

Aide-Mémoire Mission Pôle pour la mise en œuvre du Programme d'Appui à la Gouvernance (PAG) – République de Côte d'Ivoire

Février 2012

El Hadji FALL, *Conseiller technique CRD/Pôle (chef de mission)*

Khadidja KADRI, *Conseillère technique CRD/Pôle*



Sommaire

I.	Introduction.....	i
II.	Contexte et déroulement de la mission.....	i
A.	Le contexte ivoirien.....	i
B.	Le déroulement de la mission.....	ii
III.	Justification de l'assistance de l'UE : les défis à relever.....	iii
IV.	Les objectifs de la mission.....	iii
V.	Les résultats de la mission.....	iv
1.	Proposition de cadre institutionnel de transposition des directives.....	iv
2.	Proposition de Projet de réalisation des DPPD, PAP et RAP.....	iv
3.	Proposition de Projet de réalisation du DPBEP.....	iv
4.	Proposition de projet de renforcement du contrôle externe.....	v
5.	Proposition de projet d'appui au développement des politiques sectorielles.....	v
6.	Proposition de projet d'appui à la modernisation de la statistique.....	v
VI.	Recommandations :.....	vi
VII.	Annexes.....	vii
	Annexe 1 : Termes de référence de la mission.....	viii
	Annexe 2 : Proposition de Dispositif institutionnel de transposition des directives 2009 de l'UEMOA.....	ix
	Annexe 3 : Proposition de Projet de réalisation des DPPD, PAP et RAP.....	x
	Annexe 4 : Proposition de Projet de réalisation du DPBEP.....	xi
	Annexe 5 : Proposition pour le Renforcement du contrôle externe.....	xii
	Annexe 6 : Proposition pour l'Appui au développement des politiques sectorielles.....	xiii
	Annexe 7 : Proposition pour l'Appui à la modernisation de la statistique.....	xiv

Liste des acronymes

BAD	Banque Africaine de Développement
BM	Banque Mondiale
CBMT	Cadre Budgétaire à Moyen Terme
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CT	Comité Technique
DAAF	Direction des Affaires Administratives et Financières
DOB	Débat d'Orientation Budgétaire
DP	Direction de la Planification
DPBEP	Document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle
DPPD	Document de programmation pluriannuelle des dépenses
FMI	Fond Monétaire International
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GFP	Gestion des Finances Publiques
INS	Institut Nation des Statistiques
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MEMPD	Ministère d'Etat - Ministère de la Planification et du Développement
ON	Ordonnateur National
PAP	Projet annuel de performance
RAP	Rapport annuel de performance
RDP	Responsable de Programme
SG	Secrétaire Général
TOFE	Tableau des Opérations Financières de l'Etat
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

I. Introduction

La Côte d'Ivoire se redresse après une longue crise sociopolitique postélectorale. Dès avril 2011, le Président Ouattara s'est engagé dans un ambitieux programme de redressement et de développement basé sur l'investissement qui devrait conduire la Côte d'Ivoire vers une croissance durable et une réduction notable de la pauvreté. Bien que la situation sécuritaire soit encore fragile, la Côte d'Ivoire a affirmé sa volonté d'engager le redressement socio-économique du pays au travers de la reprise des activités économiques. C'est dans ce cadre que s'inscrit la mission du Pôle de Dakar conjointement avec le bureau Pays PNUD d'Abidjan. Le PNUD dans le cadre du plan d'action du programme pays (PAPP ou CPA) apporte son appui aux côtés d'autres partenaires, en particulier de l'Union européenne, dans les domaines de la Planification stratégique et des Finances publiques. Dans la poursuite de ses appuis dans le cadre de la réforme des finances publiques en Côte d'Ivoire, le PNUD a initié cette mission d'assistance technique pour appuyer l'Union Européenne dans l'élaboration de son Programme d'appui à la Gouvernance et déterminer le cadre et les modalités de coopération entre le PNUD et l'UE dans le cadre de la mise en œuvre des directives des finances publiques de l'UEMOA.

II. Contexte et déroulement de la mission

A. Le contexte ivoirien

La crise postélectorale et les sanctions de la communauté internationale ont lourdement pesé sur l'économie ivoirienne. Le manque de trésorerie et l'arrêt des activités des institutions financières (BCEAO) ont paralysé l'économie ivoirienne. La relance de la machine économique (reprise progressive de l'économie), la recherche des sources de croissance, la réduction de la pauvreté et la reprise de la coopération internationale sont autant de défis majeurs à relever par la république de Côte d'Ivoire. La réussite du redémarrage économique se base sur la mise en œuvre de nouvelles politiques de gouvernance publique et transparente. Faire de la Côte d'Ivoire un pôle attractif d'investissements étrangers et de compétitivité qui permettrait ainsi de participer grandement au processus de réduction de la pauvreté et d'amélioration de la qualité de vie de la population ivoirienne. La relance politico-économique et sociale en Côte d'Ivoire requiert beaucoup de constance et en particulier pour l'identification et la mise en œuvre des stratégies et des actions à entreprendre. Et c'est dans cet esprit que le Gouvernement a décidé de respecter ses engagements vis-à-vis de l'UEMOA et d'inscrire son programme de développement dans une logique de résultats à atteindre, une programmation budgétaire pluriannuelle assise sur des stratégies claires et ainsi promouvoir la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), en cohérence avec le processus de réformes des finances publiques engagé par l'UEMOA.

La Côte d'Ivoire a ainsi entrepris une série de réformes dont celle des finances publiques en cohérence avec le cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA. La Côte d'Ivoire entend renforcer son système de planification stratégique et opérationnelle ainsi que son système d'information statistique sur la base de la dernière évaluation des finances publiques (PEMFAR, novembre 2008). L'Union Européenne est le principal partenaire engagé

financièrement dans la mise en œuvre de la programmation budgétaire pluriannuelle. Toutefois, le PNUD a réalisé diverses missions avec l'appui du Centre régional de Dakar pour le renforcement des capacités dans le cadre de la mise en œuvre des CDMT et de la réforme des finances publiques et en particulier la chaîne planification, programmation, budgétisation et suivi évaluation (PPBSE). Ces interventions s'inscrivent parfaitement dans le processus gouvernemental qui prévoit, en 2012, l'extension de la programmation pluriannuelle des dépenses au niveau des huit nouveaux départements ministériels que de la programmation budgétaire économique pluriannuelle. Cette démarche est conforme au programme économique et financier soutenu par le FMI dans le cadre de la facilité de crédit élargi pour la période 2012-2014.

L'un des défis majeurs de la République de Côte d'Ivoire est de relancer l'ensemble du processus économique. Pour cela, le Gouvernement a mis l'accent sur l'importance de rétablir les fondements des grands équilibres politico-économiques et la relance de l'économie en accélérant sa capacité à atteindre les objectifs du PND, avec une focalisation toute particulière sur l'amélioration et la promotion de la bonne gouvernance économique. La Côte d'Ivoire a déjà engagé une série de réformes dont celle des finances publiques en adéquation avec celles de l'UEMOA. La réforme de la GFP est majeure en particulier pour le respect des engagements vis-à-vis de l'UEMOA d'où la nécessité de réactiver le processus de réforme et notamment le processus de programmation budgétaire à moyen terme.

B. Le déroulement de la mission

Le PNUD, dans le cadre du plan d'action du programme pays (PAPP ou CPA) apporte son appui aux côtés d'autres partenaires, en particulier de l'Union européenne, dans les domaines : Finances Publiques, Politiques Sectorielles, Statistiques. C'est dans ce cadre que la mission du Pôle s'est déroulée à Abidjan, du 20 janvier au 3 février 2012.

Conduite par M. El-Hadji Fall accompagné de Khadidja Kadri, la mission avait pour objectif principal d'apporter son appui à la formulation du futur Programme d'Appui à la Gouvernance de l'Union européenne. La mission a concentré ses travaux la première semaine sur(i) les attentes du MEF et de la Délégation de l'Union européenne basé sur le futur Projet d'Appui à la Gouvernance (PAG) et la seconde semaine a été consacré à des échanges diagnostics du degré de mise en œuvre de la réforme des finances publiques par les départements ministériels et par le MEF. Les experts ont rencontré les principaux responsables du MEF et des départements ministériels afin de faire un état des lieux de l'avancement du processus d'amélioration de la GFP. Ont été associés El Allassane Baguia et Caroline Daymon, responsables programme auprès du PNUD Abidjan. Un débriefing a été programmé en fin de mission avec M. le Directeur de Cabinet de M. le Ministre de l'économie et des finances et les principaux représentants des départements ministériels, du ministère d'Etat- ministère du plan et du développement.

La mission remercie toutes les personnes rencontrées¹ pour leur disponibilité et leur aide constructive tout au long de la mission pour l'excellence de leur accueil, leur disponibilité et ainsi que le bureau pays du PNUD pour l'efficacité avec laquelle ils ont permis à cette mission de se dérouler dans de bonnes conditions.

III. Justification de l'assistance de l'UE : les défis à relever

L'un des défis majeurs pour la Côte d'Ivoire est de restaurer sa position dans le concert des nations et surtout de recouvrer sa légitimité. Ainsi la communauté internationale et en particulier l'Union européenne a décidé d'accompagner la Côte d'Ivoire dans son processus de redressement politique et économique et social ; Les partenaires économiques et financiers dont l'UE ont accepté de relever le défi ivoirien. L'un des défis majeurs consiste à reprendre le processus de réformes engagées précédemment tel que le processus de réforme et d'amélioration de la gestion des finances publiques. Le cadre harmonisé de gestion des finances publiques de l'UEMOA impose aux Etats membres, dont la Côte d'Ivoire, la mise en œuvre de six nouvelles directives (dont une relative aux lois de finances) visant à améliorer profondément les conditions de préparation du budget de l'Etat et à passer d'une logique de moyen à une logique basée sur les résultats et la performance. Les autorités ivoiriennes ont décidé de créer un climat de confiance avec les partenaires au développement.

La Côte d'Ivoire a choisi de réussir le point d'achèvement de l'initiative PPT. Le Gouvernement a mis en place un cadre institutionnel pour mettre en place un cadre de gestion répondant aux bonnes pratiques internationales et alliant à la fois efficacité et modernisation des outils de gestion pour une meilleure discipline budgétaire, un assainissement du cadre macroéconomique et l'amélioration de l'environnement dans son ensemble.

Dans ce contexte, l'UE, à la demande des autorités ivoiriennes, propose d'apporter son appui afin d'accélérer la capacité de la Côte d'Ivoire à atteindre les objectifs du DRSP, en

IV. Les objectifs de la mission

Les objectifs initiaux de la mission tels que définis dans les termes de référence¹ sont articulés autour des trois volets du Programme d'appui à la Gouvernance : i) appui à la mise en œuvre des directives de l'UEMOA, ii) appui à l'élaboration des politiques sectorielles, et iii) appui à la modernisation de la statistique.

A ces trois objectifs, s'est jointe une demande supplémentaire de la partie nationale concernant la transposition des directives 2009 de l'UEMOA et plus particulièrement la définition d'un cadre institutionnel de transposition des directives.

Tout en appuyant le programme du gouvernement dans sa globalité, l'opération proposée mettra un accent particulier sur les trois composantes suivantes : (a) les finances Publiques, (b) les Politiques Sectorielles, (c) les Statistiques.

La réforme des Finances Publiques ivoiriennes pour une gestion budgétaire axée sur les résultats en ligne avec la Réforme budgétaire UEMOA doit être effective. L'objectif principal est de fournir un cadre institutionnel pour réenclencher le processus de réforme des finances publiques dans son ensemble et des statistiques via un appui technique et opérationnel au niveau des institutions budgétaires ivoiriennes.

