	97
7.4	Besoins de renforcement en capacités institutionnelles exprimés par les structures de renforcement des capacités	97
7.5	Besoins de renforcement en capacités matérielles et logistiques exprimés par les structures de renforcement des capacités	97
7.6	Besoins de renforcement en capacités humaines exprimés par les structures de renforcement des capacités	97
7.7	Synthèse des besoins de renforcement des capacités	97
7.7.1	Renforcement des capacités institutionnelles	98
7.7.2	Renforcement des capacités matérielles et logistiques	98
7.7.3	Renforcement des capacités humaines	98
8	AXES STRATEGIQUES DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET SOCIAL ET RENFORCEMENT DES CAPACITES EN CÔTE D'IVOIRE	101
8.1	Axes majeurs de la mise en œuvre du DSRP en matière de renforcement des capacités pour l'amélioration de la gouvernance économique	101

- la consolidation de la paix, la sécurité des personnes	101
- l'amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services sociaux	102
8.2 Axes majeurs du PNBGLC en matière de renforcement des capacités pour l'amélioration de la gouvernance économique.....	102
8.3 Prise en compte du renforcement des capacités en matière de gouvernance économique dans le DSRP et le PNBGLC.....	102
9 AXES STRATEGIQUES DU PROGRAMME-PAYS DE RENFORCEMENT DES CAPACITES POUR L'AMELIORATION DE LA GOUVERNANCE ECONOMIQUE EN COTE D'IVOIRE	103
9.1 Actions de court terme	103
9.1.1 Renforcement de la chaîne PPPPBSE	104
9.1.2 Coordination nationale des activités de renforcement des capacités	104
9.1.3 Indicateurs harmonisés de suivi-évaluation.....	104
9.1.4 Etude prospective Côte d'Ivoire 2040	104
9.1.5 Financement des chambres consulaires.....	104
9.1.6 Recommandations du RESEN.....	104
9.1.7 Élargissement du champ d'actions du Comité de lutte contre la fraude	104
9.1.8 Référentiel des métiers des collectivités locales	104
9.1.9 Construction et réhabilitation de locaux	105
9.2 Actions de moyen et long termes	105
9.2.1 Capacités institutionnelles	105
9.2.2 Capacités matérielles et logistiques	105
9.2.3 Capacités humaines	106
9.3 Axes stratégiques potentiels pour le programme-pays de renforcement des capacités pour la promotion de la gouvernance économique	107
9.3.1 Renforcement de la chaîne PPPPBSE	107
9.3.2 L'affirmation d'une réelle coordination nationale des activités de renforcement des capacités.....	108
CONCLUSION	109
BIBLIOGRAPHIE	110
ANNEXES	114

1 RESUME

Après plusieurs tentatives infructueuses de sortie de crise, l'Accord Politique de Ouagadougou de mars 2007 a donné aux ivoiriens et à la communauté internationale de réelles perspectives d'espoir pour la normalisation de la situation sociopolitique, le rétablissement de la cohésion sociale et la consolidation d'une paix durable pour la relance de l'économie ivoirienne et l'amélioration durable du bien-être des populations éprouvées par plusieurs années de crises.

La confiance qui s'est progressivement installée a permis de renouer avec la Communauté des partenaires au développement qui ont appuyé la mise en œuvre d'un vaste programme de sortie de crise (PAPC, AUPC, AIMSC, etc.). Dans ces efforts du gouvernement pour la reconstruction nationale et la relance économique, une attention particulière est accordée à l'amélioration de la gouvernance et au renforcement des capacités institutionnelles et humaines. En effet, selon une étude du Secrétariat National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités (SNGRC) et de l'Institut National de la Statistique (INS) montre que la gouvernance économique constituait, en 2005, la première préoccupation des populations ivoiriennes devant la gouvernance politique, la gouvernance administrative et les questions sociales.

Dans un tel contexte, le processus d'élaboration et de mise en œuvre d'un programme national de Renforcement des Capacités apparaît comme un impératif majeur dans les efforts de reconstruction nationale de promotion de la croissance économique et du développement social. Dans cette perspective, le Gouvernement de Côte d'Ivoire a sollicité et obtenu de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF), un appui technique et financier en vue de la définition d'une action cohérente et efficace en matière de bonne gouvernance et de consolidation des capacités de développement. De son côté, l'ACBF, à travers son Plan Stratégique à Moyen Terme (PSMT 2007 - 2011), s'est engagée à appuyer les pays qui, comme la Côte d'Ivoire, sont en situation de post conflit afin qu'ils reconstruisent ou renforcent les capacités institutionnelles et humaines qui ont été affectées par les crises socio-politiques.

La présente étude s'inscrit donc dans le cadre des efforts conjoints du Gouvernement de Côte d'Ivoire et de la communauté des partenaires au développement pour la reconstruction nationale, la relance économique et la réduction de la pauvreté.

L'objectif global de cette étude est d'évaluer les besoins en renforcement de capacités de l'administration publique, du secteur privé, des Organisations de la Société Civile, en vue de mettre en place un programme-pays pour la Côte d'Ivoire. Le produit principal attendu de cette étude est un rapport présentant les besoins en matière de renforcement des capacités en Côte d'Ivoire, les efforts consentis en matière de renforcement des capacités en Côte d'Ivoire, les résultats enregistrés ainsi que les axes stratégiques du programme-pays Côte d'Ivoire en matière de renforcement des capacités.

L'approche utilisée pour cette étude est fondée sur d'une part la compréhension des Termes De Référence et d'autre part les résultats des séances de travail que les consultants ont eues avec le Comité Technique d'élaboration du Programme National de renforcement des Capacités (CTPNRC). En fait, en procédant par des étapes de suivi et de validation, le CTPNRC a été d'un réel appui à la réalisation de cette étude. C'est ainsi qu'il a été décidé de centrer l'étude sur la gouvernance économique ; la liste des secteurs et des structures à prendre en compte a également été validée. La démarche méthodologique utilisée pour ce faire a comporté une revue documentaire, des entretiens avec les personnes ressources et l'analyse des données recueillies.

L'exploitation des informations recueillies à l'issue d'entretiens, la revue documentaires et l'observation des faits dans les secteurs retenus a permis successivement (i) d'analyser les mécanismes de la gouvernance économique (administration publique, secteur privé et société civile), (ii) présenter les dispositifs de renforcement des capacités, (iii) de faire ressortir les besoins de renforcement des capacités, (iv) de confronter ces besoins de renforcement des capacités avec les axes stratégiques de la politique de développement économique afin de (v) faire une esquisse des axes majeurs du programme-pays de renforcement des capacités en Côte d'Ivoire.

L'analyse des mécanismes de la gouvernance économique (administration publique, secteur privé et société civile) a été faite à travers la présentation du contexte général et l'analyse diagnostique des cadres organiques, institutionnels et réglementaires du renforcement des capacités. Au niveau de l'administration publique, la chaîne Prospective, Planification Programmation, Budgétisation, Suivi et Evaluation (PPPBSE) et le processus de contrôle de l'action de l'Etat ont été examinés en mettant en évidence leurs forces, leurs faiblesses ainsi que leurs besoins en de renforcement en capacités. On peut à ce niveau que la chaîne PPPBSE a été renforcée par la publication et la diffusion d'un certain nombre de manuels et documents de base tels que la Matrice d'Actions Gouvernementales (MAG), les PIPP, les TBS, etc. La gestion des finances publiques, le recouvrement des recettes et le système de contrôle de l'action de l'Etat ont été examinés. On peut noter à cet effet les efforts importants réalisés dans l'informatisation de la gestion budgétaire et la mise en place de structures appropriées. Toutefois, il faut signaler certaines difficultés relatives à l'absence d'interface entre SIGFIP et ASTER, l'insuffisance en ressources humaines et matérielles, la multiplicité des systèmes informatisés de gestion qui ont peu d'interaction avec le SIGFIP, le système de motivation du personnel varie d'une structure à l'autre, etc.

Au niveau du secteur privé, il faut l'existence d'un cadre institutionnel, réglementaire et juridique structuré composé d'un Ministère en charge de la promotion du secteur privé, de diverses institutions assurant l'appui, la facilitation et l'encadrement ainsi que les chambres consulaires, la Cour d'Arbitrage, et une structure africaine du droit des affaires. Toutefois, le secteur connaît des difficultés liées à l'inexistence d'une politique industrielle nationale, l'inexistence d'une plateforme spécifique et opérationnelle de concertation entre le Privé et l'Etat, l'environnement des affaires qui est jugé peu attractif et peu sécurisant, etc. Au niveau de la Société Civile, malgré l'existence de nombreuses organisations et faïtières, le secteur n'évolue pas suffisamment en raison de problèmes divers dont l'inféodation politique de certaines organisations, l'absence de

bonne gouvernance, des conflits récurrents de leadership, l'absence d'un cadre réglementaire approprié, etc.

L'analyse des structures de renforcement des capacités a été réalisée à travers la revue des structures, de leurs missions, de l'état actuel de leurs compétences, des forces, des faiblesses ainsi que de leurs besoins en renforcement de capacités. En dehors du SNGRC, les autres structures semblent disposer du personnel dont elles ont besoin pour accomplir leurs missions. Le mode d'accès aux services offerts par les structures varie d'une structure à l'autre tout comme leur visibilité. Elles ont, toutes, exprimé des besoins en renforcement de capacités (locaux, équipements, etc.).

En ce qui concerne l'évaluation des besoins de renforcement des capacités, les structures rencontrées ont, sur la base des problèmes et difficultés évoqués, exprimé que l'on peut classer en deux grandes catégories. Il y a d'une part, les capacités institutionnelles dont le renforcement vise à doter les structures (institutions) de conditions optimales pour la conduite des activités dont elles ont la charge. On peut inclure dans cette catégorie, la création d'une institution (ou la clarification de ses missions), l'appui en infrastructures, matériel et équipements, ainsi que la mise à disposition de moyens financiers conséquents pour les activités (y compris les mécanismes d'incitation et de motivation). D'autre part, il y a les capacités humaines qui recouvrent aussi bien la quantité que la qualité des ressources humaines dont dispose les institutions.

Concernant les besoins de renforcement en capacités institutionnelles, La plupart des structures publiques bénéficient d'un budget alloué pour assurer le fonctionnement et les investissements. Certes le montant du budget est un problème au-delà du quel il y a surtout la mobilisation effective des fonds alloués. Par exemple, en 2007, le taux global de réalisation du budget des grands ministères ayant un budget de plus de 15 milliards FCFA a été de 55% avec de importantes (35% - 97%). En outre, la discrimination dans l'attribution des incitations et autres éléments de motivation est un souci des travailleurs au MEF et au MEMPD. L'autre aspect du soutien institutionnel concerne la création ou la désignation d'une structure unique chargée de la coordination de toutes les activités de renforcement de capacités à réaliser au niveau de l'administration publique La plupart des structures rencontrées ont évoqué leur faible capacité en matériel et équipements divers (informatiques, NTIC, climatisation, etc.) mais aussi en bureaux pour un travail efficace.

Les besoins de renforcement en capacités humaines au niveau des structures publiques concernent essentiellement la qualité des ressources humaines, c'est-à-dire les appuis à donner pour renforcer leurs compétences. Les principaux thèmes demandés portent sur d'abord le Management stratégique et opérationnel et l'Informatique, ensuite la Gestion budgétaire, financière, élaboration de budget et cadrage macro économique et enfin, le Suivi-évaluation et gestion de projets, la Gestion des ressources humaines, la Négociation et recherche de financement et les Faits et outils communautaires (UEMOA CEDEAO)

Les besoins de renforcement des capacités du secteur privé et de la Société Civile portent essentiellement sur les capacités humaines, c'est-à-dire les formations à

acquérir plus rendre leur personnel plus performant. En ce qui concerne le secteur privé, les besoins principalement sur le management stratégique, la législation et la réglementation sur la gouvernance des entreprises, et les faits et outils communautaires (directives de l'UEMOA et de la CEDEAO). Pour la Société Civile, les faïtières des organisations de la Société Civile souhaiteraient pour leurs membres, les formations en faits et outils communautaires (directives de l'UEMOA et de la CEDEAO), techniques d'élaboration du budget, techniques de réunion, cadrage macro économique et fiscalité.

A l'analyse des axes stratégiques et des actions envisagées dans la mise en œuvre du DSRP, il faut reconnaître que les actions prévues sont avant tout des préalables à la mise en œuvre de toute activité de développement économique et social. Ainsi, la promotion de la bonne gouvernance, la relance de l'économie et l'amélioration durable du bien-être des populations ne sont possibles sans la consolidation de la paix et le rétablissement de la cohésion sociale. Ces actions vont donc faciliter la mise en œuvre des activités de renforcement de capacités envisagées dans le cadre du programme-pays de renforcement de capacités en Côte d'Ivoire. Par ailleurs, certaines préoccupations spécifiques du DSRP confirment la pertinence des besoins de renforcement de capacités exprimés lors des interviews.

Par rapport au programme-pays de renforcement des capacités en Côte d'Ivoire, il faut dire que lorsqu'on examine les besoins de renforcement des capacités identifiés lors de cette étude, on se rend compte que les besoins en renforcement de capacités institutionnelles sont relativement peu nombreux par rapport aux besoins exprimés dans le domaine des capacités humaines (demandes de formation notamment). En effet, plusieurs structures sollicitent les formations dans plusieurs domaines et plusieurs structures expriment le besoin de formation sur les mêmes thèmes. En harmonisant la formulation des thèmes (à travers les mots clés), on obtient 43 thèmes que l'on peut classer en deux grands groupes en fonction du nombre de structures ayant formulé les demandes. Il y a d'abord les thèmes les plus demandés qui portent sur 7 thèmes comprenant le Management stratégique et opérationnel, l'Informatique, la Gestion budgétaire et le cadrage macro économique, le Suivi-évaluation et gestion de projets, la Gestion des ressources humaines, la Négociation et recherche de financement et les Faits et outils communautaires (UEMOA CEDEAO). Ces thèmes devraient constituer une importante part du renforcement des capacités humaines.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier les membres du Comité Technique d'élaboration du Programme National de Renforcement des Capacités en Côte pour le suivi de la réalisation de cette étude. Leurs avis donnés au cours des rencontres de suivi ont été un précieux concours à la conduite de cette étude. Nous voudrions également remercier les Directeurs, Chefs de services et personnalités qui ont accepté d'échanger avec l'équipe des consultants sur leurs activités de tous les jours, partager les problèmes mais aussi les atouts de leurs services respectifs. Nous espérons avoir traduit fidèlement leurs préoccupations dans ce rapport.

Nous voudrions également témoigner notre gratitude aux collaborateurs anonymes qui, dans l'ombre, ont facilité la conduite des travaux.

Nous tenons enfin à exprimer toute notre appréciation à l'African Capacity Building Fondation pour la confiance placée en nous pour la réalisation de cette étude. Nous associons à ces remerciements, le Professeur N'gbo AKE et son équipe pour leur assistance tout au long de ce processus.

2 INTRODUCTION

En vue de mettre en place un Programme-pays de renforcement des capacités pour la Côte, le Secrétaire Exécutif de l'African Capacity Building Foundation (ACBF) a confié au Cabinet Sele CEGH AFRIQUE la réalisation d'une évaluation des besoins en matière de renforcement des capacités des structures des administrations publique, parapublique, privée et des organisations de la société civile.

Le présent rapport porte sur l'évaluation des besoins exprimés par les structures concernées par l'étude. Ces structures comprennent : (i) les institutions de la Républiques et de l'administration centrale, (ii) le secteur parapublic et les collectivités décentralisées et (iii) les organisations faïtières du secteur privé et de la société civile.

Cette évaluation des besoins constitue une étape importante dans l'élaboration du Programme-pays de Renforcement des Capacités pour la Côte d'Ivoire dont la mise en œuvre s'inscrit parfaitement dans le contexte actuel où le pays se prépare à sortir de la crise qu'il traverse depuis une dizaine d'années.

Dans cette partie introductive, nous présenterons successivement (i) l'évolution de la situation politique et la crise ivoirienne, (ii) les conséquences de la crise, (iii) l'évolution de la pauvreté, (iv) l'évolution de l'économie, et (v) la sortie de crise et la relance de l'économie.

2.1 Evolution récente de la situation politique en Côte d'Ivoire

Le coup d'Etat du 24 décembre 1999 a interrompu la stabilité politique de la Côte d'Ivoire. Après la période de violence qui a suivi, l'adoption d'une nouvelle Constitution à 86 % des voix exprimées le 23 juillet 2000 et l'organisation de l'élection présidentielle en octobre 2000 semblaient laisser entrevoir la fin de l'instabilité. Mais la Côte d'Ivoire a plongé à nouveau dans une crise profonde née dans la nuit du 18 au 19 septembre 2002 comme une rébellion armée qui a secoué toute la sous-région.

Après l'échec des négociations de Lomé, la signature le 24 janvier 2003 à Marcoussis d'un Accord entre toutes les forces politiques a officiellement mis fin en janvier 2003 au conflit armé. Toutefois, malgré en dépit de la participation des deux camps à la gestion des affaires publiques, la mise en œuvre des dispositions de l'accord n'a pu se faire selon le calendrier établi. Craignant que cette impasse ne conduise à une nouvelle vague de violences, les Nations unies, l'Union africaine et la Communauté économique des Etats d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) organisent trois rencontres à Accra (en septembre 2002, mars 2003 et juillet 2004 pour relancer le processus de paix en Côte d'Ivoire. Le dernier sommet aboutit à la signature de l'accord d'Accra III qui engage le gouvernement à adopter, avant la fin août 2004, des réformes juridiques touchant notamment la citoyenneté pour les immigrants d'Afrique occidentale, les conditions d'éligibilité pour les élections présidentielles, et la révision de certains articles de la loi sur le foncier rural. L'accord fixe également le 15 octobre 2004 comme date de départ pour le désarmement. Face aux problèmes rencontrés dans la mise en œuvre des Accords précédents (Linas-Marcoussis, Accra I, II et III) une autre rencontre a eu lieu en

avril 2005 à Pretoria et a abouti à la signature de l'Accord de Pretoria. Les difficultés de mise en œuvre des recommandations de l'Accord de Pretoria ont motivé les négociations (dialogue direct) à Ouagadougou qui ont abouti à la signature en mars 2007 de l'Accord Politique de Ouagadougou qui a redonné un nouvel espoir de sortie de crise.

2.2 Les conséquences sociales de la crise

La situation sociale a été très affectée par la crise. En effet, la scission du pays en deux a entraîné l'arrêt, pendant un moment, de la fourniture des services de santé, d'éducation et même d'animation rurale. Le recours à des enseignants bénévoles non insuffisamment préparés à l'enseignement a certes, permis de maintenir un minimum de services d'éducation au primaire et au secondaire, mais dans les autres secteurs les interventions des organisations humanitaires n'ont pu que limiter les dégâts. Les problèmes alimentaires ont également été importants. Finalement, en raison de la situation de guerre, les indicateurs de santé et d'éducation se sont significativement dégradés, ce qui a négativement affecté le capital humain et la productivité du travail.

Les services sociaux de base ainsi que les infrastructures socio-économiques de base ont été significativement affectés notamment dans la zone Centre-Nord-Ouest (CNO) qui a été sous contrôle des Forces Nouvelles. Le nombre de déplacés internes s'est situé à plus d'un million de personnes. Le pays a été fragilisé par une rupture de la cohésion sociale, une insécurité grandissante, un ralentissement du développement économique, un chômage massif des jeunes. Il s'en est suivi une détérioration des conditions de vie des ménages.

Ainsi, près de la moitié de la population totale dit avoir été directement affectée par la crise. Environ 70% d'entre eux déclarent connaître des difficultés d'alimentation, 68% des difficultés à faire face aux frais de soins de santé, 28% disent avoir perdu leur activité économique pendant que 26,3% affirment éprouver des difficultés à se loger. Au niveau des revenus, 67,6% de la population affirment avoir subi une diminution de leurs revenus contre 6,5% qui disent avoir observé une hausse. Le reste de la population (25,9%) n'a constaté aucune évolution du revenu.

En plus de la chute des revenus, 6,7% de la population affirment avoir subi des dommages sur leurs propriétés avec en moyenne, 42,6% de destruction totale pour les uns et 35,4% de destruction partielle pour les autres. L'inégalité des revenus a également été accentuée. Ainsi en 2002, les 10% les plus riches cumulaient 36% du revenu national contre 20% pour les 50% les plus pauvres. En 2003, 38,5% des ménages vivaient en dessous du seuil de pauvreté, fixé à 1 dollar par jour, contre 36% en 1998.

2.3 L'évolution de la pauvreté

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, passe 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 (DRSP, 2009). Les crises sociopolitiques et militaires semblent être à la base de la hausse tendancielle 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 (DSRP, 2009).

En raison de la généralisation de la pauvreté qui affecte diversement les populations selon les régions et le niveau (économique, démographique, culturel et social), l'es interrogations sur ses causes sont des préoccupations pour les pouvoirs publics et les partenaires au développement. Une étude réalisée (MPD, 2003) dans le cadre de l'élaboration du DSRP 2003-2007 révèle que les causes de la pauvreté sont multiples. Elles comprennent des causes internes et diverses causes externes. Les causes internes sont d'ordre à la fois économique et Institutionnelle.

Les causes économiques de la pauvreté sont multiples et liées à :

- la faiblesse de l'État et à l'insuffisance des politiques publiques (politiques inadaptées, difficultés financières, mauvaise allocation des ressources, inefficacité de la dépense publique, insuffisance du processus de planification – budgétisation ;
- aux retards de paiements et accumulation d'arriérés intérieurs, mauvais ciblage des investissements, politique de décentralisation insuffisante) ;
- l'insuffisance et à la dégradation des infrastructures de base (patrimoine routier) ;
- la politique de crédit qui ne favorise pas les investissements productifs (3% des crédits affectés au secteur agricole) ;
- l'insuffisance de l'encadrement et des services du monde rural avec la liquidation des sociétés d'État, l'arrêt de la distribution des semences et engrais (intrants) et celui des investissements sociaux réalisés par les ex-sociétés d'État - l'absence d'incitation aux PME/PMI qui s'appauvrissent avec les difficultés de trésorerie et la diminution des marchés publics et l'échec des fonds sociaux ;
- la baisse de l'activité économique et les crises diverses qui ont entraîné les fermetures d'entreprises et augmenté le chômage et le sous emplois ;
- les prix élevés des facteurs (eau, électricité, télécommunications) ;
- les frais élevés de scolarité et des soins de santé ;
- le manque de soutien à la commercialisation des produits vivriers ;
- les difficultés d'accès à la terre et les conflits fonciers ;
- les fortes disparités régionales et locales ;

- la destruction du capital forestier et l'utilisation de méthodes culturales extensives qui appauvrissent les sols - la dégradation du patrimoine routier et l'enclavement des zones rurales.

Les causes institutionnelles comprennent :

- les difficultés d'accès aux institutions juridiques et le manque de transparence dans l'appareil judiciaire ;
- la faible implication de la société civile dans la mise en œuvre des réformes économiques et politiques ;
- l'insécurité grandissante qui freine les investissements ;
- le faible niveau la décentralisation et le manque de moyens des collectivités ;
- la mauvaise gouvernance économique (mauvaise utilisation des ressources, corruption, fraude) ;
- le manque de respect des lois et règlements qui renforcent l'impunité.

Les causes externes sont relatives aux chocs externes qui contribuent à appauvrir également le pays et ses populations. On peut citer :

- la baisse importante des cours mondiaux des produits de base (coton, café et cacao) et la détérioration des termes de l'échange ;
- la fluctuation des cours du dollar et du pétrole ;
- le poids de la dette extérieure et la contrainte qu'elle représente dans les finances publiques ;
- la diminution de l'Aide Publique au Développement et l'insuffisance des investissements directs étrangers vers l'Afrique ;
- les difficultés d'accès des produits africains aux marchés mondiaux.

Il y a diverses autres causes qui sont :

- les perturbations climatiques et la sécheresse ;
- la faible capacité technologique des industries locales pour la transformation locales des matières premières ;
- la dégradation des mœurs, la perturbation de l'ordre au sein des familles, la dislocation du tissu social et familial et le phénomène des enfants de la rue ;
- la politisation de tous les domaines de la vie ;
- l'égoïsme et la propension de certains cadres à penser à eux avant le pays.

2.4 L'évolution économique

L'impact socio-économique de cette crise a été considérable. Au niveau macroéconomique, la forte croissance économique a été interrompue en 1999 à la suite du coup d'Etat et la récession a touché la Côte d'Ivoire en 2000 (- 2,3%). A la croissance quasi nulle de 2001, a succédé une nouvelle croissance négative en 2002 (- 1,6%) et 2003 (- 1,7%). Les événements de mars et novembre 2004 ont ramené le taux de croissance à - 2% en 2004 contre 5,7 % en 1998. Compte tenu de la progression démographique Le Produit Intérieur Brut (PIB) par habitant en terme réel était de -1,4% en 2007 et -0,7% en 2008 (BAD-FIDA, 2009). Sur la période 2002-2008, le PIB par habitant en terme réel s'établit en moyenne à -2,4%. En 2004, le taux de croissance en 2005

prévu à 1,1% a été révisé et ramené à - 1,2% du fait des conséquences de la crise, notamment la délocalisation des entreprises.

Le PIB par habitant en milliers de FCFA courants diminue chaque année (de 469,5 en 2002 à 455,2 en 2003 et 453,4 en 2004). La Côte d'Ivoire était classé 161^{ème} sur 175 pays en terme de développement humain. La formation brute de capital public, en 2004, représentait 2,3% du PIB et celle du secteur privé 7,1% contre respectivement 5,5% et 9,3% du PIB en 1997. En 2005, les pourcentages étaient de 2,0 pour le secteur public et 6,7 pour le secteur privé. Les recettes publiques ont baissé de 18,4% du PIB en 2002 et de 17,6% en 2003 avant de remonter à 18,5% en 2004, alors que les dépenses ont augmenté de 19,9% en 2002 à 20,2% en 2003 puis à 20,4% en 2004, à cause des dépenses liées à la guerre

L'environnement des affaires se caractérise par l'insécurité judiciaire et juridique accrue, la remise en cause de la liberté de circulation des biens et des personnes, l'absence d'un dispositif administratif minima pouvant permettre aux entreprises de se développer dans les zones assiégées, par la perturbation des circuits de distribution et les hausses consécutives des prix, l'assèchement des crédits bancaires et l'arrêt des projets sur financement extérieur. En outre, la crise a affecté l'appareil de production et affaibli la productivité des unités. Avant septembre 2002, le tissu économique ivoirien était composé, à plus de trois quarts, de PME qui représentaient environ 12% des investissements intérieurs, 17% du PIB et 20% des emplois. La Direction des impôts a estimé que le secteur informel comptabilisait plus de 45 450 unités dont 2% de grandes entreprises, 20% de PME-PMI, 22% d'entreprises individuelles et 56% de micro entreprises.

En Novembre 2004, soit après deux ans de guerre et quatre jours d'émeute à Abidjan, le tissu économique a été sérieusement fragilisé. Au niveau du secteur privé, le bilan établi par le Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie (J-L. Billon), rapporté par le journal *Le Jour* du 21 décembre 2004, fait état de la destruction totale de 78 grosses entreprises, du départ de 20 autres de la Côte d'Ivoire et de 106 fermetures de porte. Le Président du Mouvement des Petites et Moyennes Entreprises (président du Mouvement des petites et moyennes entreprises (D. Bréchat) estime que sur 500 PME adhérentes, 120 ont disparu corps et bien. Le départ de plusieurs entreprises détenues par des étrangers a certainement eu un impact significatif sur l'économie et le chômage en Côte d'Ivoire.

De 1999 à 2006, la CCI-CI a recensé 580 sinistres, plus de 30 000 emplois perdus et le préjudice des dommages, toutes crises confondues, est estimé à 122 297 232 873 FCFA (CCI-CI, 2006). Au niveau sectoriel, les taux de croissance moyens annuels des secteurs agricoles, industriels et des services, entre 2000 et 2005, ont baissé par rapport aux taux de la période 1990-2000 (Banque Mondiale, 2006). Entre 2000 et 2005, le taux de croissance moyen du secteur agricole a été de 0,5% contre 3,3% entre 1990 et 2000. Les taux de croissance de la production industrielle et des services ont été respectivement de -2,7% contre 5,7% et de -0,1%, contre 2,4% pour les mêmes périodes.

Une analyse par filière réalisée par la CCI-CI permet de constater que l'arrêt des unités de production, les difficultés d'approvisionnement et de qualité de la matière première, la fraude et la contrebande, le développement du marché informel et de la concurrence déloyale, menacent dangereusement l'existence de certains secteurs. Ainsi, les pertes au niveau des textiles ont atteint 20% à 47% pour les chiffres d'affaires et 32% pour la valeur ajoutée, par rapport à la période d'avant crise. Le secteur bois a perdu une partie de son marché extérieur. Le taux d'activité du secteur a baissé de 40% et, à cause des difficultés d'approvisionnement en grumes, le nombre d'emploi a chuté de 65% en 2003. L'hôtellerie et le secteur des transports subissent également les méfaits de la crise. L'hôtellerie connaît une chute des taux d'occupation d'environ 75% du fait du blocage de l'activité touristique en rapport avec la dégradation de l'image du pays. Dans le secteur des transports, la mobilisation des moyens et l'accroissement important des délais (de 50% à 100% suivant la destination) ont entraîné une baisse du chiffre d'affaires des acteurs de ce secteur.

2.5 La sortie de crise et la relance économique

La crise a non seulement accru les défis classiques auxquels le pays est confrontés mais elle ébranlé davantage les fondamentaux de l'action publique. Ainsi, la persistance et le renforcement de certaines malversations telles que la corruption, la mauvaise gouvernance, le copinage, la délation, le tribalisme et l'absentéisme ont mis à mal l'action de l'État et terni son image à l'égard des usagers et des investisseurs étrangers. A cet effet, l'étude de l'INS (2005) relative à la perception de l'administration publique ivoirienne par les usagers révèle que 95% des personnes interrogées disent souffrir de la corruption, 79% dénoncent la politisation de l'administration, 69% s'élèvent contre l'absentéisme des fonctionnaires tandis que 54% se plaignent de leur incompétence.

Après plusieurs tentatives infructueuses de sortie de crise, l'Accord Politique de Ouagadougou signé le 04 mars 2007 semble avoir donné aux ivoiriens et à la communauté internationale de réelles perspectives de sortie définitive de la crise qui dure depuis 10 ans. En effet, il a donné un certain espoir pour la normalisation progressive de la situation sociopolitique et la restauration et la consolidation d'une paix durable. La confiance qui s'installe progressivement a permis de renouer avec les partenaires au développement notamment avec la Banque Mondiale (Programme d'Assistance Post Conflit en juillet 2007), la Fonds Monétaire International (programme d'Assistance d'Urgence Post Conflit en août 2007), la Banque Africaine de Développement (projet d'Appui Institutionnel Multisectoriel à la Sortie de Crise en février 2008) et le Programme des Nations Unies pour le Développement (Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement en juillet 2008)

Le Gouvernement s'est engagé dans un vaste programme de sortie de crise dont l'exécution enregistre des avancées notables :

- 727355 jugements supplétifs délivrés dans le cadre de l'identification générale des populations ;
- 168105 dossiers acceptés sur 208666 dossiers analysés dans le cadre la reconstitution des registres d'État civils ;

- plus de 6 millions d'inscrits sur la liste électorale sur l'ensemble du territoire et à l'étranger dans 23 pays dans le cadre de l'enrôlement sur la liste électorale ;
- le Centre de Commandement intégré est opérationnel avec la mise en place de six (6) brigades mixtes et le déploiement de 500 éléments des Forces de Défense et de Sécurité à Bouaké et 100 éléments des Forces Nouvelles à Abidjan.
- 2025 ex-combattants démobilisés sont en situation de réinsertion et 37461 éléments des milices et groupes d'autodéfenses ont été profilés par le CCI et le Programme National de Reconstruction et de Réinsertion Communautaire (PNRRC).
- 350 ex-combattants démobilisés ont reçu chacun un kit d'installation et 570 ex-membres des groupes d'autodéfenses ont bénéficié d'une formation et de l'accompagnement à l'insertion.

Le redéploiement de l'administration sur l'ensemble du territoire national, la réhabilitation des édifices publics dans les zones CNO, l'application effective de l'unicité de caisses de l'État et la passation des charges entre les commandants de zones Forces Armées des Forces Nouvelles (FAFN) et le corps préfectoral sont des actions à inscrire à l'actif des efforts de restauration de l'autorité de l'État. Il faut signaler la suspension du laissez-passer en zone CNO et l'élaboration d'un programme d'aide au retour des déplacés de guerre comme actions significatives vers la consolidation de la réconciliation nationale.

Au niveau des finances publiques, afin d'améliorer le cadre fiduciaire, le Gouvernement en relation avec la Banque Mondiale, la BAD et l'Union Européenne, a engagé une revue de la gestion du système des finances publiques (PEMFAR). Les résultats de cette revue ont permis d'élaborer un plan de gestion des finances publiques que le Gouvernement s'emploie à mettre en œuvre. Il en est de même au niveau des règles de passation de marchés avec l'adoption d'une feuille de route pour le renforcement des marchés publics en vue de renforcer le cadre institutionnel et la capacité de gestion des marchés publics.

Sur le plan énergétique, le Gouvernement est déterminé à poursuivre ses efforts de transparence et de réforme du secteur énergie en vue d'une meilleure efficacité et contribution aux recettes de l'État. A la suite de l'adhésion de la Côte d'Ivoire à l'Initiative pour la Transparence des Industries Extractives (ITIE), le Gouvernement s'est engagé à poursuivre les démarches pour se conformer au cadre de validation de l'ITIE. Le Gouvernement entend adopter et appliquer un plan de restructuration basé sur l'audit réalisé du sous secteur de l'électricité. Ces efforts de transparence et de réforme ont été poursuivis dans le sous secteur des hydrocarbures avec la réalisation d'un audit.

Concernant la filière café-cacao, le Gouvernement entend poursuivre ses efforts de réformes institutionnelles en vue de relever les revenus des paysans. A cet effet, une stratégie de relance de la filière en cours d'adoption met l'accent sur la commercialisation et l'intermédiation afin de s'assurer que la baisse prévue de la fiscalité sur le café/cacao bénéficie largement aux paysans.

Tous ces progrès enregistrés ont permis un raffermissement de la reprise économique amorcée en 2004. En 2008, la croissance du PIB a atteint 2,3% dénotant d'une accélération de l'activité économique par rapport à la moyenne de la période 2004-2007 (+1,5%). La normalisation progressive de la situation sociopolitique ainsi que la reprise dans les secteurs du bâtiment/travaux publics, de l'agro-alimentaire, des télécommunications et de l'énergie, ont impulsé cette évolution favorable. Cependant, sous l'impact de la hausse des prix internationaux des produits alimentaires et pétroliers, l'inflation s'est accélérée pour atteindre en moyenne annuelle 6,3% en 2008.

Pour faire face aux remous sociaux qui éclatés à la suite de l'augmentation généralisée des prix en 2008, le Gouvernement a pris des mesures urgentes visant de réajustement des prix des produits pétroliers, de l'abandon d'une partie de la TVA sur les prix des produits de grande consommation et de la réduction du train de vie de l'Etat.

La mise en œuvre du Programme d'Assistance Post-Crise et l'adoption du DSRP ont permis à la Côte d'Ivoire d'atteindre le point de décision de l'Initiative 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.

Ce programme vise une croissance soutenue, le rétablissement de la viabilité financière et le renforcement de la lutte contre la pauvreté dont le document stratégique s'inscrit dans un cadre de consolidation de la paix, du rétablissement de la cohésion sociale, de relance économique et d'amélioration durable du bien-être des populations.

Le Gouvernement entend donc rapidement bénéficier de l'engagement financier des partenaires au développement dont la BAD qui a d'ores et déjà financé des opérations dont un projet d'appui institutionnel et multisectoriel à la sortie de crise afin de contribuer à la restauration du fonctionnement des services publics dans les domaines de l'éducation de la santé et du développement rural dans les zones CNO. La signature de deux protocoles d'accord de don a également permis l'apurement définitif des arriérés de paiements vis-à-vis de la BAD dans le cadre de la Facilité en faveur des États Fragiles (FEF).

Suite à son éligibilité à la FEF, le pays souhaite engager avec l'appui des partenaires au développement des actions visant à consolider les acquis des différentes réformes et renforcer les capacités nationales pour une meilleure coordination dans le cadre des interventions publiques. Les actions pourraient concerner l'élaboration d'une vision prospective, la mise en œuvre du DSRP, l'amélioration de l'efficacité de la gestion des finances publiques y compris les marchés publics ainsi que la mise en œuvre de la politique nationale de bonne gouvernance. Dans un tel contexte, la sortie de crise et la nécessité de regagner la confiance des citoyens et d'améliorer l'efficacité de la gestion publique appellent une profonde transformation des administrations et plus particulièrement des fondamentaux de l'action publique.

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, (iii) du Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF 2009-2013).

Les acteurs nationaux comme les partenaires au développement dont le réengagement est devenu effectif depuis 2007 disposent désormais de cadres de référence consensuels pour engager les actions visant la croissance économique et sociale du pays. Mais, disposer d'un cadre stratégique clair et de perspectives de mobilisation de ressources ne suffit pas à garantir le succès de la lutte contre la pauvreté. La réalisation des objectifs fixés dans le cadre du DSRP suppose, entre autres, une mobilisation effective de recettes intérieures suffisantes, un accroissement significatif du niveau de l'aide extérieure (y compris l'allègement de la dette) et une mobilisation des ressources humaines. En effet, après la grave crise que le pays a connue, le défi majeur aujourd'hui est celui de la capacité des acteurs nationaux à mettre en œuvre les actions préconisées, à absorber les ressources, à en assurer l'affectation selon les utilisations prévues et à rendre compte des résultats obtenus. Cette préoccupation renvoie à la problématique du renforcement des capacités en matière de gouvernance économique dans un pays en pleine reconstruction.

Dans ce contexte, le Ministère de l'Économie et des Finances, en tant que levier stratégique important dans l'activité économique de l'État mais aussi institution transversale en liaison avec tous les organismes nationaux et internationaux, cherche à impulser une croissance économique avec des taux situant au même niveau qu'avant la crise (4%) en moyenne et susceptible de contribuer à réduire significativement le taux de pauvreté. De son côté, le Ministère d'État, Ministère du Plan et du Développement (MEMPD) entend relancer le développement du pays à partir des aspirations profondes des populations indiquées dans le Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté (DSRP).

Les efforts de reconstruction nationale doivent, pour des raisons évoquées plus haut, accorder une attention particulière à l'amélioration de la gouvernance et au renforcement des capacités institutionnelles et humaines, 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. Dans cette perspective, le Gouvernement de Côte d'Ivoire a sollicité et obtenu de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF), un appui technique et financier en vue de la définition d'une action cohérente et efficace en matière de bonne gouvernance et de consolidation des capacités de développement. Cette intervention de l'ACBF s'inscrit dans le cadre de son Plan Stratégique à Moyen Terme (PSMT 2007 - 2011) destiné à appuyer les pays en situation de post conflit dans leurs efforts de reconstruction ou de renforcement des capacités institutionnelles et humaines durement affectées par les crises socio-politiques. C'est en vue de contribuer aux efforts conjoints du Gouvernement de Côte d'Ivoire et de la communauté des partenaires au développement pour la reconstruction nationale, la relance économique et la réduction de la pauvreté qu'est réalisée la présente étude d'évaluation des besoins en renforcement de capacités en Côte d'Ivoire.