Conformément aux termes de références, les objectifs de la mission étaient de :

¹ Cf. Annexe 2

- Faire des propositions pour l'appui à la mise en œuvre des directives : actualisation du cadre de transposition des directives ; Evaluation des besoins d'appui technique pour l'élaboration du Cadre des Dépenses à Moyen Terme (CDMT) global et sectoriel ;
- Evaluer les besoins d'appui aux institutions de contrôle pour la mise en œuvre de la réforme de l'UEMOA en termes de programmation budgétaire pluriannuelle, de débat d'orientations budgétaire, renforcement du contrôle externe ;
- Evaluer les besoins de renforcement des capacités du MEMPD et des départements sectoriels en matière de formulation de politiques sectorielles ;
- Apprécier les besoins en appui pour la modernisation du système statistique à travers l'INS.

V. Les résultats de la mission

Les différences entretiens avec les principaux bénéficiaires (MEF, MEMPD, MESRS, ME, METFP) ont permis à la mission de produire des propositions d'appui au redémarrage du processus de réforme des finances publiques en Côte d'Ivoire. Ainsi, les produits réalisés par la mission sont :

1. Proposition de cadre institutionnel de transposition des directives².

Un cadre actualisé de transposition des directives a été produit. Ce cadre permet d'associer toutes les structures techniques compétentes pour chaque directive au processus d'examen et de validation des textes transposant en droit national les directives.

2. Proposition de Projet de réalisation des DPPD, PAP et RAP³.

Un document sous forme de projet a été produit permettant de décrire les différentes étapes et les activités à entreprendre pour former et accompagner chaque ministère à la réalisation de document de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD), qui est la terminologie des CDMT sectoriels adoptée dans les directives de l'UEMOA. Une programmation sur l'horizon 2012-2015 de l'accompagnement des ministères a été réalisée en fonction des priorités fixées par le gouvernement. Les coûts associés à ses activités ont été estimés.

3. Proposition de Projet de réalisation du DPBEP⁴.

Un document décrivant le processus d'élaboration du document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle (DPBEP), taxinomie CDMT global dans les directives, a été produit. Ce document définit le cadre d'élaboration du DPBEP et les activités y associées. Le programme de formation y afférente a été décliné ainsi que les coûts associés.

² Cf. Annexe 3

³ Cf. Annexe 4

⁴ Cf. Annexe 5

4. Proposition de projet de renforcement du contrôle externe⁵.

Un document de projet permettant de décliner les activités à entreprendre pour la sensibilisation et le renforcement des capacités des institutions supérieures de contrôle (Parlement et Chambre des comptes) et les corps de contrôle externe (organismes de société civile) a été produit. Le renforcement des pouvoirs de contrôle parlementaire et l'extension du rôle des corps de contrôle prévus par les directives impliquent la prise en compte de cette dimension dans le processus de mise en œuvre des directives. La transparence et la redevabilité sont parmi les principes essentiels des directives. 6 20 janvier – 3 Février 2012 - Rapport de mission

5. Proposition de projet d'appui au développement des politiques sectorielles⁶.

Un document sous forme de projet a été élaboré pour l'appui au développement des politiques sectorielles. Ce document comprend le processus de renforcement de la Direction générale du Plan en outil méthodologique pour l'accompagnement des ministères sectoriels.

Un programme de formation en méthodologie d'élaboration des politiques sectorielles de tous les ministères sectoriels a été proposé ainsi qu'un programme d'accompagnement de tous les ministères jusqu'en 2015 pour soit l'élaboration, soit l'actualisation de leur stratégie sectorielle.

6. Proposition de projet d'appui à la modernisation de la statistique⁷.

Dans le cadre de l'appui à la modernisation des statistiques, la réforme du SSN vise à atteindre quatre objectifs :

- le renforcement du cadre institutionnel et de la coordination ;
- l'accroissement de la capacité de production des acteurs du SSN ;
- l'amélioration de la production statistique ;
- une meilleure communication média de l'INS.

Ces objectifs permettent d'établir deux composantes pour le volet « Appui à la modernisation de la statistique » du PAG. Cet appui devrait passer à la fois par un appui au Plan d'urgence de production des statistiques de base et à la Stratégie Nationale de Développement de la Statistique 2012-2015. Au-delà de l'amélioration du cadre institutionnel de la production statistique, les capacités techniques et humaines de production des données statistiques nécessite un perfectionnement et des formations continues de façon à renforcer la qualité des données produites en conformité avec les normes internationales, celles de l'UEMOA, et d'AFRISTAT.

⁵ Cf. Annexe 6

⁶ Cf. Annexe 7

⁷ Cf. Annexe 8

Les activités envisagées sont déclinées dans l'annexe 8 dans le but d'accélérer la normalisation de la production statistique nationale.

La mission a permis d'apporter un appui à la formulation du Programme d'Appui à la Gouvernance de l'UE en formulant l'opérationnalisation des trois (3) objectifs mentionnés ci-dessus dont les bénéficiaires principaux seront les départements ministériels pilotes pour l'élaboration des DPPD, des PAP et RAP, le ministère de l'économie et des finances (direction du budget et des finances) pour l'élaboration du DPBEP et l'Institut national des statistiques. Les propositions sont formulées sous forme de projet à l'exception du cadre de transposition des directives. 7 20 janvier – 3 Février 2012 - Rapport de mission

Chaque proposition de projets précise les conditions de réussite et de pérennisation de la réforme de la GFP dans son ensemble.

VI. Recommandations :

Considérant l'ensemble des informations et des attentes qui ont été recueillies, la mission recommande :

1. Concernant la mise en œuvre des directives, l'ancrage institutionnel du pilotage de la mise en œuvre des DPBEP et DPPD doit être définitivement arrêté et notifié à tous les départements ministériels. La mission rappelle que les DPPD sont dans l'esprit des directives, des documents budgétaires qui nécessitent une forte implication de la DGBF qui a la mission d'élaboration du budget de l'Etat. Ils comprennent une dimension de planification qui suppose la pleine participation des directions de planification des ministères sectoriels. Cependant, la réussite de ce volet des réformes, vu la complexité de l'exercice de passage du budget classique au budget de programme, justifie un ancrage auprès des services de budgétisation, sans lesquels la réforme ne pourrait aboutir.
2. Concernant, la planification sectorielle, qui est un préalable au déploiement des DPPD, les directions de planification des ministères sectoriels doivent être renforcées afin de disposer des compétences nécessaires pour l'élaboration des politiques sectorielles, la programmation pluriannuelle, le suivi-évaluation des politiques et programmes. La production de Projet annuel de performance (PAP) et Rapport annuel de performance (RAP) accompagnant le projet de loi de finance chaque année justifie le renforcement du système statistique pour un suivi réel de la performance des politiques menées.
3. La faiblesse de la connaissance des innovations introduites par les directives crée des confusions et des inquiétudes quant au rôle des différents acteurs. Une vaste campagne de sensibilisation et de formation de tous les acteurs au niveau politique et au niveau de la haute administration semble un préalable au démarrage des activités de mise en œuvre des directives.

VII. Annexes

Annexe 1 : Termes de référence de la mission

Termes de référence de la mission

La Côte d'Ivoire a entrepris une série de réformes dont celle des finances en cohérence avec les réformes des finances publiques de l'UEMOA. Dans le même temps elle entend renforcer son système de planification stratégique et opérationnelle ainsi que son système d'information statistique. Ces réformes s'appuient sur l'évaluation de la gestion des finances publiques (PEMFAR) faite en novembre 2008. La mise en œuvre des recommandations de cette évaluation devrait se traduire par l'alignement du budget aux priorités du Document de Stratégie et de Réduction de la Pauvreté (DSRP 2009-2013) dans un cadre pluriannuel. L'élaboration des cadres des dépenses à moyen terme (CDMT) de même que les politiques sectorielles étaient considérées comme des actions clés pour la mise en œuvre du DSRP. Des CDMT sectoriels dans le domaine de la santé et de l'éducation ont été programmés mais non mis en œuvre. La commission de l'Union Européenne a été le principal partenaire engagé financièrement dans la mise en œuvre des CDMT. Le PNUD a pour sa part réalisé diverses missions avec l'appui du Centre régional de Dakar qui ont porté sur le renforcement des capacités dans le cadre de la mise en œuvre des CDMT et de la réforme des finances publiques de même que du système de planification nationale et particulièrement de la chaîne prospective, planification, prévision budgétisation et suivi évaluation (PPPSE).

Le gouvernement envisage pour 2012 non seulement d'élaborer un CDMT global, mais également d'élargir l'élaboration des CDMT sectoriels à d'autres ministères comme indiqué dans le cadre du programme économique et financier soutenu par le FMI dans le cadre de la facilité de crédit élargi pour la période 2012-2014. Le Plan national de développement (2012-2015), en cours de finalisation qui reprend les orientations du DSRP, le programme présidentiel et les engagements du gouvernement contenus dans le cadre du programme économique et financier prennent en compte les réformes amorcées et les activités de renforcement des capacités nécessaires à leur mise en œuvre desdites réformes. L'une des actions importante sera de faire des CDMT, non un exercice didactique, mais une pratique budgétaire faisant l'objet d'une loi de programmation budgétaire, à la lumière du débat d'orientation budgétaire. Dans le même temps la mise en œuvre du CDMT en tant que budget de l'Etat devra faire l'objet de tous les contrôles nécessaires. Des politiques sectorielles suffisamment bien ciblées et un système statistique efficace de même qu'une information transparente de l'ensemble des ressources internes et externes (y compris l'aide publique au développement) sont requises pour garantir l'efficacité des CDMT.

Le PNUD dans le cadre du plan d'action du programme pays (PAPP ou CPA) apporte son appui aux côtés d'autres partenaires, en particulier de l'Union européenne, dans les domaines mentionnés. L'Union Européenne a développé un Programme d'Appui à la Gouvernance Economique (PAGE) qui vise à contribuer à la mise en œuvre de la programmation budgétaire pluriannuelle orientée vers la performance en ligne avec le nouveau cadre harmonisé des finances publiques de UEMOA; l'élaboration de politiques sectorielles dans certains secteurs clés ; la modernisation du Système Statistique Nationale (SSN), en tant qu'outil de bonne gouvernance, dans l'optique d'améliorer la fiabilité des indicateurs DSRP/OMD. Un résultat est fixé pour chacun de trois domaines : Finances Publiques ; Politiques Sectorielles ; Statistiques.

La réforme des Finances Publiques pour une gestion budgétaire axée sur les résultats en ligne avec la Réforme budgétaire UEMOA est effective.

Il s'agira de :

- Appuyer tous les partenaires impliqués dans la réforme (Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), Ministère d'Etat du Plan et du Développement (MEPD) et départements sectorielle pour leur permettre d'avoir l'information suffisante sur le contenu de la réforme, les enjeux de la réforme et ses implications opérationnelles et méthodologiques.
- Actualiser au niveau local le calendrier de mise en œuvre de la réforme de l'UEMOA et de son plan d'action ;
- Revoir la méthodologie retenue et le système de pilotage adopté ;
- Les responsables sont sensibilisés à la Réforme ;
- Mettre en œuvre les actions de renforcement des capacités critiques pour la réussite de la mise en œuvre des CDMT et de la réforme UEMOA ;
- Apporter l'appui technique et financier pour l'élaboration du Cadre des Dépenses à Moyen Terme (CDMT) global ;
- Aider à l'opérationnalisation du mécanisme de gestion de l'Aide Publique au Développement ;
- Apporter un appui institutionnel aux secteurs pilotes de la réforme UEMOA pour la programmation budgétaire pluriannuelle, le débat d'orientations budgétaire, les capacités de formulation, de mise en œuvre et de suivi des mises en œuvre des CDMT.

Les politiques sectorielles sont élaborées dans les domaines devant faire l'objet des CDMT sectoriels (santé, éducation, eau, assainissement, identité nationale/état civil, agriculture, foncier rural, etc.), en cohérence avec les orientations prises dans le cadre de la Réforme UEMOA, ainsi que dans des secteurs plus transversaux comme l'environnement (adhésion au FLEGT, Forest Law Enforcement, Governance and Trade), ou la décentralisation.

Il s'agit plus spécifiquement de :

- renforcer les capacités du Gouvernement (MEPD et département sectoriel) en matière d'identification et de développement de politiques sectorielles ;
- renforcer les capacités MEPD à aider les départements sectoriels à élaborer et à suivre des politiques sectorielles axées sur les résultats ;
- aider à la formulation et la quantification des stratégies sectorielles ;
- aider à l'identification des secteurs d'intervention de l'UE post Fed X sur la base des politiques sectorielles élaborées ;

- appuyer à la la communication auprès des administrés ; des informations relatives aux politiques sectorielles, sont développées aux niveaux central et local.

Le Système statistique National est modernisé et dispose de capacités techniques accrues pour la production et le suivi des opérations de production de données de base.

Il s'agira de :

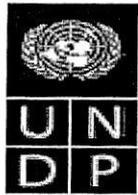
- Fournir un appui institutionnel à l'Institut National de Statistiques (INS) dans la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Développement des Statistiques ;
- Renforcer la capacité de production des acteurs du SSN ;
- Améliorer la qualité de la production statistique ;
- Améliorer la communication et la diffusion des statistiques produites.

Pour aider le bureau du PNUD à élaborer le document de projet conjoint UE et PNUD, le bureau du PNUD en Côte d'Ivoire a requis l'appui du Pôle Stratégie de Développement et Finances Publiques du Centre Régional de Dakar.

Le document de projet élaboré doit être cohérent avec les priorités des partenaires nationaux dans lesdits domaines mais aussi avec le PAGE de l'UE et les recommandations formulées par le PNUD à la partie nationale dans le cadre des missions du Pôle.

Le résultat attendu est un document de projet d'appui à la mise en œuvre de la réforme des finances publiques et des politiques sectorielles dont la réalisation assurera la réussite de la réforme de l'UEMOA, des CDMT sur la base des politiques sectorielles cohérentes et axées sur les résultats vérifiables grâce aux données du SSN. Le document de projet devra aussi proposer les arrangements de gestion entre l'UE, le PNUD et les Institutions bénéficiaires du projet.

**Annexe 2 : Proposition de Dispositif institutionnel de transposition
des directives 2009 de l'UEMOA**



**Proposition de Dispositif institutionnel de transposition des
directives 2009 de l'UEMOA**

**Pôle « Stratégie de développement et finances publiques »
Centre Régional de Dakar du PNUD**

Sommaire

I.	<u>INTRODUCTION</u>	3
II.	<u>LE COMITE NATIONAL DE TRANSPOSITION DES DIRECTIVES</u>	3
	<u>La mission du Comité national de transposition</u>	3
	<u>Le pilotage du Comité national de transposition</u>	4
	<u>La composition du Comité national</u>	4
III.	<u>LES COMITES TECHNIQUES DE TRANSPOSITION DES DIRECTIVES</u>	4
	<u>La mission des comités techniques</u>	5
	<u>Le pilotage des comités techniques</u>	5
	<u>La composition du comité technique Transparence</u>	5
	<u>La composition du Comité technique Loi de finance</u>	6
	<u>La composition du Comité technique Comptabilité</u>	6
IV.	<u>CALENDRIER DE TRANSPOSITION DES SIX (6) DIRECTIVES</u>	7

I. INTRODUCTION

Le nouveau cadre harmonisé de la gestion des finances publiques de l'UEMOA est constitué de 6 directives adoptées en 2009 portant sur le code de transparence, la loi organique de loi de finances, le règlement général de la comptabilité publique, le tableau des opérations financières de l'Etat, le plan comptable de l'Etat et la nomenclature budgétaire de l'Etat. Ces 6 directives doivent, en principe, faire l'objet d'une transposition en droit national avant la fin de l'année 2011. Cet exercice de transposition des directives suppose la définition d'un dispositif qui pilote et coordonne l'ensemble des travaux à mener pour la rédaction de textes législatifs ou réglementaires permettant leur adoption au niveau national.

Ce travail de transposition des directives relatives aux lois organiques, au code de transparence et à la nomenclature en Côte d'Ivoire a été engagé par la DGBF début 2010. Un projet de nouvelle Loi organique des lois de finances a été validé en interne au niveau du MEF et transmis pour avis à la Chambre des Comptes. Un projet de loi organique portant Code de transparence et un projet de décret portant sur la nomenclature budgétaire ont également été produits par la DGBF. Ces deux textes sont en attente de validation. La transposition des trois autres directives a été engagée par ailleurs par la Direction du Trésor. Seul manque le projet de texte de la directive sur le TOFE, à la charge de la direction générale de l'Economie.

Ces projets de texte ont été rédigés par les services du MEF et souffrent d'un défaut de consultation plus élargie aussi bien en interne au sein du MEF qu'avec d'autres institutions.

La proposition avancée par la mission a pour objectif de fournir un cadre de validation technique et politique des projets de texte avant leur passage à l'Assemblée nationale, notamment pour les projets de Loi organique.

Le dispositif qui est proposé se décline en deux composantes :

- Un Comité national de transposition des directives
- Trois comités techniques.

II. Le Comité national de transposition des directives

Le **Comité national de transposition des directives 2009 de l'UEMOA relatives au cadre harmonisé** doit être institué auprès du Ministère de l'Economie et des Finances.

La mission du Comité national de transposition

Le Comité national de transposition est l'instance chargée de la coordination et du suivi opérationnel de la mise en œuvre des travaux de transposition des directives du cadre harmonisé des finances publiques. Il met en place les comités techniques et anime le processus de transposition. Il veille à l'exécution des chronogrammes de transposition arrêtés et rend compte régulièrement à l'autorité de l'avancement des travaux, des difficultés d'application et des questions qui appellent son arbitrage ou des décisions à prendre.

Il supervise les travaux des comités techniques, **examine et valide** les projets de textes élaborés par les comités techniques et les soumet à l'approbation des autorités compétentes.

Le pilotage du Comité national de transposition

Le Comité national est présidé par le **Conseiller Technique auprès du Ministre de l'Economie et des finances** chargé de la coordination des réformes budgétaires et financières⁸. Il se réunit au moins une fois par mois.

Le secrétariat est assuré par la Cellule de Réforme Budgétaire et de Modernisation de la Gestion Publique. Il convoque les réunions du Comité et centralise les projets de textes déposés par les comités techniques.

La composition du Comité national

Le Comité national est composé des représentants :

- de l'Assemblée nationale, notamment de membres de la Commission des finances ;
- du Secrétariat général de la Présidence de la République
- de la Primature ;
- du Ministère du Plan et du Développement
- du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative;
- de la Direction générale de l'Economie
- de la Direction générale du budget et des finances ;
- de la Direction générale du trésor et de la comptabilité publique ;
- de la Direction générale des Impôts ;
- de la Direction générale des douanes ;
- de l'Autorité nationale de régulation des marchés publics ;
- de la Direction de la Conjoncture et des prévisions économiques ;
- de la Direction des marchés publics ;
- de l'Institut national de la statistique ;
- de l'Inspection générale des finances ;
- de la Société civile.

Les Conseillers techniques du Ministre chargé des Finances en charge des Finances publiques sont également membres du Comité.

Pour l'accomplissement de sa mission, le Comité national s'appuie sur trois comités techniques présidés chacun par un chef de file désigné.

III. Les comités techniques de transposition des directives

Trois comités techniques de transposition des directives sont créés suivant un découpage procédant du regroupement des directives par bloc selon leur domaine de compétence.

Un **comité technique Transparence** chargé de la transposition de la directive n° 01/2009 portant Code de transparence dans la gestion des finances publiques avec comme chef de file la **Primature**. Le secrétariat de ce comité technique est assuré par l'Inspection générale des finances du MEF.

Un **comité technique Loi de finance** chargé de la transposition des directives n° 06/2009 et n° 08/2009 portant respectivement lois de finances au sein de l'UEMOA et Nomenclature Budgétaire de

⁸ Ce rôle peut également être dévolu au Directeur de Cabinet du Ministre ou Secrétaire général du ministère

l'Etat (NBE) au sein de l'UEMOA avec comme chef de file la Direction générale du Budget et des finances. Le secrétariat de ce comité est assuré par la Direction du Budget.

Un comité technique Comptabilité chargé de la transposition des trois directives n° 07/2009, n° 09/2009 et n° 10/2009 portant respectivement règlement général de comptabilité publique (RGCP), plan comptable de l'Etat (PCE) et tableau des opérations financières de l'Etat (TOFE) avec comme chef de file la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique (DGTCP). Le secrétariat de ce comité est assuré par la Direction de la Comptabilité publique.

Les chefs de file peuvent apporter toutes adaptations nécessaires au bon fonctionnement de leur comité. Ils doivent conduire la réflexion sur les difficultés éventuelles liées à la mise en application des textes adaptant les directives au droit national.

La mission des comités techniques

Les comités techniques ont pour mission de rédiger les projets de textes transposant les directives les concernant en droit national. Ils doivent également identifier les points d'arbitrage et de décisions à soumettre à l'autorité (Comité national et Conseil des Ministres) ainsi que les mesures d'accompagnement et l'assistance technique nécessaires pouvant faciliter l'application effective des dispositions du cadre harmonisé des finances publiques.

Le pilotage des comités techniques

Les chefs de file de chaque comité technique sont chargés d'organiser et d'animer les travaux de leur comité, d'arrêter, en concertation avec les membres du comité, la périodicité des rencontres et le chronogramme de transposition en respectant les dates butoirs de dépôt ou de mise à signature des projets de textes précisés ci-dessous dans le calendrier proposé.

Le Comité national et les comités techniques peuvent convier à leurs réunions toute personne dont la présence est jugée indispensable.

Les ressources financières nécessaires au déroulement des activités du comité national et des comités techniques seront mises à disposition au travers du budget de l'Etat et des appuis financiers des partenaires au développement.

La composition du comité technique Transparence

Le comité **technique Transparence**, présidé par la Primature, est composé des représentants :

- de l'Assemblée nationale ;
- de la Chambre des comptes ;
- de l'Inspection générale des finances ;
- de l'Inspection générale d'Etat ;
- de la Direction du contrôle interne de la DGTCP ;
- de la Direction du contrôle interne de la DGI ;
- de la Direction du contrôle interne de la DGD ;
- de la Direction du contrôle interne de la DGE ;
- de la Direction des marchés publics ;
- de l'Agence Nationale de Régulation des Marchés publics ;
- du Ministère de la Justice ;
- du Ministère du Plan et du Développement ;

- du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative ;
- - des Syndicats ;
- du Patronat ;
- de la Société Civile.

La composition du Comité technique Loi de finance

Le comité technique Loi de finance, présidé par la Direction générale du Budget et des finances, comprend les représentants :

- de la Commission des finances de l'Assemblée nationale ;
- la Chambre des Comptes ;
- la Direction générale du trésor et de la comptabilité publique ;
- la Direction générale des Impôts ;
- la Direction générale des Douanes ;
- la Direction du Contrôle Budgétaire ;
- la Direction des Affaires économiques extérieures et de l'Intégration ;
- la Direction de la Conjoncture et des Prévisions économiques ;
- la Direction de la dette publique ;
- la Direction du contrôle financier ;
- la Direction de la solde ;
- la Direction des traitements informatiques ;
- la Direction de l'administration de la base SIGFIP ;
- la Cellule de Réforme budgétaire ;
- La Cellule de Revue des Dépenses publiques ;
- les Services d'ordonnancement délégués du MEF installés auprès des ministères chargés respectivement de l'Education, de la Santé, de la Justice et de l'Agriculture ;
- les Services déconcentrés de la Direction du Contrôle Financier installés auprès des ministères chargés respectivement de l'Education, de la Santé, de la Justice et de l'Agriculture.