La suite du rapport est organisée en vue de répondre aux objectifs de l'étude, à savoir :

- Objectifs et résultats attendus de l'étude ;
- Approche méthodologique et limites de l'étude ;
- Cadres organiques, institutionnels et réglementaires du renforcement des capacités en Côte d'Ivoire ;
- Activités de renforcement de capacités (passées et en cours) en Côte d'Ivoire ;
- Besoins prioritaires en renforcement des capacités en Côte d'Ivoire ;
- Revue des axes stratégiques pour une croissance économique forte et durable en Côte d'Ivoire ;
- Comparaison du contenu des axes stratégiques de développement économique et social et des besoins prioritaires en renforcement des capacités en Côte d'Ivoire ;
- Esquisse des axes stratégiques du programme-pays de renforcement des capacités en Côte d'Ivoire
- Conclusions et recommandations

3 OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS

3.1 Objectifs

L'objectif global de cette étude est d'évaluer les besoins en renforcement de capacités de l'administration publique, du secteur privé et des Organisations de la Société Civile, en vue de mettre en place un programme-pays pour l'amélioration de la gouvernance économique en Côte d'Ivoire.

De façon spécifique, l'étude vise à :

- Faire une évaluation du contexte politique, économique, social et culturel du renforcement des capacités dans l'administration ivoirienne, dans le secteur privé et dans les organisations de la société civile ;
- Faire une analyse diagnostique des cadres organiques, institutionnels et réglementaires des structures de renforcement des capacités identifiées ainsi que de l'état des lieux des compétences disponibles dans ces structures en tenant compte des missions qui leur sont assignées (SNGRC, Programme GPE, CAPEC, CED-CI, BNETD, etc.) ;
- Faire une évaluation rigoureuse des activités de renforcement des capacités en cours dans l'administration publique, le secteur privé ainsi que la société civile en relevant les forces et faiblesses, les contraintes et les blocages, ainsi que les acquis en matière de renforcement des capacités ;
- Faire une analyse des besoins de renforcement des capacités en Côte d'Ivoire ;
- Identifier les besoins prioritaires en renforcement des capacités (capacités institutionnelles, techniques, matérielles, et humaines) conformément aux stratégies globales et sectorielles adoptées par le Gouvernement ;
- Établir une relation rigoureuse entre les axes prioritaires retenus dans les documents de stratégies (stratégie nationale de bonne gouvernance, stratégie de réduction de la pauvreté en cours de finalisation) et l'objectif ultime d'une

croissance économique forte et durable ainsi qu'une redistribution équitable et optimale des richesses nationales ;

- Identifier les axes fédérateurs et établir une échelle de priorité des actions à mener ;
- Faire des recommandations pour une utilisation efficiente des compétences des migrants dans le processus de développement national ;
- Proposer les axes de concentration du programme pays à définir.

3.2. Résultats attendus

Le produit principal attendu de cette étude est un rapport présentant les besoins en matière de renforcement des capacités en Côte d'Ivoire ; le rapport devrait également montrer les efforts consentis en matière de renforcement des capacités en Côte d'Ivoire, les résultats enregistrés ainsi que les axes stratégiques du programme-pays Côte d'Ivoire en matière de renforcement des capacités. Plus spécifiquement, les résultats attendus au terme de cette étude, sont :

- un bilan diagnostic faisant un état des lieux du renforcement des capacités passées et en cours dans le pays ;
- une identification précise des besoins et des défis majeurs en matière de renforcement des capacités nationales, conformément aux axes prioritaires de développement retenus par le Gouvernement ;
- une analyse des programmes, projets et actions développés et mis en œuvre dans le domaine du renforcement des capacités dans les structures de l'administration publique ;
- une présentation des forces et faiblesses et des leçons tirées susceptibles d'être prises en compte dans le cadre de du développement du programme pays ;
- des recommandations relatives à des cadres organiques types, conformes aux missions clés des structures de l'administration publique, et à des stratégies susceptibles de permettre au secteur privé de jouer pleinement son rôle de moteur de la croissance économique ainsi qu'à la société civile en vue de l'accompagnement de l'action publique, notamment dans la consolidation de la cohésion sociale et du dialogue intercommunautaire.

4 METHODOLOGIE

La démarche méthodologique utilisée pour cette étude a comporté une revue documentaire, la consultation des par des entretiens avec les personnes ressources et l'utilisation de la méthode SWOT dans l'analyse des données recueillies.

4.1 Recherche documentaire

La première étape dans la réalisation des travaux a été la recherche documentaire qui a été essentiellement guidée par les résultats des discussions avec Comité Technique d'élaboration du Programme National de renforcement des Capacités. L'objectif était d'une part d'inventorier l'ensemble des documents (documents de politiques économiques, plans, programmes, textes législatifs et juridiques etc.) qui ont un lien

avec l'objet de cette étude. A ce titre, les institutions et structures qui sont les plus impliquées dans l'exécution, la gestion et/ou le suivi des actions de gouvernance économique ont été visitées. D'autre part, il fallait identifier les initiatives ou actions, passées ou en cours, de renforcement des capacités en matière de gouvernance économique. La liste des ouvrages consultés est indiquée dans les références bibliographiques.

4.2. Consultations des acteurs

Les entretiens ont été conduits avec les personnes impliquées (actuellement ou par le passé) dans la conception, l'exécution, la gestion et/ou le suivi des actions de gouvernance économique. Les informations recherchées concernaient les conditions de fonctionnement des structures, les réalisations, les difficultés et les besoins de diverses natures. Au total, 117 personnes ont été rencontrées (Annexe 1).

4.3. Planification stratégique et analyse SWOT

L'un des résultats attendus de cette étude est d'identifier les axes stratégiques potentiels pour le Programme-pays de renforcement des capacités à mettre en œuvre. Cela suppose de passer en revue les différents besoins de renforcement des capacités en matière de gouvernance économique afin de retenir ceux qui semblent prioritaires. Pour cela il a fallu recourir à une méthode d'évaluation telle que la méthode SWOT dont le nom dérive des initiales des mots anglais Strengths : Forces – Weaknesses : Faiblesses – opportunités : Opportunités – Threats : Menaces). C'est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité. Spécialement recommandée lorsqu'il s'agit d'évaluer les programmes dans leur globalité (mise en œuvre globale du programme et ses résultats par rapport aux objectifs de départ), la méthode SWOT combine l'étude des forces et des faiblesses d'une entité ou d'un secteur avec celle des opportunités et des menaces de son environnement afin d'aider à la définition d'actions stratégiques à développer.

Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la mise en œuvre de la stratégie, les facteurs qui ont une incidence stratégique sur l'action à mener. Les facteurs peuvent être d'origine interne (cas des forces et des faiblesses de l'entreprise) ou d'origine externe (cas des opportunités et menaces de l'environnement). Il faut en quelque sorte maximiser les potentialités des forces et des opportunités et minimiser les effets des faiblesses et des menaces. Le but ultime de l'exercice est de déduire une « stratégie d'action », en l'occurrence les besoins en renforcement de capacités qui peuvent servir de base à la définition d'un programme-pays de renforcement des capacités en matière de gouvernance économique pour la Côte d'Ivoire.

Dans cette étude, nous nous inspirons de l'approche holistique développée par Damiba et Batabé (2002-2003) en nous situant du point de vue de la gouvernance économique. Nous examinons ainsi tour à tour la problématique de la situation institutionnelle,

humaine et logistique, les rapports avec le secteur privé, les organisations de la société civile et certains secteurs ayant un impact direct sur le développement durable.

L'analyse SWOT a permis d'abord de faire l'état des lieux par l'identification des forces et des faiblesses des différentes actions, ensuite d'examiner les opportunités et les menaces (phénomènes qui ouvrent ou freinent les voies nouvelles à la réalisation de la stratégie) et enfin de faire des recommandations en matière de besoins prioritaires en renforcement des capacités

4.5. Champ d'étude

Un consensus prévaut en Afrique, selon lequel la gouvernance sous-tend le développement durable et la réduction de la pauvreté. Dans cette optique, les défis les plus importants en matière de gouvernance en Afrique sont des dirigeants suffisamment éclairés pour s'inscrire dans une perspective de moyen et long terme, des capacités locales renforcées et des institutions efficaces.

Selon le Ministre d'État Ministre du Plan et du Développement, la vision du développement à moyen et long terme de la Côte d'Ivoire est celle d'une Côte d'Ivoire en paix avec elle-même, dans un contexte sous-régional pacifié et favorable à l'intégration économique, une pauvreté en voie d'éradication, une population ayant accès aux services essentiels (éducation, santé, hygiène), une jeunesse bénéficiant d'un niveau d'éducation élevé ; un secteur agricole diversifié et modernisé ; une économie industrialisée, compétitive et intégrée dans les dynamiques d'échanges régionales et mondiales ; une croissance démographique maîtrisée ; des institutions fondées sur une gestion transparente et décentralisée des pouvoirs et des ressources.

Même si les besoins de renforcement des capacités sont nombreux et urgents, certains domaines devraient, sur la base de critères précis, mériter une attention particulière. Le choix de ces domaines est fondé sur les objectifs et priorités du DSRP, de la vision stratégique nationale en matière de renforcement des capacités, la vision nationale en matière de développement économique, sociale, culturelle (Côte d'Ivoire 2025 ou 2040) ainsi que les enseignements et leçons tirées des expériences passées. Il faut ajouter à cela que le secteur de la gouvernance économique a été celui qui a été le plus affecté par les dysfonctionnements au sein de l'administration à la suite de la crise.

La conduite de cette étude sur l'évaluation des besoins en renforcement des capacités en matière de gouvernance économique a, essentiellement, été guidée par le questionnaire suivant :

- Les capacités institutionnelles, humaines et logistiques en Côte d'Ivoire permettent-elles de répondre aux objectifs de croissance économique fixés par le Gouvernement ?
- Le dispositif actuel de renforcement des capacités tel que conçu permet-il d'atteindre les objectifs du développement durable fixés par le Gouvernement ?
- Le processus de planification, programmation, budgétisation et suivi-évaluation des actions et projets de l'État, répond-il aux préoccupations des populations ?

- De façon spécifique, l'élaboration et l'exécution du budget de l'État et des Collectivités décentralisées permet-il d'assurer les missions fixées par le Gouvernement?
- La gestion actuelle des marchés publics permet-elle de satisfaire les préoccupations des populations ivoiriennes, du secteur privé et de l'UEMOA ?
- Les institutions de Contrôle (à priori et à posteriori) assurent-elles convenablement leurs missions ?
- L'État joue-t-il son rôle de promotion et d'incitation du secteur privé, de sorte à en faire le moteur de la croissance économique ?
- Le secteur privé a-t-il les moyens d'impulser l'économie nationale ?
- Les PMI/PME bénéficient-elles d'une assistance adéquate du Gouvernement ? Plus spécifiquement, les codes d'investissements et les différentes institutions de promotion ont-ils véritablement joué leurs rôles d'incitation et de promotion des PME/PMI?
- L'environnement juridique répond-il aux normes d'équité et de transparence pour une meilleure gestion des affaires en Côte d'Ivoire ?
- La politique agricole, la politique de l'élevage et les différentes réformes telles que conçues et mises en œuvre ont-elles permis d'assurer la sécurité alimentaire, et de réaliser des résultats efficaces sur l'économie ivoirienne?
- Les rackets et les tracasseries routières ont-ils un impact sur l'économie ivoirienne ?
- Le système éducatif et la politique de formation de ces deux dernières décennies permettent-ils de transformer les ressources humaines en ressources économiques?
- La politique actuelle de lutte contre les deux pandémies (paludisme et VIH Sida) permet-elle aux ressources humaines de devenir des ressources économiques ?
- Existe-t-il des axes stratégiques prioritaires sur lesquels agir en termes de renforcement des capacités si l'on veut favoriser la croissance économique et assurer le développement durable, réduire la pauvreté, dans un cadre de bonne gouvernance économique en Côte d'Ivoire ?

Les réponses à ces questions permettront de faire ressortir les capacités institutionnelles, logistiques et humaines à renforcer, en vue de contribuer à l'amélioration de l'efficacité de la gouvernance économique et financière en Côte d'Ivoire.

Au cours des séances de travail avec le CTPNRC et au regard des problèmes urgents pour la relance économique, il est apparu qu'en raison du vaste champ que recouvre la gouvernance, il fallait limiter cette étude au domaine de la gouvernance économique définie « *comme l'allocation optimale et la gestion efficace de l'ensemble des ressources qui contribuent au développement économique durable. La gouvernance économique suppose un assainissement du cadre macroéconomique, une gestion transparente et efficace des finances publiques ainsi que des politiques monétaires et budgétaires appropriées (SNGRC, 2010)* ». En recoupant cette définition avec la vision de NZOUANKEU (2002) selon laquelle « *la gouvernance économique et financière recouvre, entre autres, les mesures d'assainissement des finances publiques, le secteur*

financier... , les politiques sociales, la lutte contre la corruption », nous convenons de focaliser notre étude sur les secteurs clés de la gouvernance économique ci après : Ministère de l'Économie et des finances, Ministère d'État Ministère du Plan et du Développement, les Institutions de contrôle de l'État, les ministères ayant un impact direct sur la réduction de la pauvreté à savoir : le Ministère de l'Industrie et de la Promotion du secteur privé, le Ministère de la Reconstruction et de la Réinsertion, le Ministère de l'agriculture, le Ministère de la Fonction Publique et de l'Emploi, le Ministère de l'Éducation nationale, le Ministère de l'Enseignement Supérieur, le Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnel et le Ministère de la Justice et des Droits de l'Homme, l'Assemblée Nationale, les institutions de renforcement des capacités, les collectivités locales et décentralisées, le secteur privé et la société civile. Le champ d'étude détaillé se présente comme suit :

1. Ministère de l'Économie et des finances.
2. Ministère d'État, Ministère du Plan et du Développement.
3. Institutions de contrôle de l'État:
 - Inspection Générale d'État (IGE)
 - Chambre des Comptes
 - Assemblée Nationale
4. Collectivités locales et décentralisées
 - Assemblée des Districts et Départements de Côte d'Ivoire (**ADDCI**)
 - Union des Villes et Communes de Côte d'Ivoire (**UVICOCI**)
 - Ministère de l'Intérieur
 - Direction Générale de la Décentralisation et des Collectivités Locales (**DGDCL**)
5. Institutions de renforcement des capacités
 - Secrétariat National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités (**SNGRC**)
 - Programme de formation en Gestion de la Politique Économique (**GPE**),
 - Cellule d'Analyse de Politique Économique du CIRES (**CAPEC**)
 - Centre d'Éducation à Distance, Côte d'Ivoire **CED-CI**
 - École Nationale d'Administration (**ENA**).
 - Centre Africain de Management et de Perfectionnement des Cadres (**CAMPC**)

Ministères ayant un impact direct sur le développement durable

- Ministère de l'Industrie et de la Promotion du secteur privé ;
- Ministère de la Reconstruction et de la Réinsertion ;
- Ministère de l'agriculture ;
- Ministère de la Fonction Publique et de l'Emploi ;
- Ministère de l'Éducation Nationale ;
- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique ;
- Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle ;
- Ministère de la Justice et des Droits de l'Homme.

Secteur privé

- Fédération Ivoirienne des Petites et Moyennes Entreprises (FI-PME);
- Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI) ;
- Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire (CCI_CI) ;
- Fonds de Développement de la Formation Professionnelle (FDFF) ;

Société civile

- Convention de la Société Civile Ivoirienne (CSCI) ;
- Union Générale des Travailleurs de Côte d'Ivoire (UGTCI) ;
- Union des Organisations de Côte d'Ivoire (UO-CI).

4.6 Limites de l'étude et problèmes rencontrés

La conduite de cette a, pour diverses raisons, connu certaines difficultés que nous rappelons brièvement ci-dessous.

(1) Les termes de référence demandaient de faire des recommandations relatives à des cadres organiques types, conformes aux missions clés des structures de l'administration publique. Pour faire des propositions adéquates à ce sujet, il aurait fallu faire une analyse fonctionnelle et organique des structures rencontrées pour mettre en évidence les lacunes, les chevauchements et les incohérences au regard des missions qu'elles accomplissent ou devraient accomplir, et déterminer si les effectifs sont en adéquation quantitative et qualitative avec les missions. Cela aurait, par ailleurs, nécessité au moins deux (02) jours de travail par structure, ce qui n'était pas possible en raison de la durée totale de l'étude.

(2) La sous évaluation de la durée de collecte de données (8 jours) pour la réalisation de cette étude, a bouleversé et rendu inadéquate la programmation faite par le Comité Technique chargé de la coordination des travaux. En effet, il a fallu en moyenne 2 à 3 tentatives de rencontres avec certaines structures pour avoir une véritable séance de travail. En fait, les responsables identifiés pour les entretiens sont, bien souvent, dans le cadre de leurs fonctions, en en déplacement (atelier, séminaire, mission), ce qui sérieusement perturbé le programme de travail.

(3) Les séances préliminaires de préparation quoi que très utiles à la conduite des travaux ont également perturbé le programme de travail. En fait, les problèmes d'interprétation des Termes De Référence par les différentes parties prenantes ont valu la délimitation du champ d'étude à la gouvernance économique et même à l'adoption d'une définition de la gouvernance économique. Tout cela a pris du temps.

5 LES MECANISMES DE LA GOUVERNANCE ECONOMIQUE EN COTE D'IVOIRE

L'exploitation des informations collectées à travers la revue documentaire et les interviews avec les personnes ressources sont utilisées dans cette partie pour répondre aux préoccupations exprimées dans les termes de Référence de l'étude.

5.1 Au niveau de l'administration publique et parapublique

La Côte d'Ivoire a une longue expérience en matière de planification, de programmation et de budgétisation, outils de politique de développement qui se sont avérés nécessaires pour corriger les grands déséquilibres constatés au cours des premières décennies de l'indépendance entre le monde rural et le monde urbain, et entre la zone forestière et la zone de savane.

Les premières décennies de l'indépendance ont été marquées par trois plans quinquennaux de développement économique, social et culturel qui ont couvert les périodes 1965-1970, 1970-1975 et 1975-1980.

D'autres études de long terme ont été réalisées dans la même optique ; on peut citer entre autres, *réflexions perspectives décennales et Côte d'Ivoire 2000* réalisées en 1974, *Côte d'Ivoire 2010* réalisée entre 1984 et 1985 et *l'étude nationale prospective Côte d'Ivoire 2025* réalisée en 1994. En raison de l'importance des activités de planification, de programmation et de budgétisation dans l'orientation du développement, le gouvernement a constamment accordé un rôle majeur aux ministères ayant en charge ces activités. Ces activités ont, selon les priorités de développement et les exigences d'efficacité et d'efficience, fait l'objet d'une gestion unifiée ou séparée dans la mise en place des gouvernements. Ainsi, les observations suivantes peuvent être faites :

- 1966-1977 : un Ministère du Plan et un Ministère de l'Économie et des Finances ;
- 1977-1981 : un Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan ;
- 1981-1983 : un Ministère du Plan et de l'Industrie et un Ministère de l'Économie et de Finances ;
- 1983-1986 : un Ministère de l'Économie et des Finances ;
- 1986-1990 : un Ministère du Plan et de l'Industrie ; un Ministère de l'Économie et des Finances et un Ministère du Budget ;
- 1990-1993 : une Primature avec un Ministère délégué de l'Économie, des Finances et du Plan.

La mise en œuvre des Programmes d'Ajustement Structurels (PAS) a relégué au second plan la tradition de planification à long terme du développement au profit des programmes visant à palier les déséquilibres de court terme.

L'étude prospective de 1994 a apporté un certain éclairage de long terme qui a été interrompu par le coup d'Etat de 1999 et la crise sociopolitique de 2002.

En mars 2003, le gouvernement mis en place après l'accord de Linas Marcoussis comportait un Ministère d'État, Ministère de l'Économie et des Finances et un Ministère du Plan et du Développement. Le gouvernement mis en place après l'Accord Politique de Ouagadougou (APO) a créé un Ministère d'État, Ministère du plan et du Développement et un Ministère de l'Economie et des Finances.

Globalement, le Ministère d'État, Ministère du Plan et du Développement assure les missions d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi de la politique du Gouvernement en matière de planification et de programmation du Développement. Ces missions recouvrent les activités de programmation des actions de l'État, d'aménagement du territoire et de planification régionale, d'élaboration et de coordination des Comptes de la Nation, des Statistiques et des politiques de population, d'harmonisation des études économiques, financières, sociales et culturelles à moyen et long terme.

Le Ministère de l'Économie et des Finances, assure, de son côté, l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de la politique du gouvernementale en matière économique, financière et monétaire. Les principales fonctions à ce niveau concernent la définition et la coordination de la politique économique et financière de l'État, la mobilisation des ressources publiques, la maîtrise des dépenses de l'État, la supervision et le développement du secteur financier, la gestion de la dette publique, la gestion du portefeuille de l'État et le contrôle du secteur parapublic, la coordination des relations économiques et financières extérieures.

Les missions du Ministère d'Etat, Ministère du Plan (MEMPD) et du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) peuvent être regroupées en deux processus. L'un concerne la chaîne de la prospective, la planification, la programmation, la budgétisation, le suivi et évaluation du processus de développement (PPPBSE). L'autre est représenté par le contrôle de l'action de l'Etat. Ces deux processus de même que les structures qui y interviennent sont brièvement analysés ci-dessous afin de relever les forces et les faiblesses éventuelles ainsi que les besoins en renforcement des capacités.

5.1.1 Le processus PPPBSE

Les programmes de réformes économiques des années 1980, le Coup d'Etat de 1999 et la crise socio-politique déclenchée en septembre 2002 ont été préjudiciables au développement économique ; social, et culturel du pays. En effet, ces événements n'ont pas permis de mettre en place un cadre officiel de référence des orientations et des objectifs de long terme pour définir de façon cohérente les politiques et programmes de développement. En fait, la rupture de la chaîne PPPBSE n'a pas permis la bonne gestion des finances publiques et l'efficacité des investissements, de même que la capacité du Gouvernement à définir et à mettre en œuvre une gestion macroéconomique coordonnée de long terme. Les activités de Prospective, Planification, Programmation, Suivi et Évaluation relèvent du MEMPD, tandis que la budgétisation revient au MEF.

La revitalisation des activités de Prospective, Planification, Programmation, Suivi et Évaluation relève du Ministère d'État, Ministère du Plan et du Développement qui a :

- trois (3) Directions générales, à savoir la Direction Générale du Plan (DGP), la Direction Générale de la Population et du Renforcement des Capacités (DGPRC) et la Direction Générale du Développement de l'Économie Régionale (DGDER);
- une Direction des Affaires Administratives et Financières (DAAF) ;
- une Inspection Générale

- et des services rattachés dont le Bureau National de la Prospective (rang de Direction Générale).

Les structures concernées par le PPPBSE sont le Bureau National de la Prospective, la Direction Générale du Plan (Planification, Programmation et Suivi et Évaluation).

Le Ministère d'État, Ministère du plan et du Développement dispose d'un personnel de 356 agents toutes catégories confondues, dont 41 pour le Cabinet et les services rattachés, 21 pour la DAAF, 72 pour la DGP, 56 pour la DGDER, 40 pour la DGPRC et 126 dans les Directions Régionales et les projets. Cet effectif comprend 270 fonctionnaires toutes catégories confondues et 86 contractuels. Il est relativement jeune, avec 41,57% d'agents qui ont entre 30 à 39 ans, 25,28% ont entre 40 et 49 ans, soit environ 70% des agents qui ont moins de 50 ans.

Le niveau du personnel fonctionnaire est relativement élevé : 41,48% sont des agents de grade A3 à A6, c'est-à-dire des agents de conception, parmi lesquels il y a 20 enseignants toutes catégories. Le personnel d'appui (Secrétaires de Direction, dactylographes) ne comprend que 30 personnes. Comparé au seuil de 64 fixé selon les normes de la Fonction Publique, le personnel d'appui est en sous-effectif.

Pour la conduite de ses activités, la DGP dispose de quarante deux (42) agents techniques et d'appui et d'une trentaine (30) de cadres jeunes et formés à la gestion axée sur les résultats. Il y a en moyenne 7 (sept) cadres par Direction Centrale, ce qui est très peu. Selon les responsables, les agents sont compétents eu égard aux résultats obtenus. La DGP ne dispose que de 7 (sept) véhicules dont 3 de type 4X4 pour les activités de terrain ; le matériel informatique qui est, certes, de qualité est insuffisant pour l'effectif dont il dispose.

En vue de relancer le processus PPPBSE, le MEMPD vient d'initier sous la coordination du Bureau National de la Prospective, une Étude Nationale Prospective à long terme intitulée Côte d'Ivoire 2040. De même, l'élaboration depuis 2007 du Programme des Investissements Publics (PIP) en liaison avec la Direction Générale du Budget et des Finances du MEF permet de renforcer le processus d'adoption du budget. La publication et l'adoption en janvier 2009 du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) est un autre signal fort du renforcement de la chaîne PPPBSE. Dans cette même optique, le MEMPD a élaboré et diffusé un certain nombre de cadres et d'outils de développement tels que:

- la Matrice d'Action du Gouvernement (MAG) ;
- le Programme triennal des investissements Publics (PIP) ;
- le Tableau de Bord Social (TBS) ;
- le Guide de Planification Locale Participative ;
- le Manuel de Planification Locale Participative ;
- * la Politique de la Population ;
- le Bilan de l'Aménagement du Territoire ;
- le Guide méthodologique d'élaboration et de Mise en Œuvre des Schémas Régionaux d'Aménagement du Territoire ;

- l'Annuaire des Partenaires pour le Développement Économique des Collectivités Territoriales ;
- le Schéma Régional d'Aménagement du Territoire du Bas Sassandra ;
- l'Atlas des Villes ;
- l'Atlas de la Population et des Équipements ;
- la Loi Statistique ;
- la Stratégie Nationale du Développement de la Statistique ;
- la stratégie nationale de développement basée sur les objectifs du millénaire pour le développement (OMD) ;
- l'étude sur les conditions du développement durable (après le bilan diagnostic des études prospectives antérieures) ;
- la quatrième étude nationale prospective Côte d'Ivoire 2040 en cours de d'élaboration ;
- un Document d'Orientations Stratégiques Sectorielles du Gouvernement (DOSG) en attente d'édition.

Au sein du MEMPD, la fonction de suivi évaluation est assurée deux (2) structures. D'une part, la Direction du Contrôle, de la Coordination et de l'Évaluation (DCCE) de la DGP assure la coordination de l'élaboration des Matrices d'actions de l'État, appuie les ministères sectoriels dans la traduction en plans d'actions chiffrés des stratégies et politiques sectorielles, élabore les critères d'évaluation de l'application des politiques et stratégies de développement menées par les différents départements ministériels et fait le bilan annuel d'exécution et de performance globale de l'action gouvernementale. D'autre part, la Direction du Suivi Évaluation (DES) au sein à la DGPRC coordonne et suit les programmes et projets en matière de population ; elle suit et évalue l'impact des politiques sur la dynamique de la population.

La relative dispersion des Directions Centrales (sites d'implantation géographique éloignée) ne facilite pas la coordination de leurs activités et rend assez difficile la collaboration entre elles. Il ne semble pas y avoir (consignés dans un document) un plan annuel de travail avec des objectifs clairs ; l'inexistence d'un système de collecte, de traitement et de diffusion des informations socio-économiques propres est un sérieux handicap, notamment dans l'élaboration des diagnostics sectoriels indispensables au processus de planification et la mesure des indicateurs de réalisation et de performance pour le suivi et l'évaluation de l'action Gouvernementale. On note aussi des difficultés de collaboration entre la DGP et les partenaires extérieurs en raison des faibles activités de communication et de sensibilisation des acteurs et des réelles différences en matière de capacités techniques, matérielles et financières. Ainsi, l'appropriation par les autres services publics et parapublics, les collectivités territoriales et de la société civile ivoirienne des outils développés par le MEMPD est très inégale.

Il faut, par ailleurs, reconnaître que le non achèvement de la décentralisation et le retard mis dans la signature et la mise en œuvre des textes régissant le suivi et l'évaluation des actions de développement au niveau des collectivités Territoriales, ne permet pas au MEMPD d'assurer pleinement la mission de coordination et de suivi évaluation des activités des collectivités territoriales.

La collaboration entre d'une part le MEF et le MEMPD, et les Cellules de Planification des autres ministères d'autre part est trop faible pour faire du PIP un outil de travail utile à tous les acteurs économiques (secteur public, privé et société civile).

A ces faiblesses, il faut ajouter que, contrairement au MEF, il n'y a, au sein du MEMPD, de politique d'incitation ou de rendement eu égard à aux conditions difficiles de travail (3 à 5 agents dans des bureaux exigus et généralement vétustes). En fait, les locaux (par exemple ceux de la DGPRC à l'immeuble Industrie) sont dans un état de dégradation avancée qui nécessite des travaux immédiats de ravalement, de réparations diverses et une dotation en mobilier et matériel divers de fonctionnement. La plupart des locaux souffrent d'une l'absence ou d'une défaillance de la climatisation et d'un parc automobile insuffisant. L'absence d'une structure de communication rattachée aux Directions Générales ne permet pas d'avoir la visibilité requise aux actions des services du MEMPD. En outre, la mobilité des ressources humaines de qualité est très élevée en raison des conditions difficiles de travail, du bas niveau des salaires qui n'est pas compensé par des primes d'incitation ou de rendement ; le personnel compétent est, en général, débauché par le secteur privé ou les organisations internationales qui leur offrent de meilleurs traitements de salaires. La situation de crise actuelle fait que le budget global du MEMPD et de ses services est relativement modeste, ce qui est une contrainte majeure à la bonne conduite de la mission qui lu a été confiée.

5.1.1.1 Gestion des finances publiques

La gestion des finances publiques repose sur plusieurs documents majeurs. Il y a d'abord, la constitution ivoirienne qui, comme Loi fondamentale, régit de manière organisée et hiérarchisée l'ensemble des rapports entre gouvernants et gouvernés ne peut pas ignorer la gestion des biens publics. Ensuite, il y a la loi organique sur les lois de finances du 31 décembre 1959 qui fixe les règles relatives à la préparation et au vote des lois de finances, à leur exécution, ainsi qu'à leur contrôle et détermine les dispositions relatives à la présentation des lois de règlement. Enfin, il y a la loi n°62-53 du 12 février 1962 organisant la gestion des finances publiques et le décret portant règlement sur la comptabilité publique du 3 janvier 1980.

Fondamentalement, la loi organique de 1959 sert encore d'orientation à la gestion des finances publiques en Côte d'Ivoire ; la seule nouveauté est liée au renforcement de la contrainte d'application qui s'impose désormais à cette loi à travers les directives communautaires applicables à l'ensemble des pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). Tous les pays membres de l'UEMOA sont tenus de respecter le critère de gestion saine des finances publiques, condition de réussite du pacte de stabilité et de croissance économique dans l'espace communautaire. Ce sous chapitre présente brièvement le processus d'élaboration et d'exécution du budget

(a) Le processus d'élaboration du budget

Le processus d'élaboration du budget comporte plusieurs étapes et implique plusieurs services du MEF (Direction des Politiques et Synthèses Budgétaires de la Direction Générale du Budget et des Finances, la Direction de la Conjoncture et de la Prévision

Économiques de la Direction Générale de l'Économie, les services des Impôts, Douanes et Trésor) et la Direction Générale du Plan du MEMPD (en matière de projets d'investissements).

Le processus d'élaboration comprend les neuf (9) suivantes :

- L'élaboration du cadrage macroéconomique par la Direction de la Conjoncture et de la Prévision Économiques (DCPE) qui dresse les prévisions sur les principaux indicateurs économiques pour en déduire les prévisions de recettes pour l'année à venir
- L'élaboration du cadrage budgétaire par la Direction des Politiques et Synthèses Budgétaires qui arrête les grandes masses de dépenses et de ressources, en cohérence avec les orientations stratégiques du Gouvernement ;
- La notification des enveloppes budgétaires
- La préparation des conférences budgétaires
- Les conférences budgétaires
- L'arbitrage à la Direction Générale du Budget et des Finances
- L'arbitrage du Ministre de l'Économie et des Finances
- L'examen de l'avant projet de budget au Conseil de Gouvernement et au Conseil des Ministres
- La promulgation du budget

La DPCE rencontre quelques difficultés dont les principales sont :

- la faiblesse des investissements en matière de production de données sociales et économiques ;
- l'inexistence de données statistiques régionalisées ;
- l'absence de schéma et loi statistique ;
- la faible utilisation des nouvelles technologies de communication et d'information ;
- les difficultés de gestion et de diffusion de l'information économique, financière et scientifique aux opérateurs économiques
- les difficultés de fonctionnement du Comité d'Harmonisation des Statistiques du Commerce Extérieur composé de représentants des services publics, du privé et de la société civile ;
- la procédure actuelle de cadrage macroéconomique s'appuie sur des hypothèses irréalistes de mobilisation des ressources extérieures et de capacité d'absorption des financements et qui utilisent des relations empiriques assez éloignées des cadres et concepts internationaux (le modèle « BUDGET-CO » et « ECOMAC » qui faisait la fierté de la Côte d'Ivoire n'existent que de nom ;
- l'absence d'un plan de formation continu et de recyclage du personnel ;
- l'absence de personnels qualifiés et de matériel pour concevoir un modèle économétrique ou même réactiver les modèles « BUDGET-CO » et « ECOMAC » ;
- les conditions difficiles de travail à la DCPE (qui élabore le cadrage macroéconomique, assure le Secrétariat du Suivi du Programme Économique et Financier et produit la Note de Conjoncture) : 20 bureaux pour 40 agents, pas de salle de stockage des données, ni de matériels de reprographie.

En ce qui concerne le cadrage budgétaire, il faut noter que le modèle empirique utilisé est inadéquat car il n'intègre pas suffisamment les interrelations entre les différents

secteurs de l'économie et ne permettent pas de faire des simulations de politiques économiques et des analyses d'impact de chocs endogènes et exogènes sur les principaux agrégats de l'économie et les indicateurs de pauvreté.

Après l'élaboration du cadrage budgétaire, commencent les autres étapes plus ouvertes qui impliquent tous les ministères et toutes les institutions qui émargent au budget de l'État. Les négociations concernent aussi bien les dépenses d'investissement que les dépenses de fonctionnement.

L'analyse du processus d'élaboration du budget met en évidence des insuffisances parmi lesquelles :

- une insuffisance des modèles de projections budgétaires et macroéconomiques;
- une loi de finances conduisant à l'inscription des ressources parfois incertaines en raison de la recherche d'équilibre entre les ressources et les emplois ;
- une répartition des crédits par les structures dépensières pas toujours conforme à leur mission ;
- une difficulté à définir les dépenses de lutte contre la pauvreté malgré la disponibilité depuis 2001 du Manuel de Statistiques des Finances Publiques qui présente la classification des fonctions des administrations publiques (CFAP) ;
- Les règles de répartition des dotations de l'État aux collectivités territoriales ne sont pas toutes définies malgré l'existence de la loi 2003-489 du 26 décembre 2003 portant régime financier, fiscal et domanial des Collectivités territoriales ;
- la limitation de l'élaboration du budget à l'année malgré une démarche basée sur des hypothèses macroéconomiques pluriannuelles

Par ailleurs l'élaboration du budget fait face à des contraintes telles que la faiblesse des ressources fiscales, le poids élevé de la dette qui compromet les programme sociaux, la forte masse salariale due aux revalorisations de la solde de certaines couches sociales (magistrats, enseignants) et enfin la contrainte d'assainissement des finances publiques (niveau élevé des arriérés, les passifs et autres engagements).

Suivant les recommandations de l'UEMOA, l'administration financière ivoirienne ont décidé en août 2006 de mettre en œuvre les Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) qui sont un outil approprié d'orientation des dépenses publiques en tenant compte des priorités sectorielles et des réalités budgétaires. Cela permettra notamment de traduire les préoccupations du DRSP dans le programme pluriannuel de dépenses publiques. A cet effet, les trois ministères en charge de l'éducation et de la formation ont préparé en 2009 des CDMT sectoriels qui doivent être coordonnés et intégrés à l'élaboration du budget 2010 afin de traduire les inflexions prévues dans la politique éducative

(b) Exécution de la dépense publique

Pour une recherche d'efficacité et de transparence, la procédure d'exécution de la dépense Publique s'exerce différemment selon qu'elle est exécutée en administration centrale et déconcentrée ou en administration décentralisée. La procédure est

réglementée par la loi organique du 31 décembre 1959, la directive n° 05/97/CM de l'UEMOA et le décret n°98-716 du 16 décembre 1998.

Le système de gestion des finances publiques en Côte d'Ivoire est un système comptable qui fait du Ministre chargé des finances l'ordonnateur unique du budget de l'État qui délègue son pouvoir d'ordonnancer les dépenses à des ordonnateurs délégués que sont les DAAF des ministères. Les ministres sont des administrateurs de crédits.

La règle fondamentale est celle de la non-interférence entre les missions de l'ordonnateur et celles du comptable. C'est l'essence même du système d'exécution de la dépense publique qui comporte donc une phase administrative assurée par l'ordonnateur et une phase comptable assurée par le comptable public.

Dans certains cas, notamment en administration centrale et en administration déconcentrée, il peut y avoir entre ordonnateur et comptable public un troisième acteur qui est le contrôleur financier. Toutefois, la règle de division des missions des deux acteurs principaux de la chaîne de la dépense est générale et respectée autant en administration centrale et déconcentrée qu'en administration décentralisée. La procédure normale d'exécution de la dépense publique est en quatre phases essentielles, à savoir :

- l'engagement ;
- la liquidation ;
- l'ordonnancement ;
- le paiement. (CF annexe 7 Procédure d'exécution de la dépense publique).

Avec la crise économique des années 1980, la rationalisation des dépenses publiques s'est imposée au pays qui a dû mettre en place des réformes dont la principale, en matière d'exécution des dépenses publiques, a consisté à l'informatisation des services de la chaîne de la dépense publique au niveau central et déconcentré en deux piliers. Le premier pilier est une application informatique connue sous le nom de *Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFIP)* accompagnée d'autres applications pour donner une véritable centralisation et automatisation du processus. Le système formalise dans un même cadre l'intervention de tous les acteurs de la chaîne, en intégrant tous les niveaux d'intervention dans le même système: ordonnateur; contrôleur financier et comptable. Il permet d'assurer une gestion harmonieuse des recettes et des dépenses de l'État. En ce qui concerne les dépenses, le système permet d'instituer une politique de régulation et de planification mensuelle des dépenses et de contribuer ainsi à réduire au strict minimum les arriérés de paiement de l'État.

Le SIGFIP a permis de corriger les insuffisances de l'ancienne procédure, à savoir, assurer :

- une bonne réduction des délais d'exécution de la dépense;
- un contrôle efficace de la dépense;
- une traçabilité de toutes les opérations financières liées à la dépense publique;
- une fluidité de l'information tout au long de la chaîne de la dépense publique ;

- une meilleure communication en temps réel entre tous les acteurs du circuit de la dépense;

Son atout majeur est de sécuriser et rationaliser toutes les opérations effectuées dans la chaîne de la dépense. Il tient la comptabilité budgétaire des dépenses et de l'État. Il fournit des tableaux de bord destinés au pilotage des finances publiques, notamment les informations comptables pour la formation du TOFE. Au niveau régional à ce jour 54 localités sont connectées.