La composition du Comité technique Comptabilité

Le comité technique Comptabilité, présidé par la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique, est composé des représentants :

- de la Direction générale de la comptabilité publique et du trésor ;
- de l'Institut national de la Statistique ;
- de la Direction générale des Impôts ;
- de la Direction de la Conjoncture et des Prévisions économiques ;
- de l'Inspection générale du Trésor ;
- de la Direction du Budget ;
- de la Direction du contrôle financier ;
- de l'Agence nationale de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest ;
- de la Direction de la Comptabilité publique
- de l'organisme de Sécurité sociale ;
- de l'organisme chargé de la Retraite en Côte d'Ivoire ;

- des services d'ordonnancement délégués du MEF installés auprès des ministères chargés respectivement de l'Education, de la Santé, de la Justice et de l'Agriculture ;
- des Services déconcentrés de la Direction du Contrôle Financier installés auprès des ministères chargés respectivement de l'Education, de la Santé, de la Justice et de l'Agriculture.

IV. Calendrier de transposition des six (6) directives

Les projets de texte seront validés d'abord par les comités techniques, puis transmis au comité national de transposition qui après validation, les transmet pour avis au PTF et à la Commission des finances publiques de l'UEMOA pour avis. La Commission de l'UEMOA se chargera de recueillir l'avis des partenaires techniques (FMI/Afritac, Banque Mondiale, PNUD/Pôle) l'accompagnant sur le chantier de transposition et de mise en œuvre des directives au niveau régional.

Après prise en compte des remarques et réserves, le cas échéant, le Comité national de Transposition transmet les projets de texte au Ministre de l'Economie et des Finances pour le dépôt au Conseil des Ministres et ensuite au bureau de l'Assemblée nationale pour adoption pour les projets de loi.

Intitulé des Directives	Comité concerné	Projet de textes issus de la transposition	Calendrier de transposition prévu dans le droit interne
Directive n 01/2009 portant Code de transparence dans la gestion des finances publiques	Comité technique Transparence	Projet de loi portant sur la transparence dans la gestion des finances publiques	Dépôt sur le bureau du Président de l'Assemblée nationale avant le 15 mai 2012
Directive n 06/2009 portant lois des finances au sein de l'UEMOA	Comité Technique Loi de finance	Projet de loi organique portant sur les lois de finances	Dépôt sur le bureau du Président de l'Assemblée nationale avant le 15 mai 2012
Directive n 07/2009 portant règlement général de la comptabilité publique au sein de l'UEMOA	Comité Technique Comptabilité	Projet de décret relatif au Règlement général de la Comptabilité publique	Signature du projet de décret en fin juin 2012
Directive n 08/2009 portant Nomenclature Budgétaire de l'Etat (NBE) au sein de l'UEMOA	Comité Technique Loi de finance	Projet de décret relatif à la Nomenclature Budgétaire de l'Etat	Signature du projet avant fin juin 2012
Directive n 09/2009 portant Plan comptable de l'Etat au sein de l'UEMOA	Comité Technique Comptabilité	Projet de décret relatif au Plan comptable de l'Etat	Signature du projet avant fin juin 2012
Directive n 10/2009 portant TOFE au sein de l'UEMOA	Comité Technique Comptabilité	Projet de décret relatif au Tableau des opérations financières de l'Etat (TOFE)	Signature du projet avant fin juin 2012

Annexe 3 : Proposition de Projet de réalisation des DPPD, PAP et RAP



Programme d'Appui à la Gouvernance (PAG)

*Proposition pour un programme de formation à
l'élaboration des DPPD, des PAP et RAP ministériels et
à l'accompagnement pour leur mise en œuvre par les
ministères en Côte d'Ivoire.*

**Pôle « Stratégie de développement et finances publiques »
PNUD - Centre Régional de Dakar**

*El-Hadji Fall, Conseiller Technique, CRD/Pôle, (Chef de mission)
Khadidja Kadri, Conseillère Technique, CRD/Pôle*

Table des matières

I.	<u>Introduction</u>	5
A.	<u>Rappel des objectifs du cadre harmonisé de gestion de finances publiques de l'UEMOA</u>	5
B.	<u>Les nouveaux concepts : Le DPBEP et le DPPD - éléments novateurs du processus de planification-programmation – budgétisation – suivi-évaluation.</u>	6
C.	<u>Le contexte de la budgétisation à moyen terme des départements ministériels en Côte d'Ivoire.</u>	9
II.	<u>La démarche globale de développement des DPPD, des PAP et des RAP.</u>	10
A.	<u>La sensibilisation et la communication</u>	10
B.	<u>La formation</u>	11
C.	<u>Echanges d'expériences</u>	11
III.	<u>Le dispositif institutionnel pour la promotion et le développement de l'approche DPPD orientée vers les résultats et la performance.</u>	12
A.	<u>Responsabilisation et renforcement des institutions budgétaires</u>	12
B.	<u>Création de Comites Techniques (CT) ministériels, chargés de l'élaboration des DPPD, des PAP et des RAP.</u>	12
	1. <u>Le DPPD est un outil budgétaire :</u>	12
	2. <u>Le pilotage de la mise en œuvre des DPPD</u>	12
IV.	<u>Proposition d'actions de formations à entreprendre pour le développement des capacités au sein des départements ministériels et l'accompagnement de la réforme</u>	13
A.	<u>Les principes directeurs des actions de formation</u>	14
B.	<u>Le public cible concerné par la formation</u>	15
C.	<u>Objectifs de la formation</u>	15
D.	<u>Objectifs spécifiques de la formation</u>	15
E.	<u>Démarche générale de la formation –méthode pédagogique proposée</u>	16
F.	<u>Proposition de modules de formation :</u>	17
G.	<u>Calendrier indicatif de mise en œuvre des activités de formation sur les DPPD sur une période de six semaines pour l'ensemble des ministères.</u>	17
V.	<u>Renforcement des capacités et accompagnement des cadres et agents par départements ministériels.</u>	18
A.	<u>L'importance du renforcement des capacités et l'accompagnement à l'élaboration des DPPD.</u>	18
B.	<u>Le pilotage ministériel.</u>	19
C.	<u>Organisation et chronogramme des activités d'accompagnement pour la production des DPPD, des PAP et des RAP.</u>	19

VI. <u>Budgétisation</u>	20
VII. <u>Les pré-requis.</u>	21
<i>Annexe n°1 : Cadre Logique (Cf. DTA)</i>	22
<i>Annexe n°2 : Estimation détaillé du coût d'un séminaire de formation DPPD pour une semaine</i>	23
<i>Annexe n°3 : Estimation détaillée du coût d'accompagnement à l'élaboration des DPPD, des RAP et des PAP d'un ministère</i>	24

LISTE DES ABREVIATIONS

CBMT	Cadre Budgétaire à Moyen Terme
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CT	Comité Technique
DAAF	Direction des Affaires Administrative et Financière
DEP	Direction des Etudes et de la Planification
DPBEP	Document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle
DPPD	Document de programmation pluriannuelle des dépenses
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GFP	Gestion des Finances Publiques
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MEMPD	Ministère d'Etat, Ministère de la Planification et du Développement
ON	Ordonnateur National
PAP	Projet Annuel de Performance
PEMFAR	Public Expenditure Management and Financial Accountability Review
RAP	Rapport Annuel de Performance
RDP	Responsable de Programme
SG	Secrétaire Général
TOFE	Tableau des Opérations Financières de l'Etat
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

I. Introduction

Ce schéma directeur présente et trace les grandes orientations de la réforme de la gestion des finances publiques et développe les actions qui doivent être mises en œuvre dans le cadre harmonisé de gestion des finances publiques de l'UEMOA et notamment la mise en place et la pérennisation du CDMT global (DPBEP) et des CDMT ministériels (DPPD).

La mise en œuvre du processus de réformes de la GFP au sens de l'UEMOA doit s'accompagner d'une opérationnalisation du processus pour assurer le succès des réformes, d'où la nécessité de définir les actions à mener pour la gestion du changement. Ces actions comprennent un renforcement du pilotage et de l'encadrement technique de la réforme, des actions de sensibilisation et un programme de formation à la mise en place des DPPD et à leur institutionnalisation.

A. Rappel des objectifs du cadre harmonisé de gestion de finances publiques de l'UEMOA

Les réformes de la gestion des finances publiques dans le cadre de l'UEMOA consiste à développer et à mettre en place dans les Etats membres une approche budgétaire orientée vers les résultats et la performance, conformément à l'approche de la gestion axée sur les résultats et la performance (GAR)⁹. Elle s'inscrit dans une **logique de bonnes pratiques** pour :

- une meilleure gestion des fonds publics pour améliorer l'efficacité des services rendus et une plus grande transparence de l'utilisation des fonds publics ;
- une grande responsabilité des ministères et des gestionnaires de programmes vis-à-vis des citoyens
- une fixation d'objectifs devant être atteints sur la base de programmes ministériels émanant des politiques ministérielles et/ou sectorielles cohérentes avec le Document National de Développement ;
- Assurer le suivi et la performance par rapport aux objectifs ;
- Évaluer les raisons de l'atteinte ou non des objectifs.
- Responsabiliser les gestionnaires de programme quant aux résultats à atteindre et à la performance et non pas sur le contrôle des inputs (intrants).

Le cadre harmonisé de la GFP de l'UEMOA reconnaît ainsi un **nouveau rôle de l'Etat dans la planification stratégique, la budgétisation et le suivi-évaluation.**

L'objectif d'une approche budgétaire moderne et pluriannuelle consiste à renforcer le lien, l'articulation entre le budget et les objectifs du Plan National de Développement (politique publique).

Le Plan National de Développement est et doit être le document de référence qui inclut les objectifs de stabilité macro-économique et financière ainsi que les objectifs sectoriels et les

⁹ La Gestion Axée sur les Résultats de développement est un des cinq principes de base définis pour rendre plus efficace l'aide internationale pour le développement (déclaration de Paris).

documents de stratégie existants. Il est donc indispensable de définir des procédures et des instruments visant à construire un système transparent et organisé de gestion des finances publiques qui¹⁰ :

assure la discipline budgétaire globale, c'est-à-dire la conformité du budget et des programmes de dépenses aux objectifs macroéconomiques

alloue les ressources entre secteurs ou ministères de manière efficace, en conformité avec les priorités stratégiques définies dans le Plan National de Développement et autres documents stratégiques

améliorer la performance opérationnelle, c'est-à-dire l'efficacité et l'efficacités dans la fourniture de services publics et la conduite des activités administratives. L'amélioration de la performance passe, en général, par une meilleure responsabilisation des gestionnaires, consistant à la fois à leur laisser un certain degré de liberté dans la gestion de leurs moyens et à leur demander de rendre compte et rendre des comptes sur leurs prestations et leurs résultats. Une plus grande responsabilisation des gestionnaires devra être accompagnée par une modernisation des systèmes de contrôle interne.

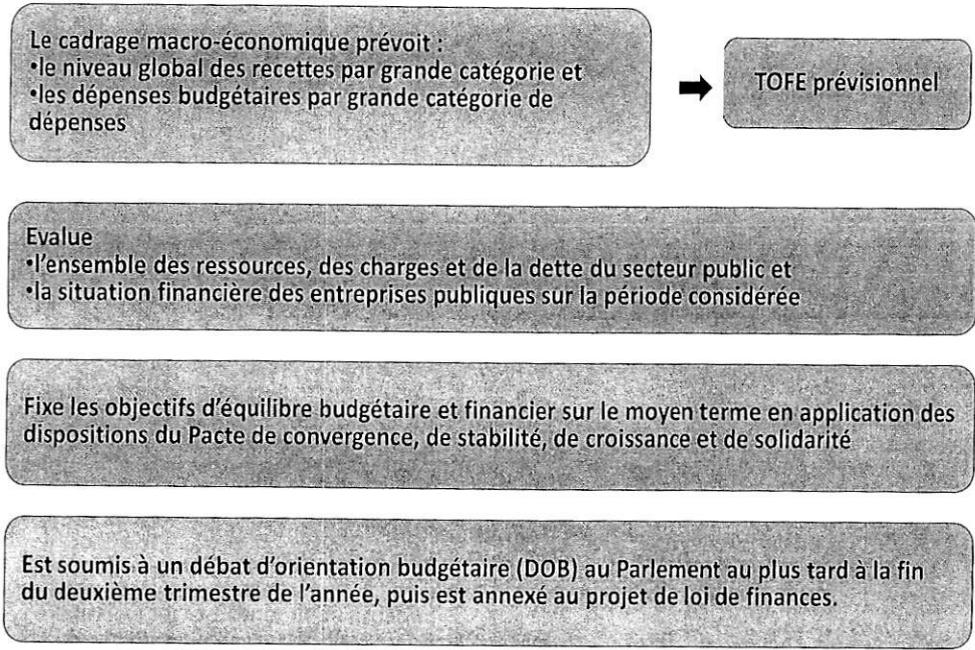
B. Les nouveaux concepts : Le DPBEP et le DPPD - éléments novateurs du processus de planification-programmation – budgétisation – suivi-évaluation.

La mise en place des dispositions des directives de l'UEMOA de juin 2009 et en particulier la directive n°6/CM/UEMOA/2009 portant sur les lois de finances se traduit par la nécessité de préparer un cadre à moyen terme des dépenses et de performance global et ministériel.

La directive n°6 prévoit un **document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle** glissant (DPBEP [Cf. art.52] ou CDMT global élargi) ;

¹⁰ Ces trois objectifs sont présentés dans le « cadre de mesure de la performance de la gestion des finances publiques » du secrétariat du PEFA (2005) ou dans le « manuel de gestion des dépenses publiques » de la Banque mondiale (1998).

**Programmation Budgétaire
pluriannuelle
(minimum 3 ans)**



un document de programmation pluriannuelle des dépenses par ministère (DPPD – Cf. art. 53), les projets annuels de performance par programme (PAP – Cf. art. 46 et 53), et les rapports annuels de performance (RAP).

Les DPPD	Les PAP par programme	Les RAP par programme
<ul style="list-style-type: none"> • Période minimale de trois ans, indicatifs • Evolution des crédits et des résultats attendus sur chaque programme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs, indicateurs de performance par programme • Coût des actions et des projets • Justification évolution des crédits • Echancier des crédits de paiement 	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi des PAP, rend compte de la gestion des programmes
<ul style="list-style-type: none"> • Cohérents avec le DPBEP 		

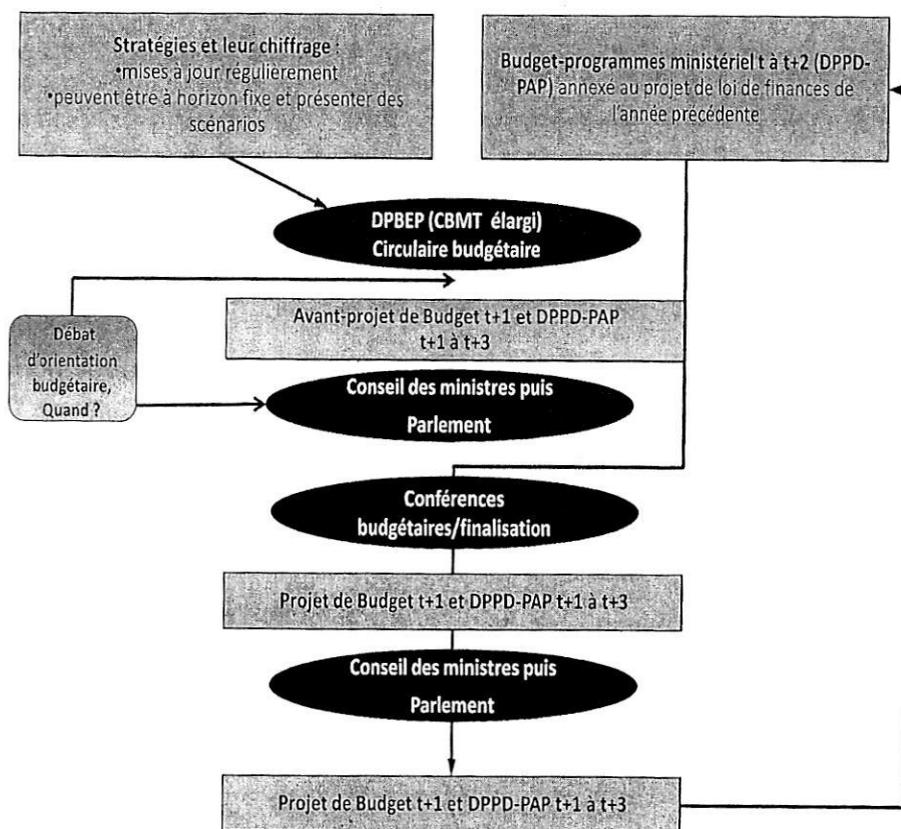
En CI, quelques CDMT ministériels/sectoriels ont déjà été préparés. La poursuite et l'extension de cette expérience nécessitent, dès 2012, la mise en place progressive d'une

gestion budgétaire pluriannuelle par programmes, d'un suivi de la performance et d'un développement progressif du contrôle de gestion afin de respecter les délais prescrits par l'UEMOA pour la mise en œuvre des directives à savoir au plus tard le 1^{er} janvier 2017.

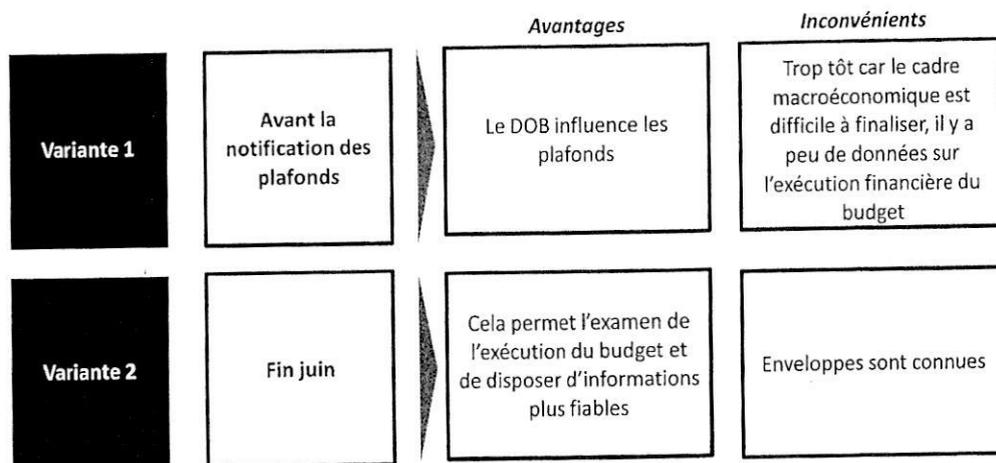
Les actions supposent la structuration du budget des ministères en programme (unité de spécialisation budgétaire, Cf. art. 12), des procédures de gestion sur la base de programme et la mise en place d'un cadre de suivi de la performance.

Rappelons que l'élaboration des budgets-programmes repose sur des principes clairs largement énoncés dans la directive n°6 de l'UEMOA portant loi de finances. Les budgets-programmes, au sens de l'UEMOA, sont régis par l'introduction des notions de responsabilité des gestionnaires de programmes, d'allocation efficace des ressources intra-ministérielles, de culture de résultats et de la performance et de reddition des comptes.

Les Budgets-Programmes sont élaborés sur la base de la politique sectorielle et/ou ministérielle et en fonction des stratégies et des priorités retenues. La politique sectorielle ou ministérielle doit être cohérente avec la stratégie de développement national ; la programmation budgétaire pluriannuelle sera la traduction financière des budgets-programmes définis par le ministère ; Le schéma ci-dessous montre la corrélation entre chacune des étapes.



La question de fond qui se pose est : quand est-ce que le débat d'orientation budgétaire doit-il se tenir ? Deux variantes se présentent (cf. schéma ci-dessous) :



Les aspects politiques et institutionnels sont aussi importants que les aspects techniques d'où l'impératif de redéfinir les rôles des ministères techniques et du ministère des finances pour aboutir à une division de travail convenable en termes de préparation budgétaire pluriannuelle.

Le **DPPD** doit être conçu comme le **moyen de rationaliser les choix budgétaires** et comme l'instrument majeur d'une gestion axée sur les résultats pour atteindre au moindre coût les objectifs et les résultats prioritaires (avec indicateurs de performance) du ministère en cohérence avec la stratégie nationale de développement.

C. Le contexte de la budgétisation à moyen terme des départements ministériels en Côte d'Ivoire.

En mars et juin 2009, le Conseil des ministres de l'UEMOA a adopté de nouvelles directives améliorant le cadre de gestion des finances publiques et imposant le passage à une programmation budgétaire pluriannuelle, basée sur des résultats à atteindre, à l'ensemble des pays de la zone UEMOA. Dès 2010, la Côte d'Ivoire s'est lancée dans le chantier de la réforme de la GFP pour mettre en œuvre le cadre harmonisé de la GFP de la zone UEMOA et en réponse aux conclusions du PEMFAR 2008 dont celles relatives à la crédibilité et l'exhaustivité du budget, la transparence et l'intégrité de la gestion des fonds publics. Conformément au plan d'actions du PEMFAR, la Côte d'Ivoire s'est engagée dans le développement de CDMT au niveau de cinq (5) ministères pilotes (Santé, Lutte contre le SIFA, l'Education Nationale, l'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique, l'Enseignement Technique et Professionnel) ; ces CDMT ont été validés uniquement par la Direction Générale du Budget et des Finances en 2010.

La crise postélectorale a grandement perturbé le processus de développement des CDMT en Côte d'Ivoire. Toutefois, il s'avère que les ministères pilotes ont rencontré quelques difficultés tant pour la mise en œuvre des CDMT que leur chiffrage, la déclinaison en

programmes, la définition d'une ligne de référence, et aussi l'absence d'information quant à l'enveloppe globale par ministère. Les ministères pilotes, dans leur ensemble, estiment que, bien que novateur, l'exercice CDMT mérite d'être mieux accompagné en amont du processus et regrette le piétinement institutionnel quant à la nomination des responsables de programmes, et le manque de pilotage du processus de passage à la budgétisation pluriannuelle basée sur les résultats et la performance. Globalement, les départements ministériels sont unanimes en ce qui concerne la question de l'ancrage ministériel du processus CDMT et celle relative à la responsabilité : à qui rendre compte ? Les départements ministériels expriment tous le besoin d'un plan de formation, d'accompagnement au développement des documents de programmation budgétaire pluriannuelle (DPPD) et de suivi-évaluation. Le renforcement des capacités s'impose étant donné la complexité du nouvel outil de programmation budgétaire et la nécessité de s'adapter à une nouvelle culture de budgétisation.

II. La démarche globale de développement des DPPD, des PAP et des RAP.

La démarche proposée correspond au volet 1 du Programme d'Appui à la Gouvernance (PAG) de l'Union européenne, particulièrement au résultat R3 de la composante I1 : Appui institutionnel au MEF et au résultat R5, R6, R7 et R8 de la composante I2 : Appui institutionnel aux secteurs pilotes de la réforme UEMOA.

Le **volet 1 Appui à la gestion du développement et de l'aide** sera exécuté par un bureau d'étude et l'Ordonnateur National gèrera les devis-programmes.