Plusieurs autres applicatifs interviennent dans le circuit, ce sont :

- le Réseau Informatique de Comptabilité Intégrée pour les Établissements Publics Nationaux (RICI-EPN) ;
- le Système Intégré de Gestion Budgétaire (SIGBUD) qui coordonne la préparation du budget avec tous les services impliqués et raccourcit ainsi les délais de préparation ;
- le Système Intégré de Gestion des Marchés Publics (SIGMAP) gère toutes les étapes de la passation des marchés publics et permet ainsi de vérifier tous les détails d'exécution.

Le deuxième pilier de la réforme du circuit de la dépense publique a porté sur le cadre comptable pour corriger les dysfonctionnements et les entorses au cadre légal (ex DENO). Il a permis d'informatiser les services de la Comptabilité publique par la centralisation de l'information à partir du Progiciel ASTER qui est un grand maillage ayant la possibilité de prendre en compte tout le cheminement de l'information comptable publique. Il permet l'intégration des comptes entre les domaines que couvrent la Comptabilité Générale de l'État et la Comptabilité Auxiliaire. Sa mise en œuvre a nécessité la formation de 192 cadres de l'administration de 2000 à 2004 par la Cellule d'Analyse des Politiques Économiques du CIRES (CAPEC) qui a bénéficié d'un appui de l'African Capacity Building Foundation (ACBF) et la Coopération Française.

Malgré cela, 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 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%), (viii) sur les sept Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), seuls deux (santé maternelle et VIH/SIDA) ont une bonne chance d'être réalisés avant 2015.

En outre, la prévision des dépenses budgétaires ne couvre pas l'intégralité des activités du gouvernement et les prévisions ne concernent que l'exercice en cours, ce qui entraîne forte une pression sur la gestion de trésorerie au cours de l'exécution budgétaire. La phase administrative du circuit de la dépense (engagement, liquidation et ordonnancement) des dépenses budgétaires est trop longue et inefficace avec une

certaine incertitude du paiement. Par ailleurs, le risque financier de la phase systémique (phase comptable) de l'exécution du paiement des dépenses budgétaires est élevé. Les contrôles indispensables pour réduire ce risque ne sont pas en place. Quant aux procédures dérogatoires des dépenses budgétaires, bien que le dispositif législatif et réglementaire de ces procédures dérogatoires existe, l'utilisation étendue (paiement par anticipation, régies d'avances) crée un risque financier conséquent.

Tableau 1 : Dépenses prévues et réalisées des ministères les plus importants en 2007

N°	STRUCTURES	Budget voté et modifié	Réalisations en septembre 2007 ^a	Taux d'exécution (%)
2	Présidence	37	52	141
12	- Ministère de l'Economie et des Finances	921	552	60
	- y compris la dette	546	148	27
	- Compensation de la dette de l'État vis-à-vis de la Compagnie Ivoirienne d'Electricité	89	10	11
15	Ministère de l'Intérieur	116	84	72
18	Ministère de l'Agriculture	26	9	35
21	Ministère des Infrastructures Economiques	104	65	63
22	Ministère de l'Éducation Nationale	295	203	69
24	Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique	93	62	67
25	Ministère des Affaires Etrangères	43	34	79
26	Ministère de la Défense	137	91	66
33	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	87	84	97
34	Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle	26	20	77
	TOTAL	2055	1131	55

Sources: PEMFAR : Annexe 2, septembre 2007: Ministère de l'économie et des finances, *communication en Conseil des Ministres relative à l'exécution du budget à fin septembre 2007*. Abidjan, novembre 2007. À décembre 2007: *Évolution du budget par ministère 2002-2007* (daté du 24 janvier 2008), fournies par les autorités.

Note: « Plus importants » s'entend des ministères disposant de budgets de plus de 15 milliards de F CFA.

Note: Les données fournies par le SIGFIP en fin décembre 2007 ne sont pas utilisées ici parce qu'elles reflètent seulement les dépenses passées par le système de comptabilisation (et consignées dans le SIGFIP); ces données n'intègrent pas les dépenses effectuées sur la base d'avances. Les chiffres de la période de janvier à décembre sont donc incomplets; nous n'en avons pas tenu compte. L'absence de

contrôle efficient sur la matérialité des dépenses présente le risque que les autorités publiques n'obtiennent pas la contrepartie de leur engagement financier.

En fait, ces faiblesses s'expliquent généralement par divers facteurs :

- la non maîtrise des procédures d'exécution des dépenses publiques et de l'outil informatique par des acteurs du SIGFIP ralentit le traitement électronique des dossiers ;
- la non appropriation du SIGFIP par les techniciens de la Direction de l'Administration du SIGFIP (DAS), rend la DGBF trop dépendant des techniciens de la SNDI, et limite l'efficacité de la DAS ;
- l'insuffisance des moyens humains et matériels de la DAS pour un meilleur encadrement ;
- les missions de suivi-évaluation du système à l'intérieur du pays sont rares ;
- l'accroissement des responsabilités des DAAF (qui sont au cœur du SIGFIP et de la dépense publique) n'a pas été accompagné par un appui additionnel en personnel de qualité ; ;
- il y a parfois un écart important de capacité de maîtrise de la chaîne de la dépense publique entre les DAAF et leurs collaborateurs ;
- La multiplicité des systèmes informatisés de gestion financière (SIGBUD, SIGMAP, RICI, ASTER, SIGFAE, etc.) n'ayant aucun lien véritable avec le SIGFIP entraîne la disparité des informations ;
- l'absence d'un interface entre le SIGFIP et ASTER crée un dysfonctionnement entre l'exécution du budget et la tenue de la comptabilité ;
- le SIGFIP demeure sous-utilisé dans la mesure où l'édition des rapports sur l'exécution budgétaire n'est pas systématique, ce qui rend les informations budgétaires en cours d'exercice peu fiables ;
- la forte rotation des DAAF ne facilite pas la maîtrise du SIGFIP, ce qui accroît le recours à la formation ou à la mise à niveau des acteurs majeurs du système ;
- de nouveaux acteurs du système (Préfets, Secrétaires Généraux de Préfecture et Sous-préfets des zones connectées au SIGFIP) agissent en qualité d'ordonnateurs délégués, de Contrôleurs Financiers secondaires ou de Comptables assignataires locaux sans que les textes en la matière ne les aient formellement pris en compte ;
- redondance des actions de prise en charge des comptables dans le SIGFIP et dans PEC/MER ;
- le transfert des données du SIGBUD au SIGFIP lors de la mise en place du budget en encore manuel ;

Toutes ces faiblesses entravent l'exécution du budget notamment en rallongeant les délais de paiement des prestataires.

L'informatisation de la gestion de la dépense publique a, toutefois, certaines opportunités. Il s'agit des mesures prises pour connecter ASTER à la DGBF ainsi qu'aux autres acteurs principaux tels que le contrôle financier ; de même le projet de déconcentration du SIGFIP dans les ambassades et les autres représentations à l'étranger va faciliter le suivi en temps réel de l'exécution des budgets de ces entités de l'État.

5.1.1.2 Gestion des marchés publics

Malgré le climat d'instabilité politique persistant que connaît la Côte d'Ivoire, l'enjeu des marchés publics dans l'exécution du budget de l'État est perceptible à travers le poids relativement important des dépenses publiques assujetties à la passation des marchés (hors collectivités et secteur parapublic).

Le cadre législatif et réglementaire de la passation des marchés a été significativement amélioré avec l'adoption du nouveau code des marchés publics en février 2005 qui a mis en place un dispositif fonctionnel intégrant la planification et le suivi de l'exécution des marchés publics dans la gestion des finances publiques. La responsabilisation progressive des autorités de passation et de contrôle des marchés, et le développement du système intégré de gestion des marchés publics (SIGMAP) ont également renforcé le cadre institutionnel et la capacité de gestion du système de passation de marchés publics.

Toutefois, malgré l'existence d'un cadre réglementaire bien structuré et relativement conforme aux normes internationales et des mécanismes opérationnels fonctionnels, le diagnostic du PEMFAR, sur la gestion des marchés publics, a révélé des dysfonctionnements liés :

- au caractère incomplet des règlements d'application du code, notamment le règlement des litiges, l'organe de régulation, les sanctions, les audits, la marge de préférence communautaire et la liste catégorisée d'entreprises ;
- à l'inexistence de cahiers des clauses administratives générales ;
- à la faiblesse du dispositif de déconcentration et de décentralisation de la passation des marchés au sein des autorités contractantes (Administration et Collectivités) et au niveau des autorités de contrôle ;
- à la non-conformité du dispositif réglementaire en matière d'exécution des marchés avec la Directive UEMOA et à la faible capacité des autorités contractantes à élaborer des plans de passation de marchés en amont de l'adoption du budget ;
- et à l'inefficacité du mécanisme de catégorisation des entreprises.

Afin de pallier les problèmes de transparence et d'intégrité, et de conflits fonctionnels du système, le plan d'actions du PEMFAR a préconisé plusieurs mesures dont les principales sont les suivantes :

- la transposition de la Directives 04/CM/2005 de l'UEMOA pour élargir le champ d'application du code et limiter les cas de gré à gré ;
- l'opérationnalisation de l'organe indépendant et tripartite pour la régulation des marchés publics (Observatoire National des Marchés Publics) en lui confiant les missions de politiques, de définition de la stratégie nationale de formation, de gestion des plaintes et d'audit non juridictionnel des marchés publics ;
- la publication des rapports des contrôles a posteriori effectués par la Direction des Marchés Publics (DMP) sur toutes les autorités contractantes, y compris des sociétés d'État, en conformité avec les directives de l'UEMOA,
- la publication sur le site web de la DMP de tous les résultats d'attribution des marchés et des contrats de concessions.

Le Gouvernement s'était engagé, en 2008, lors de l'atelier de restitution du rapport PEMFAR à mettre en œuvre ces mesures en commençant par l'adoption d'une feuille de route précise en vue de la séparation des fonctions de régulation, de contrôle et d'exécution dans la passation des marchés publics ; la mise en conformité du Code des marchés publics de 2005 avec les Directives de l'UEMOA devrait suivre. Mais, Tous les projets de textes ont été élaborés par les services techniques mais n'ont pas été validés par le Gouvernement. En fait, dans la plupart des recommandations nécessitant des efforts importants doivent également être l'objet une forte volonté politique. Par ailleurs, la plupart des entreprises qui ont exécuté les marchés publics ont d'énormes difficultés à se faire payer à cause du poids relativement élevé de la dette publique extérieure ; cela justifie la nécessité d'assurer une gestion globale de la dette publique.

5.1.1.3 Recouvrement des recettes de l'État

La mobilisation des recettes de l'État est assurée par la Direction Générale des Impôts (DGI), la Direction Générale des Douanes (DGD) et la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) ; elles sont aidées par des entreprises publiques (structures parafiscales). Au niveau fiscal, des réformes ont été entreprises en vue d'étendre l'application de la facture normalisée, d'accélérer le remboursement des crédits de TVA et de réduire l'encours grâce à la nouvelle procédure introduite en 2006.

Au niveau des douanes, les réformes ont porté sur l'amélioration de contrôle des flux de transit vers et en provenance des pays limitrophes, la création de l'Union douanière de l'UEMOA avec un Tarif Extérieur Commun (TEC) et la mise en place de la nouvelle version du système informatique douanier (SYDAM-World). Il n'existe, toutefois, pas encore de dispositif législatif et réglementaire en matière de contrefaçon, ce qui engendre certainement un manque à gagner (estimé par la la Chambre de Commerce et d'Industrie à près de 800 milliards par an) pour l'économie nationale au titre des frais de douanes.

Afin de bien informer les populations par rapport à leurs obligations fiscales, la DGI a mis en place une politique de forte sensibilisation des contribuables qui, depuis 2005, sont immatriculés à l'aide d'un identifiant unique dans un système relativement fiable. Dans cette optique, tous les lundis la télévision nationale présente une émission à une heure de grande écoute ; la radio nationale de son côté présente deux (2) fois par semaine sur l'ensemble du territoire une émission de vulgarisation de la réglementation fiscale. Des numéros verts sont disponibles de même qu'une structure chargée de la qualité des services fiscaux. En fait, la politique d'ouverture sur l'extérieur de la DGI est axée sur trois volets, à savoir la diffusion d'informations pertinentes, la contribution à la formation économique des partenaires et le développement du dialogue avec l'extérieur.

Ces réformes ont, certes, permis de résoudre des problèmes importants, mais elles ont fait naître d'autres préoccupations. Ainsi, le vaste programme de déconcentration des services fiscaux mis en œuvre pour rapprocher l'administration fiscale des contribuables et accroître ses recettes a créé d'importants besoins en personnel qui ne peuvent être satisfaits dans l'immédiat. En effet, sur les 2564 agents actuels des services

décentralisés, 1179 (45,98%) sont des fiscalistes (Administrateurs des Services Financiers option Impôts, Inspecteurs des Impôts, Contrôleurs des Impôts, Agents de Constatation des Impôts), les autres dits non fiscalistes au sens strict sont au nombre de 1385 agents (54,02%).

Une étude de la DGI sur la catégorisation des services décentralisés (*titre et année*) a révélé que le fonctionnement optimal des seuls services décentralisés requiert 3 500 agents, c'est à dire un déficit de 936 agents qui représentent environ 37% de l'effectif actuel. Depuis quatre ans, la Direction des Ressources Humaines de la DGI a constaté une baisse du niveau, surtout celui des agents de Constatation recrutés directement par le Ministère de la Fonction Publique. Ces agents manquent visiblement de compétences et de déontologie. La DGI a demandé et obtenu la suspension de ce type de concours. Du côté de l'ENA qui forme la plupart des cadres de l'administration, on constate depuis 3 ans un nombre croissant de mémoires invalidés dans les trois Cycles, nonobstant un enseignement de qualité dispensé par les praticiens sélectionnés à la DGI. La seule véritable solution réside dans la formation continue des agents exerçant déjà à la DGI par les agents expérimentés de la DGI et des experts externes.

Au niveau de la DGD, le personnel est vieillissant (47% des agents ont entre 47 et 57 ans) et les agents sensés assurer la relève ont un niveau relativement bas en raison du système de recrutement effectué par l'École Nationale d'Administration (ENA) et même de la formation qui y est dispensée. Cela s'explique aussi par le fait que la Direction des Concours du Ministère de la Fonction publique n'associe pas suffisamment la Direction Générale de la Douane aux activités de recrutement des douaniers. Par ailleurs, l'Inspection Générale des douanes, garant de la probité morale au niveau de la DGD, est constituée de douaniers en fin de carrière et qui, faute bureaux fixes, ne viennent au bureau que pour des opérations ponctuelles. L'obsolescence des machines de production de SYDAM, le parc informatique peu performant, le manque de moyens de déplacement (véhicules, vedettes, motos), de moyens de communication et d'équipement divers (armes et munitions) sont de réels risques d'impact négatif sur le recouvrement des recettes douanières.

5.1.1.4 Gestion de la Dette Publique (DP)

La gestion de la dette ivoirienne était, jusqu'au 8 Octobre 1997, assurée par la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA). Depuis lors, les opérations du service de la dette et le suivi des entreprises au titre de la dette rétrocédée ont été confiés à la DGTCP, afin de faire face aux échéances du service de la dette et à sa gestion comptable, administrative et financière. Au sein de la DGTCP, deux structures assurent les activités de cette gestion. Il s'agit de la Direction de la Dette Publique (DDP) et de l'Agence Comptable de la Dette Publique (AGDP).

La gestion de la dette publique est, selon le DSRP de 2009, confrontée à plusieurs problèmes qui sont (MEMPD, 2009) :

- le retard dans la délivrance du décret de ratification des accords de prêts ;
- l'insuffisance de la formation en techniques de négociation des responsables en charge de la recherche du financement ;

- l'absence de cohérence entre les instruments de la dette intérieure et ceux de la gestion de la trésorerie publique ;
- la méconnaissance des procédures des bailleurs de fonds par certains gestionnaires de projets et ;
- l'absence d'une politique d'endettement public.

Le SIGFIP ne permettant de suivre que les flux, une application du Système de Gestion et d'Analyse de la Dette (SYGADE) a été installée en 2002 pour suivre le stock et les flux de la dette. Les rapprochements entre les différentes sources d'informations (SIGFIP et SYGADE) ne font apparaître que des différences dues aux variations de taux de change. La base de données est mise à jour en temps réel des variations de taux de change, grâce à une connexion Internet.

Au niveau du cadre juridique et de la structure de gestion, le règlement n° 09/2007/CM/UEMOA portant cadre de référence de la politique d'endettement public et de gestion de la dette publique dans les États membres de l'UEMOA n'est pas encore mis en œuvre. Le personnel de la DP est vieillissant (Plus de 50% des agents sont atteints par la limite d'âge) et la relève n'est pas assurée. Le site internet du Trésor ne donne pas suffisamment d'informations sur la situation de la dette publique

La chaîne PPPBSE, instrument indispensable de promotion de la gouvernance économique, comporte des forces mais surtout beaucoup de faiblesses.

Au titre des forces :

- les deux ministères clés de la chaîne PPPBSE disposent de cadres compétents, capables de relever le défi de la bonne gouvernance économique ;
- ils disposent également d'outils appropriés (SIGFIP et ASTER) qui pourraient permettre d'accomplir efficacement leurs missions.

Au titre des faiblesses :

- les dispositifs institutionnels actuels (directions générales et centrales) enregistrent des dysfonctionnements qui ne permettent pas de fonctionner avec l'efficacité voulue ;
- le système d'incitation et de motivation financière du personnel diverge d'une structure à l'autre au sein du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- il n'y a pas de stratégie d'incitation et de motivation au sein du MEMPD, ce qui cause une grande mobilité du personnel ;
- il n'y a pas de plan de formation continue et de recyclage du personnel, ce qui ne permet pas une utilisation efficace et efficiente des ressources humaines ;
- la pratique du suivi/évaluation est peu développée au sein de l'administration ivoirienne par ce que cette fonction est beaucoup plus perçue comme un élément de sanction qu'un outil de prise de décision d'amélioration de la performance ;
- l'absence de modèles d'économétrie avancée permettant de faire des prospectives, de la planification et des prévisions ;
- l'absence de ressources humaines compétentes pour élaborer et faire fonctionner les modèles d'économétrie avancée ;
- la faiblesse du dispositif de production et diffusion des informations économiques et financières ;

- les conditions de travail difficiles (absence de moyens de communication modernes comme intranet, internet, informatique et lignes téléphoniques) ;
- la faiblesse du système national de production de données statistiques.

5.1.2 Processus de contrôle de l'action de l'état

Les mécanismes de la gouvernance économique de l'action publique et parapublique comportent aussi un processus de contrôle qui se fait à priori et à posteriori.

5.1.2.1 Contrôle à priori

Le contrôle à priori se limite essentiellement au contrôle financier. En fait, avant son accession à l'indépendance, la Côte d'Ivoire s'était dotée d'une Direction du Contrôle Financier (DCF) au Ministère de l'Économie et des Finances dont principal objectif est de veiller à une gestion financière saine des deniers publics. Le service a plusieurs fois changé plusieurs fois de tutelle, ce qui a fait tantôt sa force tantôt sa faiblesse. Actuellement il relève de la DGBF au MEF. La DCF dont les attributions et le fonctionnement ont été fixés par décret en 1995 assure principalement le contrôle des engagements des dépenses du budget général ; à ce titre, elle vérifie notamment la disponibilité des crédits budgétaires, la qualité des ordonnateurs et la régularité de la dépense (conformité aux textes en vigueur). Le contrôle des dépenses de solde porte sur les actes de gestion du personnel: recrutement, avancement, fin de carrière. Le contrôle des dépenses des EPN est assuré par la Direction du Contrôle Budgétaire.

Le contrôleur financier qui constitue, avec l'ordonnateur et le comptable, les principaux acteurs du circuit de la dépense publique intervient également au stade de la liquidation de la dépense, avant la phase d'ordonnancement pour vérifier: (i) que le mandat se rapporte bien à un engagement déjà visé par lui; (ii) que la facture a été correctement établie et que les pièces justificatives sont jointes au dossier; et (iii) que le service a bien été fait, c'est-à-dire que la prestation de services ou la livraison a bien été réalisée. Ce contrôle doit être effectué dans les 8 jours de la prestation ou de la fourniture. Les contrôleurs financiers sont appuyés, dans cette tâche, par des agents vérificateurs. Au niveau central, chaque contrôleur financier a en charge les dépenses de plusieurs ministères. Au niveau déconcentré, chaque contrôleur financier a en charge des dépenses de l'ensemble des ministères ayant une représentation locale.

Les procédures sont clairement fixées par la réglementation en vigueur et décrites dans des manuels de procédures destinés aux divers services: DGBF, Services du Trésor, DMP, SIGFIP, Direction de la Solde, Direction des Politiques et Synthèses Budgétaires, CDRP, IGF, DCF, Direction du Patrimoine de l'État.

Les entretiens avec les responsables confirment le constat du rapport PEMFAR à savoir que le contrôle effectué par les contrôleurs financiers manque d'efficacité. Le contrôle effectué ne tient pas compte du montant de la dépense ; il n'évite pas les dépenses inutiles ou en double ; certains contrôles sont même redondants par méfiance des administrations et il n'y a pas d'évaluation de risque (ils s'en tiennent strictement aux textes qui ne prévoient pas ce genre de contrôle), l'ensemble des dossiers présentés sont contrôlés selon les mêmes règles. En fait, les mesures de contrôle de

l'engagement des dépenses existent mais, n'étant pas basées sur une évaluation des risques, elles manquent d'efficacité. Elles ne couvrent pas l'ensemble des dépenses et ne sont pas toujours respectées. De toute manière, l'efficacité du contrôle financier peut être appréciée en comparant les réalisations aux prévisions budgétaires. En outre, les contrôleurs financiers pour toute l'administration centrale et déconcentrée ne sont que de 51, ce qui est très insuffisamment.

Les règles concernant le traitement des dépenses sont claires mais incomplètes. Ainsi, à l'exception du délai de 8 jours pour le visa de l'engagement et du mandatement le décret n°98-716 du 16 décembre 1998 et son arrêté d'application ne définissent pas de délais aux différents acteurs du circuit, ce qui ouvre la porte à la corruption.

Par ailleurs, le nombre élevé d'administrateurs de crédits dans certains ministères peut provoquer des retards dans le traitement des dossiers par le DAAF, ce qui pose de sérieux problèmes. L'absence d'effets systématiques (sanction ou récompense) et la non diffusion des résultats des contrôles au sein des structures concernées rendent peu crédible l'exercice du contrôle et de l'inspection, ce qui dévalorise dans une certaine mesure la fonction de contrôle. Le Directeur du Contrôle Financier et les Contrôleurs Financiers sont tous classés au rang de Directeur d'Administration Centrale, ce qui affaiblit l'autorité du Directeur du Contrôle Financier.

La non hiérarchisation de la fonction de contrôleur financier selon l'expérience, par exemple, de même que l'autonomie accordée à chaque contrôleur financier dans l'exercice de ses activités font qu'il n'y a pas de collaboration systématique entre contrôleurs financiers. En fait, si cette situation peut être considérée comme un gage d'indépendance et d'efficacité, elle ne permet, toutefois pas aux plus expérimentés de former les jeunes Contrôleurs Financiers qui se sentant libre de toute contrainte estiment souvent qu'ils n'ont rien à apprendre des autres alors que le mode de recrutement ne permet pas de déceler les compétences réelles des postulants. Les retards récurrents dans l'adoption des textes de façon générale et plus particulièrement ceux qui accompagnent la réforme du circuit de la dépense publique constituent un obstacle à la volonté de modernisation de l'administration publique. Il faut aussi noter le refus des femmes d'être affectées dans les régions.

A l'issue de la description du processus de contrôle à priori de l'action de l'Etat, on peut dire que l'érection de la structure chargée du contrôle à priori en Direction Générale du Contrôle Financier (induisant, de fait, une amélioration de ses moyens d'intervention, humains et matériels) donne du poids à cette activité. Par ailleurs, son rattachement direct au cabinet du Ministère de l'Économie et des Finances la rendrait plus autonome, plus indépendante et plus performante pour exercer plus aisément le contrôle.

Dans le cadre de la bonne gouvernance, l'État devrait L'affirmation de l'importance du contrôle financier dans le renforcement des mécanismes de contrôle de l'utilisation des finances publiques devrait se traduire d'une part par la mise en adéquation du cadre réglementaire avec les dispositions de la nouvelle loi organique sur la préparation et l'exécution du budget ; d'autre part, il faudrait appuyer les structures de contrôle des

finances publiques notamment dans leur transition pour s'adapter au nouveau cadre réglementaire afin de s'acquitter de leurs attributions.

La fonction de contrôleur financier devrait être un emploi où les postes sont stratifiés avec un profil de carrière clair, ce qui permettrait aux anciens de former les nouveaux contrôleurs et constituer une source potentielle de motivation. L'érection de la fonction en emploi diminuera l'influence de l'autorité sur les contrôles et permettra au contrôleur financier de mieux affirmer l'indépendance du contrôleur.

5.1.2.2 Contrôle à posteriori

Il s'agit d'un contrôle effectué après l'exécution de la dépense, la mission étant plus ciblée sur les collectivités décentralisées. Les institutions qui sont au nombre de quatre (04) interviennent dans toutes les administrations, soit par auto-saisine, soit par la saisine d'une tutelle. Ces institutions comprennent la Chambre des comptes de la Cour suprême, l'Inspection Générale d'État (IGE), l'Inspection Générale des Finances (IGF) et l'Assemblée Nationale (AN)..

(a) La Chambre des Comptes de la Cour Suprême

Elle a été créée par la loi n° 61-201 du 2 juin 1961 qui a été revue par les Lois, et lois organiques n° 78-663 du 5 août 1978, abrogée par la loi n° 94-440 du 16 août 1994 modifiée et complétée par la loi n° 97-243 du 25 avril 1997 déterminant la composition, l'organisation, les attributions et le fonctionnement de la Cour Suprême. Elle est compétente pour apprécier les comptes des comptables publics de l'État, des collectivités territoriales, des établissements publics nationaux, des sociétés d'État et des sociétés d'économie mixte. Elle est également chargée de contrôler la gestion des organismes publics et parapublics, d'assister le Parlement et le Gouvernement et d'informer le public. Un projet de loi visant sa transformation en une Cour des comptes autonome est en attente d'adoption au cabinet du Ministre de la Justice.

Les contrôles sur la gestion des finances publiques existent mais ne sont pas effectives et opérationnels par ce que la Chambre des Comptes pas encore véritablement opérationnelle. Des retards énormes sont enregistrés dans l'examen des projets de lois de règlement. On peut cependant déplorer qu'en raison de l'inadéquation en quantité (5 Conseillers et 10 auditeurs) et qualité de son personnel majoritairement juriste, la Chambre des Comptes de la Cour Suprême n'a pas toujours fourni le travail escompté. En fait, pendant longtemps la Chambre des Comptes de la Cour Suprême n'a employé en majorité que des magistrats alors que l'essentiel de ses activités consistait à contrôler les comptes de l'État, des collectivités territoriales (Communes et Conseils généraux), des établissements publics nationaux, des sociétés d'État et des sociétés d'économie mixte.

Les mauvaises conditions de travail ont agit fortement sur le rendement de l'institution (vétusté des locaux et manque d'espace pour l'archivage des dossiers). Le système de documentation et d'archivage n'est pas informatisé et sécurisé si bien qu'il est souvent difficile, voire impossible de retrouver et d'exploiter les dossiers. Il faut noter que toutes les archives sont encore logées au 1^{er} étage et au 5^{ème} étage de l'immeuble la

Pyramide qui est un immeuble totalement sinistré dont le gouvernement a demandé l'évacuation de ses services. Il n'y a pas d'interface entre le SIGFIP, le SIGMAP, le SYGADE et ASTER.

Un projet de création d'une juridiction financière indépendante dotée de pouvoirs et de capacités d'investigation étendus est en cours d'élaboration en vue de respecter la directive N° 2/2000/CM/UEMOA du 29 juin 2000 de l'UEMOA portant code de transparence. Ce projet est d'autant plus important que sa mise en œuvre permettra à la Côte d'Ivoire qui est en quête de bonne gouvernance et de transparence, de se doter d'une institution capable d'assurer le contrôle optimal des finances publiques.

Le projet de loi organique relative à la Cour des Comptes qui a déjà obtenu l'aval des ministères et des partenaires au développement va être soumis à la Société Civile pour ses observations.

Parmi les autres faiblesses, il faut mentionner :

- la non déconcentration de la Chambre des Comptes de la Cour Suprême en Chambres de comptes régionales ;
- faible spécialisation des ressources humaines en matière de contrôle et d'audit ;
- la non présentation dans les délais des rapports de la Chambre des Comptes au Parlement ;

En définitive, l'absence de contrôle interne et la production très tardive des comptes de gestion font apparaître un risque financier élevé de sorte que les erreurs et malversations ne sont pas découvertes à temps pour permettre la formulation des solutions appropriées.

(b) L'Inspection Générale d'État (IGE)

Créée par décret n°2002-444 du 16 septembre 2002, l'IGE est placée sous la Haute Autorité du Président de la République.

Elle est chargée de trois missions principales à savoir :

- le contrôle et l'inspection du bon fonctionnement de l'ensemble des services publics, parapublics et des sociétés à participation financière publique ;
- la conduite d'études, de conseil et d'assistance aux services administratifs et financiers ;
- la coordination et l'appui méthodologique aux structures de contrôle et d'inspection.

Dans le cadre de la lutte contre la fraude et la corruption, l'Inspection Générale d'État est habilitée à entreprendre toute investigation en direction des personnes physiques et morales de droit privé. Les Inspecteurs sont indépendants vis-à-vis des administrations, services et organismes qu'ils inspectent et libres dans l'appréciation des faits qu'ils examinent et des conclusions qu'ils en tirent. Pour des raisons de confidentialité, la collecte des données n'a pas pu se faire au niveau de l'IGE.

(c) L'Inspection Générale des Finances (IGF)

Les efforts pour obtenir un rendez-vous, nous avons pu rencontrer l'Inspection Générale des Finances ; c'est pour cela que l'analyse qui est faite ci-après repose essentiellement sur la revue des documents consultés. Les contrôles de l'IGF concernent les directions centrales, les établissements publics sous tutelle du Ministère de l'Économie et des Finances, les sociétés d'État, les personnes physiques et les personnes morales de droit privé pour les questions d'ordre fiscal.

Même si sa mission concerne la réalisation d'audits financiers, l'IGF a un domaine de compétence très ouvert. Ses interventions peuvent être une mission de contrôle-sanction ou une mission de contrôle de gestion. C'est le décret n°96-899 du 13 décembre 1996 en son art 1er qui consacre l'appellation Inspection Générale des Finances. La vérification interne est assurée principalement par l'Inspection Générale des Finances (IGF) qui a vocation à contrôler toutes les entités administratives utilisant des fonds publics. Selon le rapport PEMFAR, l'IGF ne maîtrise pas suffisamment son calendrier et ses rapports, produits de façon irrégulière et transmis à l'entité auditée et au Ministre de l'Économie et des Finances, ne sont pas suffisamment diffusés.

Cette situation serait due au fait que les audits se font sur saisine de la hiérarchie, ce qui ne leur permet pas de respecter un calendrier précis d'activités. En outre, les textes ne font pas obligation d'une transmission systématique des rapports d'audit à la Chambre des Comptes de la Cour Suprême. Du fait de ses faibles ressources humaines (environ 20 inspecteurs), l'IGF fait parfois appel à des cabinets privés qui travaillent sous sa supervision en suivant la méthode d'audit consignée dans son manuel de procédures. Sa méthode est basée sur la hiérarchisation des risques et est conforme aux standards internationaux.

Le constat général est que les recommandations émises dans les rapports de l'IGF ne sont pas suivies et il n'existe pas synergie entre les structures de contrôle

(d) L'Assemblée Nationale

Le parlement est constitué d'une chambre unique dite Assemblée Nationale dont les membres, qui portent le titre de députés, sont élus pour cinq ans au suffrage universel direct. Ils votent les lois et consentent l'impôt. L'Assemblée Nationale comprend un bureau, des Commissions Techniques et des Groupes Parlementaires. Deux procédés constitutionnels permettent à l'Assemblée Nationale de contrôler l'action du Gouvernement. Ce sont :

- Le règlement des comptes de la Nation (article 81 de la Constitution) ;
- 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 pour s'informer sur l'action gouvernementale par des questions adressées au Président sur son action. Dans la pratique il s'agit de questions orales sont adressées au représentant du Président à la séance réservée aux questions orales.

En raison de la situation socio politique du pays, les activités de l'Assemblée Nationale ont connues un relatif ralentissement depuis 1999. Toutefois, en l'absence de projets de loi en soumis par l'exécutif, les députés ou la Société Civile, des séances d'informations parlementaires ont été organisées en vue d'informer les populations sur les sujets d'actualité en général et en particulier ceux issus des différents accords relatifs à la crise (Accord Politique de Ouagadougou). Comme signalé plus haut, les rapports de la Chambre des Comptes parviennent en général avec beaucoup de retard au Parlement à cause d'une part du retard avec lequel la Chambre des Comptes reçoit les rapports envoyés par la DGTCP et d'autre part du manque de personnel adéquat pour en faire l'analyse et préparer les rapports.

L'analyse de l'information recueillie lors des entretiens avec le Secrétaire Général Adjoint de l'Assemblée Nationale (rapporteur de la Commission des Affaires Économiques et Financières) et le Secrétaire du Bureau de l'Assemblée Nationale, fait ressortir quelques faiblesses au niveau de cette institution. L'institution vit dans un cadre dépassé aussi bien sur le plan institutionnel, matériel qu'humain. Elle n'est pas en mesure d'examiner les rapports de vérification externe. Au cours des trois dernières années l'Assemblée Nationale n'a reçu aucun rapport de vérification externe de la part d'autres organismes ou d'institutions de contrôle externe sauf le rapport biennal de la Chambre des Comptes, adressé directement au Président de l'Assemblée Nationale, et qui n'est pas porté à la connaissance des membres de la Commission des Affaires Économiques et Financières.

Sur les trois dernières années, aucune audition n'a été organisée par les Commissions de l'Assemblée Nationale ; de même aucune recommandation de mesures liées à des constats faits dans des rapports émanant d'institutions de contrôle externe n'a été faite. L'information ne circule pas toujours à temps, même en cas d'urgence pour les commissions spéciales. L'administration de l'Assemblée Nationale comporte des ressources humaines ayant une bonne formation de base (72 agents de catégorie A, 19 de catégorie B, et 90 de catégorie C) mais le manque de compétences techniques et spécialisées ne leur permet pas d'accomplir efficacement leurs missions. Les autres insuffisances portent sur :

- la non clarification du mode d'accès aux conseillers et auditeurs de la Chambre des Comptes ;
- l'absence de structures déconcentrées dans le contrôle à postériori ;
- l'absence de collaboration et de synergie entre les structures de contrôle ;
- l'insuffisance de locaux fonctionnels pour les activités de la Chambre des Comptes
- l'insuffisance de moyens matériels modernes (informatique, communication, accès internet et site web).

5.1.3 Gestion du secteur café-cacao

Le café et le cacao occupent une place très importante dans l'économie ivoirienne. Ces deux productions contribuent à elles seules près de 15% du produit intérieur brut et environ 40% des exportations totales de la Côte d'Ivoire. Par ailleurs, à chaque campagne, près de 40% des activités bancaires concernent directement les filières café et cacao. Ce rôle stratégique joué par ces deux produits dans l'économie ivoirienne s'est construit grâce à un système de prélèvements instauré tout au long de la chaîne (depuis la production jusqu'à l'exportation).

Ces prélèvements étaient gérés jusqu'en 1999 par la Caisse de Stabilisation dont l'une des missions essentielles était de stabiliser les prix aux producteurs. Mais la chute persistante des cours de ces produits pendant les années 80, a affecté la trésorerie de cette structure, si bien que cette dernière n'a pu répondre aux préoccupations des producteurs. Plusieurs réformes (PASA, CASA, FASR) ont alors été entreprises et ont abouti au retrait de l'Etat de la commercialisation et la libéralisation totale de la commercialisation du café en 1998 et du cacao en 1999 avec comme objectifs majeurs (i) d'assurer aux planteurs un revenu minimum, (ii) d'instaurer des règles établissant une concurrence loyale et effective entre tous les opérateurs et (iii) de garantir un fonctionnement transparent et autonome de la filière. Ces préoccupations vont se traduire par la mise en place progressive de 5 structures de gestion technique, financière et d'appui à la filière comprenant l'Autorité de Régulation du Café et du Cacao (ARCC), la Bourse du Café et du Cacao (BCC), le Fonds de Régulation et de Contrôle (FRC), le Fonds de Développement et de Promotion de la filière café-cacao (FDPCC) et le Fonds de Garantie des Coopératives Café-Cacao (FGCCC).

Créée par décret le 10 octobre 2000, l'ARCC est une structure étatique chargée d'assurer la régulation administrative de la filière (accorder les agréments aux opérateurs, veiller au maintien d'une concurrence saine et loyale entre les acteurs de la filière, etc.). La BCC, structure autonome inter-professionnelle créée le 25 juillet 2001 par décret est chargée d'assurer la régulation commerciale de la filière, et de mettre en place le cas échéant des systèmes de sécurisation des prix. Le FRC est créé en octobre 2001 comme une société privée de type particulier qui assure la régulation financière de la filière. Le FDPCC est institué par l'ordonnance du 31 janvier 2001 pour assurer le financement de la sacherie, des coopératives, du développement rural (pistes rurales, infrastructures) ainsi que l'organisation des producteurs, l'appui à la chambre d'agriculture, et l'amélioration des conditions de vie des producteurs.

Les prélèvements café cacao sont des transferts au profit de diverses institutions (Etat et structures professionnelles) effectués à partir des revenus du café et du cacao et résultant d'une obligation légale ou réglementaire mise en place à cet effet. Les prélèvements comprennent :

- les prélèvements pour le compte de l'Etat ;
- les prélèvements pour le compte des « Structures » d'encadrement des filières ;
- les « autres prélèvements », tels que la Réserve de Prudence, par exemple ;

- les prélèvements implicites, résultant de l'application de la réglementation fiscale commune, aux acteurs des filières.

Les prélèvements pour le compte de l'Etat comprennent :

(a) le Droit Unique de Sortie (DUS) payé aux services de douane par les exportateurs au moment de l'embarquement des produits à exporter sur la base de directives du MEF ;

(b) la taxe d'enregistrement (TE) dont le montant (taux de la valeur CAF) est fixé par la BCC le jour de l'enregistrement de l'exportateur ;

(c) l'acompte au titre d'impôt sur les bénéficiaires des traitants (instituée par l'annexe fiscale à la loi n° 96-218 du 13 mars 1996 modifiée par l'ordonnance n° 99-373 du 12 mai 1999) qui est une retenue à la source par les exportateurs sur les sommes perçues par les traitants.