A. La sensibilisation et la communication

La communication externe et interne sur la réforme des finances publiques est essentielle pour renforcer la compréhension et l'adhésion de toutes les parties prenantes du processus de réforme de la gestion des finances publiques. Il paraît indispensable qu'une stratégie de communication soit définie pour satisfaire les besoins d'information qui devront être plus ou moins détaillés en fonction des bénéficiaires : **le public, les partenaires techniques et financiers et les services concernés de l'administration, les structures partenaires et la société civile**. Les besoins en information varieront en fonction de ces différents niveaux. Cette communication (interne au MEF ou vis-à-vis des structures partenaires, des PTF ou de la société civile) doit rester sous le contrôle exclusif du Comité en charge de la mise en œuvre et de la supervision du programme de réformes de la GFP.

Le premier évènement lié à la mise en œuvre du programme de réforme de la GFP pourrait être la tenue d'un **atelier de lancement** d'une journée qui sera organisé avant la fin du premier trimestre 2012. Il regrouperait l'ensemble des services de l'administration publique, les institutions de contrôle (la Chambre des comptes, les inspections générales des finances, des départements de contrôle interne etc.) ; les structures partenaires et les PTF, la société

civile, des élus de l'Assemblée Nationale et des représentants des universités, du secteur privé. Ce serait l'occasion de fédérer et de mobiliser les principaux acteurs du processus de réforme de la GFP en Côte d'Ivoire. Cet événement devra faire l'objet d'une couverture médiatique. Un document de synthèse « *La route vers la réformes de la GFP* » ou bien « *Le bulletin mensuel de la reforme budgétaire* » serait préparé, imprimé et distribué.

Une bonne communication est un moyen efficace de susciter l'adhésion à la reforme et de réduire les réticences à son égard. Une bonne stratégie de sensibilisation et de communication permet aussi de conserver la motivation des intervenants, des acteurs en les maintenant constamment au courant de l'état d'avancement des travaux. Les actions de sensibilisation et de communication doivent viser des cibles très variées, telles que les membres du gouvernement, les parlementaires, les cadres et agents des ministères, les journalistes et les organisations de la société civile, le grand public. L'**appropriation de la réforme** par les structures responsables est essentielle ; aussi, les acteurs (membres du comité de pilotage) seront sensibilisés par des temps forts tels que : séminaire de lancement, ateliers de programmation des activités, revue annuelle, etc.

B. La formation

Une formation à grande échelle est nécessaire pour développer une capacité permanente au sein de l'administration à élaborer et exécuter des budgets de programme, ainsi qu'à assurer le suivi et l'évaluation des programmes.

Les formations viseront à créer les compétences adéquates ou à l'amélioration des compétences, dans, entre autres, les domaines suivants :

Préparation des stratégies et des politiques sectorielles

Formulation des résultats à atteindre sur la période triennale, des cibles annuelles et des indicateurs.

Préparation du budget pluriannuel.

Mise en place d'un système de suivi-évaluation de la performance.

Mise en place d'un système de contrôle et d'audit de la performance (audit interne)

Mise en place de la nomenclature budgétaire.

Mise en place du nouveau plan comptable.

Audit de performance, évaluation.

C. Echanges d'expériences

Les échanges d'expérience avec les autres pays engagés dans des réformes du même type, ou les ayant déjà réalisées, sont essentiels. Les cadres les plus impliqués dans la réforme devraient tisser des contacts et effectuer des visites dans des Etats, ou des provinces, ayant des cultures budgétaires diverses. Ces Etats, ou ces provinces, peuvent être, par exemple, la France, le Québec, des pays scandinaves (par exemple, le Danemark) et/ou anglo-saxons (par exemple, le Royaume Uni) et les pays à revenu intermédiaire. L'organisation de séminaires à Abidjan avec des participants de différents pays de la sous-région devrait, aussi, être envisagée afin de confronter les difficultés de mise en œuvre et les solutions possibles.

III. Le dispositif institutionnel pour la promotion et le développement de l'approche DPPD orientée vers les résultats et la performance.

A. Responsabilisation et renforcement des institutions budgétaires

La mise en place d'une gestion budgétaire pluriannuelle par programme nécessitera de nommer des responsables de programme. Ces responsables ne sont pas nécessairement les supérieurs hiérarchiques des responsables administratifs gérant les services ou des directions exécutant les activités des programmes, mais leur responsabilité fonctionnelle doit être clairement établie et des mesures d'encouragement pour l'exercice de la fonction de responsable de programme sont à définir. Dans l'immédiat, il convient que chaque ministère dispose d'une cellule ou d'un comité technique chargé de l'élaboration des DPPD, des PAP et des RAP.

B. Création de Comites Techniques (CT) ministériels, chargés de l'élaboration des DPPD, des PAP et des RAP.

L'objectif est de faire du DPPD un outil budgétaire commun de planification et de programmation budgétaire sur une période pluriannuelle (minimale de 3 ans). Le DPPD permet la comparaison entre la programmation des dépenses et la mobilisation des ressources en cohérence avec les objectifs de politique sectorielle et l'affectation des ressources.

Le DPPD est un outil budgétaire :

- **pluriannuel** (programmation des dépenses attendues sur 3 ans minimum)
- **glissant** (actualisation chaque année $t+1/t+3 \rightarrow t+2/t+4, \dots$)
- **ministériel** (adossé à l'organigramme gouvernemental)
- **axé sur les résultats** (structuré autour des prévisions par programmes, eux-mêmes définis par rapport aux objectifs ministériels et assortis de cibles à atteindre)
- **cohérent avec le cadrage macro-budgétaire** (DPBEP)
- **indicatif** (pour la deuxième et troisième année)

Le pilotage de la mise en œuvre des DPPD

Le DPPD est l'outil d'élaboration du projet de budget annuel du ministère ainsi que des PAP par programme. Le périmètre du DPPD est ministériel et il devra être, obligatoirement, annexé au projet de loi de finance de l'année $n+1$ (Cf. art. 46 de la directive n°6 portant loi de finances).

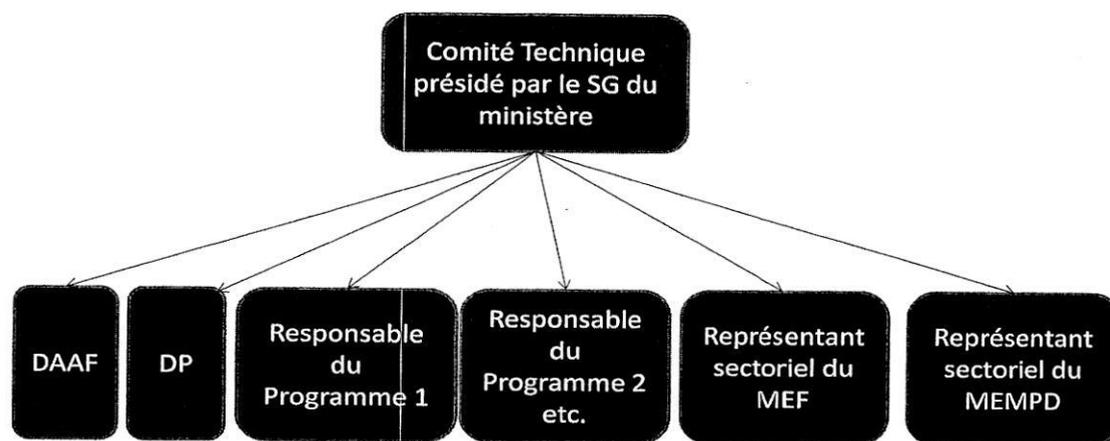
La création de CT au sein de chaque ministère s'inscrit, tout à fait, dans la mise en œuvre des dispositions des directives de l'UEMOA qui visent à promouvoir une approche budgétaire pluriannuelle moderne, efficiente et efficace. Ces CT sont indispensables pour garantir la

production des DPPD, des PAP et des RAP et pour pérenniser la culture d'une programmation budgétaire pluriannuelle axée sur les résultats au sein de l'institution concernée.

La mission, qui leur sera donc assignée, sera de produire les DPPD, les PAP et les RAP et de les soumettre pour approbation à leur hiérarchie de tutelle. Le CT sera responsable de l'organisation et l'animation des travaux de préparation des documents budgétaires, d'établir un chronogramme d'activités afin de respecter le calendrier budgétaire.

Ce CT pourrait être composé ainsi :

- DAAF
- DP
- Responsables de programme
- Représentant sectoriel du MEF
- Représentant sectoriel du MEMPD
- Représentant de l'Inspection Générale (contrôle)



Le nombre d'acteurs est fonction des disponibilités en personnel dans chaque ministère. Il est évident qu'un CT devrait être constitué d'une dizaine de personnes clés maximum.

IV. Proposition d'actions de formations à entreprendre pour le développement des capacités au sein des départements ministériels et l'accompagnement de la réforme

La formation des cadres et fonctionnaires de l'Etat aux objectifs et innovations de la réforme budgétaire en Côte d'Ivoire constitue un axe préalable à la mise en œuvre, à la généralisation et la vulgarisation de la préparation des DPPD et des RAP.

La Commission de l'UEMOA a produit et mis à disposition des Etats membres un « *kit de formation* » pour la diffusion des innovations des Directives et faciliter leur mise en œuvre.

Compte tenu de l'état des avancées déjà réalisées, des actions de formation doivent cependant être envisagées dès à présent afin :

- d'assimiler le nouveau vocabulaire utilisé par l'UEMOA
- de consolider les actions conduites en 2010 pour les services qui ont élaboré un CDMT (ministère des finances (CDMT global), ministères du secteur éducation et ministères du secteur santé) ;
- de préparer et de former les cadres et agents des ministères visés dans le cadre du chantier 2012 aux nouvelles méthodes d'élaboration des documents de programmation budgétaire pluriannuelle.

A. Les principes directeurs des actions de formation

La formation constitue la composante-clé du volet finances publiques. La formation à la programmation pluriannuelle des dépenses doit permettre aux cadres et agents de l'Etat de s'approprier les concepts essentiels pour préparer les conditions requises vers une culture de résultats et de performance et abandonner tout raisonnement en termes de moyen. Le programme de formation sera étroitement lié au processus de transposition des directives de l'UEMOA dans le système national ivoirien et avec l'opérationnalisation des autres volets de la réforme des finances publiques en Côte d'Ivoire.

Le plan de formation proposé ciblera en priorité les cadres et agents des départements ministériels des DAAF et des DP ce qui est une garantie à la fois d'un bon ciblage des contenus des sessions de formation et d'une certaine homogénéité des publics-cibles. Parmi les personnes formées, certaines seront retenues pour remplir le rôle de formateurs pour assurer la pérennité nationale du processus de programmation budgétaire pluriannuelle des dépenses.

De plus, la formation sera accompagnée d'un dispositif d'évaluation qui permettra de garantir la qualité des contenus des sessions de formation et les profils des formateurs et l'impact des formations. Un processus d'accompagnement à l'élaboration des DPPD sera prévu.

Le dispositif de formation élaborera le matériel de formation. Le programme de formation sera bâti sur la base de modules accompagnés d'exercices d'application à partir d'études de cas concrets. Chaque module fera l'objet d'un test de connaissance et d'une évaluation à la fin de chaque étape. Les participants évalueront la formation dans son ensemble et les formateurs à la fin du programme de formation.

Un **projet de mallette pédagogique destinée aux formateurs** pourrait être envisagé et elle contiendrait :

- le cours de formation y compris les exemples et les études de cas ;
- le guide (manuel) du formateur ;
- le guide destiné aux cadres et agents ivoiriens formés ;
- les outils et documents d'évaluation des formations ;

- ainsi que tout autre matériel didactique tel que les guides en cours de préparation ou déjà prêts, le guide du participant à la formation, les textes juridiques, etc ;
- les contenus de formation seront livrés sous format papier et électronique (CD-Rom, clés USB, etc.).