Les prélèvements opérés pour le compte de l'Etat pour la campagne 2002-2003 se présentent de la manière suivante :

Tableau 2 : Structure des prélèvements de l'Etat sur le café et le cacao en 2002-2003

Rubriques	Café	Cacao
Prix CAF	477	1292
Prix producteur	218	696
DUS (CFA/Kg)	10	220
TE (FCFA/Kg)	11,1	31,44
Taxe traitant	1,4	2
Total prélèvements Etat	22,53	253,44
Total en % CAF	4,7	19,6
Total en % prix producteur	10,2	36,4

Source : AGKPO Jean Luc André et al.(2005) : Etude des prélèvements sur la Filière Café et Cacao en Côte d'Ivoire, Août

L'ensemble des prélèvements opérés sur la filière café et cacao en 2002-2003 se présente de la manière suivante :

Tableau 3 : Structure des prélèvements opérés sur le café et le cacao en 2002-2003

Rubriques	Café	Cacao
Etat	22,5	253,44
Structures de la profession	10,67	10,67
Autres	6,90	99,90
Prélèvements explicites	40,07	364,01
Prélèvements implicites	n.d.	33,60
Total des prélèvements	40,07	397,61
Prix CAF réalisé (FCFA / Kg)	478	1292
Taux de prélèvement explicite	8%	28%
Taux de prélèvement total	8%	31%

Source : AGKPO Jean Luc André et al.(2005) : Etude des prélèvements sur la Filière Café et Cacao en Côte d'Ivoire, Août

Lorsqu'on examine ces chiffres du côté des bénéficiaires, ils se répartissent en trois parts inégales. L'Etat vient en premier lieu, en recevant le produit de taxes dont le DUS (Droit Unique de Sortie) constitue l'élément dominant. Viennent ensuite les structures chargées d'administrer, encadrer, orienter la profession. Ce sont des redevances qui sont ainsi dirigées vers ces organisations professionnelles. En troisième lieu apparaît un groupe relativement hétérogène où les transferts sont, en principe, affectés aux activités de développement de la filière et à la constitution d'une réserve d'assurance.

Au terme de cette analyse de la gestion de la filière café cacao, deux constats s'imposent. D'une part, il faut, sans démagogie, reconnaître que les organes de régulation de la filière café cacao entamée en 2001 ont fait et font encore l'objet d'un encadrement par de multiples comités. On peut notamment citer, le Comité interministériel des matières premières (CIMP), le Comité de pilotage pour la mise en place de la BCC, le Comité de suivi et du contrôle des activités de la BCC, du FRC et du FDPCC et le Comité de pilotage et de suivi de la filière café /cacao. Cette multiplicité des comités a créé plus de problèmes qu'ils n'en ont résolus.

D'autre part, en raison de la crise de septembre 2002, la réforme de 2001 n'a malheureusement pas pu être mise en œuvre correctement de sorte que la filière a connu un certain nombre de difficultés parmi lesquelles on peut citer (i) l'insuffisance des textes et leur mauvaise interprétation, (ii) le problème de légitimité des représentants des producteurs dans les organes dirigeants, (iii) les querelles de leadership et le non respect des missions des structures, (iv) le manque de transparence dans la gestion des ressources communes de la filière, ..,etc. Cette situation a provoqué des remous incessants et des accusations récurrentes des producteurs de détournement de ressources importantes par les dirigeants des structures de gestion ; cela a nécessité une enquête judiciaire diligentée par le Procureur de la République sur réquisition du Président de la République qui a conduit à la mise sous mandat de dépôt de plusieurs responsables des structures dirigeantes, en attente d'être jugés.

Dans ce contexte difficile qui risque de compromettre le développement de la filière, l'Etat s'est engagé à poursuivre les réformes afin d'assainir la filière. Un comité de gestion de la filière a ainsi été mis en place pour proposer les nouvelles actions à réaliser pour assurer le bon développement de la filière. Ce Comité a déposé son rapport au Président de la République mais son contenu n'est pas encore rendu public.

5.1.4 Gestion des hydrocarbures (pétrole, gaz)

La gestion des hydrocarbures est assurée par des sociétés parapubliques dont la PETROCI qui a en charge le développement pétrolier, la SIR qui assure l'approvisionnement régulier du marché national en produits blancs (pétroliers) de qualité et la GESTOCI qui a pour mission de constituer et de gérer les stocks outils et de sécurité pour le compte de certains distributeurs.

Depuis 2000, dans le cadre de contrats de partage de production, les travaux d'exploration et de production d'hydrocarbures se déroulent sur 19 des 28 blocs, en

majorité offshore que compte le bassin sédimentaire ivoirien. Ainsi, les productions de pétrole brut et de gaz naturel sont en hausse continue depuis 2001. Elles sont passées respectivement de 2,35 millions de barils et 48,2 milliards de pieds cubes en 2001 à 14,6 millions de barils et 61,4 milliards de pieds cubes en 2005. Des problèmes techniques de gisement sur le champ Baobab ont entraîné une baisse relative de la production depuis 2006. La production est passée de 22,43 millions de barils et de 56,36 milliards de pieds cubes en 2006 à 17,65 millions de barils et de 49,27 milliards de pieds cubes en 2007. La production moyenne journalière en 2007 était de 48 370 barils pour le pétrole et de 134,980 millions de pieds cubes pour le gaz naturel.

Bien que des efforts aient été consentis pour l'amélioration de la production et des circuits de commercialisation des produits pétroliers, des difficultés persistent. En effet, l'insuffisance de financement pour l'exploration et la construction d'infrastructures pétrolières de même que l'épuisement des réserves de gaz naturel contribuent à réduire les capacités de production des hydrocarbures. De plus, l'absence de cadre réglementaire pour les activités de transport des produits pétroliers, les fraudes enregistrées au niveau de la distribution de ces produits et les faibles capacités de stockage du gaz butane entraînent également des perturbations au niveau des produits pétroliers. La consommation nationale de pétrole est en régression (1 067 738 m³ en 2000 contre 912 762 m³ en 2007) contrairement à celle du gaz domestique qui est en hausse (60 410 000 tonnes en 2000, 102 040 000 tonnes en 2007).

L'accès des populations aux produits pétroliers et au gaz butane reste limité du fait (i) du coût élevé de ces produits, (ii) de l'approvisionnement irrégulier du marché, particulièrement en gaz, et (iii) de l'insuffisance de la production d'hydrocarbures. Cette situation amène les populations à recourir, souvent, aux biomasses comme source d'énergie, ce qui constitue une menace pour la sauvegarde de l'environnement et l'équilibre de la biodiversité.

Malgré une production encore modeste, la Côte d'Ivoire tire des hydrocarbures des revenus d'exportation importants mais dont le montant est difficile à connaître. Selon les statistiques des douanes ivoiriennes (Jeune Afrique, 2007) les ventes de pétrole brut (267 milliards de F CFA) et de produits pétroliers (793 milliards de F CFA) ont rapporté en 2005 un peu plus de 1 060 milliards de F CFA, soit 28 % des recettes totales du commerce extérieur. C'est bien plus que les exportations de café-cacao estimées à 814 milliards (21,3 %). Les chiffres sont à prendre avec précaution, car les fluctuations importantes des cours du brut sur les marchés mondiaux font augmenter les revenus de manière artificielle. Les principaux clients sont les États-Unis et l'Italie. Une grande partie de ses produits est réexportée vers le Nigeria et les autres pays d'Afrique de l'Ouest. Le budget 2006 prévoyait 83,9 milliards de F CFA de recettes fiscales pour le pétrole et le gaz, ce qui semble être sous-estimé selon la Banque Mondiale et du Fonds Monétaire International qui ont demandé que l'Etat réalise un audit du secteur. En l'absence d'informations précises sur les différentes taxes et autres prélèvements auxquels est soumise la filière, il est difficile d'avoir une idée exacte des revenus de l'État.

En fait, outre le montant exact des revenus du pétrole, de nombreuses incertitudes résident sur plusieurs aspects, notamment (i) la répartition des revenus du pétrole entre l'État et les compagnies étrangères, (ii) l'impact de la variation des cours mondiaux sur les revenus pétroliers, (iii) les différents prélèvements fiscaux et parafiscaux sur la production et le commerce des hydrocarbures, (iv) le prix d'achat du brut par la SIR et le prix de vente aux distributeurs de produits finis, etc.

5.1.5 Gestion de l'énergie et des ressources naturelles

L'électricité assure un bien être aux populations et constitue un atout clé pour la compétitivité et le développement de la Côte d'Ivoire. En effet, le pays a su tirer profit des cours d'eau pour la production en énergie électrique, qui est assurée par six barrages hydro-électriques (Ayamé 1, Ayamé 2, Kossou, Taabo, Buyo et Fayé) et trois centrales thermiques (Vridi 1, CIPREL et AZITO).

Le secteur de l'électricité a connu une certaine évolution. Ainsi, en 1952 est créée la société d'économie mixte Energie Electrique de Côte d'Ivoire (EECI) pour assurer la production, le transport et la distribution de l'électricité sur le territoire national. En 1990, l'État de Côte d'Ivoire concède le service public de l'électricité (la production, le transport et la distribution de l'énergie électrique) à une société privée, la Compagnie Ivoirienne d'Electricité (CIE), l'EECI étant désormais chargée de la gestion du patrimoine de l'Etat affecté au service public de l'électricité, de la maîtrise d'œuvre des nouveaux investissements et du contrôle technique de la CIE. Le Commissaire du Gouvernement assure le contrôle de l'EECI et le contrôle financier de la CIE. En 1994 le Fonds National pour l'Energie Electrique (FNEE) chargé d'assurer la gestion financière du secteur de l'électricité est créé. En 1994, la société privée Compagnie Ivoirienne de Production d'Electricité (CIPREL) entre dans le secteur de l'électricité comme producteur indépendant d'électricité avec la centrale thermique de Vridi. En 1997, un second producteur indépendant d'électricité, la société privée CINERGY (actuelle AZITO-ENERGIE) entre dans le secteur de l'électricité avec la centrale thermique d'Azito.

En 1998, le secteur ivoirien de l'électricité subit une profonde restructuration avec (i) la liquidation de l'EECI, (ii) la dissolution du FNEE et (iii) la création de 3 nouvelles sociétés d'Etat que sont :

- l'Autorité Nationale de Régulation du secteur de l'Electricité (ANARE) ;
- la Société de Gestion du Patrimoine du Secteur de l'Electricité (SOGPE) ;
- la Société d'Opération Ivoirienne d'Electricité (SOPIE).

L'Etat de Côte d'Ivoire et la CIE sont liés par une convention de concession de type contrat d'affermage qui a été reconduit pour une deuxième période de 15 ans (2005-2020) après la première phase (1990-2005). La capacité de production est basée sur une puissance totale installée de 1 200 MW dont 600 MW pour les centrales hydrauliques et 600 MW pour les centrales thermiques. En 2007, la production totale d'énergie électrique était de 5 513 GWh dont 1 796,7 GWh d'origine hydraulique soit 32,6% et 3 716,5 GWh d'origine thermique soit 67,4 %.

En 2007, les besoins de la consommation nationale brute d'électricité étaient relativement couverts et s'élevaient à 4 738,2 GWh. Toutefois, les prévisions pour 2009 indiquaient que la pointe devrait se situer à 780 MW pour une puissance disponible de 810 MW, posant ainsi, le risque potentiel d'un déficit énergétique à partir de 2009 si aucune action n'était pas entreprise pour accroître la production. Par ailleurs, depuis 1994, le surplus de la production d'électricité est exporté grâce à une interconnexion du réseau électrique national avec ceux du Bénin, du Burkina Faso, du Ghana, du Mali et du Togo. L'énergie exportée en 2007 était de l'ordre de 772,49 GWh.

En ce qui concerne les ressources naturelles, il est important d'examiner d'une part le secteur forestier dont les produits ont pendant longtemps constitué une part importante du PIB et d'autre part le secteur minier dont l'intérêt croissant ces dernières années est un espoir d'une diversification des exportations ivoiriennes.

La gestion optimale des matrices environnementales (eau, air, sol), du patrimoine forestier, des éléments de la diversité biologique, de la qualité des terres et l'adaptation aux changements climatiques sont indispensables pour assurer une certaine qualité de vie aux populations. Selon le DSRP (MEMPD, 2009), au niveau du patrimoine forestier, la superficie de forêt dense qui était de 12 millions d'ha en 1960 ne représente plus que 2,802 millions ha en 2007, soit une perte de plus de 75% du patrimoine en moins d'un demi-siècle. En 2007, il est dénombré 0,672 millions d'ha de forêts classées, 1,728 millions d'ha pour les parcs nationaux et réserves et 0,400 millions d'ha pour le domaine rural estimé à 7,117 millions d'ha. Ce patrimoine ne prend pas en compte les forêts sacrées du domaine rural.

La Côte d'Ivoire dispose en 2007 de 382 périmètres d'exploitations forestières d'une superficie de 14.096.471 ha, mises en valeur par plus d'une centaine d'industries du bois représentées par 139 unités de transformation agréées. La production de grumes est passée de 1.669.998 m³ en 2004 à 1.576.362 m³ en 2005 et celle du charbon de bois de 35.100 tonnes à 29.780 tonnes sur la même période. Le volume de grumes transformées en 2007 est de 1.506.984 m³. Ce secteur d'activité emploie régulièrement près de 40.000 personnes et assure près de 70% des besoins énergétiques des ménages. En 2008, 77,5% des ménages ont recours au charbon de bois ou au bois de chauffe comme source d'énergie pour la cuisson.

La dégradation avancée du patrimoine forestier résulte de la conjonction de plusieurs facteurs, notamment la dynamique de l'agriculture extensive basée sur la technique des cultures itinérantes sur brûlis, l'exploitation forestière, les prélèvements de bois pour la cuisson des aliments, la pression démographique, les infiltrations clandestines dans les forêts classées et les parcs nationaux et réserves analogues, la chasse, l'élevage et la fréquence des feux de brousse. La dégradation due aux occupations agricoles porte sur environ 40 à 50% de la surface forestière. Cette pression foncière a des conséquences négatives, non seulement sur le domaine rural mais également sur les forêts classées.

Face à ces difficultés, des mesures d'urgence issues du Plan Directeur Forestier ont permis de réorganiser les structures de gestion du domaine forestier à travers le renforcement du statut de la SODEFOR, la création de l'Office Ivoirien des Parcs et

Réserves (OIPR), la création d'une Fondation pour le financement des parcs et réserves, la création en cours d'une Agence Nationale de Développement des Forêts du domaine rural (ANDEFOR).

Le dernier inventaire exhaustif de la diversité biologique terrestre et aquatique révèle la présence de 16.034 espèces végétales et animales, dont 712 espèces de l'avifaune et 163 mammifères. L'érosion de la diversité biologique se poursuit, mettant en péril les activités qui en dépendent. Le braconnage, cause principale de la diminution des effectifs de la grande faune sauvage, est aggravé par les fortes traditions cynégétiques des populations proches des parcs nationaux mais également par la forte demande de viande de brousse en ville. Le changement climatique est devenu une réalité à laquelle les agriculteurs n'ont pas encore réussi à s'adapter.

La gestion du patrimoine minier (encore peu exploité) est assurée par la Direction Générale des Mines et de la Géologie (DGMG) du ministère en charge des mines et de l'énergie. La SODEMI, société parapublique et principale société nationale du secteur minier, joue un rôle moteur dans la promotion du potentiel minier de la Côte d'Ivoire. Les travaux d'exploration minière étaient dans un passé récent centrés sur l'or. Mais l'intérêt est aujourd'hui porté aussi sur le fer, le nickel, le manganèse, la bauxite, etc.

Trois sociétés, à savoir la Société des Mines d'Ity (SMI), la Société des Mines de l'Aféma (SOMIAF) et la Compagnie Minière d'Afrique (CMA) assurent l'exploitation de l'or depuis 1991. La SMI opère dans la région de Zouan-Hounien de 1991 à ce jour, la SOMIAF à Aboisso de 1994 à 1998 et la CMA à Angovia, de 1998 à 2004. En 2006, la quantité extraite a été de 1 452 kg d'or brut contre 3 576 kg en 2002. Cette baisse est liée à la cessation des activités sur la mine d'Angovia en 2004.

Ces dernières années, la SODEMI s'est lancée dans la production de la colombo-tantalite à Issia (production arrêtée depuis 2003) et de falun à Jacquville. Elle a également entrepris l'exploitation pilote de manganèse à Grand-Lahou avec une production moyenne annuelle d'environ 100 000 tonnes pour des réserves estimées à plus de 3 000 000 de tonnes. La production moyenne d'agrégats varie de 500 000 à 600 000 tonnes par an. A côté de ces exploitations industrielles, il existe l'exploitation artisanale et semi-industrielle de l'or dans les différentes régions du pays et de diamant à Séguéla et Tortiya pratiquée par des GVC ou des personnes physiques agréés.

Le secteur minier dispose de potentialités estimées à plus de 3 000 millions de tonnes de fer, 390 millions de tonnes de nickel, 1 200 millions de tonnes de bauxite, 3 millions de tonnes de manganèse et 100 mille carats de diamant. Un vaste domaine (Birimien) paléoproterozoïque constitué de plus de 100 000 km² de sillons volcano-plutoniques et sédimentaires (la plus grande superficie en Afrique de l'Ouest) à fort potentiel de minéralisation aurifère vient consolider ces atouts, de même que l'ouverture prochaine des mines des Monts Yaouré (Angovia), de Iré et Tongon. La disponibilité d'une main-d'oeuvre qualifiée en ajoute aux ressorts de ce secteur.

Au total, le secteur minier est confronté à trois difficultés majeures : (i) la faible production de cartes de données géologiques qui constituent les documents de

référence pour les travaux du secteur ; (ii) le faible niveau des investissements étrangers dans la mise en valeur des gisements découverts en raison du manque d'infrastructures d'accès adaptées ; (iii) l'absence d'investissement public et privé national liée à un manque de tradition minière.

5.1.6 Gestion de la monnaie et l'inflation

Membre de la zone franc d'Afrique, la Côte d'Ivoire partage, avec 8 pays d'Afrique Occidentale et 6 pays d'Afrique Centrale, une même monnaie appelée Franc de la Communauté Financière Africaine (FCFA) qui a une parité fixe avec l'euro et dont la valeur est garantie par le Trésor public français, dans le cadre du Traité de Maastricht. A l'intérieur de chaque zone franc (Afrique de l'Ouest ou Afrique Centrale), les billets circulent librement avec la même valeur ; mais les Francs CFA de l'Afrique de l'Ouest ne s'utilisent pas automatiquement en Afrique Centrale et vice versa. Pour mieux exercer son contrôle, la Banque de France fait centraliser les réserves de change auprès du Trésor français qui détient donc un « compte d'opération » au nom de chacune des banques centrales. L'arrimage monétaire a permis à la zone franc d'avoir une monnaie relativement stable en jugulant la tentation de la *planche à billet*.

Avec les indépendances, de nombreuses critiques de nature « idéologique » ont été faites à l'égard de la zone franc. Ainsi, selon certains, le mécanisme du franc CFA pérennise des relations dépassées entre les pays nouvellement indépendants et l'ancienne métropole coloniale. Les États africains sont privés d'un réel pouvoir monétaire qui est un rouage d'une réelle indépendance. C'est cette conviction qui explique en 1973, le départ de Madagascar et du Mali qui, face à de sérieuses difficultés économiques, finit par réintégrer le système en 1984. Cette expérience, finalement, sert à renforcer la cohésion des pays membres, ceux-ci ayant vu que la liberté monétaire pouvait aussi comporter des risques relativement importants.

Un autre débat tourne autour des conséquences des fluctuations de l'Euro. En fait, au delà de la stabilité dans le domaine monétaire, l'arrimage du CFA à l'Euro fait que le renchérissement de l'Euro par rapport aux autres monnaies de transaction internationale, notamment le dollar, constitue bien souvent un handicap de productivité et de compétitivité pour les entreprises exportatrices. A l'inverse, un renchérissement du dollar par rapport à l'Euro rendrait plus onéreuses les importations favoriserait les exportations des pays de la zone franc devenues plus compétitives ; mais les exportations ne concernent en général que des produits agricoles de base (banane, café, coton, bois...) dont la demande n'est pas élastique.

L'autre reproche fait à la gestion du système CFA par le Trésor Français est les informations sur les réserves de change placées sur un compte commun du Trésor Français ne sont accessibles que par la France, aucun des pays Africain n'est capable de dire quelle partie de cet argent, durement gagné par les efforts de sa population, lui appartient. En outre, l'existence d'un système monétaire stable et unifié n'a pas conduit à l'émergence d'un système bancaire et financier efficace dans les pays Africains de la zone Franc. Ainsi, sur les 107 banques que comptent la zone franc, 42 avaient fait

faillite en 1990. Les réseaux bancaires qui se sont constitués, par la suite, dépendent des banques Françaises.

Le franc CFA confère, cependant, aux pays qui l'ont adopté, grâce à son lien fort avec l'Euro, une crédibilité internationale que n'ont pas de nombreux autres pays. Toutefois, l'Euro s'avérant, depuis sa création, une devise extrêmement forte, les pays de la zone franc CFA souffrent de leur monnaie trop surévaluée. Les planches à billets étant sous contrôle de la Banque de France, aucun pays n'est en mesure de créer de la monnaie au-delà de ses stricts besoins, ce qui favorise une inflation très basse relativement aux pays voisins non membres de la zone franc. La maîtrise de la création monétaire a comme corollaire l'obligation de maîtriser la dépense publique. Le Trésor français consent des avances mais, en aucun cas, elles ne peuvent dépasser 20 % des recettes budgétaires, pays par pays. Tout dérapage se traduit immédiatement par des fins de mois difficiles pour la trésorerie du pays en cause ; ainsi, les retards dans le paiement des factures de l'État et dans le versement des salaires des fonctionnaires constituent un indicateur de solvabilité des pays de la zone franc.

Malgré tout, le débat sur la zone franc est de plus en plus d'actualité notamment avec l'idée de la création au sein de la CEDEAO d'une monnaie unique. En fait, parler de la monnaie unique dans l'espace régional CEDEAO, c'est toucher à une question de souveraineté nationale sensible, une question d'instrument d'échanges et de transactions et une question d'instrument de développement efficace (Fall, 2007) s'il est bien utilisé. La monnaie est, également, un instrument de souveraineté nationale comme l'a démontré la Grande Bretagne qui, malgré son appartenance à l'Union Européenne, a conservé sa Livre Sterling.

La monnaie unique dans l'espace CEDEAO pourrait être un puissant instrument d'intégration régionale à condition d'avoir :

- une plus grande intégration de la Région par des investissements structurants dans les infrastructures de base (production d'énergie électrique, transports, éducation et formation) ;
- une Autorité monétaire très forte et indépendante pour éviter que les manipulations selon les humeurs politiques ;
- des critères de convergence dont le premier est la discipline budgétaire ;
- une maîtrise de l'inflation des prix.

La création de cette monnaie unique surviendra sûrement dans les années à venir mais en attendant, il serait intéressant pour chaque pays de préparer sa participation. Compte tenu de l'expérience de surveillance multilatérale en vigueur dans la zone franc, on peut imaginer que la zone hors CFA devra, pendant quelques années, faire la preuve d'une surveillance multilatérale avant de fusionner les 2 zones. Ce serait une manière réaliste de gérer le risque. Les institutions de gestion de la zone franc (Agences Centrale de la BECEAO à Dakar et agences nationales dans les pays) pourraient être mises à contribution à cet effet.

En Afrique de l'Ouest, le franc CFA est géré par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) qui a le privilège exclusif de l'émission monétaire sur

l'ensemble des Etats membres. Elle émet des signes monétaires, billets et pièces de monnaie, qui ont cours légal et pouvoir libératoire dans l'ensemble des Etats membres de l'Union. La création, l'émission et l'annulation des signes monétaires sont décidées par le Conseil des Ministres. L'utilisation de billets et pièces de monnaie continue d'occuper une place relativement importante dans les transactions des agents économiques. Les mouvements de billets entre les Etats sont favorisés par l'unicité des signes monétaires.

La BCEAO assure également la gestion de la politique monétaire des Etats membres avec comme objectifs essentiels (i) d'ajuster la liquidité globale de l'économie en fonction de l'évolution de la conjoncture économique, (i) d'assurer une stabilité des prix et (iii) de promouvoir la croissance économique.

La BCEAO définit la réglementation applicable aux banques et aux établissements financiers dans les Etats membres et exerce à leur égard des fonctions de surveillance. Elle assiste, à leur demande, les Gouvernements des Etats membres dans leurs relations avec les institutions financières et monétaires internationales et dans les négociations qu'ils entreprennent en vue de la conclusion d'accords financiers internationaux. Elle peut être chargée de l'exécution de ces accords dans les conditions fixées par les conventions approuvées par le Conseil d'Administration (elle assure notamment le rôle d'agent financier dans le cadre particulier des relations des États avec le Fonds Monétaire International).

La BCEAO assiste aussi les États dans les domaines de la définition et du suivi de l'exécution des programmes d'ajustement ainsi que de la gestion de la dette. Elle assiste, en particulier, les Gouvernements dans les négociations de rééchelonnement de leur dette extérieure. Par ailleurs, elle apporte son concours dans la conception, l'harmonisation et l'application de textes relatifs à la réglementation des relations financières extérieures. C'est dans ce cadre notamment qu'il assure, pour le compte des États, l'établissement de leurs balances des paiements.

La Banque Centrale a développé une politique de formation au profit de ses agents qu'elle a étendue, par la suite, aux banques et établissements financiers, aux administrations économiques et financières des pays membres, ainsi qu'à celles de certains pays de la sous-région. Cette formation est assurée par le Centre Ouest Africain de Formation et d'Études Bancaires (COFEB), situé au Siège de la BCEAO. Depuis sa création en août 1977, le COFEB a formé 988 agents dont pour 380 le compte des Administrations nationales, 214 pour les Banques et Etablissements Financiers et 394 pour la BCEAO.

5.1.7 Gestion des ressources humaines

Aucun Etat d'une certaine importance ne peut être efficacement dirigé sans une bureaucratie qui, en fonction des domaines, est spécialisée pour une plus grande efficacité. La fonction publique désigne en général l'ensemble des personnes travaillant au sein des administrations publiques. Dans ce cadre, le ministère de la Fonction Publique et de l'Emploi a principalement en charge la gestion des fonctionnaires et

agents de l'Etat. Elle assure dans ce cadre, le recrutement dans les différents corps de la Fonction Publique, gère leur carrière et leur retraite.

Le recrutement se fait soit par concours organisé par les services de la fonction publique en étroite collaboration avec les utilisateurs des agents à recruter. Le recrutement peut se faire aussi à travers des comités de sélection pour des candidats ayant été formés spécialement pour l'administration publique. Dans ce cas, le concours d'entrée aux établissements formateurs est organisé par les services de la fonction publique. De plus en plus, l'organisation des concours pour accéder soit à un corps de la fonction publique soit à une formation dans un établissement garantissant un emploi public est l'objet de grande polémique sur la corruption généralisée que les organisateurs auraient mise en place.

Cette situation a pratiquement discrédité aussi bien le service des concours de la fonction publique que les candidats déclarés admis.

L'importance de l'éthique de l'administration publique préoccupe aujourd'hui aussi bien les partenaires au développement que les fonctionnaires et agents de l'Etat. Tout d'abord, la réputation et le succès d'un gouvernement dépendent aussi bien de la conduite des fonctionnaires que de ce que pense le public de la conduite des responsables administratifs. Par conséquent, lorsqu'il accepte un emploi public, le fonctionnaire doit comprendre s'engage à exécuter une tâche spéciale, juste et impartiale dans ses relations avec le public en agissant avec intégrité, l'intérêt personnel étant en toutes circonstances subordonné à l'intérêt public.

La qualité des ressources humaines étant essentielle pour le développement, disposer d'institutions de fonction publique efficaces et effectives requiert la promotion de l'intégrité nationale. En effet, la traduction d'un engagement pris par un gouvernement en résultats tangibles doit être placée entre les mains de ressources humaines compétentes. En fait quelle que soit sa nature, il est impératif que la traduction d'un engagement pris par un gouvernement en résultats tangibles soit placée entre les mains des ressources humaines compétentes.

En plus de la gestion des fonctionnaires et agents de l'Etat, le Ministère de la Fonction Publique et de l'Emploi joue un rôle de régulation de l'emploi au niveau du secteur privé. Ainsi, le service de l'Inspection du Travail assure le respect de la réglementation. Le nouveau code du travail (Loi n° 95 12 du 12 janvier 1995) en s'inscrivant dans le contexte de la modernisation et du redressement de l'économie ivoirienne poursuit les objectifs suivants :

(i) doter les entreprises de l'outillage juridique leur permettant de satisfaire leurs besoins en main d'œuvre ;

(ii) préserver les droits fondamentaux des salariés, voire les renforcer chaque fois que cela est possible ;

(iii) réhabiliter l'entreprise en tant qu'institution d'initiative privée porteuse de richesses et d'emplois.

Le manque de moyens de déplacement, de moyens matériels et financiers fait que le service qui a un effectif moyen ne peut réellement aller sur le terrain pour procéder aux inspections nécessaires.

Par ailleurs, les services de la médecine du travail assurent la prévention secondaire des accidents du travail et des maladies professionnelles. En principe, ils assurent les visites médicales pour les candidats aux différents concours de la fonction publique, des fonctionnaires devant accomplir les formalités d'embauche. L'effectif restreint du personnel du service de la médecine du travail ainsi que le manque de moyens (financiers et matériels) limite l'ampleur de leurs activités.

5.2 Mécanismes de gouvernance économique au niveau du secteur privé

Amorcé à l'indépendance avec ce qui restait des comptoirs coloniaux, le développement du secteur privé ivoirien a été accéléré par la politique de désengagement de l'État des secteurs productifs au milieu des années 80. Face à la situation économique très fortement dégradée et au poids du secteur public dans les dépenses de l'État, un plan de stabilisation et de relance économique pour la période 1990-1995 a été mis en place en 1990 avec l'appui de la Banque Mondiale et d'autres partenaires au développement. Ce plan visait des objectifs globaux à court terme et à long terme. A court terme, il fallait d'une part accroître la participation du secteur privé dans le financement des activités économiques par l'apport de capitaux frais dans l'appareil de production ; d'autre part, il était indispensable de rechercher à augmenter les ressources budgétaires de l'État par la cession des participations. Les objectifs de long terme visaient à :

1. augmenter la productivité et la compétitivité des entreprises ;
2. accroître les opportunités offertes par le marché de l'emploi ;
3. réduire les coûts des facteurs de production et le coût de la vie ;
4. améliorer l'épargne locale à travers la création d'un actionnariat national ;
5. améliorer les ressources budgétaires de l'État.

En termes de résultats cumulés, une étude du MEMPD (année) montre que la privatisation a contribué à l'émergence du marché boursier régional mais elle a eu un impact relativement faible en matière d'emploi et d'actions sociales pour les populations. De même les structures de promotion du secteur privé mis en place ont des difficultés à atteindre leurs objectifs.

5.2.1 Les institutions de promotion du secteur privé

Le dispositif d'appui, de facilitation et d'encadrement du secteur privé est régi par un cadre institutionnel, réglementaire et juridique comprenant diverses comme le Ministère en charge de la promotion du secteur privé, le Centre de Promotion des Investissements en Côte d'Ivoire (CEPICI), le Fonds Ivoirien de Développement des Entreprises Nationales (FIDEN), le Laboratoire National d'Essai de Métrologie et d'Analyse, (LANEMA), Côte d'Ivoire Normalisation (CODINORM), l'Institut National Ivoirien de l'Entreprise (INIE),...etc. A cette liste, on peut ajouter les Chambres

Consulaires, la Cour d'Arbitrage de Côte d'Ivoire et l'Organisation de l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA).

Ce dispositif est renforcé par un ensemble de mesures d'incitation à l'investissement prévues par le code des investissements, le code minier, le code des télécommunications, le code de l'environnement et le code du travail. Dans ce cadre, des allègements fiscaux ont été consentis pour créer les conditions d'une relance durable du secteur privé. Ainsi, le taux d'imposition sur les Bénéfices Industriels et Commerciaux (BIC) est réduit de 35% à 27% pour les particuliers et à 25% pour les entreprises et personnes morales. Quant à l'Impôt Minimum Forfaitaire (IMF), il est passé de deux à un million de FCFA (Annexe fiscale de 2006). En outre, dans le cadre de l'intégration économique sous régionale, des réformes douanières, fiscales et sectorielles ont été initiées en faveur des entreprises.

Malgré cet important dispositif, il subsiste encore, selon le DSRP (MEMPD, 2009) un certain nombre de contraintes relatives à :

- (i) l'absence d'une loi d'orientation sur les PME ;
- (ii) l'absence d'une plate forme spécifique de concertation entre l'État et les PME ;
- (iii) l'inexistence d'une véritable politique industrielle nationale et de relance des activités de production post crise ;
- (iv) la faiblesse des capacités des structures d'appui au développement et à la promotion du secteur privé ;
- (v) la lourdeur des procédures administratives et la pénurie de terrains à usage industriel.

A ces contraintes générales, il faut ajouter les problèmes spécifiques (institutionnels, logistiques et humains) du Ministère de l'Industrie et de la Promotion du Secteur Privé (MIPSP) qui est chargé de la mise en œuvre et du suivi de la politique du gouvernement en matière de développement de l'Industrie et de la Promotion du Secteur Privé et des PME/PMI (Décret n°2007-458 du 20 Avril 2007).

Pour son fonctionnement, le MIPDP comprend 10 Directions centrales, 8 services rattachés, 19 services déconcentrés, un service extérieur auprès de l'ONUDI (Vienne) et 07 établissements et organismes sous tutelle. Le ministère dispose de 322 agents dont 118 (36,65%) agents de conception et 100 (31%) personnels technique et d'appui. Le personnel est assez jeune car environ 77% ont moins de 50 ans dont 34,47% ont moins de 35 ans. Logé au Centre de Commerce International d'Abidjan (CCIA), le MIPSP travaille dans des conditions difficiles voire même répulsif pour les investisseurs potentiels : ascenseurs régulièrement non fonctionnels, fréquentes ruptures de fournitures d'électricité et d'eau etc. Il y a également un manque de matériel technique de bureau tels que photocopieurs , ordinateurs etc.

Par ailleurs, il y a un chevauchement entre les attributions du MIPSP et celles du CEPICI dans le domaine de la promotion du secteur privé et des investissements étrangers. En fait, créé en 1993 (décret n 93-774 du 20 septembre 1993) et placé sous l'Autorité et la Tutelle du Premier Ministre, le CEPICI est chargé de mettre en œuvre la politique de l'investissement du Gouvernement à travers des activités de promotion et de facilitation des investissements privés nationaux et étrangers dans tous les secteurs

de l'activité économique. Le CEPICI est à la fois la Maison de l'investisseur et aussi un Guichet Unique de l'investissement.

Comme Maison de l'investisseur, le CEPICI un rôle de centre d'accueil et d'information, chargé :

- d'accueillir, d'assister et d'orienter les investisseurs (ivoiriens et étrangers) ;
- d'entreprendre une campagne d'information des milieux d'affaires sur l'économie ivoirienne, l'environnement, les possibilités et les incitations concernant l'investissement en Côte d'Ivoire ;
- de mettre à la disposition des promoteurs des informations sur les structures de financement et fonds d'investissement nationaux et étrangers, ainsi que sur les technologies existantes.

Comme Guichet Unique de l'investissement, le CEPICI est chargé :

- d'aider les entreprises dans l'accomplissement des formalités administratives relatives à leur création, modification et dissolution, etc.
- de centraliser et faciliter l'accomplissement des formalités relatives à l'octroi des avantages à l'investissement offerts par le Code des Investissements (Régime de déclaration et régime de l'agrément) ;
- d'aider les entreprises à obtenir des terrains industriels ou des espaces à usage professionnel ;
- de rechercher constamment et de mettre en œuvre les voies et moyens susceptibles d'alléger et de simplifier les contacts des investisseurs avec les différents administrations et services intéressés.

Le CEPICI joue également le rôle d'observatoire des investissements privés. A ce titre, il est chargé :

- d'assurer le suivi des entreprises agréées ou attestées par le CEPICI ;
- d'identifier les problèmes qu'elles rencontrent sur le terrain et de proposer des solutions ;
- de vérifier sur le terrain la réalité des investissements déclarés par les promoteurs et la pertinence des avantages octroyés.

Dans la réalité, le CEPICI fonctionne comme un guichet *circulaire* avec des bureaux dispersés dans la ville d'Abidjan (des directions à Cocody et d'autres au CCIA au Plateau). Par ailleurs, le CEPICI met entre 45 jours à 6 mois pour la création d'une entreprise, contre 24 heures au Ghana. De plus, *Investir en Côte d'Ivoire* qui est le produit phare du CEPICI ne se porte pas très bien depuis une dizaine d'années faute de moyens.

Ainsi malgré l'existence de structures de promotion, la Côte d'Ivoire n'est pas en mesure d'impulser le secteur privé pour en faire le moteur de la croissance économique. Il y a, toutefois, de nouvelles opportunités constituées par les offres de la Banque Mondiale pour d'une part appuyer (100 millions de FCFA ou \$US ?) l'élaboration d'une politique industrielle et d'autre part mettre en place (200 millions de FCFA ou \$US ?) un guichet unique en vue de la création d'entreprises au même endroit, en ligne et en une semaine.

En outre, avec l'appui de certaines Ambassades et partenaires au développement, les agents du MIPSP participent à des stages et formations à l'étranger. Toutefois, le fait que la plupart des secrétaires sont des stagiaires qui ne restent que pour la durée du stage peut être un risque de la divulgation d'informations confidentielles.

A côté des structures de promotion du secteur privé déjà mentionnées, il y a les organisations professionnelles du secteur privé qui apporte un appui non négligeable à l'entrepreneuriat. Parmi elles, on peut citer la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Côte d'Ivoire (CCI-CI), la Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI) et la Fédération Ivoirienne des Petites et Moyennes Entreprises (FI-PME).

La Chambre de commerce et d'industrie de Côte d'Ivoire est un organisme chargé de représenter les intérêts des entreprises commerciales, industrielles et de service, d'assurer la formation des entrepreneurs et d'apporter un appui aux entreprises. Sa création remonte au 23 décembre 1908 lorsque fut créé à Grand Bassam la première Chambre de commerce de Côte d'Ivoire. Le 17 mai 1963, les Chambres d'industrie et les Chambres d'agriculture sont organisées séparément par décret. Toutefois, la forte imbrication entre l'industrie et le commerce amène, le 8 janvier 1992, le gouvernement ivoirien à regrouper ces activités dans une même chambre placée sous la tutelle des u ministère en charge du commerce et de l'industrie. A la suite des différentes crises survenues à la fin des années 90, et particulièrement celle de novembre 2004, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire a mis sur pieds une cellule Entreprises en difficulté dont les objectifs visent à :

- Actualiser un fichier d'entreprises en difficulté et à recueillir toutes les informations utiles les concernant;
- Appuyer et soutenir les entreprises dans la recherche de solution pour faire face à leurs problèmes;
- Fournir des informations et des données statistiques permettant d'alimenter les rapports et les études d'impact.

Elle possède une école de formation professionnelle en phase avec les besoins qualitatifs du secteur privé.