B. Le public cible concerné par la formation

La formation s'adresse à tous les cadres et agents publics tels que :

- 1 représentant sectoriel du MEF ;
- 1 représentant sectoriel du MEMPD ;
- 2 membres des DP des départements ministériels ;
- 2 membres des DAAF des départements ministériels ;
- 5 responsables des programmes au sein des départements ministériels (en supposant qu'il y ait, au plus, 5 programmes par ministères) ;
- 2 cadres et/agents de l'inspection générale / IGF et Inspection Générale d'Etat, contrôle interne etc.

La période de formation sera composée d'un groupe d'une vingtaine de personnes maximum par départements ministériels et des cadres et agents de la direction du budget en charge du secteur concerné et cela, à des fins de pérennisation dans l'utilisation des outils de programmation budgétaire et pluriannuelle.

C. Objectifs de la formation

La formation a pour but de renforcer les capacités des cadres et agents des ministères en vue de :

- mieux comprendre les objectifs, les méthodologies de préparation du DPPD, des PAP et RAP et l'importance de la Gestion Axée sur les Résultats ;
- bénéficier des meilleures pratiques observées notamment en Afrique ;
- maîtriser la structure, les exigences et les différents éléments composant le DPPD, le PAP et RAP ;
- rendre les acteurs de l'élaboration des DPPD capables de diffuser au sein de leur institution l'importance de la bonne gouvernance financière, de la programmation pluriannuelle basée sur les résultats et la performance.

D. Objectifs spécifiques de la formation

Il s'agit de concrétiser les objectifs de la formation pour les rendre opérationnels, en termes de savoir-faire acquis par l'apprentissage. A la fin de la formation, les participants seront en mesure de :

- Présenter les grandes lignes de la réforme de la GFP impulsée par l'UEMOA
- Présenter et expliquer la notion de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et discuter les principes clés de la GAR.
- Présenter et discuter les principes d'élaboration des DPPD, PAP et RAP ;
- Apprendre à définir des objectifs, des indicateurs de performance et des cibles annuelles

- Améliorer la qualité des objectifs et de la définition des programmes, apprécier l'efficacité et l'efficacité des programmes publics et de justifier les dépenses publiques
- Déterminer les critères de validation des objectifs et des indicateurs de performance
- Sensibiliser les participants aux mécanismes de suivi-évaluation du DPPD et au contenu du PAP et du RAP.

E. Démarche générale de la formation –méthode pédagogique proposée

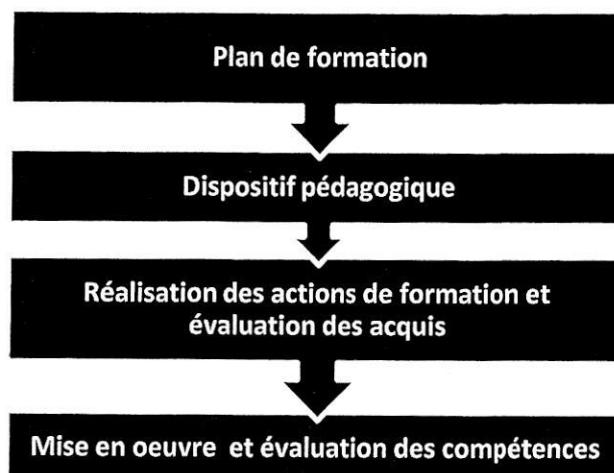
La formation se déroulera sur la base de différents modules. La méthode choisie sera double. Elle sera à la fois affirmative et interrogative. La méthode affirmative consiste en un exposé magistral et la méthode interrogative consiste à faire découvrir par les participants l'objectif et le contenu de la formation ce qui permet un feed-back permanent entre le formateur et les participants et suscite, ainsi, une certaine participation de l'ensemble du groupe. L'objectif est que les participants à la formation s'approprient et appliquent les concepts et les méthodes à l'aide d'exercices et de lectures concrets suites aux présentations magistrales.

Différentes techniques d'animation seront utilisées tels que des exercices d'application, des jeux de rôle, étude de cas, travaux de groupe, etc.

La fin de la formation fera l'objet d'une évaluation des acquis professionnels pour s'assurer que les cadres et agents formés soient capables de définir les principes d'élaboration des DPPD, donner les principes clés de la GAR, de définir les objectifs et les indicateurs de performance des programmes, et d'assurer le suivi-évaluation de la performance des programmes mis en œuvre et enfin, d'utiliser le guide méthodologique harmonisé pour l'élaboration des DPPD. Cette évaluation permettra d'apprécier le niveau d'atteinte des objectifs de la formation dispensée.

En fin de formation, les participants recevront un kit pédagogique contenant un ensemble de support de formation soit sous la forme papier soit sur un support CD-Rom. Ce kit pédagogique sera conçu pour les participants pour permettre une appropriation concrète et pragmatique de l'outil CDMT. Il sera modulable afin de l'adapter aux différents agents ministériels en fonction de leur niveau, de leurs attentes et de leur pratique.

La formation dispensée s'ins rera dans une démarche d'ensemble de gestion prévisionnelle de la formation en GFP :



Cette formation sera aussi l'opportunité d'identifier les formateurs ivoiriens potentiels qui assureront les formations aux autres départements ministériels avec l'appui des experts du pôle. Cette démarche est indispensable pour former la totalité des ministères d'ici 2014.

F. Proposition de modules de formation :

Les besoins identifiés au cours de la mission conduisent à articuler les actions prioritaires de formation autour de cinq modules :

Module 1 :	Rappel de la réforme impulsée pour l'UEMOA (Grandes lignes de la réforme)
Module 2 :	Principes clés de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR)
Module 3 :	Les pré-requis pour l'élaboration du Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (Planification et priorités ministérielles, définition des programmes) ;
Module 4 :	L'élaboration des DPPD ministériels et la responsabilisation des différents acteurs ;
Module 5 :	L'élaboration des PAP et RAP ;
Module 6 :	Les méthodes de suivi-évaluation des DPPD – PAP.

G. Calendrier indicatif de mise en œuvre des activités de formation sur les DPPD sur une période de six semaines pour l'ensemble des ministères.

Le programme de formation sera focalisé en priorité sur les quatre (4) premiers ministères (en jaune dans le tableau ci-dessous) ayant déjà produit des CDMT et sur huit (8) nouveaux ministères pilotes. En 2012, la formation à l'élaboration des DPPD concernerait les ministères suivants :

GROUPE 1	Ministère de la Santé & lutte contre le SIDA
	Ministère de la Justice

GROUPE 2	Ministère de l'Education Nationale
	Ministère de l'Intérieur
GROUPE 3	Ministère Enseignement Sup. & Recherche Scientifique
	Ministère de l'Energie des Mines, du Pétrole
GROUPE 4	Ministère Enseignement Technique & Professionnel
	Ministère Aff. Sociales, Emploi & Solidarité
GROUPE 5	Ministère Agriculture y compris Ministère des Ressources Animales et Halieutiques
	Ministère de l'environnement et du Développement Durable
GROUPE 6	Ministère des Infrastructures Economiques
	Ministère de la Défense

Les groupes seront constitués en associant, quand cela est possible, un ministère sous CDMT et un nouveau ministère pilote.

La durée prévue est de six (6) jours à savoir du Lundi au samedi avec une arrivée à Grand Bassam prévus le dimanche soir afin d'être opérationnel le lundi matin à 9h.

La formation au DPPD pourrait débuter au cours du 2^{ème} Trimestre 2012 et s'étalait sur une période de 3 semaines pour assurer la formation aux 12 premiers ministères. La formation des douze derniers ministères pourrait assurer en tandem avec des experts locaux aussi sur une période de trois (3) semaines.

V. Renforcement des capacités et accompagnement des cadres et agents par départements ministériels.

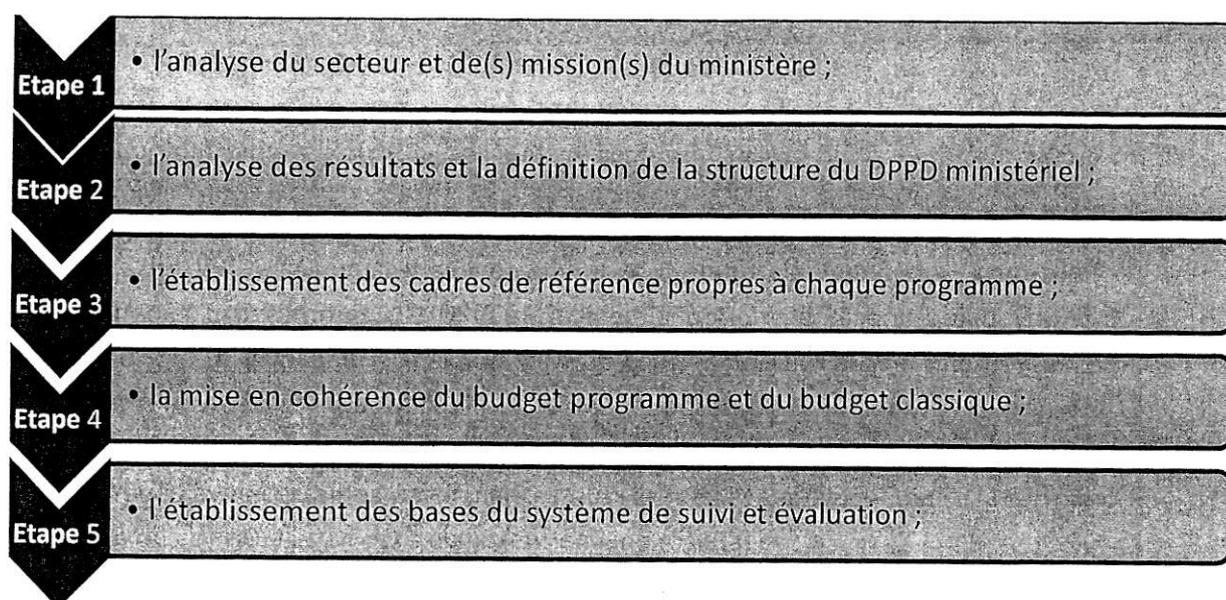
L'idée est de veiller à la consolidation des effets de la formation pour éviter la déperdition entre le moment de la formation et sa mise en application. La consolidation s'effectue par le biais d'un accompagnement pendant une certaine période des personnes formées sur le terrain pour observer et conseiller l'opérationnalisation de l'élaboration des DPPD, des PAP et des RAP. Cette action peut prendre la forme d'une participation des formateurs en temps réel pendant les sessions de travail d'élaboration des DPPD et de définitions d'objectifs et d'indicateurs de performance quantitatifs et qualitatifs des programmes.

A. L'importance du renforcement des capacités et l'accompagnement à l'élaboration des DPPD.

La directive 06/2009 de l'UEMOA oblige à l'élaboration de DPPD d'ici le 1^{er} janvier 2017, comme outil de cadrage pluriannuel des dépenses. Les DPPD sont l'expression des principes de la gestion budgétaire axée sur les résultats et la performance. Le passage à l'élaboration des DPPD suppose leur parfaite cohérence avec le document de programmation budgétaire

et économique pluriannuelle (DPBEP) qui est proche du cadrage budgétaire à moyen terme (CBMT ou CDMT Global).

Le périmètre du DPPD est ministériel avec un horizon temporel minimal de 3 ans et le DPPD est basé sur des programmes. Le DPPD introduit la notion de responsabilité, donc d'un nouvel acteur : le responsable et gestionnaire de programme et l'autonomie de gestion au niveau ministériel à savoir la déconcentration de l'ordonnancement des dépenses. Les crédits octroyés aux ministères sont fongibles (fongibilité asymétrique) en particulier au sein des programmes avec certaines particularités qui seront développées lors de la formation à l'élaboration des DPPD. Les DPPD s'élaborent en cinq (5) étapes :



Ces cinq (5) étapes sont fondamentales et nécessitent la mise en place d'un processus d'accompagnement pour chacune d'elle.

B. Le pilotage ministériel.

La mise en place d'un comité ministériel de pilotage est indispensable et la première manifestation d'un changement dans les structures pour s'adapter à l'approche programmation budgétaire pluriannuelle.