Le problème de la CCI-CI est le manque de ressources financières avec la suppression du centime additionnel, et les subventions de l'État qui n'arrivent pas régulièrement. Cette situation est un handicap pour l'accomplissement de ses missions en l'occurrence pour effectuer les missions à l'étranger pour être au rendez vous du donner et du recevoir.

La Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (**CGECI**), est une association fédérant des groupements professionnels, des associations d'entreprises et des entreprises individuelles qui a fait ses preuves dans le milieu des affaires. Elle dispose de 20 agents permanents de haut niveau, de qualifications pluridisciplinaires et d'experts prêts à mobiliser les fonds pour la redynamisation du secteur privé. Elle est cependant freinée dans son élan par la non application des décisions prises par l'administration en l'occurrence l'animation du comité de concertation État/Secteur privé.

Elle déplore la non adéquation entre la formation et les besoins du marché du travail et collabore avec les trois ministères en charge de l'éducation pour relever le niveau des enseignants, professionnaliser l'enseignement afin de faire des ressources humaines des ressources économiques.

La Fédération Ivoirienne des Petites et Moyennes Entreprises (FI-PME) elle est l'instigatrice de plusieurs initiatives et politiques à l'endroit des PME, à savoir, la création du projet ASE (Appui et Service aux Entreprises), de la BSTP (Bourse de Sous Traitante et de Partenariat), le FOSEN (Fond de Soutien aux Entreprises), FIDEN (Fond pour le Développement des Entreprises), CGA (Centre de Gestion Agréée). Cependant elle a des difficultés pour asseoir une organisation structurelle à cause de l'insuffisance des moyens financiers et humains : la fédération ne dispose que deux (2) personnes comme employés : le secrétaire exécutif et la secrétaire de direction. La FI-PME estime qu'il faut créer un cadre permanent dédié aux PME/PMI afin que leurs problèmes soient vraiment pris en charge par le Gouvernement.

Ces structures pour jouer pleinement leurs rôles respectifs, ont besoin de renforcer leurs capacités.

A titre de recommandations, il est nécessaire de redéfinir les missions et fonctions du MIPSP et du CEPICI afin d'éviter les chevauchements et dysfonctionnement actuels. Pour cette définition il faudra tenir compte de l'évolution du rôle de l'État et des effets de la mondialisation.

Il est également important et urgent de réactiver l'instance de conciliation, de médiation et de décision entre l'État et le secteur privé que constitue *le comité de concertation entre l'État et le Secteur privé*. Il est également opportun de créer une plate forme spécifique de concertation entre l'État et les PME afin de faciliter l'élaboration de la loi d'orientation sur les PME/PMI

Pour assurer le développement du secteur privé, le MIPSP doit accorder la priorité à l'élaboration d'un plan directeur de développement du secteur privé adapté au contexte économique du pays et prenant en compte une gamme variée de mesures, de procédures et de dispositions législatives qui assurent la promotion et la régulation du secteur privé. Il devrait en particulier inclure des mesures concrètes intéressant l'industrie, l'investissement, l'environnement, l'énergie, les PME et le développement de l'esprit d'entreprise. L'élaboration d'un plan directeur efficace de développement du secteur privé implique l'existence d'une politique industrielle cohérente présentant les perspectives de développement industriel, les mesures visant promotion de la compétitivité dans le secteur industriel tout en prenant en compte les objectifs généraux de développement économique et social (emploi des jeunes, lutte contre la pauvreté, ...etc.). L'intégration de la politique industrielle dans le développement global de l'économie et du secteur privé en Côte d'Ivoire est capitale pour la promotion des PMI/PME. La politique industrielle doit aussi et surtout créer de réelles zones industrielles. Le CEPICI devrait réellement être un guichet unique pour la création et la promotion de l'entreprise privée avec toutes les fonctionnalités.

5.2.2 L'environnement des affaires en Côte d'Ivoire

Le programme de privatisation adopté en avril 1990 prévoyait la libéralisation de soixante entreprises publiques qui représentaient alors les trois-quarts du secteur public en termes de chiffre d'affaires, d'emploi et de valeur ajoutée. Il s'agissait des secteurs du transport, de l'industrie agro-alimentaire, des télécommunications, de l'énergie, des banques, de l'édition, du tourisme, des travaux publics et des mines. Le rythme des privatisations s'est accéléré à partir de 1994 suite à la dévaluation du Franc CFA et à l'amélioration de la compétitivité nationale. Des réformes économiques, de divers programmes d'appui ont été mis en place à savoir:

- Le Programme d'Ajustement Structurel Compétitivité (PASCO) ;
- Le Crédit d'Ajustement Structurel de Développement du Secteur Privé (CAS-DSP)
- L'Appui au Secteur Privé Ivoirien (ASPI).

Avec 24 branches en 2008, le secteur industriel constitue une composante majeure du secteur privé ivoirien. Les industries agro-alimentaires et chimiques sont dominantes avec respectivement 33% et 28,5% du tissu industriel national. Elles sont suivies par les industries de l'énergie électrique et de l'eau, les industries diverses et les industries des métaux de construction, avec respectivement 8,9%, 8% et 5,3% du tissu industriel national. Enfin, les industries du bois, les industries du textile et de la chaussure, les industries mécaniques, automobiles, électriques et les industries extractives, représentent respectivement 5%, 4,6%, 3,9%, et 2,8%. En 2007, la Côte d'Ivoire totalisait 2402 entreprises industrielles de plus de dix salariés dont 1296 pour la branche agro-alimentaire et pêche.

Le secteur industriel ivoirien comprend environ 350 grandes entreprises et 4000 à 5000 PMI/PME (qui représentent 80% des entreprises totales) ; représentées dans tous les secteurs d'activités, elles sont concentrées à Abidjan (plus de 75%). Les PME/PMI contribuent pour 20% du PIB, emploient 23% de l'effectif de travailleurs, et apportent 18% à la valeur ajoutée du secteur moderne avec seulement 12% des investissements. Les entreprises du secteur privé rencontrent des difficultés dans la conduite de leurs affaires. Pour avoir une idée de certaines des difficultés, nous présentons le tableau ci-après élaboré par la Banque Mondiale qui classe les pays, (du 1^{er} au dernier), dans différents domaines et en fonction de la facilité d'y faire des affaires, la première place indique le plus haut niveau de facilité. Un classement élevé (dans les premiers rangs par exemple) sur l'indice de facilité de faire des affaires est le signe d'un environnement réglementaire propice aux opérations commerciales. A l'inverse, un classement bas (dans les derniers rangs par exemple) est le signe d'un environnement peu propice aux opérations commerciales.

On constate qu'en général, la Côte d'Ivoire n'est pas bien classé dans la conduite des affaires puisque, à quelques rares exceptions, la Côte d'Ivoire occupe un rang peu honorable largement supérieur à 100. On note également que la Côte d'Ivoire régresse d'année en année en matière de Facilité de faire des affaires. Ainsi sur la Côte d'Ivoire occupe la 141^{ème} place sur 175 pays en 2007 et en 2008 sur 178 pays elle occupe la 155^{ème} place. Malgré une amélioration en 2009 et 2010, le niveau reste relativement peu favorable aux affaires.

Tableau 4 : Classement de la Côte d'Ivoire selon la facilité de faire les affaires dans différents domaines de 2007 2010

Domaines	2007 (175 pays)	2008 (178 pays)	2009 (183 pays)	2010 (183 pays)
Doing Business	141	155	163	168
Création d'entreprises	154	155	170	172
Octroi de permis de construire	158	157	157	167
Embauche des travailleurs	133	112	128	129
Transfert de propriété	101	153	142	145
Obtention de prêt	143	135	147	150
Protection des investisseurs	99	147	151	154
Paiement des impôts	134	140	150	152
Commerce transfrontalier	132	147	158	160
Exécution de contrats	92	122	126	127
Fermeture d'entreprises	68	71	71	71

Source: Facilité de faire des affaires, Banque mondiale 2010

Par ailleurs, s'engager dans des secteurs aussi vitaux comme la création d'entreprises, l'obtention d'un permis de construire, le transfert de propriété, l'obtention de prêt, la protection des investissements ou encore le commerce transfrontalier constituent un véritable du combattant. 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, même si la Chambre de Commerce et d'Industrie a su adapter les filières de son école aux besoins 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.

Ainsi, depuis la crise de 2002, plusieurs entreprises se sont délocalisées dans d'autres pays de la sous-région fragilisant davantage le secteur privé. En 2008-2009, le pays a été classé 110^{ème} sur 134 pays selon l'Indice de compétitivité mondiale du Forum Economique Mondial dont le rapport souligne la nécessité pour le pays de retrouver sa stabilité politique et macroéconomique. Selon la Note Globale de Stratégie Pays du PNUD (Année, titre), le financement bancaire des entreprises est confronté à un ensemble de défis à savoir les contraintes d'ordre environnemental, de coûts et la maîtrise du risque de contrepartie.

Au plan judiciaire, le nombre élevé de décisions de justice jugées contestables par les opérateurs économiques entraîne un climat de défiance envers la justice et freine l'investissement. Cette situation amène les banques à rechercher des garanties

incontestables (contre-garantie bancaire, sûreté réelle) que peu d'opérateurs peuvent offrir. Le coût du crédit demeure toujours élevé en raison notamment de la dégradation de la qualité du risque crédit, du niveau élevé des provisions et des coûts de structure, malgré le niveau bas des taux directeurs. En dépit des efforts fournis (recrutement en plus grand nombre de magistrats) pour garantir une justice performante et équitable en Côte d'Ivoire, d'importants dysfonctionnements continuent à limiter l'efficacité de l'institution judiciaire, entraînant de réels préjudices sur l'activité économique et sur les conditions de vie des populations.

Les dysfonctionnements concernent notamment l'organisation de l'institution judiciaire, les conditions et les moyens de travail, la qualité et la moralité du personnel de justice ainsi que les procédures et conditions d'application des décisions de justice. Selon « l'Étude d'évaluation du système judiciaire ivoirien » réalisée par l'ONUCI en 2007, la justice ivoirienne fait l'objet de nombreuses critiques de la part des opérateurs économiques pour son laxisme, sa lourdeur et son esprit partisan. L'insuffisance des moyens humains, notamment les spécialistes de droits des affaires, les relations entre l'exécutif et le judiciaire, notamment les pressions, le clientélisme, le poids de la famille, du clan, sont des éléments qui agissent négativement sur la justice. Les lois et règlements des affaires existent, mais très souvent ne sont pas appliqués tant dans l'administration qu'au niveau du judiciaire. Ainsi, il s'installe la mauvaise gouvernance dans les affaires publiques et privées.

Fléau majeur de la gestion des affaires économiques et financières, la corruption, par son ampleur et sa persistance, cause un réel préjudice à la crédibilité de l'administration et constitue un frein aux investissements privés et donc, au développement de l'économie nationale. Entre 2002 et 2007, l'Indice de Perception de la Corruption (IPC) de Transparency International était de 2,1 et la Côte d'Ivoire a occupé la 150^{ème} place sur 180 en 2008. En 2009 l'IPC Côte d'Ivoire est passé à 1,7, ce qui classe le pays au 153^{ème} rang mondial. Cette baisse de l'IPC inquiète les autorités ivoiriennes qui reconnaissent que notre pays fait partie des mauvaises références, notamment en matière de corruption, insécurité judiciaire et maintenant, cybercriminalité. L'absence de code d'éthique dans tous les secteurs de l'économie, les conditions de travail difficiles, la complexité des procédures administratives, l'insuffisance de motivation financière, la quasi-absence des contrôles, l'ineffectivité des procédures et l'impunité encouragent la propension au gain facile qui prédispose le fonctionnaire ou l'utilisateur à la corruption.

La sécurité est un autre élément indispensable pour la promotion d'un environnement économique et financier propice aux investissements privés. La stabilité politique qui a longtemps constitué un atout majeur pour le développement économique en Côte d'Ivoire, a été fragilisée par la crise économique qui perdure. Le diagnostic en matière de sécurité fait ressortir (i) l'insuffisance, l'éloignement et le sous-équipement des points d'assistance (commissariats, brigades et casernes de sapeurs pompiers) et (ii) l'insuffisance des ressources budgétaires.

Le secteur privé pourrait rapidement devenir le moteur de la croissance et du développement économique si et seulement si les solutions et recommandations suivantes étaient prise en compte. Il serait judicieux d'établir des relations de confiance

au sein des plates formes entre le gouvernement et les faïtières en l'occurrence le Comité de Concertation entre l'État et le Privé (existant déjà qu'il convient de réactiver) et la plate forme État/ PME/PMI (à créer), en privilégiant le consensus plutôt que la confrontation. Il faut également développer un environnement politique favorable au secteur privé (état de droit, absence de corruption et de bureaucratie).

Pour endiguer la corruption, la Côte d'Ivoire pourrait s'inspirer du Botswana cité en exemple au niveau international pour son approche rigoureuse en matière de lutte contre la corruption. Ce pays dispose d'un "arsenal de mesures," dont un Directoire autonome sur la corruption et le crime économique, une Commission parlementaire des comptes qui assure la transparence des dépenses publiques, un Bureau du Médiateur qui reçoit les plaintes des citoyens et divers programmes éducatifs et de formation destinés aux fonctionnaires et au grand public. Mais tout cet arsenal ne peut aboutir sans une volonté politique, un engagement réel des dirigeants politiques ainsi que des institutions judiciaires indépendantes et des organismes de contrôle conséquents. Aussi est-il souhaitable de créer une Agence Nationale de Lutte contre la Corruption en Côte d'Ivoire. Cette Agence doit être soutenue par un dispositif réglementaire et judiciaire comme au Botswana.

Les performances et la rentabilité des entreprises devront être améliorées grâce à des mesures spécifiques en faveur de la révision à la baisse de certains coûts de facteurs de production et leur disponibilité suffisante (eau, électricité, carburant). De même, l'accroissement de la productivité des entreprises devra se faire à travers l'amélioration des niveaux des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Par ailleurs, la compétitivité des entreprises devra s'appuyer sur la recherche et le développement en faveur de l'innovation. En effet, le renforcement de la Recherche et Développement devra contribuer à la transformation au niveau local des matières premières générant une valeur ajoutée et l'amélioration de la qualité des produits industriels en vue de les rendre plus compétitifs. Pour ce faire un partenariat entre le Ministère de l'enseignement supérieur et de la Recherche Scientifique et les faïtières est souhaitable pour mettre en place une politique nationale de la promotion de la qualité et de l'innovation Technologique.

Au niveau des structures de financement des entreprises, il serait souhaitable d'améliorer les systèmes d'octroi de crédits aux entreprises et le mode de recouvrement de sorte à ce que les entreprises soient réellement dotées de moyens de financement adéquats. En ce qui concerne la CCI-CI il serait bon de revoir son mode de financement en instaurant un système de reversement des taxes comme pour le FDFP

Pour permettre aux PME/PMI de se financer facilement il faudrait prendre des mesures en liaison, avec les structures financières de collecte d'épargne, visant à réduire les coûts du crédit, l'augmentation du crédit à moyen et long terme aux PME, l'accessibilité au marché boursier régional d'un plus grand nombre de PME/PMI notamment par la création d'un compartiment PME/PMI à la BRVM.

Dans la Matrice des Axes Prioritaires du RESEN, il est recommandé d'élaborer une « Étude pour identifier les mécanismes d'appui au secteur privé ». Il est souhaitable que cette étude se réalise dans les meilleurs délais (*courant premier trimestre 2010*). Dans le même objectif, l'État doit consentir à discuter avec les entreprises et surtout les PME/PMI afin d'établir des relations moins conflictuelles entre eux et revoir les modalités de l'imposition et des paiements. En outre, l'État doit revoir le code d'investissement pour le rendre plus attractif et instaurer de meilleurs rapports de confiance entre lui et le secteur privé en respectant ses engagements pris vis-à-vis du secteur privé et la mise en place de procédures transparentes de recouvrement des impôts, gage de crédibilité et de réduction de la fraude. La réduction des coûts des services s'appuiera sur une politique incitative de baisse des charges fiscales à l'importation des équipements modernes pour la vulgarisation des TIC à tous les échelons socio-économiques. En effet, la réduction de ces coûts permettra aux opérateurs du privé d'investir dans le développement des infrastructures et d'améliorer la performance et la qualité des services proposés.

Encourager les investissements étrangers directs (IED) susceptibles de promouvoir les transferts de technologies et des compétences et l'accès aux marchés mondiaux ; et mettre en place une politique nationale de développement industriel intégrant une véritable stratégie de diversification et de la production et des exportations. Enfin, adapter la formation technique et professionnelle à l'emploi en impliquant les entreprises et surtout les faïtières dans leur ensemble.

5.3 Mécanismes de gouvernance économique au niveau de la Société Civile

Par Société Civile, on entend généralement l'ensemble des personnes physiques et morales indépendantes et organisées pour assurer, par des méthodes pacifiques et démocratiques, la défense et la promotion d'intérêts collectifs ou sociaux ; ne visant pas la conquête du pouvoir politique, elle est à but non lucratif. La notion de Société Civile est largement utilisée pour désigner diverses institutions plus ou moins formelles mais qui se définissent comme membres de la Société Civile. On rencontre, ainsi, les Organisations de la Société Civile (OSC), les Organisations Non Gouvernementales (ONG) et les Organisations Sociales de Base (OSB). Même si leur avènement date de la période des indépendances, les organisations de la société civile manquaient d'unité et d'organisation et elles étaient quasiment insignifiantes dans les sphères de décisions.

Les crises successives qu'a connu la Côte d'Ivoire depuis la première moitié des années 90 (boycott actif des élections de 1995, coup d'état de 1999, tentatives de coups d'états de 2000 à 2002, guerre intervenue en septembre 2002, partition du pays depuis 2002) avec leur cortège de violence et de violations des droits de l'homme ont fragilisé les institutions, érodé le tissu social et favorisé l'émergence de velléités identitaires (ethnique, tribaliste, religieux, etc.). Cette situation a favorisé l'organisation des Organisations de la Société Civile qui ont, tant bien que mal, aidé à réduire les tensions sociales. Comme la population ivoirienne, en général, les Organisations de la Société Civile n'ont pas été épargnées par la polarisation de la vie politique et à la manipulation

des leaders politiques. Face à un Etat affaibli, la Société Civile, faute de moyens, reste, malgré les tentatives d'organisation, impuissante à jouer le rôle d'arbitre et de réduction efficace des tensions sociales.

En tout état de cause, une Société Civile digne de ce nom doit, entre autres :

- être un lieu d'expression de la conscience nationale basée sur les valeurs communes telles que la paix, l'intégrité territoriale, la démocratie ;
- rechercher l'épanouissement intégral de la population ;
- prendre en compte le vécu quotidien et les aspirations profondes de la population dans le débats avec les décideurs ;
- aider la population à assurer son auto-promotion et la prise en charge réelle de son destin afin de participer pleinement à la vie politique du pays ;
- être une force de progrès qui travaille pour l'édification de la Société ;
- Formuler des propositions basées sur un diagnostic sérieux de la situation actuelle afin de proposer des alternatives opérationnelles, susceptibles d'apporter des réponses adéquates aux problèmes du pays.

Malgré quelques difficultés réelles, la Société Civile ivoirienne a mené des actions fortes visant à la rendre plus dynamique et plus présente dans les débats politiques, économiques, sociaux et culturels. Elle entend ainsi jouer pleinement son rôle à la fois de veille démocratique et de force de propositions et de participation citoyenne.

Les diverses organisations de la Société Civile ivoirienne ont réussi à mettre en place deux plate-forme afin de favoriser la représentativité nationale et la concertation au sein de la Société Civile et entre les OSC et les pouvoirs publics. Il s'agit d'une part de la Convention de la Société Civile Ivoirienne (CSCI) avec 134 membres et d'autre part l'Union des Organisations de Côte d'Ivoire (UO-CI) qui en revendique une centaine. La mise en commun des efforts des Organisations de la Société Civile sur la question de la paix a permis d'accroître l'espace occupé par la Société Civile, son audience, son influence et son impact. En outre, ces organisations ont procédé à l'adoption d'une charte de la société civile ivoirienne.

Plusieurs faiblesses ont été identifiées à l'issue des entretiens que nous avons eus avec les responsables. Elles concernent :

- la non observation par la plupart des Organisations de la Société Civile des principes de transparence, d'alternance, de démocratie et de responsabilisation des femmes, chose qu'elles exigent aux institutions publiques ;
- la poursuite d'objectifs inavoués ;
- l'absence de réels programmes d'activités, plan d'action et stratégie claire ;
- l'absence de base réelle pour les activités qui ne prennent pas en compte les préoccupations des populations qui restent, de ce fait, indifférentes aux activités de la Société Civile ;
- l'inféodation politique et le manque d'autonomie financière de certaines OSC ;
- le déficit de pratiques de bonne gouvernance et une gestion peu orthodoxe des ressources au sein des OSC ;
- les conflits récurrents de leadership au sein de quelques organisations ;
- l'insuffisance de synergies d'actions entre les organisations de la société civile ;
- l'absence d'un cadre réglementaire approprié ;

- le faible niveau de partenariat entre les OSC et l'État ;

L'analyse de la situation actuelle de la Société Civile ivoirienne montre que de façon générale, les Ivoiriens rêvent d'une société civile qui :

- (a) travaille sur la base d'une vision plurielle claire et consensuelle ;
- b) agit sur la base d'une connaissance aussi parfaite que possible des réalités du pays ;
- c) anticipe les événements plutôt que de les subir ;
- d) refuse d'être inféodées aux partis politiques ;
- e) fonctionne de manière démocratique en respectant les mécanismes, textes et pratiques qu'elles se sont données ;
- f) gère avec soin les ressources humaines, matérielles et financières mobilisées (locales ou extérieures) ;

Pour palier les insuffisances et limites identifiés au cours de l'analyse de la société civile, nous suggérons un certain nombre des recommandations.

Au titre du cadre juridique et du code de déontologie :

1. La mise en place d'une commission technique constituée des représentants des différentes organisations pour contribuer à l'élaboration d'un nouveau texte de loi spécifique aux organisations de la société ;
2. L'élaboration de mécanismes et instruments juridiques (guide juridique et fiscal, systèmes de comptabilité) adaptés aux associations ;
3. L'adoption d'un code de déontologie ou de bonne conduite ;
4. La création d'un observatoire des organisations la société civile.
5. Se doter d'un laboratoire aussi bien au niveau national qu'au niveau régional susceptible de faire des analyses de conjoncture et de prospective.

En ce qui concerne les stratégies d'ordre structurel ou organisationnel :

- La mise en place de coordinations des OSC. à travers toutes les régions du pays pour une mobilisation plus efficace des acteurs de la société civile ;
- L'élaboration d'un annuaire des OSC.

En ce qui concerne la mobilisation de l'opinion publique nationale et internationale :

- Mettre en place des mécanismes de consultation de la population afin de bien connaître ses attentes et ses besoins réels ;
- Élaborer des stratégies de lutte efficaces pour amener les décideurs politiques à travailler efficacement pour le bien-être de la population.

En ce qui concerne la mobilisation de masse :

- La création d'un bulletin d'information des OSC ;
- La signature de partenariats avec les radios de proximité pour véhiculer les informations des OSC en direction des populations rurales et urbaines ;
- Des enquêtes périodiques ou circonstanciées sur les aspirations et préoccupations des populations à la base en liaison avec les collectivités territoriales (Conseil généraux districts mairie) ;
- La formulation, en termes de projets, d'activités tendant à répondre prioritairement aux attentes des populations les plus vulnérables.

6 LE DISPOSITIF DE RENFORCEMENT DES CAPACITES EN COTE D'IVOIRE

En termes simples, la capacité d'une organisation est le potentiel qu'elle a d'être performante, c'est à dire son aptitude à exploiter avec succès ses compétences et ses ressources pour atteindre ses buts et répondre aux attentes des intervenants. Le renforcement des capacités vise à améliorer la performance potentielle de l'organisation, telle qu'elle transparaît dans ses ressources et sa gestion. C'est un processus constant par lequel les ressources humaines, de même que les capacités organisationnelles et opérationnelles des institutions, sont améliorées afin de mieux exécuter les fonctions prioritaires.

La Côte d'Ivoire, comme la plupart des pays en développement ont très tôt après leur accession à l'indépendance, senti la nécessité d'améliorer les performances des institutions par diverses stratégies telles que les systèmes d'éducation permanente, les formations en cours d'emploi, la création d'établissements de perfectionnement à vocation régionale, assistance technique ciblée, stages, séminaires, ateliers à l'échelle nationale / régionale ou internationale, ..., etc.

6.1. Evolution du dispositif de renforcement des capacités en Côte d'Ivoire

Au début des années 90, les partenaires au développement, encouragés par les institutions de Bretton Woods, avaient donné une priorité très marquée à la formation pour aider les pays en développement à parer aux revers des Programmes de Redressement Économiques et Financières (PREF) et des Programmes d'Ajustement Structurel (PAS). Conçus pour aider la Côte d'Ivoire à retrouver les équilibres macro économiques, les PAS ont eu des conséquences négatives sur le plan social, notamment à travers la coupure drastique des budgets sociaux, la réduction d'effectifs visant à maîtriser la masse salariale de la fonction publique et la privatisation des entreprises publiques, etc.

Malgré ces sacrifices, les améliorations de la situation économique obtenues n'ont pas été à la hauteur des objectifs affichés, aussi bien en Côte d'Ivoire que dans de nombreux pays en développement ayant mis en œuvre les mêmes programmes. Les différents partenaires au développement ont commencé à se poser des questions sur les raisons pour lesquelles l'Afrique éprouvait tant de difficultés à tirer des PREF et PAS tous les bénéfices qu'en attendaient leurs promoteurs. C'est, entre autres raisons, pour trouver des éléments de réponse à cette question qui divisait la communauté internationale, qu'une conférence initiée par le Gouvernement Néerlandais a été organisée à Maastricht, en Juillet 1990. De cette conférence sont sorties plusieurs initiatives majeures, en particulier le programme *Futurs Africains*, la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique plus connue sous son nom anglais d'African Capacity Building Foundation (ACBF) et la Coalition Mondiale pour l'Afrique.

le cadre professionnel et sur l'ensemble du milieu de travail et de la société ; la lente maturation des institutions n'a pas été assez prise en compte pour les accompagner le temps qu'il faut et l'analyse des besoins n'a pas été toujours précédé d'une recherche endogène ». En effet, on pensait souvent que former, spécialiser ou remettre à niveau de temps en temps suffirait pour assurer des capacités.

De ces conceptions réductrices sur le renforcement des capacités, il en est résulté des réponses inappropriées avec des projets tronqués ayant des impacts limités. En effet, si le milieu professionnel ne change pas ou n'évolue pas, l'usage des capacités acquises par des formations même appropriées n'est pas efficient. Dans plusieurs structures de l'administration publique, les personnes bénéficiaires de formation sont abandonnées dans un univers professionnel médiocre, à charge pour elles d'être capables de produire les services attendus. En fait, « la formation seule est verticale et correspond à l'approche projet par opposition à l'approche programme qui est transversale » (Damiba et al., année).

Au niveau des structures de renforcement des capacités, elles ont formé de nombreux agents en interne comme à l'extérieur du pays, pour répondre aux besoins de croissance de la Côte d'Ivoire. Les personnes formées cependant ne trouvaient pas pour la plupart intérêt à exercer en Côte d'Ivoire en raison des conditions de travail difficiles. Après avoir bénéficié des programmes conséquents de renforcement de leurs capacités, la plupart des cadres et agents les plus émérites ont rejoint les organisations internationales, dans la mesure où les conditions salariales et sociales dans les structures nationales sont peu compétitives et que l'instabilité politique est récurrente.

A la fin des années 90, la Côte d'Ivoire comme tous les autres pays d'Afrique, avaient compris que le renforcement des capacités ne se limitait pas à la seule formation et qu'il devait être considéré de manière holistique. Pour que la croissance soit suivie de développement durable, d'autres conditions doivent être remplies, en particulier un meilleur accès aux ressources productives, aux soins de santé, à l'éducation, moins de dépendance, moins d'exclusion, etc.

Dans la logique de cette réorientation, et en accord avec ses partenaires au développement, la Côte d'Ivoire va mettre en place de nouvelles mesures visant une meilleure adaptation de ses structures pour répondre à ces nouvelles priorités. En effet selon les initiateurs du programme de formation de Gestion de la Politique Économique (GPE), les pays de l'Afrique Subsaharienne étaient confrontés à des problèmes économiques aigus. Cette situation constituait un obstacle majeur à l'assainissement et à l'amélioration durables de la situation économique dans ces pays. Face à ce problème, le constat d'une insuffisance de praticiens de l'économie dans les techniques d'analyse modernes a été fait. Ainsi, d'un commun accord, l'ACBF et l'Institut de la Banque Mondiale (IDE) ont financé et créé en Côte d'Ivoire en 1998 le premier programme dont l'objectif était de renforcer les capacités des cadres des administrations publiques, parapubliques et privées ainsi que celles des personnels d'Institutions ou d'Organismes des pays en voie de développement, particulièrement ceux de la sous-région ouest africaine francophone, dans les domaines de la

conception, de la mise en œuvre, de l'analyse, du suivi et de l'évaluation des politiques économiques et des décisions publiques.

Le 7 juillet 1999 le Secrétariat National au Renforcement des Capacités (SNRC) est né, avec pour objectif d'élaborer et de mettre en œuvre sur une base consensuelle, le Programme National de Renforcement des Capacités adopté en mai 1998. Malheureusement cette structure n'a pas pu fonctionner normalement du fait de dysfonctionnements institutionnels.

En 2002, par décret N° 2002 – 301 du 29 mai 2002 est né le Secrétariat National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités (SNGRC), avec 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.

Par la suite, va naître le Centre d'Éducation à Distance en Côte d'Ivoire (CED-CI) qui a été créé par le décret N°2002-328 du 13 Juin 2002 en qualité d'établissement public à caractère industriel et commercial par l'État de Côte d'Ivoire, sous l'impulsion du SNGRC, avec l'appui technique, pédagogique et financier de la Banque Mondiale. Ce Centre offre un cadre de partage du savoir par la vidéoconférence et le E-Learning.

De nombreux efforts ont été ainsi déployés pour développer les ressources humaines, améliorer les outils de gestion, renforcer les mécanismes de bonne gouvernance, en vue d'aider les gouvernants à se conformer davantage aux exigences de la bonne gouvernance, à gérer la croissance de manière efficace et enfin à faire face à la demande accentuée de services de qualité réclamés par les populations.

6.2 Cadre institutionnel du renforcement des capacités en Côte d'Ivoire

L'idée de créer une structure nationale chargée de l'élaboration et de la mise en œuvre, sur une base consensuelle, d'un programme de renforcement des capacités en Côte d'Ivoire remonte à l'adoption en mai 1998 par le Groupe Consultatif de la Banque Mondiale sur la Côte d'Ivoire du Programme National de Renforcement des Capacités. Dans le cadre du partenariat pour le renforcement des capacités en Afrique et à l'initiative des Gouverneurs Africains de la Banque Mondiale, le Programme National de Renforcement des Capacité en Côte d'Ivoire est créé en juillet 1999.

Au terme du décret N° 2002 – 301 du 29 mai 2002, portant création et fixant les attributions, l'organisation et le fonctionnement du Comité Interministériel à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités et Du Secrétariat National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités, le dispositif institutionnel de coordination et de mise en œuvre de la politique nationale de promotion de la bonne gouvernance et de renforcement des capacités comprend Comité Interministériel à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités (CIG), un Secrétariat National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités (SNGRC) et un Réseau des

Correspondants Sectoriels (RCS). Dans le cadre de la politique nationale de promotion de la bonne gouvernance et de renforcement des capacités, la création de ce cadre institutionnel est un pas important qui traduit la volonté du gouvernement d'assurer, sur une base consensuelle, la promotion de la bonne Gouvernance et le renforcement des capacités.

6.2.1 Le Comité Interministériel à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités (CIG) est un organe politique de supervision et de veille composé de 9 membres et présidé par le Premier Ministre. Le CIG a tenu sa première réunion en avril 2009 pour adopter le rapport d'activités 2008 du SNGRC et définir les orientations du Gouvernement en matière de gouvernance et le renforcement des capacités pour l'exercice 2009. Le CIG a tenu plusieurs autres réunions pour examiner les thématiques en rapport avec les activités du SNGRC et adopter la mise en place d'un Comité Ad' hoc composé des Directeurs de Cabinet des principaux ministères membres du CIG et chargé de préparer, en liaison avec le SNGRC, les prises de décision du CIG. L'activation du CIG a contribué d'une part à l'affirmation du rôle du SNGRC dans la coordination de la politique nationale de bonne gouvernance et de renforcement des capacités, et à la mobilisation des ressources nécessaires à la réalisation de certaines activités d'autre part.

6.2.2 Le Réseau des Correspondants Sectoriels (RCS)

Il est composé de représentants des principaux départements ministériels en charge des questions de gouvernance et des faîtières des organisations du secteur privé et de la société civile. Dans la réalisation de ses activités, le SNGRC est appuyé par ce réseau qui, depuis quelques années, n'est pas réellement fonctionnel. Un atelier visant à (i) consolider le cadre organisationnel et fonctionnel du réseau, (ii) renforcer les conditions de stabilité du réseau, et (iii) identifier les activités et les moyens de les financer a été organisé en juin 2009. Une note résumant les conclusions de cet atelier a été transmise au Premier Ministre.

6.2.3 Le Secrétariat National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités (SNGRC)

La mission globale du SNGRC est de suivre la mise en œuvre de la stratégie nationale de promotion de la bonne gouvernance et de renforcement des capacités, conformément au programme du Gouvernement. Il est placé sous la supervision du CIG. De façon spécifique, le SNGRC est chargé :

Au titre de la Gouvernance :

- de promouvoir au sein du secteur public, du secteur privé et de la société civile, la culture de la transparence, de l'autocontrôle et d'évaluation, au travers d'instruments appropriés et d'indicateurs de performance systématisés ;
- de contribuer à assurer la promotion des actions de décentralisation et la pleine implication des populations au processus de développement ;
- de promouvoir la rationalisation du cadre institutionnel d'actions du secteur public, de la société civile et du secteur privé et la collaboration intra et inter sectorielle ;

- de proposer toutes les mesures correctives de bonne gouvernance sur la base d'analyse et d'études appropriées.

Au titre du renforcement des capacités :

- d'identifier en étroite collaboration avec les différents acteurs du développement, des actions de renforcement de capacités en leur faveur ;
- d'apporter un appui à la mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre de ces actions ;
- de contribuer à la valorisation et à la promotion des compétences nationales ;
- d'évaluer l'état des capacités nationales sur la base d'études et d'enquêtes périodiques.

A sa création, le SNGRC a fait le choix d'être une structure légère dirigée par un Secrétaire National assisté par une vingtaine de professionnels et d'un personnel d'appui de 6 personnes. Le SNGRC comprend trois Directions opérationnelles dont (i) une Direction du Programme de Promotion de la Bonne Gouvernance, (ii) une Direction du Programme du Renforcement des Capacités et (iii) une Direction de la Valorisation et de la Promotion des Compétences Nationales. Dans la réalisation des activités, ces Directions sont appuyées par trois responsables en charge respectivement (i) du suivi-évaluation (à recruter), (ii) de l'Administration et des Finances et (iii) des questions juridiques.

Au cours de l'année 2009, les activités du SNGRC ont porté sur (i) le renforcement des capacités, (ii) la promotion de la bonne gouvernance et (iii) la valorisation des compétences nationales qui entrent dans le cadre de ses missions habituelles, mais aussi sur des actions spécifiques liées au contexte macroéconomique actuel du pays.

Ainsi, au titre du dispositif institutionnel de gouvernance et de renforcement des capacités :

- le CIG a été activé par l'organisation des premières réunions ;
- le dispositif de communication du SNGRC a été renforcé par la conclusion d'un accord-cadre avec le Centre d'Information et de Communication Gouvernementale (CICG) ;
- les missions des directions opérationnelles du SNGRC ont été clarifiées ;
- un guide de traitement des dossiers par le SNGRC a été élaboré ;
- une base de données documentaire du SNGRC a été mise en place ;
- un manuel de procédures comptables et financiers du SNGRC a été élaboré ;
- un règlement intérieur du SNGRC a été élaboré ;
- des agents du SNGRC ont été formés sur divers thèmes dont (i) contrôle budgétaire et financier en juillet 2009, (ii) analyse financière, évaluation économique et négociation en juin 2009, (iii) gestion prévisionnelle des ressources humaines en mai 2009, (iv) cadre budgétaire à moyen terme en avril 2009 et (v) gestion des projets axée sur les résultats en septembre 2009 ;
- un atelier technique de redynamisation du réseau des correspondants sectoriels a été organisé en juin 2009.

Au titre du programme économique et financier destiné, entre autres, à appuyer les efforts de promotion de la bonne gouvernance, de consolidation du climat des affaires et d'amélioration de la qualité du service public, les activités du SNGRC ont concerné :

- l'élaboration du Plan National de Bonne Gouvernance et de Lutte contre la Corruption (PNBGLC) dont la version finale est en cours de transmission au CIG pour examen et transmission Gouvernement pour adoption ;
- la relance du processus d'élaboration et d'adoption de loi sur l'enrichissement illicite : une correspondance du Ministère de l'Economie et des Finances a été envoyé en décembre 2009 au Ministère d'Etat, Ministère de la Justice et des Droits de l'Homme en vue de solliciter la relecture de l'avant-projet de 2004 pour prendre le contexte actuel et les préoccupations des Partenaires au Développement ;
- l'élaboration et l'adoption du Code d'éthique et de déontologie dont la version provisoire sera transmis au Gouvernement pour adoption à la fin du mois de mars 2010 ;
- la relance du processus de création des tribunaux de commerce : une correspondance du Ministère de l'Economie et des Finances a été envoyé en décembre 2009 au Ministère d'Etat, Ministère de la Justice et des Droits de l'Homme en vue de solliciter la relecture de l'avant-projet de 2004 pour prendre le contexte actuel et les préoccupations des Partenaires au Développement ;
- la formation des acteurs de la justice en matière commerciale : 175 ont été formés en mars 2009 et 19 autres en mai 2009 ;
- la réforme de la loi sur la concurrence : un avant-projet d'ordonnance du Ministère du Commerce a été analysé par le SNGRC et envoyé au Ministère du Commerce en décembre 2009 pour transmission au Secrétariat Général du Gouvernement ;
- l'élaboration du plan de réforme du système judiciaire : l'étude diagnostique a été validée par tous les acteurs en avril 2009 et un atelier est en préparation pour poursuivre le processus. Le Plan de réforme provisoire est attendu pour avril 2010 ;
- la réalisation d'une étude sur les normes de création et d'organisation des services publics : les termes de référence ayant été élaborés et validés par le SNGRC et le Ministère de la Fonction Publique, l'étude devrait être réalisée et validée au cours du premier semestre 2010 ;
- la création de Secrétariats Généraux au sein des ministères a nécessité la mise en place d'un Comité de travail composé du SNGRC et du Ministère de la Fonction Publique qui a rendu compte de ses travaux en décembre 2009 au comité technique de suivi de la FEC qui a recommandé la réalisation d'une étude en mars 2010.

Au titre du renforcement des capacités, les activités du SNGRC ont porté sur quatre programmes comprennent :

- le Projet d'Appui à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités (PAGRC) dont l'ensemble prévues ont été finalisées avec (i) les réformes dans le secteur de Justice, (ii) les acquisitions en matériels informatique et système d'information géographique (4 Tribunaux de première instance, 11 Communes, 58 Secrétariats Généraux de Préfecture, des services du Ministère de l'Economie et Chambre des Comptes), et formations à grand public (200 Magistrats au droit communautaire, agents de 11 Communes à l'utilisations du SIGFIP, agents de 58 Secrétariats Généraux de Préfecture à l'informatique, agents de l'IGF aux techniques boursières, agents de la DCPE aux techniques dessaisonalisation et prévision à court terme, conception et suivi

des programmes, prévision et simulation des politiques économiques, agents de IGF aux techniques boursières, agent de la Direction de la Dette Publique aux stratégies d'endettement et SYGADE ;

- le Programme-Pays de Renforcement des Capacités dont l'étude sur l'évaluation est en finalisation ;
- l'Appui Ciblé pour le renforcement des capacités nationales qui comporte une composante sur la politique nationale de promotion de la bonne gouvernance dont la mise en œuvre est confiée au SNGRC qui, en qualité de maître d'œuvre délégué, a pris part aux travaux préparatoires ;
- et l'Appui à la consolidation du dispositif de contrôle et d'inspection de l'action publique : le SNGRC a élaboré et transmis à l'Inspection Générale des Finances pour financement, les termes de référence d'un deuxième pré-atelier et de l'étude à mener.

Au titre de la bonne gouvernance, le SNGRC a été activement impliqué dans diverses activités concernant :

- l'axe de concentration «Gouvernance» du Programme Indicatif 10^{ème} FED ;
- le Don de Gouvernance et de Développement Institutionnel (DGI) appuyé par la Banque Mondiale ;
- les travaux de divers Comités Interministériels et Comités Techniques Programme d'Appui à la Gouvernance (PAG) appuyé par le PNUD.

Au titre de la Valorisation des Compétences Nationales, le SNGRC a participé à des travaux de suivi et rencontres de projets et initiatives :

- le renforcement des compétences de la société civile ;
- le renforcement des compétences de la Haute Administration ;
- la mise en place de Directions des Ressources Humaines ;
- le Comité directeur du programme de formation en Gestion de la Politique Economique
- la sélection des sous-projets du Projet d'Appui au renforcement de l'Etat de Droit et de la Démocratie (PAREDD) ;
- le Conseil de gestion du CED-CI.

Cette diversité des activités réalisées en 2009 traduit la mobilisation de l'ensemble du personnel du SNGRC. Cette série d'activités répond par ailleurs au souci du Gouvernement de répondre aux insatisfactions exprimées par les populations dans le cadre d'une étude de l'INS (2006) sur la gouvernance (**Indiquer Titre**). En effet, à cette étude a montré que plus de 70% des personnes enquêtées ne sont pas satisfaites des prestations de l'administration et de la qualité du service public. En outre, plus de 62% trouvent non satisfaisants les services de sécurité des personnes et des biens, et 35% disent ne pas se sentir en sécurité dans leur vie quotidienne et plus de 50% ne sont pas satisfaites des prestations médicales et des services scolaires et universitaires, bien qu'elles reconnaissent la qualité de la formation des personnels de santé (médecins, infirmiers, etc.) et de l'éducation (enseignants, éducateurs, etc.). Selon le DSRP (MEMPD, 2009), la détérioration de la confiance entre les populations et les acteurs politiques a aggravé la méfiance à l'égard des institutions de l'État qui se traduit généralement par :

- une mauvaise régulation des rapports de l'exécutif avec les autres institutions ;
- la faible participation citoyenne ;

- l'inobservance du devoir de rendre compte aux populations.

Les insuffisances des services administratifs portent aussi sur le fonctionnement des institutions et les mécanismes de contrôle. Ainsi, la culture de suivi évaluation n'est pas ancrée dans les modes de gestion des affaires publiques, situation qui favorise l'enrichissement illicite, la montée de la corruption sous toutes ses formes. A ce propos, l'enquête sur la gouvernance a révélé qu'environ 85% des enquêtés ne sont pas satisfaits de la gouvernance économique, notamment pour ce qui concerne la rigueur et la transparence dans la gestion des finances publiques, la lutte contre le chômage et la rationalisation du niveau de vie de l'État.

C'est en réponse à ces préoccupations que la Côte d'Ivoire avec l'appui de la Communauté des Partenaires au Développement ont appuyé la mise en œuvre des programmes qui ont fait l'objet des activités du SNGRC qui, en 2009, a connu des difficultés de quatre ordres. La première difficulté concerne le déficit de franche collaboration avec certains services de l'administration publique qui n'a pas permis de réaliser certaines activités concernant les engagements pris par le gouvernement avec les partenaires au développement. La deuxième difficulté est relative au fait que seulement 34% du budget alloué a pu être décaissé avec des retards qui font que le SNGRC n'a pu disposer à temps des ressources pour faire face aux exigences de la mise en œuvre de ses activités. Troisièmement, le personnel du SNGRC a été réduit depuis 2008 avec les départs de certains agents et le décès d'un Directeur de sorte que, malgré le recrutement de deux agents, la charge de travail a été très forte, ce qui n'a pas permis d'atteindre le niveau de réalisation souhaité dans la réalisation des activités. La dernière contrainte majeure concerne à la fois les locaux de travail (loyers mensuels d'une villa louée) et les moyens logistiques, notamment des imprimantes de grande capacités (pour assurer les grands tirages) et de véhicules (les deux véhicules octroyés par l'Union Européenne sont vieillissants).

6.3 Le financement du renforcement des capacités en Côte d'Ivoire

6.3.1 Le Fonds de Développement de la Formation Professionnelle (FDFP)

C'est l'une des plus importantes institutions de renforcement des capacités au niveau du secteur privé. Il s'agit d'un programme de formation continue mis en place par la loi 77-924 du 17 décembre 1977 instituant la taxe additionnelle pour la formation professionnelle continue qui était essentiellement affectée au financement des actions de formation professionnelle continue destinées aux salariés des entreprises dont la majorité participent à la cotisation instituée à cet effet. Avant 1992, cette taxe était gérée par le Fonds National de Régulation (FNR).

En 1992, la gestion de cette taxe et celle de la taxe d'apprentissage (instituée par la loi no 66-615 du 23 décembre 1966 et gérée jusque là par l'Office National de la Formation Professionnelle) fut unifiée avec la création du Fonds de Développement pour la Formation Professionnelle (FDFP) par la loi No 91-997 du 22 décembre 1991.

En 2009, la gestion séparée de ces deux taxes a été décidée par l'ordonnance portant Budget de l'Etat pour la gestion 2009 signée par le Président de la République le 18 décembre 2008, sous le numéro 2008-381 (Article 46 portant Aménagement des dispositions relatives à la gestion de la taxe d'apprentissage et de la taxe additionnelle pour la formation professionnelle continue).

En effet, il a été décidé que pour permettre à la Côte d'Ivoire de renouer avec sa politique en matière de formation initiale, étape indispensable pour la maîtrise et le transfert rapide de la technologie sans pour autant compromettre la formation professionnelle continue, il est proposé de revenir à la gestion séparée des deux taxes en créant deux fonds distincts à savoir, le Fonds national de la Formation Professionnelle Initiale et le Fonds national de la Formation Professionnelle Continue

Le Fonds national de la Formation Professionnelle Initiale sera chargé du financement des :

- actions de formation professionnelle initiale ;
- actions visant à assurer une meilleure adéquation emploi formation ;
- études ayant trait à la planification générale de la formation professionnelle et technique.

Le Fonds national de la Formation Professionnelle Continue assurera le financement des :

- des actions de formation professionnelle continue destinées aux salariés des entreprises ;
- des actions de formation d'apprentis ;
- des études ayant trait à la planification générale de la formation continue.

Jusqu'en 2010, le décret qui devrait fixer les modalités de fonctionnement de ces fonds n'est pas encore pris.

Les activités de formation réalisées dans le cadre du FDFP se répartissent en 7 principales catégories :

- (1) les Plans de formation sont des formations conçues à la demande des entreprises cotisantes pour leur personnel ; il s'agit, en général, des entreprises du secteur moderne. En 2008, 3410 plans de formation ont été agréés pour 37 349 stagiaires ;
- (2) le Projet « Germe » est destiné à la formation (par la méthode GERME du BIT) de personnes qui veulent créer leur propre entreprise (PME). Une seule formation a eu lieu en 2008 et a impliqué 60 stagiaires ;
- (3) les Projets d'insertion sont des programmes de formation des personnes cherchant à développer des activités génératrices de revenus. Destinés à des jeunes ou adultes en quête d'insertion dans le cadre d'un groupement, ces projets sont appuyés par le PNUD. En 2008, 12 formations ont été organisées qui ont impliqué 934 stagiaires ;
- (4) les Projets collectifs sont des formations destinés à des employés adultes d'entreprises non-cotisantes. En 2008, 17 formations ont été organisées qui ont impliqué 1661 stagiaires ;

- (5) les Projets PAFPA concernent des formations destinées à la promotion des activités génératrices de revenus pour les membres de groupements. En 2008, 4 formations impliquant 214 stagiaires ont été organisées ;
- (6) les Projets d'apprentissage concernent des formations en apprentissage par alternance demandées par des entreprises pour des jeunes. En 2008, 10 formations impliquant 835 personnes ont été organisées ;
- (7) les Projets Compétence – Compétitivité : sont des formations de mise à niveau technologique pour salariés d'entreprises cotisantes. En 2008, 8 formations de ce type impliquant 563 personnes ont été organisées ;

6.3.2 Les programmes appuyés par les bailleurs de fonds

Face aux difficultés que connaissent les pays en développement, certaines activités cruciales de développement économique ne sont réalisées que grâce aux appuis divers de la communauté des bailleurs de fonds. Pour plus d'efficacité, l'approche-projet jugée peu efficace (faible appropriation par le pays bénéficiaire, fragmentation excessive des projets, coûts de gestion élevés...) tend à être remplacée par l'approche-programme qui consiste à organiser les ressources en les regroupant autour des caractéristiques et des besoins communs présentés par les populations visées. Cette approche place le bénéficiaire et ses proches au centre de l'organisation, organise l'environnement en fonction des groupes spécifiques de bénéficiaires, donne au personnel la latitude nécessaire pour planifier et exécuter leur travail de façon à mieux répondre aux besoins des bénéficiaires. En outre, elle permet de maîtriser les coûts.

En raison de la situation particulière de la Côte d'Ivoire actuellement, la communauté des bailleurs de fonds intervient dans différents domaines notamment de renforcement des capacités. L'élaboration et la mise en œuvre du DSRP, le Plan National de Bonne Gouvernance et de Lutte contre la Corruption sont des exemples.

6.4 Les structures de renforcement des capacités en Côte d'Ivoire

Cette présentation des structures de renforcement des capacités couvrira successivement les secteurs public et parapublic, privé et celui de la Société Civile.

6.4.1 Au niveau de l'administration publique

6.4.1.1 L'École Nationale d'Administration (ENA)

C'est certainement l'une des plus anciennes institutions de formation et de renforcement de capacités de Côte d'Ivoire. Elle a été créée par la loi n° 60-271 du 02 septembre 1960 pour assurer la formation des cadres moyens et supérieurs de l'Administration publique ivoirienne. Réorganisée par le décret n° 97-25 du 15 janvier 1997, l'ENA est un Etablissement Public National (EPN) placé sous la tutelle administrative du Ministère de la Fonction Public et de l'Emploi, et la tutelle financière du Ministère de l'Economie et des Finances. Elle forme les agents de l'Etat qui se destinent aux emplois à caractère

administratif et diplomatique, aux emplois de gestion économique et financière, les formations juridiques et de la magistrature étant depuis un an (2008-2009) intégrées à l'Institut National de Formation Judiciaire (INFJ) par l'application du décret n° 2005 – 40 du 03 février 2005.

L'accès à l'ENA se fait par deux types de concours. Le premier est le concours direct (externe) qui est exclusivement réservé aux candidats non fonctionnaires désirant intégrer l'Administration publique. Ils doivent remplir les conditions fixées par le statut General de la Fonction Publique et par le décret de 1997. Ainsi, le concours direct d'accès au cycle supérieur dit « d'Administration Publique » est ouvert aux candidats âgés de trente huit (38) ans au plus au 1^{er} janvier de l'année du concours et titulaires d'une maîtrise de l'enseignement supérieur ou d'un diplôme admis en équivalence. Les candidats au cycle moyen supérieur doivent être âgés de trente cinq (35) ans au plus au 1^{er} janvier de l'année du concours et titulaires d'un diplôme de fin d'Etude du Premier Cycle Universitaire, de Technologie ou d'un titre admis en équivalence. Le cycle moyen est ouvert aux candidats de trente (30) ans au plus au 1^{er} janvier de l'année du concours et titulaire du Baccalauréat de l'enseignement du second degré, soit de la capacité en Droit obtenue avec une moyenne suffisante pour l'inscription sans examen à la licence, soit d'un titre admis en équivalence, ainsi qu'aux candidats ayant subit avec succès l'examen spécial d'entrée à l'Université.

En ce qui concerne les concours professionnels, l'accès au cycle supérieur est ouvert aux fonctionnaires âgés de quarante cinq (45) ans au plus au 1^{er} janvier de l'année du concours et qui ont à cette date, en qualité de titulaire occupé pendant au moins trois (03) ans un emploi de Grade A3. Pour ceux qui veulent accéder au cycle moyen supérieur, ils doivent être âgés de quarante (40) ans au plus au 1^{er} janvier de l'année du concours et qui ont à cette date occupé pendant au moins quatre (04) ans, en qualité de titulaire, un emploi de grade B3. Le cycle moyen est ouvert aux fonctionnaires âgés de quarante(40) ans au plus au 1^{er} janvier de l'année du concours et qui ont à cette date occupé pendant au moins quatre(04) ans, en qualité de titulaire, un emploi de grade C3.

Ecole d'excellence jouissant d'une très bonne renommée, l'ENA est, aujourd'hui minée par la fraude et la corruption dans l'organisation des concours d'entrée. Face à cette situation devenue préoccupante, le Ministre de la Fonction Publique et de l'Emploi (tutelle de l'Ecole) a dû créer un comité de lutte contre la fraude et la corruption dans les concours administratifs.

Pour les fonctionnaires déjà en service, outre le concours professionnel de l'ENA, le renforcement des capacités peut, également, se faire à travers des formations et stages à l'étranger, des séminaires et ateliers à l'échelle nationale et une assistance technique ciblée. La mise en œuvre efficace du concours professionnelle d'accès à l'ENA tout comme les formations et stages l'étranger, les séminaires et ateliers nécessitent une certaine planification des ressources (humaines, matérielles, , .., etc.).

6.4.1.2 La Cellule d'Analyse de Politiques Économiques du CIRES (CAPEC)

Créée en 1992 avec l'appui de l'ACBF, la CAPEC est une structure nationale de réflexion, d'information et de conseil au service de l'État et des autres agents économiques. Elle assure, à ce titre, la réalisation de travaux scientifiques destinés à éclairer les décisions publiques en matière de politique économique. Elle assure également la formation continue des cadres de l'administration pour aider à la compréhension, à l'applicabilité et à l'efficacité des politiques économiques.

Elle est dirigée par un Professeur Agrégé de sciences économiques (option Statistique et Économétrie) qui travaille avec 6 chercheurs dont 2 agrégés en sciences économiques (option macro-économie et micro-économie), 2 ingénieurs économistes (Docteurs en sciences économiques, option macro-économie), 1 PhD en économie et 1 Docteur 3^{ème} Cycle (option économie rurale). Elle sollicite, en cas de nécessité, des consultants externes pour analyser les problèmes ponctuels d'actualité. De 2004 à 2009, des formations destinées couvrant 15 thèmes ont été données à diverses personnes dont des cadres de l'administration publique et privée, des cadres des collectivités locales (Maires et Conseils Généraux de Départements), des journalistes économiques (presse écrite et audiovisuelle) et des agents des Forces de Défense et de sécurité.

Pour assurer la prise en compte des résultats de recherche dans la formulation des politiques, 20 points focaux ont été installés dont 15 dans l'Administration publique, 4 dans le secteur privé et 1 au niveau de la Société Civile. Selon le programme de travail établi, il faut encore installer 3 autres points focaux dont 2 au niveau du secteur privé et 1 au niveau de la Société Civile. Il faut, toutefois, noter que les points focaux déjà installés n'assurent surent pas véritablement le relais pour une meilleure mise en œuvre des résultats des travaux scientifiques.

Le problème majeur de la CAPEC réside donc dans l'insuffisante valorisation des résultats des études scientifiques pour la réalisation du développement durable de la Côte d'Ivoire. Par ailleurs, structure d'une institution universitaire, la CAPEC souffre de l'exiguïté de l'espace de travail.

6.4.1.3 Le Centre d'Éducation à Distance en Côte d'Ivoire (CED-CI)

Le centre d'éducation à distance en Côte d'Ivoire (**CED-CI**) a été créé par le décret N°2002-328 du 13 Juin 2002 en qualité d'établissement public à caractère industriel et commercial par l'État, à l'initiative du SNGRC, avec l'appui technique, pédagogique et financier de la Banque Mondiale. Le Centre offre un cadre de partage du savoir par la vidéoconférence et le E-Learning.

L'objectif du CED-CI est de renforcer les capacités des responsables et 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. Les domaines de compétences sont entre autres :

- La gestion publique et la bonne gouvernance ;
- la gestion financière des entreprises publique et privée ;
- la macro et la micro-économie et la finance ;
- la gestion urbaine ;

- les politiques de développement au plan local, national, sous-régional et régional ;
- la formation des formateurs, etc.
- le marketing ;
- le commerce international ;
- le droit international ;
- le droit des affaires ;
- la formation en journalisme économique et des affaires ;
- la formation en journalisme d'investigation ;
- la formation en informatique et aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ;

En réalité, grâce à son appartenance au Réseau Mondial de Formation pour le Développement (Global Development Learning Network), le Centre peut mobiliser l'expertise nécessaire à travers le monde et répondre à tous les besoins des secteurs public et privé et de la société civile. Le CED-CI a une gamme variée d'activités comprenant l'organisation de séminaire, de rencontres de partage d'expériences par vidéoconférence, des séminaires (ateliers) locaux, des rencontres-Dialogues-Échanges, des formations diplômantes par e-Learning, la location de salles (avec des équipements de formation modernes) ainsi que des formations et appui - Conseils en TIC.

Le personnel du centre est composé de 13 personnes dont 5 cadres et 8 agents d'appui. Le centre dispose des moyens généraux performants de travail : une salle de vidéoconférence de 30 places, deux salles multimédias (ordinateurs) pour la formation en Nouvelles Technologie de l'Information et de la Communication. D'octobre 2002 à décembre 2005, le CED-CI a organisé plus de 1800 sessions de formation et de partage d'expériences pour une durée totale de 4894 heures. Plus de 3700 acteurs économiques (décideurs et agents) ont participé à ces sessions dont: 2649 Agents de l'État (70%), 751 du secteur privé (20%) et 391 des ONG et Société Civile (10%).

Tableau 5 : Formations du CED-CI de 2001 à 2005

Rubriques	2001	2002	2003	2004	2005	TOTAL
Nombre de cours	60	74	50	52	50	286
Nombre de sessions	204	337	187	568	545	1841
Volume horaire	592	968	747	1370	1217	4894
Nombre total de participants	855	604	799	750	783	3791
Nombre de participants hommes	-	420	610	583	615	2228
Participants hommes (%)	-	70	76	78	79	76
Nombre de participantes femmes	-	184	189	167	175	715
Participantes femmes (%)	-	30	24	22	21	24
Participants du secteur public (nbre)	647	429	551	525	497	2649
Participants du secteur public (%)	76	71	69	70	63	69,9
Participants du secteur privé (nbre)	153	120	123	135	220	751
Participants du secteur privé (%)	18	20	15	18	28	19,9
Participants de la société civile (nbre)	55	55	125	90	66	391
Participants de la société civile (%)	6	9	16	12	8	10,2

Source : CED-CI

Les auditeurs du CED-CI sont cooptés parmi les agents de la fonction publique (70%) et le reste (30%) vient des ONG, de la société civile et du secteur privé. Ce mode d'accès aux prestations du centre (cooptation) constitue une faiblesse, car les mécanismes de cooptation ne sont pas clairement définis. En outre certaines de ses missions se retrouvent dans celles du SNGRC ainsi que dans celles des autres structures de renforcement des capacités.

On note aussi que le CED-CI ne dispose pas de local propre pour mener à bien ses activités, il partage actuellement les locaux de l'École Nationale d'Administration. L'une des recommandations du Rapport d'État sur le Système Éducatif National (Banque Mondiale, 2005) est le développement progressif d'une formule d'enseignement à distance. Il serait donc hautement souhaitable que le CED-CI et le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique saisissent cette opportunité pour établir un partenariat en vue de l'application dans les meilleurs délais de cette recommandation.

6.4.1.4 Le programme de formation en Gestion des Politiques Économiques (GPE)

Créé en 1998 avec l'appui technique et financier l'ACBF et de l'Institut de la Banque Mondiale (IBM), le programme GPE a pour objectif principal de contribuer au renforcement des capacités des cadres des administrations publiques, parapubliques et privées, ainsi que celles des personnels d'Institutions ou d'Organismes des pays en voie de développement. Le GPE d'Abidjan est ouvert à toute l'Afrique de l'Ouest francophone. En fait, le programme a été mis en place pour aider à combler le déficit manifeste de formation concernant à la fois les concepteurs et les gestionnaires quotidiens de la politique économique que connaissent la plupart des pays en développement. L'autre objectif du programme est de favoriser l'intégration économique sous-régionale à travers les échanges entre auditeurs aussi bien au niveau de la formation qu'au niveau des stages à l'étranger. Ces objectifs de la première phase (1998-2003) ayant été atteints suite à l'évaluation faite par l'ACBF, le GPE a bénéficié d'une nouvelle dotation financière pour la phase suivante, comme cela était prévu au début du programme. Le GPE organise aussi des séminaires internationaux de formation en matière de Revue des Dépenses Publiques, Planification Stratégique et Etude Prospective et Programmation Financière.

Le GPE délivre, en fin de cycle, le Diplôme des Hautes Études en Gestion de la Politique Économique (DESS HE-GPE). La formation qui, de 1998 à 2006, durait 15 mois dont 12 mois de cours et trois mois de stage, dans un pays autre que celui du pays d'origine de l'auditeur, est passée à 12 mois, sans stage, pour des raisons budgétaires, ce qui influe sur la qualité des produits finis au plan pratique. On peut déplorer avec les auditeurs que ce temps relativement court pour former les africains est l'une des conséquences de la faiblesse des ressources humaines aux plans des profils et des effectifs des cadres disponibles dans les ministères clés et les secteurs prioritaires, en matière de politique économique. Après 10 promotions, le GPE a formé 331 personnes dont 275 hommes et 56 femmes (tableau ci-dessous).

Tableau 6 : Répartition des diplômes du GPE selon le pays et le genre

Pays	Total Diplômés	Nombre Femmes	Nombre Hommes	% de Femmes	% Pays
Bénin	26	2	24	7,69	7,85
Burkina Faso	35	9	26	25,71	10,57
Côte d'Ivoire	128	26	102	20,31	38,67
Guinée Conakry	20	3	17	15	6,04
Guinée Bissau	2	0	2	0	0,60
Mali	32	4	28	12,50	9,67
Mauritanie	18	5	13	27,78	5,44
Niger	23	0	23	0	6,95
Sénégal	21	5	16	23,81	6,34
Togo	26	2	24	7,69	7,85
TOTAL	331	56	275	16,92	100

Source: Programme GPE, Abidjan, 2010

Bien que le GPE ait formé beaucoup de cadres ivoiriens, la situation de la politique économique n'a pas réellement évolué, ce qui pourrait être perçue comme une faiblesse du système. L'une des raisons à cette situation est la faible valorisation des cadres formés par le GPE par les administrations (publiques et privées) dont certains responsables reconnaissent non seulement les aptitudes des diplômés au service mais surtout la valeur ajoutée à leurs compétences du fait de leur passage au programme de formation GPE. Il y a aussi le fait qu'en Côte d'Ivoire, l'intégration des diplômés GPE dans l'administration nécessite leur reclassement dans les corps d'Attachés des Finances ou Administrateurs des services Financiers, corps habituellement réservés aux seuls diplômés de l'ENA qui sont nommés sans concours. Il y a en fait, une réelle concurrence entre ces deux types de diplômés, concurrence qui pour l'instant est à l'avantage des diplômés de l'ENA. Ce paradoxe continue d'exister jusqu'à ce jour, alors qu'un auditeur GPE formé coûte plus de 10 millions de FCFA.

6.4.1.5 La Mission d'Appui à la Conduite d'Opérations Municipales (MACOM)

Logée au BNETD, la Mission d'Appui à la Conduite d'Opérations Municipales (M.A.C.O.M) est chargée d'assurer le renforcement des capacités en gestion financière des collectivités locales. Cette mission s'inscrit dans le cadre de l'amélioration du cadre de vie des habitants et de promotion des infrastructures et équipements nécessaires à l'accroissement de la productivité en milieu urbain.

La MACOM a réalisé les activités de renforcement des capacités suivantes :

- la formation des autorités et des cadres municipaux sur les procédures de gestion municipale, la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre ;
- l'appui institutionnel à l'union des villes et communes de Côte d'Ivoire, à la Direction Générale des collectivités Locales et à la Direction Générale des Impôts ;
- la mobilisation des ressources locales à travers la réalisation et l'exploitation de cadastres simplifiés et d'un plan d'actions pour la réforme de la fiscalité locale ;
- le Programme d'Appui au secteur Informel (PASI) qui octroie des prêts aux micro-entreprises du secteur informel ;

- le Programme de mise à niveau des maires et agents d'encadrement nouvellement en fonction : 35 ateliers pour 80 participations ;
- le programme pour le renforcement des capacités en maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre : 6 ateliers pour 120 participations.

6.4.1.6 L'Institut de Formation à la Haute Expertise et de Recherche (IFHER)

Logée au BNETD, l'Institut de Formation à la Haute Expertise et de Recherche (IFHER) contribue au renforcement des capacités des opérateurs économiques, des administrations, des collectivités décentralisées, des ONG et des associations de développement. Créé le 26 février 2001 et rendu opérationnel en 2006 (décision N° 527 du 17 Octobre 2005 du Ministre de l'Enseignement Supérieur et résolution du conseil d'administration du BNETD du 13 septembre 2006), l'IFHER est issu de la transformation du Centre de Formation et de Recherche (CFR) conçu au départ comme un pôle de formation professionnelle continue qualifiante, d'échanges scientifiques, et de valorisation des produits de la recherche et de l'innovation technologique. En plus des missions du CFR, l'IFHER réalise des formations diplômantes destinées aux étudiants titulaires d'une maîtrise universitaire, aux diplômés des grandes écoles d'ingénieurs et d'architectes et aux professionnels. Ce sont des formations spécialisées destinées à faciliter l'insertion professionnelle des auditeurs. Par ailleurs, l'institut valorise les résultats de la recherche et de l'innovation technologique; le transfert de l'expertise du BNETD dans le monde et forme dans les domaines de la finance, la fiscalité et la gestion des projets.

L'institut est en liaison avec les universités (Cocody et d'Abobo-Adjamé), les structures de renforcement de capacités (FDFP, CED-CI), les laboratoires et instituts de recherche, la Direction Générale de la Décentralisation et des Collectivités Locales, le Cabinet SETYM International du Canada et l'APEXI-CI afin de valoriser les résultats de la recherche, et d'assurer une veille stratégique et technologique. L'IFHER mérite d'être mieux connu par la population ivoirienne par le biais d'une bonne publicité.

Ces structures ont des forces et faiblesses qu'il convient de mentionner.

Au titre des forces

- Les structures sont animées par des cadres de haut niveau, spécialistes des questions traitées dans leurs domaines spécifiques ;
- elles bénéficient de l'appui technique et financier aussi bien du Gouvernement que des partenaires au développement ;
- elles ont une audience sous régionale ;
- elles ont des partenariats avec des organisations internationales

Au titre des faiblesses

- Les structures ne disposent pas de locaux adaptés à l'exercice de leurs activités, en dehors du SNGRC qui est logé dans un bâtiment assez correct, les autres sont « enclavées » au sein de structures déjà bien connues, ce qui nuit à leur visibilité;
- les structures sont peu connues du grand public, car elles n'ont pas de stratégies de communication et de promotions efficaces de leur interventions;

- elles ne collaborent pas réellement alors qu'elles sont pratiquement soutenues par les mêmes partenaires ;
- les ressources humaines, bien que qualifiées, sont insuffisantes au regard des cibles potentielles ;
- elles n'ont pas de stratégies de suivi-évaluation.

6.4.1.7 Le Centre Africain de Management et de Perfectionnement des Cadres (CAMPC)

Créé en 1970 mais devenu opérationnel en 1975, le CAMPC est une institution interafricaine créée par six Etats dont le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, le Gabon, le Niger et le Togo. A ces 6 Etats membres s'ajoutent les Etats associés qui font appel aux compétences du CAMPC. Ouvert à tout Etat africain, le Centre bénéficie d'une autonomie juridique, administrative et financière.. Son siège social se trouve à Abidjan (Côte d'Ivoire).

Le Centre est administré par un Conseil d'Administration où siègent deux représentants par Etat membre (un au titre du gouvernement et l'autre au titre du Patronat ou des Chambres Consulaires). La gestion courante est assurée par un Directeur Général nommé par le Conseil d'Administration et qui est assisté par une équipe internationale et pluridisciplinaire.

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). Les formations sont assurées par des spécialistes en Management qui allient à la fois théorie et pratique des entreprises et provenant tant d'Afrique, d'Europe que d'Amérique du Nord.

En plus de 34 années d'activités, le CAMPC a formé plus de 16.000 Cadres africains en provenance d'une vingtaine de pays. L'Institution jouit d'une grande expérience justifiée par la confiance que lui ont dévolu plus de 1500 entreprises et organismes. Depuis 5 ans, le CAMPC organise en moyenne par an, 40 séminaires pour plus de 800 participants, forme une cinquantaine de Dirigeants et Cadres lors de Rencontres Top Management et produit au moins 20 diplômés dans les Programmes Longs en Alternance (PLA). Le coût de la formation varie entre 500 000 et 900 000 FCFA.

6.4.2 Au niveau du secteur privé

6.4.2.1 Le Centre des Métiers Ruraux (CMR)

Le projet Centres des Métiers Ruraux est né de la volonté commune d'intervention du Ministère de l'Agriculture et des Ressources Animales (MINAGRA) et de certains partenaires au développement (Banque Mondiale, Coopérations Allemande et Française) d'engager au début des années 90 une réflexion sur la restructuration du dispositif national de formation agricole. Cette réflexion a abouti à l'adoption d'une convention de mise en œuvre du projet sur la base d'un programme commun.

Le projet a, ainsi, été créé en 1994 (Attestation n°973 du 28 juillet 1994 du Secrétariat Général du Gouvernement) pour concevoir un système non formel de formation professionnelle et l'appliquer dans le cadre d'un programme national de formation de masse pour la maîtrise des métiers ruraux.

En fait, le manque d'accès des populations rurales à une éducation générale et une formation professionnelle est souvent un obstacle sérieux à l'exploitation des potentialités en matière de développement économique tant au niveau individuel qu'à celui de la société dans son ensemble. Il faut, par ailleurs, noter que l'ensemble du système de formation agricole ne prépare suffisamment les acteurs du secteur rural à la maîtrise des changements induits par la croissance démographique et urbaine. D'autre part, le dispositif d'enseignement agricole, centré sur le développement de spéculations, présente un déséquilibre au profit des formations supérieures diplômantes et au détriment des formations professionnelles qualifiantes pour les agriculteurs. Le renforcement des capacités de l'importante cohorte de jeunes ruraux qui s'installent chaque année et qui sont appelés à assurer la relève de la force de travail vieillissante dans le secteur agricole est un défi de développement économique et social (Coulibaly, 2005).

Les CMR ont une démarche de formation qui a eu un impact sur les bénéficiaires. L'approche consiste à développer avec les bénéficiaires un projet de formation répondant aux besoins exprimés par les agriculteurs qui participent au coût de la formation à hauteur de 25% environ. Après la conclusion d'un contrat, les formations sont assurées par des professionnels au village sous un arbre ou un hangar aménagé pour la circonstance. Une fois la formation terminée, les bénéficiaires démarrent, individuellement, leurs activités sous la supervision du formateur.

Appuyé par la Coopération allemande (GTZ), les CMR organisent sur demande des formations dans environ 45 spécialités des « métiers ruraux », c'est-à-dire des métiers agricoles et non-agricoles. Ainsi, Entre 2005 et 2007, 855 activités de formation ont été réalisées et qui ont touché 14 471 participants. Le défi, aujourd'hui est de transformer le projet CMR en Programme CMR afin de couvrir l'ensemble du territoire national.

6.4.2.2 L'Agence Nationale de la Formation Professionnelle (AGEFOP)

L'Agence Nationale de la Formation Professionnelle est créée en 1992 suite à la dissolution de l'Office Nationale de la Formation Professionnelle (ONFP sous la forme d'un Établissement Public à Caractère Industriel et Commercial, avec pour tutelle le Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (décret 92-316 du 15 mai 1992). L'Agence assure la formation professionnelle en vue d'offrir à un nombre de plus en plus grand de personnes, un métier et une meilleure chance d'insertion professionnelle. L'objectif poursuivi est de réduire le chômage des jeunes, de contribuer au perfectionnement des travailleurs, de lutter contre la pauvreté et d'offrir à tous les secteurs d'activités, aussi bien de l'artisanat que de l'industrie nationale, une main d'œuvre qualifiée. L'AGEFOP dispose de trois projets qui sont :

- La Formation par Apprentissage qui est destinée aux jeunes déscolarisés et en difficultés scolaires ayant un âge minimum de 16 ans révolus qui sont placés chez un patron avec qui ils apprennent la pratique du métier ; le programme comporte aussi des séances théoriques. Il a une capacité de traitement de plus de 2000 jeunes par ans.
- L'Accès des Personnes Handicapées à la formation professionnelle qui vise à :
 - prospecter et identifier les associations et les personnes handicapées,
 - identifier et analyser les besoins de formation des handicapés ;
 - élaborer et organiser les formations ;
 - aider à l'insertion professionnelle des personnes formées (emploi salarié mais aussi création d'activités génératrices de revenus) ;

La population cible visée comprend les handicapés de tout genre (Moteur, Sourd/muet, Visuel, Mental etc.), sans exclusion de sexe, de race, de religion, d'ethnie, mais ayant dépassé l'âge de la formation de base. Au départ, le projet proposait de former au moins 200 personnes handicapées par an et favoriser leur insertion sociale, professionnelle et économique. Même si cet objectif n'est pas encore atteint, les résultats enregistrés de 2002 à 2008 sont prometteurs. Ainsi, le projet a formé 822 personnes handicapées (toute catégorie de handicaps confondus) dont 572 hommes (69,60%) et 250 femmes (30,40%).

Tableau 7 : Nombre de personnes handicapées formées par année

ANNEES	Nombre de personnes formées		
	Garçons	Filles	Total
2002-2003	09	06	15
2003-2004	108	35	143
2004-2005	120	26	146
2005-2006	80	40	120
2006-2007	130	49	179
2007-2008	125	94	219
TOTAL	572	250	822

Source : AGEFOP

Les principaux domaines des formations ont été les suivants : Marketing, Techniques commerciales et Comptabilité simplifiée, CREE, Fabrication de Savon liquide et solide, Germe, Décoration, Elevage de Lapins, Techniques de Broyage, PAO Bureautique, Maintenance, Découpe, Plastification et Reliure, Synthèse vocale, Gestion de projet et Standardiste.

- La création et la gestion de micro, petites et moyennes entreprises

Ce projet vise à donner les bases de création et de gestion d'entreprise aux bénéficiaires, en vue de favoriser la création d'un tissu dense de petites entreprises pourvoyeuses d'emplois et créatrices richesses. Pour ce faire, l'AGEFOP travaille en partenariat avec le Programme GERME du BIT pour développer la méthode CREE (créez votre entreprise) et GERME (Gérez mieux votre entreprise) en Côte d'Ivoire.

Le problème commun de ces formations est le manque de ressources financières pour faire face à la forte demande

6.4.2.3 Les Cabinets privés agréés par le FDFP assurent des formations dans divers domaines en milieu urbain comme en milieu rural. En 2008, près de 1379 cabinets de formation ont été agréés.

6.4.3 Au niveau de la société civile

Il n'y a pas de dispositif spécifique assurant le renforcement des capacités au niveau de la Société Civile. Les structures telles la CAPEC, le CED-CI associent, en cas de nécessité, dans leurs programmes de formations des représentants de la Société Civile. Certaines organisations internationales telles que le BIT ou l'Institut Goethe offre des formations aux organisations de la Société Civile. Il faut toutefois, reconnaître que ces efforts restent insuffisants.

7 BESOINS EN RENFORCEMENT DE CAPACITES EN COTE D'IVOIRE

En général les problèmes et difficultés évoqués par les structures rencontrées sont communs, c'est à dire qu'ils existent dans presque toutes les structures mais avec une ampleur qui varie selon les structures. Les difficultés comprennent généralement l'absence ou la faiblesse des politiques institutionnelles, l'insuffisance des ressources financières, humaines et matérielles pour assurer de façon convenable les missions confiées aux structures. Les besoins en renforcement de capacités sont habituellement classés en cinq (5) catégories portant sur les capacités institutionnelles, matérielles, financières, humaines et techniques.

On peut, pour plus d'efficacité dans l'analyse, regrouper ces cinq catégories en deux grandes classes comprenant d'une part les capacités institutionnelles dont le renforcement vise à doter les structures (institutions) de conditions optimales pour la conduite des activités dont elles ont la charge. On peut inclure dans cette grande catégorie, la création d'une institution (ou la clarification de ses missions), l'appui en infrastructures, matériel et équipements, ainsi que la mise à disposition de moyens financiers conséquents pour les activités (y compris les mécanismes d'incitation et de motivation). D'autre part, les capacités humaines qui recouvrent aussi bien la quantité que la qualité des ressources humaines dont dispose les institutions concernées par l'analyse. Les besoins de renforcement en matière de capacités humaines comprennent donc les effectifs supplémentaires nécessaires à la conduite des missions mais aussi les formations (de courte ou longue durée) dont le personnel a besoin pour assurer efficacement les tâches qui lui sont confiées.

La présentation des besoins en renforcement de capacités se fera selon se deux grandes catégories et en distinguant d'une part le secteur de la gouvernance locale (secteur public, secteur privé, société civile) et d'autre part les structures constituant le dispositif de renforcement des capacités. Les besoins exprimés reflètent ces difficultés.

7.1 Besoins de renforcement en capacités institutionnelles exprimés par les structures de la gouvernance économique

L'autre aspect du soutien institutionnel recherché est destiné à centraliser la coordination de toutes les activités de renforcement de capacités à réaliser au niveau de l'administration publique et parapublique. Même si la définition de ses missions et attributions exactes devra faire l'objet d'une large concertation, la structure de coordination doit globalement être la mémoire centrale (avoir une base de données) de l'Etat en matière de renforcement de capacités de manière à éviter la répétition des formations sur les thèmes et pour les mêmes cibles. Cela peut nécessiter la création d'une institution ou l'élargissement des missions d'une structure existante. De la même manière, la redynamisation du Comité d'Harmonisation des Statistiques du Commerce Extérieur (CHSCE) est nécessaire afin de rendre plus fiables les données provenant de différentes sources et rassurer les différents utilisateurs sur la crédibilité des institutions.

7.2 Besoins de renforcement en capacités matérielles et logistiques exprimés par les structures de la gouvernance économique

La plupart des structures rencontrées ont évoqué leur faible capacité en matériel et équipements divers (matériel informatique, NTIC, climatisation, véhicules, mobilier de bureau, matériel de reprographie, etc.) mais aussi en bureaux qui ne permet pas bien souvent de travailler efficacement.

La plupart des structures relevant de l'administration publique bénéficient d'un budget alloué pour assurer le fonctionnement et les investissements, le budget de fonctionnement étant en général plus important que celui réservé aux investissements. Ce qui est en cause ici ce n'est pas tellement le montant global du budget alloué (on pourrait envisager son accroissement) mais surtout la disponibilité des fonds alloués. Ainsi, en 2007, le taux global de réalisation du budget des grands ministères (avec un budget de plus de 15 milliards FCFA) est de 55% avec des variations qui vont de 141% pour la Présidence de la République, 97% pour le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la recherche Scientifique et 35% pour le Ministère de l'Agriculture. Une plus grande mobilisation du budget permet à l'institution concernée de réaliser certaines activités planifiées qui, autrement, seraient reportées. En outre, la discrimination dans l'attribution des incitations et autres éléments de motivation est un souci des travailleurs au MEF et au MEMPD.

7.3 Besoins de renforcement en capacités humaines exprimés par les structures de la gouvernance économique

Ce genre de besoins concerne la quantité et la qualité des ressources humaines. A ce propos, on peut dire qu'à l'exception des du SNGRC et de la DGI, l'essentiel des besoins à ce niveau concernent la qualité des ressources humaines, c'est-à-dire les appuis à donner pour renforcer leurs compétences. En ce qui concerne le Secrétariat

National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités, le problème concernait l'effectif relativement faible eu égard à ses missions. En fait, sans vouloir remettre en cause la réalité et l'importance de l'effectif sur la performance d'une institution, il ne faut pas ignorer l'importance de la clarification des missions et attributions et leur acceptation par tous les acteurs concernés. Ainsi, si les missions du SNGRC sont clairement définies et acceptées par tous les acteurs de l'administration publique, l'impact du faible effectif sur sa performance peut être minimisé.

En ce qui concerne le déficit en personnel pour les services décentralisés de la DGI, la seule alternative à court terme réside dans le renforcement en capacités qualitatives d'une partie du personnel disponible ou à recruter. Ce type de renforcement des capacités humaines peut se faire de diverses manières dont (i) la participation à des formations de courte durée (ateliers ou séminaires) organisés localement et spécialement conçus (cible et thèmes), (ii) la participation à des formations de courte durée (ateliers ou séminaires) à l'étranger spécialement conçus (cible et thèmes), (iii) la participation à des formations de longue durée (3, 6 ou 12 mois) localement ou à l'étranger sur des thèmes et pour des cibles définis. Chaque forme de renforcement des capacités a ses avantages et ses inconvénients.

Nous présentons ci-après les besoins en renforcement de capacités humaines (demandes de formations) tels qu'ils ont été exprimés par toutes les structures visitées. Il y a d'une part les besoins des acteurs de la gouvernance économique des secteurs publics, privé et de la société civile. D'autre part, les structures assurant, actuellement, le renforcement des capacités ont également exprimé des besoins pour mieux assumer leurs responsabilités.

7.3.1 Besoins exprimés par les structures publiques

La satisfaction de ces besoins visent principalement à renforcer les activités d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi de la politique du Gouvernement en matière de planification et de programmation du Développement, et en matière économique, financière et monétaire. Cela passe par la redynamisation de la chaîne de Prospective-Planification-Programmation-Budgétisation et Suivi-Évaluation (PPPPBSE) et les processus de gestion des finances publiques, des marchés publics, de la dette et du recouvrement des recettes publiques.

7.3.1.1 Au niveau de la Direction Générale de l'Economie

La réalisation des projections macroéconomiques et le cadrage budgétaire, requiert le recours à de nouvelles approches appropriés à l'analyse prospective, la planification, la programmation et la budgétisation en privilégiant l'usage des Cadres de Dépenses à Moyen Terme globalisés (CDMT) qui sont le cadre approprié d'orientation des dépenses publiques en tenant compte des priorités sectorielles et des réalités budgétaires. Ainsi, les agents de la DCPE ET du CNPE auraient des besoins en renforcement de capacités dans les domaines tels que (i) techniques de projections du cadrage macro économique et analyse financière, (ii) management opérationnel et stratégique, (iii) suivi-évaluation

et gestion de projets, (iv) traitement et analyse des données statistiques, et (v) planification stratégique et organisations institutionnelles.

7.3.1.2 Au niveau de la Direction Générale du Budget et des Finances

Les besoins concernent les formations dans les domaines tels que (i) les procédures d'exécution budgétaire et l'utilisation du SIGFIP pour les acteurs de la Dépense publique, (ii) l'entretien et le dépannage du système SIGFIP pour les agents de la DGBF, (iii) les procédures financières des systèmes des bailleurs de fonds pour les responsables publics des agents de la chambre des comptes, des DAAF, des gestionnaires de crédits du secteur privé et de la société civile, (iv) les techniques de projections du cadrage macro économique et d'analyse financière, (v) la gestion et le suivi-évaluation des projets, (vi) planification stratégique et organisations institutionnelles, (vii) management opérationnel et stratégique, (viii) gestion prévisionnelle des ressources humaines, (ix) les règles de passation des marchés publics pour les DAAF, (x) informatique, (xi) techniques et mesures d'archivage des dossiers, (xii) planification stratégique et organisations institutionnelles et (xiii) gestion et suivi-évaluation des projets.

7.3.1.3 Au niveau de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique

Les domaines concernés par le renforcement des capacités concernent (i) l'appui à l'informatisation de certaines missions de l'ACCT, (ii) le management stratégique (mobilisation des énergies, conduite du changement, politique de communication interne, etc.), (iii) le management opérationnel (animation des équipes, conduite d'entretiens, de réunions, négociation, etc.), (iv) les techniques de négociation de la Dette aux agents de Dette Publique, (v) les techniques de négociation et recherche de financement, (vi) les procédures des bailleurs de fonds aux gestionnaires de projets, (vii) politique d'endettement public et gestion des risques, (viii) gestion prévisionnelle des ressources humaines.

7.3.1.4 Au niveau de la Direction Générale des Douanes

Les domaines suivants sont concernés (i) faits et outils en vigueur dans les cadre des institutions communautaires (UEMOA et CEDEAO) et des Accords de partenariat économique, (ii) méthodes évolutives de lutte contre la fraude, la contrefaçon, les drogues et stupéfiants (iii) utilisation du logiciel SYDAM World, (iv) techniques de protection de l'environnement, (v) identification des essences forestières, produits pétroliers, et interprétation des images de scanner, (vi) management stratégique et opérationnel, (vii) techniques et méthodes d'évaluation des coûts, (viii) environnement maritime, aérien et pratiques du commerce international (transport, connaissance, assurances, règles d'origine, etc.), (ix) transactions financières internationales, (x) nouvelles technologies de l'information et de la communication, (xi) gestion prévisionnelle des ressources humaines, (xii) planification stratégique et organisations institutionnelles, (xiii) politique et outils de gestion de la sécurité des systèmes informatiques.

7.3.1.11 Au niveau de la Chambre des Comptes de la Cour Suprême

Le personnel de la Chambre des Comptes de la Cour Suprême souhaiterait les formations en (i) audit administratif, comptable et financier, (ii) audit des mesures de la performance, (iii) budgétisation axée sur les résultats (BAR) et de la gestion axée sur les résultats (GAR), (iv) audit des marchés publics, (v) contrôle écologique, (vi) informatique, (vii) gestion des dépenses et des immobilisations, (viii) management stratégique et opérationnel

7.3.1.12 Au niveau des Députés à l'Assemblée Nationale

Les parlementaires souhaitent avoir un renforcement en (i) techniques d'élaboration de proposition de loi, (ii) analyse et contrôle du budget de la nation, (iii) rôle et missions du parlementaire, organisation et fonctionnement d'un groupe parlementaire, (iv) préparation et conduite d'un débat parlementaire, (v) information et contrôle de l'action gouvernementale, (vi) anglais spécialisé, (vii) utilisation de l'outil informatique (Word, Excel, Messagerie, Internet, Access)

7.3.1.13 Au niveau du personnel des services législatifs à l'Assemblée Nationale

Les agents des services législatifs de l'Assemblée Nationale voudraient avoir les formations dans les domaines suivants (i) techniques de rédaction parlementaires, (ii) procédures législatives, (iii) techniques d'études et de recherches parlementaires, (iv) techniques et gestion de l'information documentaire.

7.3.1.14 Au niveau du personnel administratif de l'Assemblée Nationale

Le personnel des services administratifs de l'Assemblée Nationale souhaiterait, pour plus d'efficacité dans leurs tâches, avoir les renforcements en (i) gestion des achats et approvisionnements, (ii) évaluation des emplois et élaboration d'une grille salariale, (iii) gestion des emplois et des carrières, (iv) gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

7.3.1.15 Au niveau du personnel des autres unités de l'Assemblée Nationale

En ce qui concerne les agents des autres unités de l'Assemblée Nationale, ils voudraient avoir les formations en (i) méthodes et conduite de projet informatique, (ii) accueil et communication (protocole, assistante de direction, secrétaires, huissiers)

7.3.1.16 Formations communes à l'Assemblée Nationale

En plus des besoins exprimés par les groupes spécifiques, l'ensemble des parlementaires avoir des formations sur (i) préparation et conduite d'une réunion, (ii) préparation à la retraite et reconversion professionnelle, (iii) anglais spécialisé, (iv) informatique (Word, Excel, Access, Messagerie et Internet), (v) évaluation des risques, (vi) technique de gestion et de négociation de la dette, (vii) cadrage macro économique, (viii) fiscalité

7.3.2 Besoins exprimés par le service privé

Les besoins du secteur privé concernent principalement (i) le management stratégique, (ii) la législation et la réglementation sur la gouvernance des entreprises, (iii) les faits et outils communautaires (directives de l'UEMOA et de la CEDEAO).

7.3.3 Besoins exprimés par les organisations de la Société Civile

De façon globale, les faïtières des organisations de la Société Civile souhaiteraient pour leurs membres, les formations en (i) faits et outils communautaires (directives de l'UEMOA et de la CEDEAO), (ii) techniques d'élaboration du budget, (iii) techniques de réunion, (iv) cadrage macro économique, (v) fiscalité.

7.4 Besoins de renforcement en capacités institutionnelles exprimés par les structures de renforcement des capacités

Une évaluation du fonctionnement des points focaux de la CAPEC devrait être réalisée afin de créer les conditions qui leur permettraient de fonctionner plus efficacement. Enfin, la période de stage des auditeurs du GPE devrait être séparée de celle de la formation théorique pour permettre une meilleure valorisation préliminaire des connaissances théoriques

7.5 Besoins de renforcement en capacités matérielles et logistiques exprimés par les structures de renforcement des capacités

A ce titre, plusieurs points méritent d'être mentionnés. D'abord, il faut rappeler que la plupart des structures bénéficient de l'appui technique et financier aussi bien du Gouvernement que des partenaires au développement pour la réalisation de programmes qui sont soumis à évaluation périodique. Ensuite, certaines structures telles que la CAPEC et le CED-CI pourraient être renforcées en locaux pour mieux assurer leurs missions ; le CED-CI mérite d'être mieux connu par une meilleure politique de communication, ce qui renforcerait l'utilisation de ses services. La mission du SNGRC gagnerait à être mieux affirmée pour faciliter la conduite de ses activités.

7.6 Besoins de renforcement en capacités humaines exprimés par les structures de renforcement des capacités

Le dispositif de renforcement des capacités est, pour l'essentiel, composé de structures qui sont animées par du personnel compétent et assez diversifié pour permettre la conduite de leurs missions. Lorsqu'elles n'ont pas, pour diverses raisons, le personnel requis, elles trouvent les moyens de mobiliser les qualités de ressources nécessaires à la réalisation de missions ponctuelles. Toutefois, certaines d'entre elles doivent engager des activités de recherche (ou faire conduire des recherches) dont les résultats doivent leur permettre de se mettre à jour et renforcer, ainsi, leurs acquis afin d'assurer correctement leurs missions dans des domaines qui évoluent assez rapidement.

7.7 Synthèse des besoins de renforcement des capacités

Lorsqu'on examine les besoins de renforcement des capacités décrits plus haut, on se rend compte que les besoins en renforcement de capacités institutionnelles, quoiqu'importantes, sont relativement peu nombreux par rapport aux besoins exprimés

dans les domaines des capacités humaines et matérielles et logistiques. Ces besoins sont brièvement présentés ci-après.

7.7.1 Renforcement des capacités institutionnelles

La clarification ou d'affirmation des missions de certaines structures est nécessaire pour faciliter la coordination des activités de renforcement au plan national pour éviter la dispersion des énergies, source d'inefficacité dans la conduite des activités. De même, la redynamisation du Comité d'Harmonisation des Statistiques du Commerce Extérieur (CHSCE) est nécessaire afin de rendre plus fiables les données provenant de différentes sources et rassurer les différents utilisateurs sur la crédibilité des institutions.

7.7.2 Renforcement des capacités matérielles et logistiques

La plupart des structures rencontrées ont évoqué leur faible capacité en matériel et équipements divers (informatiques, NTIC, climatisation, etc.) mais en bureaux qui ne permet pas bien souvent de travailler efficacement. Aussi bien pour le secteur de la gouvernance économique qu'au niveau du dispositif de renforcement proprement dit, les structures, dans leur ensemble, bénéficient d'un budget (du gouvernement ou de partenaires extérieurs) alloué pour assurer le fonctionnement et les investissements, le problème résidant dans la mobilisation effective des fonds alloués. Dans certaines structures la discrimination dans l'attribution des incitations et autres éléments de motivation est un souci des travailleurs.

7.7.3 Renforcement des capacités humaines

Les besoins de renforcement des capacités humaines exprimés sous la forme de demandes de formations sont nombreux. En effet, plusieurs structures sollicitent les formations dans plusieurs domaines et plusieurs structures expriment le besoin de formation sur les mêmes thèmes. En harmonisant la formulation des thèmes (à travers les mots clés), on obtient 50 thèmes que l'on peut hiérarchiser en fonction du nombre de structures ayant formulé les demandes. Nous présenterons dans un premier tableau les besoins qui ont été les plus exprimés (plus grande fréquence) et les autres dans le second tableau.

Tableau 8 : Répartition des thèmes de formations les plus demandés selon le nombre de demandes.

Rang	Thèmes de formation	Nombre de demandes
1	-Management stratégique et opérationnel -Informatique	13 (81%)
2	Gestion budgétaire, financière, élaboration de budget, - cadrage macro économique	7 (43,75%)
3	-Suivi-évaluation et gestion de projets -Gestion des ressources humaines -Négociation et recherche de financement -Faits et outils communautaires (UEMOA CEDEAO)	4 (25%)

Source : Résultats des interviews

Il faut rappeler que 16 structures différentes ont formulé des demandes de renforcement des capacités. Parmi elles, deux thèmes, à savoir le Management stratégique et opérationnel et l'Informatique se dégagent nettement car 13 structures soit 81% souhaitent voir leur capacité renforcées en ces domaines. Ces deux thèmes sont suivis par un autre thème relatif à la Gestion des finances publiques (43,75%). Cette première catégorie de thèmes demandés comprend aussi des thèmes qui touchent les aspects économiques et des préoccupations d'intégration régionale (25%). Le fait marquant est que la plupart des structures ayant demandé ces types de formations appartiennent au système de la gouvernance économique de l'administration publique.

Tableau 9 : Répartition des autres thèmes de formations demandés selon le nombre de demandes.

Rang	Thèmes de formation	Nombre de demandes
4	-Fiscalité (mécanismes, procédures fiscales, types d'impôts), - Anglais spécialisé	3 (19%)
5	- Protection de l'environnement, contrôle écologique - Nouvelles technologies de l'information et de la communication - Procédures des bailleurs de fonds	2 (12,5%)
6	-Traitement et analyse des données statistiques, -Exécution budgétaire et l'utilisation du SIGFIP -Techniques et mesures d'archivage des dossiers - Politique d'endettement public et gestion des risques - Lutte contre la fraude, la contrefaçon, les drogues et stupéfiants, - Evaluation des coûts, - Environnement maritime, aérien et pratiques du commerce international (transport, connaissance, assurances, règles d'origine, etc.), - Transactions financières internationales, - Démographie et développement, - Elaboration et rédaction de programmes de développement, - Citoyenneté, décentralisation, droits humains et rôle des acteurs - Planification locale, - Droit administratif - Gestion des contrats de travail et des conventions, - Calcul des salaires (bruts et nets) - Comptabilité générale, - Techniques d'entretien d'un véhicule, - Audit administratif, comptable, financier - Techniques d'élaboration de proposition de loi, - Analyse et contrôle du budget, et de l'action gouvernementale, - Rôle et missions du parlementaire, - Préparation et conduite d'un débat parlementaire, - Techniques de rédaction, et de recherches parlementaires - Procédures législatives - Techniques et gestion de l'information documentaire. - Gestion des achats et approvisionnements, - Evaluation des emplois et élaboration d'une grille salariale, - Gestion des emplois, carrières et des compétences - Méthodes et conduite de projet informatique, - Accueil et communication (protocole, secrétaires, huissiers) - Législation et réglementation de la gouvernance des entreprises	1 (06,25)

Source : Résultats des interviews

Cette seconde catégorie de demandes de formation émane des institutions de contrôle de l'action gouvernementale, des élus, de la Société Civile et du secteur privé. Même si leur fréquence est faible par ce que demandées par quelques structures seulement, ces formations sont importantes au même titre que celles de la première catégorie ; elles ne devraient pas être négligées. La différence résidera dans la stratégie et la méthode de mise en œuvre des formations.

8 AXES STRATEGIQUES DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET SOCIAL ET RENFORCEMENT DES CAPACITES EN CÔTE D'IVOIRE

Le but de chapitre est d'identifier les axes majeurs à prendre en compte dans l'élaboration du programme-pays de renforcement des capacités pour l'amélioration de la gouvernance économique en Côte d'Ivoire. Pour ce faire, il présente brièvement les axes majeurs pris en compte dans la mise en œuvre du DSRP et ceux identifiés dans le cadre du Plan National de Bonne Gouvernance et de Lutte contre la Corruption (PNBGLC). Les besoins de renforcement de capacités identifiés lors de cette étude seront comparés avec les préoccupations déjà prises en compte dans le cadre de la mise en œuvre du DSRP et du PNBGLC. Cela permettra d'une part d'éviter les double-emplois mais de mieux apprécier la pertinence de l'effort global de renforcement des capacités d'autre part.

8.1 Axes majeurs de la mise en œuvre du DSRP en matière de renforcement des capacités pour l'amélioration de la gouvernance économique

Depuis la signature de l'Accord Politique de Ouagadougou (APO) en mars 2007 qui a créé les conditions du retour à une paix durable, la Côte d'Ivoire a engagé une série d'actions visant la normalisation de la situation sociale, économique et culturelle du pays. Au nombre de ces actions figurent la normalisation des relations avec la Communauté Financière Internationale et l'élaboration du DSRP qui a été appuyée par les signatures en Juillet 2007 du PAPC avec la Banque Mondiale et Août 2007 de l'AUPC avec le FMI.

L'élaboration du DSRP a été un processus hautement participatif qui impliqué divers acteurs comprenant les représentants des services déconcentrés, des collectivités territoriales, de la société civile, des Forces de Défense et de Sécurité, d'opérateurs du monde rural, du secteur privé et des partenaires au développement. Les analyses effectuées ont permis de définir pour la Côte d'Ivoire une vision des actions Gouvernementales destinées à faire de la Côte d'Ivoire (i) un *havre de paix*, de sécurité, de cohésion sociale et de bien-être, (ii) un *pays émergent* et une puissance économique de la Sous-région, (iii) un *pays de travailleurs* dans la discipline et le respect des valeurs morales, (iv) un *pays de culture de l'excellence* et de promotion du mérite dans l'équité, et (v) un *pays moderne*, dans le respect des valeurs environnementales. Cette vision de long terme a été traduite en quatre impacts majeurs regroupant harmonieusement les axes stratégiques identifiés lors des échanges et décrivant les actions prioritaires de développement économique et social.

- la consolidation de la paix, la sécurité des personnes et des biens et la promotion de la bonne gouvernance à travers le *rétablissement et raffermissement des fondements de la République*.

- l'assainissement du cadre macroéconomique et la création d'emploi et de richesses par le soutien au monde rural et la promotion du secteur privé comme moteur de la croissance permettront de faire de la Côte d'Ivoire un pays émergent.

- l'amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services sociaux de base, la préservation de l'environnement, la promotion de l'égalité de genre et la protection sociale permettront d'assurer avec une certaine efficacité *un bien être social pour tous*.

- le renforcement de la coopération de la Côte d'Ivoire avec la communauté sous-régionale et internationale sera un moyen de faire de la Côte d'Ivoire, *un acteur dynamique de la scène régionale et mondiale*.

8.2 Axes majeurs du PNBGLC en matière de renforcement des capacités pour l'amélioration de la gouvernance économique

Le PNBGLC est un plan quinquennal (2010-2014) qui vise à offrir au Gouvernement un cadre de coordination, de pilotage et de suivi-évaluation de l'action publique en matière de promotion de la et de lutte contre la corruption. Sa mise en œuvre s'articule autour de six composantes :

- amélioration de la Gouvernance administrative ;
- promotion de la Gouvernance démocratique et de la cohésion sociale ;
- renforcement de la Gouvernance locale et de la participation citoyenne ;
- amélioration de la Gouvernance économique et promotion du secteur privé ;
- renforcement de la Gouvernance judiciaire, droits humains, sécurité et prévention des conflits
- amélioration de la prise en compte du genre dans les politiques et programmes nationaux.

8.3 Prise en compte du renforcement des capacités en matière de gouvernance économique dans le DSRP et le PNBGLC

A l'analyse des axes stratégiques et des actions envisagées dans la mise en œuvre du DSRP et du PNBGLC, on observe qu'un axe du DSRP et un autre du PNBGLC portent sur la question de la gouvernance économique en Côte d'Ivoire.

Dans le DSRP, la préoccupation est exprimée dans le contexte de l'assainissement du cadre macroéconomique et la création d'emploi et de richesses. Parmi les actions prévues, on peut retenir :

- le rétablissement du capital de confiance entre les dirigeants, les institutions et les populations ;
- la redistribution équitable des ressources nationales ;
- le renforcement des secteurs productifs par la diversification de l'économie et l'accroissement de la transformation, sur place, des produits agricoles, minéraliers et énergétiques;
- l'amélioration de la gouvernance économique et de la transparence de la gestion budgétaire (y compris dans les filières café-cacao et énergie) ;
- la modernisation des infrastructures ;
- le développement du capital humain, du savoir et de l'innovation ;
- la mise en place d'un environnement des affaires de classe internationale ;

- la promotion active des exportations ;
- l'amélioration du financement de l'économie.

Ainsi, au titre du DSRP, deux préoccupations, à savoir (i) l'amélioration de la gouvernance économique et de la transparence de la gestion budgétaire et (ii) la mise en place d'un environnement des affaires de classe internationale semblent avoir des liens avec l'objectif de mettre en place un Programme-pays de renforcement des capacités pour la promotion de la gouvernance économique. Ces préoccupations visent essentiellement le renforcement des capacités institutionnelles des services et secteurs concernés.

Dans le PNBGLC, la préoccupation est plus directe puisqu'elle porte sur l'amélioration de la gouvernance économique et la promotion du secteur privé. Les réformes prévues visent :

- l'amélioration du cadre juridique et juridictionnel des secteurs économiques ;
- le développement des institutions d'appui au secteur privé et la promotion des politiques adaptées de développement du secteur privé ;
- l'amélioration de l'information sur les affaires publiques et les secteurs économiques ;
- le renforcement du cadre national de concertation public-privé ainsi que l'efficacité et la transparence dans la gestion des secteurs économiques ;
- la modernisation du cadre juridique des entreprises publiques ;
- le renforcement des fonctions d'audit et de contrôle ;
- la définition d'un cadre de gestion axée sur les résultats pour les entreprises publiques et l'adoption d'une démarche qualité ;
- l'achèvement de la mise en place du cadre juridique et institutionnel des finances publiques ;
- l'amélioration du cadre opérationnel de gestion des finances publiques ;
- l'achèvement de la mise en place du cadre juridique, institutionnel et opérationnel des marchés publics.

Comme dans le cadre du DSRP, ces actions envisagées dans la mise en œuvre du PNBGLC vont essentiellement assurer le renforcement des capacités institutionnelles des services et secteurs concernés.

9 AXES STRATEGIQUES DU PROGRAMME-PAYS DE RENFORCEMENT DES CAPACITES POUR L'AMELIORATION DE LA GOUVERNANCE ECONOMIQUE EN COTE D'IVOIRE

L'élaboration d'un programme national de renforcement des capacités pour la Côte d'Ivoire nécessite la prise en compte des besoins identifiés lors de cette étude. L'ensemble des actions à réaliser peuvent être des actions de court terme ou des actions de moyen et long termes.

9.1 Actions de court terme

Elles concernent essentiellement les capacités institutionnelles comme présentées ci-après.

9.1.1 Renforcement de la chaîne PPPBSE

Il est urgent que le MEF et le MEMPD à travers les services compétents (DGP, DGE, DGBF, DGI, DGCTP, DGD) prennent les mesures appropriées afin de rendre la chaîne Prospective Planification, Programmation, budgétisation Suivi et évaluation plus opérationnelle et performante.

9.1.2 Coordination nationale des activités de renforcement des capacités

Pour assurer une certaine efficacité et une plus grande lisibilité dans les programmes, la fonction de coordination et de suivi évaluation des activités de renforcement des capacités et de gouvernance au plan national gagnerait à être confiée à une institution unique ; cela pourrait, par exemple, être le Ministère en charge de la Planification du développement. Une telle décision pourrait être initiée par la Primature.

9.1.3 Indicateurs harmonisés de suivi-évaluation

Les ministères ainsi que les services des collectivités territoriales devraient rendre plus dynamiques leurs services de suivi-évaluation pour procéder à l'élaboration d'un système harmonisé d'indicateurs utilisés dans l'appréciation des progrès que génèrent les projets et programmes. Le ministère en charge de la planification du développement devrait superviser un tel processus.

9.1.4 Etude prospective Côte d'Ivoire 2040

Certains appuis des partenaires au développement devraient renforcer la finalisation de l'étude prospective Côte d'Ivoire 2040.

9.1.5 Financement des chambres consulaires

Le Gouvernement et le Parlement devraient initier la révision du système de financement des chambres consulaires.

9.1.6 Recommandations du RESEN

Les ministères en charge de l'éducation et de la formation devraient engager des concertations avec la Société Civile et le Secteur Privé afin de mettre en œuvre les recommandations du RESEN. +

9.1.7 Élargissement du champ d'actions du Comité de lutte contre la fraude

Les ministères en charge de l'éducation et de la formation devraient engager des concertations avec le ministère de la Fonction Publique et de l'Emploi afin d'élargir les activités du Comité de lutte contre la fraude aux secteurs de l'éducation et de la formation

9.1.8 Référentiel des métiers des collectivités locales

Les autorités administratives des collectivités locales, devraient en concertation avec l'UVICOCI et l'ADDCl procéder à l'élaboration d'un répertoire des métiers des collectivités locales précisant les domaines d'activités professionnelles ainsi que les compétences requises afin d'aider à une meilleure appréciation des besoins de formation et la mise en place d'un statut des personnels des collectivités territoriales.

9.1.9 Construction et réhabilitation de locaux

Les efforts conjugués des ministères de l'Economie et des Finances et de la Construction devraient soutenus par la Communauté internationale en vue d'assurer la réalisation du programme de construction et de réhabilitation des locaux administratifs (administrations centrale et déconcentrées) ainsi que des infrastructures éducatives et sanitaires.

9.2 Actions de moyen et long termes

Cette catégorie d'actions porte à la fois sur les capacités institutionnelles et les capacités humaines. Les principales actions préconisées sont présentées ci-après.

9.2.1 Capacités institutionnelles

Elles concernent principalement la création d'institution.

9.2.1.1 Politique industrielle en Côte d'Ivoire

Le ministère en charge de l'industrie après concertation avec le secteur privé et la Société Civile devrait s'atteler à l'élaboration d'un document de stratégie du développement industriel de la Côte d'Ivoire afin de donner une plus grande visibilité indispensable à la planification des activités et à la prise de décisions d'investissement.

9.2.1.2 Harmonisation des textes avec les normes internationales

Le Gouvernement devrait engager un processus de révision et d'adoption par l'Assemblée Nationale de certains textes de lois pour les mettre en conformité avec les normes internationales

9.2.1.3 Un code d'investissements plus attractif

Le Gouvernement devrait engager des concertations avec le secteur privé et la Société Civile pour élaborer un nouveau code des investissements plus attractif.

9.2.1.4 Une nouvelle réglementation des associations

La loi n° 60-315 du 21 septembre 1960 portant organisation des associations ne convenant plus aux organisations de la Société Civile, il faut en élaborer une autre qui soit plus appropriée. Ce processus relève de la compétence du ministère de l'intérieur.

9.2.2 Capacités matérielles et logistiques

Dans les services relevant de la chaîne PPPBSE, les besoins de renforcement en matériels et équipements ont été exprimés par tous les services. Il s'agit de matériel informatique (ordinateurs, logiciels, autres équipements), matériels roulants, moyens de communication, groupes électrogènes pour faire face aux baisses de tension et ruptures intempestives du courant, locaux et matériels de bureaux, matériels particuliers pour la Douane (vedette bateau, moto armes et munitions), matériels de reprographie, etc.

Par ailleurs, afin d'assurer l'efficacité du service et maintenir le personnel compétent, les Ministères de l'Economie et des Finances, et de la Fonction Publique et de l'Emploi doivent mettre en place une stratégie unique de motivation et de reconnaissance du

mérite du personnel de l'Administration (valorisation salariale, primes généralisées à tous les Ministères)

9.2.3 Capacités humaines

Elles portent essentiellement sur la quantité et la qualité des ressources humaines dont disposent les institutions pour la réalisation de leurs activités.

9.2.2.1 La dotation des services en personnel de maintenance.

Dans la plupart des services, l'absence de spécialistes en maintenance du matériel informatique comme des autres équipements ou même les locaux est ressentie comme un sérieux handicap au fonctionnement normal.

9.2.2.2 La formation continue à l'ENA

Le Ministère de la Fonction Publique et de l'Emploi avec l'appui des autres ministères techniques devrait prendre toutes les mesures nécessaires pour rendre opérationnelle la formation continue à l'ENA et faciliter le perfectionnement des fonctionnaires et agents de l'Etat.

9.2.2.3 Plan national de formation de l'Administration

Le Ministère de la Fonction Publique et de l'Emploi avec l'appui des autres ministères techniques devrait procéder à l'actualisation et la mise en œuvre du plan national de formation du personnel de l'Administration.

9.2.2.4 Plan national de renforcement des capacités

La Primature devrait responsabiliser et appuyer le Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement pour l'élaboration du plan national de renforcement des capacités humaines

9.2.2.5 Formations dans les domaines les plus demandés

L'analyse des besoins exprimés par les structures visitées avait fait ressortir 7 thèmes majeurs dans lesquels les demandes de formations ont été relativement importantes (Tableau 6). Ces thèmes comprennent d'abord le Management stratégique et opérationnel, et l'Informatique qui ont été demandés par 81% des structures. Ensuite, il y a tout ce qui tourne autour du cadrage macroéconomique, de la gestion des finances publiques et de l'élaboration du budget dont la formation a été demandée par 7 structures sur 16, soit 43,75%. Enfin, il y a les préoccupations relatives au suivi-évaluation, gestion des ressources humaines, recherche de financement et des questions d'intégration régionale.

Ces formations qui sont d'ordre technique émanent en général des structures relevant de la chaîne PPPBSE au niveau de la gouvernance économique de l'administration publique ; elles doivent être données par des spécialistes à des cibles bien déterminées et selon une programmation consensuelle. Les formations pourraient, par exemple, être dispensées en alternance (ou en cours du soir) afin de limiter dans une certaine mesure les dysfonctionnements dans les services.

9.2.2.6 Formations dans les autres domaines

Portant sur des thèmes relativement variés, ces formations sont destinées à une cible également très diversifiée composée des personnels des institutions de contrôle de l'action gouvernementale, des élus, de la Société Civile et du secteur privé. Malgré leur faible fréquence, ces formations sont, pour les demandeurs, importantes au même titre que les premières ; elles ne devraient, donc, pas être négligées. Toutefois, certaines d'entre elles peuvent faire l'objet de sessions uniques (une seule fois) adressées à un nombre plus de participants. C'est le cas des formations aux Parlementaires (rôle et missions du parlementaire, préparation et conduite d'un débat parlementaire, techniques de rédaction, et de recherches parlementaires, procédures législatives, etc.) qui, basées sur un support écrit (brochure éditée), pourraient être données en début de Législature. En tout état de cause, en raison de la diversité de la cible, les modalités et approches à utiliser devront être discutées avec les acteurs.

9.3 Axes stratégiques potentiels pour le programme-pays de renforcement des capacités pour la promotion de la gouvernance économique

Il faut rappeler que l'élaboration intervient dans un contexte particulier marqué par le souci de l'Etat de sortir d'une crise qui a entraîné une dégradation des principaux indicateurs de la gouvernance, notamment la persistance de nombreuses faiblesses dans la gestion de la chose publique, l'accroissement dans la délivrance des actes administratifs, la perte des valeurs éthiques et morales, l'incivisme des citoyens et la déliquescence progressive de l'Etat (PNBGLC, 2010).

Sa mise en œuvre va accompagner d'autres initiatives dont le DSRP et le PNBGLC. L'examen des préoccupations exprimées dans le cadre de la mise en œuvre du DSRP et du PNBGLC fait ressortir que ces deux programmes aborderont, en ce qui concerne la gouvernance économique, les aspects liés au renforcement des capacités institutionnelles. Le programme-pays de renforcement des capacités pour la promotion de la gouvernance économique doit s'orienter prioritairement vers le renforcement des capacités matérielles et logistiques d'une part et les capacités humaines d'autre part. Certains aspects des capacités institutionnelles qui n'auraient pas, après le démarrage de la mise en œuvre du DSRP et du PNBGLC, été pris en compte par ces programmes pourraient être intégrés dans les activités du programme-pays.

A l'analyse des besoins exprimés par les acteurs de la gouvernance économique, on peut, en tenant compte des préoccupations du DSRP et du PNBGLC, les domaines suivants comme axes majeurs du programme-pays.

9.3.1 Renforcement de la chaîne PPPBSE

Le renforcement de la chaîne PPPBSE en matière de capacités matérielles et logistiques, et humaines est un impératif si l'on veut donner à la population et aux partenaires en développement une certaine assurance dans la capacité de l'Etat à assurer la gestion saine et efficace de l'administration. C'est également un signal fort

aux investisseurs potentiels de l'urgente nécessité de faire confiance en la Côte d'Ivoire.

9.3.2 L'affirmation d'une réelle coordination nationale des activités de renforcement des capacités

Le dispositif légal de la coordination et de mise en œuvre de la politique nationale de promotion de la bonne gouvernance et de renforcement des capacités a clairement désigné les structures habilitées à cette tâche. Les difficultés de divers ordres ne facilitent pas la réalisation de cette mission. Avec l'implication du CIG et du SNGRC (et de ses correspondants sectoriels) dans la mise en œuvre du PNBGLC, un renforcement des capacités (matérielles, logistiques et humaines) du CIG et du SNGRC donnerait à ces structures les moyens additionnels pour leurs missions et les positionnerait définitivement comme organismes clés dans la coordination et de mise en œuvre de la politique nationale de promotion de la bonne gouvernance et de renforcement des capacités en Côte d'Ivoire.

CONCLUSION

L'évaluation des besoins en renforcement de capacités en vue du développement d'un programme-pays de renforcement de capacités pour la Côte d'Ivoire a fait l'état des lieux sur la gouvernance économique en Côte d'Ivoire, analysé le dispositif de renforcement des capacités, identifié les besoins en renforcement de capacités institutionnelles et humaines. La confrontation des besoins identifiés avec les axes stratégiques de développement économique de la Côte d'Ivoire pour les années à venir a permis d'avoir une esquisse du contenu du Programme-pays pour le renforcement des capacités en Côte d'Ivoire. Ce programme portera sur le renforcement des capacités matérielles (logistiques) et humaines de la chaîne PPPBSE et des organes de coordination et de mise en œuvre de la politique nationale de promotion de la bonne gouvernance et de renforcement des capacités.

BIBLIOGRAPHIE

- AMIRI Sid et Xavier GHELBER (2006)** : Diagnostic des organisations et des procédures de la Filière Café-Cacao de Côte d'Ivoire, European Consultants Organisation, Rapport final, Mai. Contrat-cadre AMS/451, N° NAGEL – 09ter/2004-ACP-DELCIV 2006
- AGKPO Jean Luc André et al. (2005)** : Etude des prélèvements sur la Filière Café et Cacao en Côte d'Ivoire, Août. Contrat-Cadre AMS/451 – Lot N° 11, N° NAGEL-3/2003-ACP-DCE en Côte d'Ivoire
- AIRAULT Pascal (2007)** : Pétrole en eaux troubles, *Jeune Afrique*, du 2 Avril
- BA Samba et Shirley CHINIEN (2008)** : Programme d'Appui aux Réformes Économique et Financières (PAREF). Rapport rédigé à la suite d'une évaluation à Abidjan, 19 – 26 juin 2008.
- Banque Africaine de Développement et Fonds Africain de Développement (2009)** : Côte d'Ivoire : Note de Stratégie Globale Pays (NSGP) 2009-2010, Département Régional (ORWA) Février
- Banque Mondiale, Fonds Monétaire International, Banque Africaine de Développement et Union Européenne (année)** : Revue de la Gestion et du Système des Finances Publiques (PEMFAR): Rapport Principal, rapport N° 44429-CI, Côte d'Ivoire
- Banque Mondiale (2005)** : Rapport d'Etat du Système Educatif Ivoirien: Eléments d'analyse pour instruire une politique éducative nouvelle dans le contexte de l'EPT et du PRSP, Région Afrique, Département du développement humain, Document de travail, Côte-d'Ivoire
- BOUTALEB Kouider (année)** : La Gouvernance en Afrique : le cas de l'Algérie, Faculté des sciences économiques et de gestion de l'Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen (Algérie) kouiderboutaleb@hotmail.com
- COULIBALY Adama (2005)** : Le projet Centre des Métiers Ruraux (CMR) en Côte d'Ivoire, Communication à l'atelier sur la Formation de masse en milieu rural, élément de réflexion pour la définition d'une politique nationale, Ouagadougou, 30 mai – 3 juin.
- DAMIBA Pierre Claver et Matthias BATABE (2003)** : État des lieux des capacités au Burkina Faso : constats et analyses, *CAPES* : Volume I et II et Volumes Thématiques, 2002-2003
- Fall Papa Nalla (2007)** : La situation de l'intégration régionale : Le défi de la monnaie unique, Communication à la rencontre sur la monnaie unique dans l'espace CEDEAO, Accra, le 30 octobre 2007.

Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation (année) : La boîte à outils de prospective stratégique, *Cahiers du LIPSOR* n°5.

Ministère Délégué auprès du Premier Ministre chargé de l'Économie et des Finances (2006) : Manuel de procédure de la Direction de la Conjoncture et de Prévion Économique Décembre, Direction Générale de l'Économie.

Ministère Délégué auprès du Premier Ministre chargé de l'Économie et des Finances (année) : Manuel de procédure du Comité National de Politique Économique, Direction Générale de l'Économie.

Ministère de l'Économie et des Finances (2009) : Statistique des effectifs. Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique. :

Ministère de l'Économie et des Finances (2009) : Projet de budget 2009 du contrôle financier, Direction Générale du Budget et des Finances ; Direction du Contrôle Financier :

Ministère de l'Économie et des Finances (2008) : Évaluation des réhabilitations Des édifices en zone CNO, Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique :

Ministère de l'Économie et des Finances (2008) : Annuaire des statistiques de la formation professionnelle continue en Côte d'Ivoire, Fonds de Développement de la Formation Professionnelle, Direction chargée du développement externe.

Ministère de l'Économie et des Finances (année) : Textes relatifs au contrôle financier selon la nature : 1959-2004, Direction Générale du Budget et des Finances ; Direction du Contrôle Financier :

Ministère de l'Économie et des Finances (2007) : Décret N° 2007 468 du 15 Mai 2007 portant organisation du Ministère de l'Économie et des Finances

Ministère de l'Économie et des Finances (2007) : Manuel de procédure de la Direction des Ressources Humaines et des Moyens Généraux juin, Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique :

Ministère de l'Économie et des Finances (année) : Code des Marchés Publics, ; Décret N° 2005-110 du 24- 02- 2005

Ministère de l'Économie et des Finances (année) : Code des douanes, Loi n° 64--291 du 1er Août 1964 (J.O. 64 Page 1103) Modifiée par l'ordonnance n°88-225 du 2 Mars 1988) (J.O. 88, Page 78)

Ministère d'État Ministère du Plan et du Développement (2009) : Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté DSRP Final, janvier

- Ministère d'État Ministère du Plan et du Développement (année) :** Plan Cadre
des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) 2009-2013,
Système des Nations Unies en Côte d'Ivoire
- Ministère d'État Ministère du Plan et du Développement (2008) :** Le Manuel de
planification locale participative réalisé avec le concours du PNUD, Direction
Générale du Plan :
- Ministère d'État Ministère du Plan et du Développement (2008) :** Programme
d'Investissement Publics (PIP) 2008-2010
- Ministère d'État Ministère du Plan et du Développement (2007) :** Décret n°2007-
485 du 20 avril 2007 portant organisation du Ministère d'État, Ministère du
plan et du Développement.
- Ministère d'État Ministère du Plan et du Développement (2005) :** Matrice
d'actions Gouvernementales, Rapport annuel d'évaluation avec l'appui du
PNUD
- Ministère d'État Ministère du Plan et du Développement (2004) :** Le Guide de
planification locale participative réalisé avec le concours du PNUD, Direction
Générale du Plan :
- Ministère d'État Ministère du Plan et du Développement (année) :** Bilan de la
politique de privatisation de la Côte d'Ivoire : de 1980 à ce Jour
- Ministère du Plan et du Développement (2004) :** Matrice d'actions
Gouvernementales, Rapport annuel d'évaluation avec l'appui du PNUD
- Ministère du Plan et du Développement (année) :** Bilan de la politique de
privatisation de la Côte d'Ivoire : de 1980 à ce jour, XXXXXXXX
- Ministère du Plan et du Développement (2003) :** Croissance, développement,
création de richesse et réduction de la pauvreté
- Ministère de la Reconstruction et de la Réinsertion (2009) :** Rapport de synthèse
de la Table Ronde réalisée à Abidjan.
- Ministère de la Reconstruction et de la Réinsertion (2007) :** *Reconstruction et
Réinsertion en Côte d'Ivoire : enjeux, défis et stratégies*, Abidjan.
- NZONGOLA Ntalaja (2003) :** *Gouvernance et développement*, FAFO, Oslo, PNUD..
- N'ZOUANKEU Jacques %Mariel (2002) :** Les enjeux et perspectives nouvelles de
la gouvernance en Afrique dans le contexte de la mondialisation,
Communication au Séminaire Régional de l'Observatoire des Fonctions
Publiques Africaines (OFPA), Cotonou 09- 11 juillet 2002
- ONUCI (2007) :** Étude d'évaluation du système judiciaire ivoirien, Unité de l'État de
Droit (Rule of Law), juin.

Présidence de la République (1999) : La Gouvernance en Côte d'Ivoire, Actes du premier colloque national, Yamoussoukro, 4-6 février, Inspection Générale d'État.

Razafindrakoto Mireille et François Roubaud (année) : Gouvernance, Démocratie et Lutte contre la Pauvreté : Enseignements tirés des *enquêtes 1-2-3* en Afrique francophone

Razafindrakoto Raymond et Futurs Africains / ACBF (année) : Manuel de formation tome I., Vulgarisation des techniques Prospectives.

ANNEXES

ANNEXE : FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS ET MENACES DES SERVICES

LA DIRECTION DE LA CONJONCTURE ET DE LA PREVISION ÉCONOMIQUE (DCPE)

Forces	Faiblesses
<p>Des cadres jeunes avec une moyenne d'âge de 40 ans le directeur estime que ses agents sont compétents</p> <p>Esprit d'équipe et grande capacité et promptitude dans l'analyse des données</p> <p>Au niveau de la formation les agents bénéficient de stages réguliers dans les institutions</p> <p>Le TOFE UEMOA est déjà élaboré par la DCPE et prend en compte les nouvelles initiatives en vue du renforcement et de l'amélioration de la qualité des finances publiques. Ce sont notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ les cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté ; ❖ les budgets programmes ; ❖ le cadre des dépenses à moyen terme ; ❖ adopter une gestion budgétaire axée sur les résultats et s'inscrivant dans la logique des stratégies nationales de lutte contre la pauvreté. <p>La DCPE a déjà introduit un cadre analytique complet qui intègre les flux et les stocks aux fins d'analyse de la soutenabilité des politiques</p>	<p>La difficulté à produire de façon régulière les statistiques ;</p> <p>Le manque de fiabilité des données ;</p> <p>La mauvaise organisation de l'Appareil Statistique Nationale ;</p> <p>La faible couverture en données statistiques par rapport aux besoins des utilisateurs ;</p> <p>L'absence d'un plan de formation continu et de recyclage du personnel ;</p> <p>La faiblesse dans le respect des cadres conceptuels internationaux de production statistique ;</p> <p>L'absence de capacité des structures déconcentrées et en conséquence la quasi-inexistence de données statistiques régionalisées ;</p> <p>L'absence des données statistiques dans le vivrier et le café</p>

budgétaire et financière de l'ensemble des administrations publiques:

Pour ce faire 4 situations sont désormais présentées :

- ❖ Le TOFE UEMOA en lui même c'est à dire un TOFE consolidé intégrant l'administration centrale et les démembrements de l'État ;
- ❖ La situation des actifs et des passifs (compte de patrimoine) ;
- ❖ La situation des autres flux économiques ;
- ❖ Et la situation des flux de trésorerie

cacao

L'inexistence de structures de coordination des données statistiques, l'INS étant limité

L'absence de certaines informations sur l'emploi, les services,

Le suivi conjoncturel se fait de façon parcellaire

L'absence de ressources humaines qualifiées et de matériel pour écrire un modèle,

L'absence de modèle de prévision économétrique

La faiblesse du dispositif de production et de diffusion de l'information

La faible capacité des agents à mettre des priorités dans leurs actions

Conditions de travail difficile faible moyen de communication (pas de site internet peu de lignes téléphoniques suffisantes,

Le manque d'une coordination effective dans la collecte des informations (ou l'insuffisance des mécanismes de coordination),

L'insuffisance des ressources financières pour l'accomplissement des tâches

Les agents sont deux ou trois par

	bureau et n'ont pas de moyen de locomotion pour aller chercher les informations à l'extérieur
<p>Opportunités</p> <p>Avantage d'avoir la BCEAO pour partenaire</p>	<p>Menaces</p> <p>. Menace au niveau des informations provenant de la BCEAO et des autres structures productrice d'informations personne ne peut garantir la fiabilité ; Fiabilité des données recueillies le manque de régularités et de disponibilité des données en temps réel ; Conditions salariales peu attrayantes.</p>

LA DIRECTION GÉNÉRALE DES BUDGETS ET FINANCES

<p>Forces</p> <p>Le cadre institutionnel contient les structures nécessaires à une gestion efficiente des finances publiques. Tel qu'il est défini par les textes, il répond aux besoins aussi bien en matière de préparation, d'exécution que de contrôle du budget.</p> <p>Le système ASTER permet un suivi satisfaisant des dépenses restant à payer.</p> <p>Les administrations centrales sont destinataires d'un grand nombre d'informations sur les budgets et les réalisations des diverses entités du secteur public.</p> <p>Un grand nombre de comptables des collectivités territoriales produisent régulièrement leur compte de gestion annuel.</p> <p>Un Programme d'Investissements Publics (PIP) est établi sur la base des grandes orientations budgétaires</p>	<p>Faiblesses</p> <p>Les rapports (SIGFIP en ligne, rapports trimestriels d'exécution, CGAF, TOFE) se contredisent les uns les autres et prêtent à confusion</p> <p>L'absence d'internalisation des directives de l'UEMOA dans le droit national nuit à la cohérence du système</p> <p>Les ministres ne disposent pas d'une autonomie suffisante.</p> <p>Certaines imputations budgétaires sont erronées ou imprécises.</p> <p>Les dépenses de lutte contre la pauvreté ne sont pas définies</p> <p>Les règles de répartition des dotations de l'État aux collectivités territoriales sont incomplètes. La loi 2003-489 du 26 décembre 2003 portant régime financier, fiscal et domanial des Collectivités territoriales consacre son titre II aux ressources des collectivités territoriales</p> <p>Le mode de répartition effectivement appliqué risque de provoquer des disparités entre les collectivités.</p> <p>L'État informe tardivement les collectivités territoriales du montant des transferts à venir.</p> <p>Les possibilités offertes par la nomenclature des collectivités territoriales ne sont pas toutes exploitées.</p> <p>Les informations sur les réalisations des diverses entités du secteur public ne peuvent être agrégées que tardivement</p>
<p>Opportunités</p> <p>Le Gouvernement est en train de réformer la loi organique, notamment pour la mettre en conformité avec la directive 5/97 de l'UEMOA</p>	<p>Menaces</p> <p>L'absence d'internalisation formelle des dispositions des Directives de l'UEMOA dans les textes ivoiriens crée aujourd'hui une certaine incohérence et une confusion de l'ensemble de la réglementation et risque de provoquer des divergences dans l'appréciation de certaines questions.</p> <p>Le caractère strictement annuel du budget ne permet pas au Gouvernement</p>

de disposer d'une vision sur le moyen terme et risque de conduire à une mauvaise allocation des ressources.

Les difficultés d'application des textes légaux et réglementaires relatifs à la méthode de répartition des transferts de l'État aux collectivités territoriales ne favorisent pas une répartition équitable de ces ressources. La publication tardive des informations consolidées sur les collectivités territoriales, les EPN et les entreprises publiques ne permet pas à l'État une analyse exhaustive de risques. Le déficit d'information budgétaire empêche le public de vérifier la manière dont les ressources sont utilisées. L'absence de CDMT affecte l'allocation stratégique des ressources.

Résistance interne au changement de la part de certains ministères et organismes publics et même des agents du Ministère de l'Économie et des Finances

L'ADMINISTRATION DE BASE DU SIGFIP (DAS)

FORCES

Le SIGFiP assure une meilleure traçabilité des dépenses et permet à tout instant, d'avoir le niveau réel des engagements de l'État. L'instauration du SIGFIP contribue à renforcer la maîtrise des dépenses publiques.

Le suivi en temps réel des différentes phases de l'exécution des dépenses publiques au niveau de la phase administrative (Engagement et Ordonnancement) ;

L'automatisation de la gestion des finances publiques avec une célérité dans le traitement des opérations d'exécution budgétaire par les acteurs ;

La régulation des dépenses pour mettre en adéquation le recouvrement des ressources et le niveau des dépenses exécutées ;

L'élaboration plus rapide et plus aisée de la situation d'exécution budgétaire, des tableaux de bord, du TOFE et des statistiques d'analyse des finances publiques ;

Le renforcement des contrôles afin d'éviter les dérapages et de lutter contre la fraude (passifs, suivi des lignes à marché, doubles paiements, paiements indus) ;

La mise à disposition d'une base de données fiable et sécurisée ;

La gestion du fichier des fournisseurs déclarés à la DGI.

La disponibilité, la sécurité et la fiabilité des informations relatives à l'exécution budgétaire ;

Le Gouvernement a cherché à améliorer les performances du SIGFIP. Il a, entre autres choses, assuré la formation des DAAF et autres acteurs intervenant dans le circuit de la dépense et permis au Ministère de l'économie et des finances d'avoir son mot à dire dans la nomination des DAAF afin d'éviter les changements trop fréquents.

FAIBLESSES

La non maîtrise des procédures d'exécution des dépenses publiques par tous les acteurs du SIGFiP et la mauvaise volonté de certains parmi eux qui refusent de s'approprier l'outil prétextant un surplus de travail sans accompagnement financier ;

L'indisponibilité de certains acteurs du circuit de la dépense publique qui ralentit la fluidité voulue dans le traitement des opérations d'exécution budgétaire dans le SIGFIP ;

Le désintérêt ou la non maîtrise de l'outil informatique par des acteurs du SIGFiP qui ralentit le traitement électronique des dossiers dans le système ;

La non appropriation du SIGFIP par les techniciens de la DGBF, particulièrement ceux de la DAS, qui rend ainsi le maître d'ouvrage (la DGBF) trop dépendant des techniciens (la SNDI), et qui par conséquent limite l'efficacité des actions de la DAS ;

L'insuffisance des moyens humains et matériels de la DAS pour un meilleur encadrement des acteurs de la dépense ;

La rareté des missions de suivi-évaluation du système en région ;

Le SIGFIP en ligne ne rend pas compte des avances, de sorte que les rapports d'exécution trimestriels de budget sont compilés à l'aide d'un système parallèle

Le SIGFIP a placé les DAAF au cœur du dispositif de la dépense publique. Cet accroissement de leurs responsabilités ne s'est pas accompagné d'un appui additionnel en personnel de qualité. Les DAAF se retrouvent au centre d'un processus décisionnel où les écarts de capacité de maîtrise de la chaîne de la dépense publique entre eux et leurs collaborateurs sont parfois énormes ;

La forte rotation des DAAF a pour conséquence une mauvaise maîtrise du

système, et même de l'outil informatique ; Ce changement excessif entraîne également la non maîtrise du processus budgétaire par la majorité des acteurs alors que ce processus requière avant tout de l'expérience et de l'habileté. Dans ces conditions, la politique de formation et de mise à niveau de ces acteurs majeurs deviennent un perpétuel recommencement ;

Refus des fonctionnaires d'aller dans les régions.

Les faiblesses liées aux difficultés d'ordre matériel et technique

Les fréquentes pannes de réseau créent des lenteurs au niveau du système surtout en période d'intense activité, notamment en fin de gestion budgétaire ; Les baisses de tension et les ruptures intempestives du courant électrique, surtout dans les villes de l'intérieur du pays, endommagent constamment les matériels informatiques ;

Les faibles moyens mis à la disposition de la DAS, pour ses différentes missions, la rendent peu efficace, surtout au niveau de ses activités de déconcentration du SIGFIP, d'encadrement des acteurs locaux et de maintenance des matériels informatiques en région.

Le manque de moyens financiers pour finaliser la déconcentration du SIGFIP par la couverture du territoire national (aussi bien au niveau des départements qu'au niveau des Sous-préfectures) ;

Les faiblesses liées aux difficultés d'ordre fonctionnel

Pensé et conçu au départ pour une gestion intégrée du budget de l'État et des Comptes Spéciaux du Trésor en recettes et en dépenses, seuls les modules relatifs au volet dépenses du SIGFIP sont fonctionnels. Cette situation pose quelques difficultés liées au non retour de l'information relative au traitement effectué, après validation dans le SIGFIP, par le comptable sur une opération de dépense à lui transmis par l'Ordonnateur délégué ;

OPPORTUNITÉS

La Côte d'Ivoire, en se dotant d'un tel outil, entendait assainir durablement ses finances publiques et améliorer considérablement la conduite de sa politique budgétaire, moteur du développement économique.

Des réflexions sont menées pour améliorer le schéma directeur informatique afin de mettre en place une architecture applicable. Cette architecture est, fondée sur une intégration autour d'une base de données unique, qui associe tous les autres systèmes de gestion financière de l'État au SIGFIP. Il s'agit d'une part, d'obtenir un SIGFIP réellement intégré, et d'autre part, de réduire les procédures d'exception relatives aux règles d'exécution budgétaire.

En 2010 il est prévu de connecter 14 départements et chaque année la déconcentration se poursuit

Actuellement la DGTCP a pris des mesures pour connecter ASTER à la DGBF ainsi qu'aux autres acteurs principaux tels que le contrôle financier

Il existe un projet la déconcentration du SIGFIP dans les ambassades et les représentations extérieures afin de suivre en temps réel, l'exécution des budgets de ces entités de l'État.

L'objectif du SIGFIP est de passer de la version 2 (V2) à la version 3 (V3) en 2010

MENACES

L'accroissement des procédures d'exception, notamment celle adoptée pour la gestion des projets cofinancés par la Banque Mondiale, risque de mettre en mal l'exhaustivité de l'exécution des crédits budgétaires recherchés ;

La multiplicité des systèmes de gestion financière, (SIGBUD, SIGMaP, RICI, ASTER, SIGFAE), sans lien véritable avec le SIGFIP, risque d'annihiler les progrès accomplis dans la mise en œuvre de cet outil de gestion des finances publiques ;

L'accroissement des procédures d'exception, notamment celle adoptée pour la gestion de certains projets cofinancés, risque de mettre à mal l'exhaustivité de l'exécution des crédits budgétaires recherchés ;

Non implication de certains acteurs comme les préfets ou sous préfets qui sont des administrateurs de crédit secondaires ;

Incohérence entre les données budgétaires et comptables due à un certain nombre de retraitements « manuels » effectués au cours des agrégations des informations issues du SIGFIP et d'ASTER ;

Impossibilité pour les acteurs de la dépense publique (Administrateurs de crédits délégués, Ordonnateurs délégués et Contrôleurs Financiers) de disposer des informations sur le traitement effectué par le Comptable sur une opération budgétaire ;

Impossibilité de garantir la sécurisation des données transmises du SIGFIP à ASTER par l'intermédiaire du périphérique PEC/MER : Prise En Charge / Mise En Règlement ;

Redondance des actions de prise en charge des comptables dans le SIGFIP et dans PEC/MER ;

Transfert des données du SIGBUD au SIGFIP lors de la mise en place du budget se fait de façon manuelle ;

Non disponibilité en temps réel des données de synthèse sur l'exécution

	<p>budgétaire issues des applicatifs ; La DAS est tributaire de la SNDI ce qui ralentit les travaux quand cette dernière n'est pas disponible ; Problème d'électricité qui abîme tous les appareils surtout dans les directions régionales.</p>
--	---

LA DIRECTION DES MARCHÉS PUBLICS

FORCES

L'amélioration du cadre budgétaire à travers la nouvelle nomenclature est un résultat concret à mettre au crédit de la réforme. Cette nouvelle nomenclature organise avec une bonne dose de rationalité les ressources et les charges de l'État. En cela, elle permet au budget de jouer un rôle de facilitateur pour la compréhension et l'analyse de certains agrégats économiques de l'État.

Les capacités institutionnelles

Le système informatisé de gestion des marchés publics (SIGMAP) a été mis en place et interconnecté au système de gestion du budget (SIGBUD) et au système de gestion des finances publiques (SIGFIP).

Il retrace toutes les étapes de la passation des marchés publics, gère toutes les étapes et permet de vérifier tous les détails d'exécution. Il sert de cadre d'échange d'informations entre la Direction des Marchés Publics et tous les acteurs publics impliqués dans le processus de passation des marchés. Il facilite l'archivage des données et la production des statistiques liées aux marchés publics de façon générale. Il est diffusé entre tous les acteurs.

Globalement, le système de passation des marchés publics se situe juste au dessus de la moyenne; l'évaluation du PEMFAR a attribué la note de 1.5 qui correspond à la moyenne du système de notation adopté par l'OCDE/CAD cette note reste cependant faible comparé à quelques pays

En outre, les récentes évolutions positives du cadre réglementaire et l'élan de responsabilisation des autorités contractantes a fait émerger un besoin très important de formation des acteurs des secteurs public et privé qu'il est indispensable de satisfaire.

Les textes en rapport avec l'adaptation au nouvel environnement juridique des entreprises, notamment ceux du traité relatif à l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique (OHADA) du code de la Conférence Internationale des Marchés d'Assurance (CIMA) et les directives relatives à l'harmonisation des finances publiques au sein de l'UEMOA, sont prêts et attendent d'être signés.

FAIBLESSES

Absence de la Commission Consultative, La Commission de Conciliation mise en place après l'entrée en vigueur du nouveau code n'est toujours pas opérationnelle.

L'intégrité et la transparence du dispositif de passation des marchés constituent le maillon faible de la chaîne.

Le contrôle a priori des marchés est mis en œuvre tant au sein des autorités contractantes (Points focaux, COJO) qu'au niveau du Ministère de l'Économie et des Finances (DMP). Cependant, on note une absence totale du contrôle interne par la DMP sur les marchés passés en dessous du seuil de revue a priori (100 millions de F CFA) par les autorités contractantes. De même il n'existe aucun contrôle externe des marchés publics de la part des structures habilités telles que l'IGE ou la Chambre des Comptes. L'absence de ces contrôles affaiblit la fonctionnalité du cadre de contrôle et ne permet pas d'identifier de façon effective les irrégularités quant à l'observation des normes en vigueur, fraudes et autres faits de corruption. Ce déficit de contrôle et l'accès limité à l'information sur les marchés publics, pour le secteur privé, affecte significativement la transparence du système en place et réduit également la capacité des autorités à apporter de manière continue des améliorations au fonctionnement du système. L'absence d'un dispositif fonctionnel des recours et la faiblesse des moyens et outils consacrés à la prévention et la lutte contre la fraude et la corruption contribuent aussi à la grande faiblesse de l'intégrité du système national des marchés publics.

Le projet portant code des marchés publics révisé et le projet de décret portant attribution, organisation et fonctionnement de l'Observatoire National des Marchés Publics (ONMP) ont été finalisés mais la signature des textes n'est pas encore faite.

L'accessibilité du public aux informations sur les résultats des Marchés Publics est insuffisante d'autant plus que le site n'est mis à jour régulièrement ;

Le dispositif réglementaire de gestion des litiges en matière d'attribution n'est pas indépendant et fonctionnel ;

Il n'existe pas de cahiers des clauses administratives générales ;

On note également une faiblesse du dispositif de déconcentration et de décentralisation de la passation des marchés au sein des autorités contractantes (Administration et Collectivités) ainsi qu'au niveau des autorités de contrôle ;

Il n'y a pas non plus de conformité entre le

dispositif réglementaire en matière d'exécution des marchés et la Directive UEMOA

Il y a une faible capacité des autorités contractantes à élaborer des plans de passation de marchés en amont de l'adoption du budget

Le mécanisme de catégorisation des entreprises est inefficace.

Il n'y a pas de réglementation entre l'administration des marchés publics et le secteur privé pour leur permettre de communiquer

La DGBF a souligné l'absence, au niveau de certaines autorités contractantes de plans de passation de marchés préparés avec toute la rigueur nécessaire, tant sur le plan technique qu'en termes de coût.

En outre, la non prise en compte de certaines autorités contractantes (EPN, SODE, Collectivités, etc.) par le SIGMAP ne permet malheureusement pas une couverture et un contrôle exhaustifs des marchés par la DMP, et la performance du système est affectée par la tolérance accordée aux autorités contractantes de passer des contrats en dehors des dites lignes.

Les retards dans le règlement des factures sont fréquents, ce qui n'est pas sans conséquence au plan de la régulation budgétaire laissée aux autorités contractantes souvent privées d'information sur la période de paiement de leurs factures. Ce retard parfois dû à la mauvaise volonté des agents du Trésor crée d'énormes préjudices au secteur privé et contribue à l'accroissement de la pauvreté.

L'indépendance du futur Observatoire National des Marchés Publics (ONMP) vis à vis du MEF et de l'IGE reste encore à confirmer. Cela n'est pas évident malgré la Directive n°5 de l'UEMOA;

Les mécanismes de dialogue avec le secteur privé pour permettre la mise en place d'un cadre juridique favorisant le développement des partenariats public/privé ne sont pas opérationnels ;

Le système pour la collecte et la diffusion d'informations sur la passation des marchés n'est pas développé, et n'est pas accessible au public gratuitement ;

Les procédures de collecte et de suivi des statistiques nationales sur la passation des marchés est incomplet, et peu accessible au public

Il n'existe pas de mécanismes efficaces de partenariat entre les secteurs public et privé. En outre, les documents d'appel d'offres coûtent chers (au minimum 50.000 F CFA)

Le cadre juridique de développement des partenariats publics privés (y compris concessions) est inexistant

Le champ d'application du code des marchés

LA DIRECTION DE LA SOLDE

FORCES

La Direction de la Solde a en son sein des ressources humaines de qualité, avec un niveau appréciable du rendement des agents aux postes de travail.

Il ya également :

- ❖ Amélioration notable du niveau des agents notamment par la mise à disposition progressive de cadres ;
- ❖ Initiation de séances de formation en interne ;
- ❖ Efforts d'ameublement progressif des services ;
- ❖ Parc informatique suffisamment doté ;
- ❖ Maîtrise des traitements de la solde et respect des délais de transmission des états de salaires aux partenaires institutionnels ;
- ❖ Amélioration de la connaissance des textes relatifs au traitement de la rémunération des fonctionnaires et agents de l'État ;
- ❖ Existence d'un Guide de procédures de la Direction de la Solde.

Élargissement progressif de l'espace de travail notamment par la déconcentration des services

- ❖ Amélioration de l'efficacité des contrôles ;
- ❖ Renforcement des mesures de Contrôle ;
- ❖ Optimisation progressive des relations avec les partenaires ;
- ❖ Existence de prospectus et dépliants sur la Direction de la Solde et les différents traitements relatifs aux dépenses de personnels de l'État.

Augmentation notable des mandatements effectués par la Direction

FAIBLESSES

- ❖ Les applications de gestion de la chaîne de la dépense (SIGFIP) et de gestion de la solde ne sont pas interfacées ;
- ❖ Insuffisance des ressources humaines notamment pour les Directions régionales
- ❖ Usure prononcée de certains meubles et bureaux ;
- ❖ Manque de sens des initiatives de certains agents ce qui retarde énormément le travail ;
- ❖ Insuffisance des crédits pour l'entretien optimal du parc informatique et l'achat de consommables ;
- ❖ Lenteur du débit de transmission informatique des données du site central de la Solde vers les Directions régionales ;
- ❖ Abondance et disparité de la réglementation sur les salaires qui rendent la gestion difficile ;
- ❖ Inexistence d'un recueil actualisé de textes relatifs à la rémunération des fonctionnaires et agents de l'État ;
- ❖ Inexistence de guides sectoriels de traitement des éléments de rémunération des fonctionnaires et des agents de l'État ;
- ❖ Absence de plans de formation spécifiques ou de renforcement des capacités des agents
- ❖ Absence de matériels didactiques pour la poursuite des formations de mise à niveau ;
- ❖ Exiguïté des locaux à la Direction centrale et insuffisance des bureaux pour l'installation des agents ;
- ❖ Insuffisance des moyens (fournitures et matériels techniques) pour la constitution des archives et leur conservation ;
- ❖ Défaut d'espace pour l'archivage des dossiers traités ;
- ❖ Inadéquation des techniques et

<p>de la Solde au fil des années</p> <p>⇒ impact notable de la gestion des crédits alloués aux dépenses de personnel, sur l'équilibre budgétaire</p>	<p>mesures d'archivage des dossiers en raison de l'importance du volume des supports papiers utilisés comme support de traitement de la rémunération ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Limitation des contrôles aux opérations de vérification (contrôles résidants) ; ❖ Inexistence de moyens de locomotion pour la réalisation de contrôles ponctuels ou inopinés de présence au poste (contrôles in situ) ; ❖ Absence de moyens de locomotion (véhicule de type Pick up) pour les interventions du Service Informatique (installation, entretien et dépannage du parc informatique et du réseau) ; ❖ Absence de cadre permanent de concertation avec les Gestionnaires des Ressources humaines des Ministères, Institutions de l'État et Établissements Publics Nationaux (EPN) ; ❖ limitation de l'efficacité de la Direction de la Solde compte tenu de sa forme en tant que simple Direction centrale.
<p>OPPORTUNITÉS</p> <p>Élaboration d'un projet de modernisation l'archivage des dossiers et le traitement des archives en cours.</p>	<p>MENACES</p> <p>Le projet est sans financement</p>

LA DIRECTION DE LA DETTE PUBLIQUE (DDP)

FORCES

Sur le plan du cadre juridique et de la structure de gestion de la dette publique

- Cadre juridique des prêts du gouvernement central (négociation, signature, ratification, avis juridique et mise en vigueur) bien précisé ;
 - Cadre juridique de préparation et d'octroi de garanties bien ficelé à travers le décret de 1983
 - Structure de gestion des garanties dans laquelle la DDP et le MEF sont impliqués du début à la fin.
- Stratégie de gestion de la dette
- DDP prend en compte les risques de taux de change et d'intérêt – Règlement de l'UEMOA sur la politique d'endettement facilitera l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de gestion de la dette ;
- Évaluation des opérations de gestion de la dette et audit
- Existence des structures d'audit, y incluses l'IGT, l'IGF, l'IGE, et la Chambre des comptes ;
- Coordination avec les politiques budgétaire et monétaire
- Prévisions du montant du service de la dette sont établies dans le cadre de la préparation du budget annuel ;
 - Il existe des structures qui facilitent l'échange d'informations des transactions concernant la dette et les flux de trésorerie ;
 - Trésor n'a plus recours au financement monétaire.
- Gestion des prêts et sécurité des données de la dette
- Il existe un manuel de procédures à la DDP qui couvre le service de la dette, ainsi que l'enregistrement des données et la manière de ranger les dossiers de prêts ;

FAIBLESSES

❖ **Sur le plan du cadre juridique et de la structure de gestion de la dette publique**

- Inexistence dans le cadre juridique de l'exigence d'élaboration d'une stratégie de gestion de la dette, d'un audit et d'un rapport sur les opérations de gestion de la dette (qui peuvent être obtenus par la mise en œuvre du règlement de l'UEMOA sur la politique d'endettement) ;
- Une stratégie de gestion de la dette – explicite, à moyen terme, formulée sur la base des objectifs de gestion de la dette, et visant à gérer les coûts et les risques du portefeuille – n'est pas précisée ou approuvée par le gouvernement ;

❖ **Évaluation des opérations de gestion de la dette et audit**

- Insuffisance d'évaluation des opérations de gestion de la dette en rapport à une stratégie formalisée ;
- Absence d'obligations contractuelles en matière d'audit des structures intervenant dans la chaîne de la dette et d'interventions dans ce domaine par les institutions habilitées ;

❖ **Coordination avec les politiques budgétaire et monétaire**

- Avis des créanciers sont validés dans le SYGADE avant que les paiements ne soient effectués, avec l'autorisation faite par le chef de service ainsi que le directeur ;
- Il y a plusieurs niveaux d'accès à la base des données, en fonction des services ;
- Copies de sauvegarde sont effectuées chaque jour et gardées dans un autre bâtiment.

Publication des informations relatives à la dette

- Rapports de la dette préparés pour le TOFE, le SCS, la Banque mondiale, et le FMI sont satisfaisants et se font dans les bons délais ;
- Situation détaillée de la dette publique est produite chaque mois au bout de 15 jours après la fin du mois.

- Niveau soutenable d'endettement relatif au profil de risque de la composition du portefeuille de la dette n'est pas bien compris ;
- Manuel de procédures ne précise pas les procédures d'accès à la base des données
- Les dossiers de prêts ne sont pas assez protégés ;
- manque de compétence dans la gestion de la conformité aux procédures et au suivi des risques (mais ceci changera avec le Service de qualité) ;
- inexistence de descriptions de poste ;
- le personnel est vieillissant et la relève n'est pas anticipée ;
- aucun plan de continuité des opérations et de reprise des activités en cas de sinistre ;
- Il y a des délais dans la saisie des données des décaissements à cause de certains bailleurs qui ne remettent pas l'avis de débit à la Sous-direction de la gestion des projets cofinancés ;
- la société civile n'est pas informée de la situation détaillée de la dette publique sur le site internet du Trésor.

La Direction de la Dette n'est pas encore en mesure d'établir une analyse de la soutenabilité de la dette qui soit validée par les autorités.

L'insuffisance de la formation en techniques de négociation des responsables en charge de la recherche

	<p>du financement, l'absence de cohérence entre les instruments de la dette intérieure et la gestion de la trésorerie publique, la méconnaissance des procédures des bailleurs de fonds par certains gestionnaires de projets et l'absence d'une politique d'endettement public sont les causes de l'insoutenabilité de la dette en Côte d'Ivoire.</p>
<p>OPPORTUNITÉS Achèvement du PPTE</p>	<p>MENACES Le retard dans la délivrance des décrets de ratification des accords de prêts;</p>

LA DIRECTION GÉNÉRALE DES DOUANES

FORCES,

La Direction Générale de la Douane dispose d'une école des Douanes pour rehausser le niveau du personnel qui est relativement bas ;

La DGD possède à travers l'école des Douanes, un centre de formation continue pour l'ensemble du personnel des Douanes. Les formations sont dispensées par des cadres internes ou par des cabinets de formation ;

Au niveau de la direction de l'Informatique on note une automatisation des procédures de dédouanement, et la centralisation des traitements de dédouanement ;

Les données sont disponibles pour les bureaux de douane connectés au SYDAM à bonne périodicité. Ce qui permet le traitement de plus de 90% des requêtes et autres études par le service ;

Le taux de couverture du réseau SYDAM est largement satisfaisant, la quasi-totalité des bureaux étant informatisée ;

Existence de deux scanners dont l'un au port et l'autre à l'aéroport Félix Houphouët Boigny.

La DGD a mis en place un observatoire chargé de recevoir les plaintes des redevables. Celui-ci intervient comme une cour d'arbitrage. Cependant, aucun élément sur les statistiques concernant les recours n'a été fourni par cette administration à la mission.

La DGD utilise son propre site Internet et celui de l'UEMOA pour faire connaître ses textes au public. Elle organise également des réunions d'information à l'attention des opérateurs économiques. Ainsi, un séminaire a été organisé à Grand Bassam en octobre 2007. Ce séminaire a permis de rationaliser certaines procédures fiscales.

FAIBLESSES

Au niveau institutionnel

Il n'y a pas de mise en cohérence des textes avec les directives de l'UEMOA et de la CEDEAO ;

Pas de rationalisation des textes en matière d'exonération et franchise ;

Il n'existe pas de dispositif législatif et réglementaire en matière de contrefaçon ;

Certains services (inspecteurs Générale) sont dévalorisés et considérés comme un garage ;

L'environnement, le cadre de travail, est généralement surpeuplés, les bureaux sont exigus et en nombre insuffisants dans certain services il y a jusqu'à 5 personnes par bureau ;

La gestion et le suivi des Ressources Humaines n'est pas connectée au GESPERS de la DAAF du MEF Les gestionnaires ne bénéficient d'aucune formation spécifique pour remplir leurs tâches.

Les nouveaux services créés ne disposent pas de textes régissant leur création et fonctionnement (Bureau des Exonérations et Franchises). Toute chose qui handicape les agents dans l'accomplissement de leurs tâches ;

Au niveau Ressources humaines

Recruter à la Douane des juristes chevronnés pour la rédaction et l'actualisation des textes

Il en est de même pour les cadres formés dans les domaines techniques spécifiques, touchant les nouvelles fonctions des douanes

Au niveau des ressources humaines, la DGD est confrontée à l'insuffisance de l'effectif comparé au volume de travail demandé, de ce fait de nombreux dossiers sont abandonnés pour se cantonner aux contingences immédiates. Cette situation joue défavorablement sur

	<p>les performances des services ; Les effectifs existants sont vieillissants dans toutes les catégories A, B, C, D et il se pose le problème de la relève. La DGD manque de formateurs spécialisés dans les domaines de la chimie, et de l'environnement dans le centre de formation etc. ; Il est à noter que les inspecteurs de Douanes et les administrateurs des services financiers, maillons essentiels dans le fonctionnement de l'Administration des Douanes ne sont pas concernés par les formations dispensées par ce centre de formation. La Direction de la Formation Continue de l'École Nationale d'Administration qui devrait se charger de cette mission, ne l'assure pas parce que cette matière n'est pas prise en compte dans le programme de l'ENA malgré toutes les suggestions des responsables de la DGD.</p> <p>Au niveau matériel et logistique L'obsolescence des machines de production de SYDAM est une grande menace pour la DGD ; Le constructeur et éditeur du langage de programmation et gestionnaire de base de données n'est plus en mesure de s'occuper de la maintenance des machines de production, de plus l'insuffisance voire absence de personnel de maintenance de l'application SYDAM est un réel handicap ; Vétusté du mobilier de bureau ; Les câblages du réseau informatique sont vieux et inadaptés ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absence d'une banque de données de la valeur ; <p>Au niveau de l'équipement, le parc informatique est obsolète. En outre, l'on note un manque en véhicules, moyens de communication, armes et munitions ; Les locaux et mobiliers sont insuffisants;</p>
<p>OPPORTUNITÉS Mise en place de SYDAM – WORLD qui</p>	<p>MENACES Manque d'entraînement militaire pour les</p>

<p>fonctionne sur une plate forme technique plus moderne ; Installation du logiciel EUROTRACE ; Le profil de carrière : encore au stade de projet de décision, sa validation imposera un recrutement et une formation par compétence. Son application réglera à la fois les problèmes de galonnage (dans le corps para militaire des Douanes), d'affectation et d'utilisation des agents jusqu'à la fin de leur carrière.</p>	<p>agents postés aux frontières malgré la montée de la criminalité dans la sous-région ouest-africaine, et la circulation massive d'armes légères les risques encourus par les agents aux frontières sont élevés. La centralisation des données est un danger pour les douanes. Le système SYDAM qui soutient toutes les données de la DGG, notamment les recettes douanières, ne peut être dépanné que par le directeur et le sous directeur aucun autre ingénieur n'est en mesure de le faire</p>
---	--