Le comité ministériel de pilotage du processus d'accompagnement pourrait être sous la responsabilité du SG ou de la personne chargée plus spécialement des questions de renforcement des capacités.

C. Organisation et chronogramme des activités d'accompagnement pour la production des DPPD, des PAP et des RAP.

Suite à la formation à l'élaboration des DPPD, un accompagnement à l'élaboration des DPPD et des PAP s'impose ; il s'agit de guider chaque ministère tout au long des cinq (5) étapes citées ci-dessus afin de pérenniser les actions de renforcement des capacités dans chacun

des ministères retenus dans le cadre de la formation initiale et afin d'assurer l'appropriation des procédures et des techniques par la partie ivoirienne.

Pour chacune des étapes, il faudrait prévoir dix (10) jours ouvrables de présence d'un expert du pôle ou du PNUD et d'un expert local par ministère, soit 50 jours ouvrables par ministère soit un total de 1200 jours ouvrables pour l'ensemble des ministères. L'intervention auprès des ministères pourrait se faire par période de 10 jours sur site toutes les trois (3) semaines.

VI. Budgétisation

Le budget se répartit entre la composante « formation » et la composante « accompagnement ». Les éléments de calcul des coûts sont présentés en annexe.

La durée totale d'accompagnement de l'ensemble des 24 ministères à l'élaboration des DPPD, des PAP et RAP serait de trois (3) ans à raison de 2 ministères par mission d'accompagnement de dix (10) jours. Cela suppose un démarrage dès le troisième trimestre 2012.

L'accompagnement par le Pôle est prévu pour trois ministères par an, le reste étant assuré par l'expertise internationale qui sera mobilisée.

Tableau : Répartition par an de l'appui aux ministères pour la réalisation des DPPD

	2012	2013	2014	TOTAL
Nombre de ministères	12	6	6	24
Nombre de ministères appuyés par le Pôle	3	3	3	9
Nombre de ministères appuyés par l'Expertise internationale	9	3	3	15

Le coût de la formation est calculé en raison de six (6) sessions de formation réunissant deux ministères par session pour 2012 et 2013 et 3 sessions de formation en 2014 avec deux ministères par session.

Tableau : Budget

Mode de financement	Activités	2012	2013	2014	TOTAL
Composante 1 : Formation DPPD					
DP (PNUD/Pôle)	Séminaires de formation	170 536 €	170 536 €	85 268 €	426 339 €
Composante 2 : Appui développement DPPD des ministères					
CS	Expert International	662 382 €	220 794 €	220 794 €	1 103 971 €
DP (PNUD/Pôle)	Expert Pôle	232 558 €	232 558 €	232 558 €	697 675 €
DP (PNUD/Pôle)	Expert National	274 408 €	137 204 €	137 204 €	548 816 €
DP (PNUD/Pôle)	Frais Encadrement	310 996 €	155 498 €	155 498 €	621 992 €
	Total	1 480 345 €	746 055 €	746 055 €	2 972 454 €
	Contribution ¹¹ PNUD	178 591 €	178 591 €	178 591 €	535 774 €
	Total¹² Composante 2 UE	1 301 754 €	567 463 €	567 463 €	2 436 680 €
	TOTAL	1 472 289 €	737 999 €	652 731 €	2 863 019 €

CS : Contrat de service ; DP : Devis-programme

VII. Les pré-requis.

L'appui à l'élaboration des DPPD, des PAP et des RAP suppose que l'équipe DPPD ministériel ait suivi au préalable la formation au processus d'élaboration des DPPD – PAP et RAP. Elle est fondamentale pour pouvoir s'engager dans l'exercice d'élaboration des nouveaux documents budgétaires ministériels. Il est indispensable que la Cellule DPPD soit au fait de la politique sectorielle (ou ministérielle) de son ministère qui servira de référence pour l'élaboration des budgets-programmes dans le respect de la directive n°6/CM/2009 de l'UEMOA.

L'objectif est de capitaliser et de pérenniser les acquis de la formation à l'élaboration des DPPD et l'appui à la conception des politiques sectorielles et surtout de veiller à la parfaite articulation entre les activités de planification et de programmation, et de budgétisation et la mise en place d'un système pertinent de suivi-évaluation.

¹¹ La contribution PNUD est calculée comme la somme des honoraires qui auraient été payés aux experts du Pôle s'ils n'étaient pas sous contrat PNUD.

¹² Il s'agit du total sans la contribution du PNUD à financer par le projet pour la composante 2 accompagnement.

Annexe n°1 : Cadre Logique (Cf. DTA)

Annexe n°2 : Estimation détaillé du coût d'un séminaire de formation DPPD pour une semaine

Formation DPPD	Unité	Unité : Jour	Quantité	Prix unitaire	Coût Total FCFA
A. Hébergement (1/2 Pension)	20				6 240 000,00
A.1 Hébergement des participants	20 Nuitées	6	20	27 000	3 240 000,00
A.2 Déjeuner - participants	20 Personnes	6	20	15 000	1 800 000,00
A.3 Dîner - participants (forfait)	20 Personnes	6	20	10 000	1 200 000,00
					-
B. Location salle de séminaire + équipement (rétroprojecteur numérique, tableau)					10 272 000,00
2 x 1 Salles pour 2 groupes de 10 personnes + équipement Rétroprojecteur + micros	2 salles		6	130 000	1 560 000,00
Pause café (6j X 2)	20 personnes	12	240	3 000	8 640 000,00
Eau Minérale (salle)	20 personnes	6	20	600	72 000,00
					-
C. Dépenses forfaitaires Kit de formation					340 000,00
Matériel de formation (Dossier, bloc note, Stylo, CD-ROM ou clés USB)			20	7 000	140 000,00
Forfait déplacement	20 personnes		20	10 000	200 000,00
					-
Total (A + B + C) en FCFA					16 852 000,00 XOF
Total (A + B + C) en euros					25 690,71 €
					-
D. Dépenses Communication et Visibilité UE, PNUD, Pôle					300 000,00
Dépenses de visibilités UE, PNUD et Pôle, Presse écrite et Presse Audio Visuelle			1	300 000	300 000,00
					-
Total (D) en FCFA					300 000,00 XOF
Total (D) en euros					457,35 €
					-
E. Dépenses remboursables					500 000,00
Arrivée des experts Vendredi soir (Préparation) - Départ Dimanche					-
Voyage Pôle Dakar - Abidjan (A/R) 1 experts du Pôle			1	500 000	500 000,00
Coût de 1 experts locaux			1	200 000	200 000,00
					-
F. Per diems (DSA)					992 000,00
Per diem (1 experts du Pôle)	nuitée		8	124 000	992 000,00
					-
Total (E + F) en FCFA					1 492 000,00 XOF
Total (E + F) en euros					2 274,54 €
					-
TOTAL GENERAL (A+B+C+D+E+F) EN FCFA					18 644 000,00 XOF
TOTAL GENERAL(A+B+C+D+E+F) EN EUROS					28 422,59 €

Annexe n°3 : Estimation détaillée du coût d'accompagnement à l'élaboration des DPPD, des RAP et des PAP d'un ministère

Coût Accompagnement DPPD pour 5 sessions avec 1 EI							
	Quantité	coût	jour	nombre	Total CFA	taux	Total €
Expert International	1		15		48277150	655,957	73 598 €
Billet	5	800000			4000000	655,957	6 098 €
DSA	5	131192	15		9839400	655,957	15 000 €
Honoraires	5	459170	15		34437750	655,957	52 500 €
Expert Pôle	1		15		50849425	655,957	77 519 €
Billet	5	500000			2500000	655,957	3 811 €
DSA	5	124000			9300000	655,957	14 178 €
Honoraires	5	520659			39049425	655,957	59 530 €
Expert National	1		15		15000000	655,957	22 867 €
Honoraires	5	200000			15000000	655,957	22 867 €
Encadrement					13800000	655,957	21 038 €
Repas	20	7000	10	5	7000000	655,957	10 671 €
Pause café	20	3000	20	5	6000000	655,957	9 147 €
Fourniture	20	3000	1	5	3000000	655,957	457 €
Déplacement	20	5000	1	5	5000000	655,957	762 €
TOTAL							117 503 €

Coût Accompagnement DPPD pour 5 sessions avec 1 Expert Pôle							
	Quantité	coût	jour	nombre	Total CFA	taux	Total €
Expert International	1		15		48277150	655,957	73 598 €
Billet	5	800000			4000000	655,957	6 098 €
DSA	5	131192	15		9839400	655,957	15 000 €
Honoraires	5	459170	15		34437750	655,957	52 500 €
Expert Pôle	1		15		50849425	655,957	77 519 €
Billet	5	500000			2500000	655,957	3 811 €
DSA	5	124000			9300000	655,957	14 178 €
Honoraires	5	520659			39049425	655,957	59 530 €
Expert National	1		15		15000000	655,957	22 867 €
Honoraires	5	200000			15000000	655,957	22 867 €
Encadrement					17000000	655,957	25 916 €
Repas	20	7000	10	5	7000000	655,957	10 671 €
Pause café	20	3000	20	5	6000000	655,957	9 147 €
Fourniture	20	3000	5	5	1500000	655,957	2 287 €
Déplacement	20	5000	5	5	2500000	655,957	3 811 €
TOTAL							126 303 €
Contribution PNUD	5	520659	15		39049425	655,957	59 530 €
TOTAL UE							66 773 €

Annexe 4 : Proposition de Projet de réalisation du DPBEP



Programme d'Appui à la Gouvernance (PAG)

*Proposition pour la réalisation des DPBEP dans le
cadre de la mise en œuvre des réformes UEMOA*

**Pôle « Stratégie de développement et finances publiques » Centre
Régional de Dakar du PNUD**

El Hadji FALL, *Conseiller technique CRD/Pôle (chef de mission)*

Khadija KADRI, *Conseillère technique CRD/Pôle*

Contents

I. INTRODUCTION	4
II. Le DPBEP : un nouvel instrument budgétaire	4
A. <u>L'articulation des instruments de programmation budgétaire pluriannuelle</u>	4
B. <u>Procédure d'élaboration du DPBEP</u>	5
III. LE CONTEXTE ACTUEL DU CADRAGE BUDGETAIRE GLOBAL A MOYEN TERME EN COTE D'IVOIRE	6
A. <u>La situation de la programmation budgétaire pluriannuelle en Côte d'Ivoire</u>	6
B. <u>Les besoins de formation à l'élaboration du DPBEP</u>	7
IV. LIGNES DIRECTRICES POUR L'ELABORATION DU DPBEP	8
A. <u>La mise en place d'un dispositif institutionnel pour l'élaboration des DPBEP et accompagnement</u>	8
1) <u>Création d'un Comité DPBEP</u>	8
2) <u>Accompagnement à la réalisation du DPBEP</u>	9
B. <u>Développer un plan de formation sur le DPBEP</u>	10
1) <u>Objectifs de la formation</u>	10
2) <u>Le public-cible concerné par la formation</u>	10
3) <u>Démarche pédagogique de la formation</u>	11
4) <u>Proposition de modules de formation</u>	12
5) <u>Calendrier des activités de formation à l'élaboration du DPBEP</u>	13
V. BUDGETISATION	13

Liste des acronymes

BAD	Banque Africaine de Développement
BM	Banque Mondiale
CBMT	Cadre Budgétaire à Moyen Terme
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CT	Comité Technique
DAAF	Direction des Affaires Administrative et Financière
DP	Direction de la Planification
DPBEP	Document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle
DPPD	Document de programmation pluriannuelle des dépenses
FMI	Fond Monétaire International
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GFP	Gestion des Finances Publiques
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MEMPD	Ministère d'Etat, Ministère de la Planification et du Développement
ON	Ordonnateur National
PAP	Projet annuel de performance
RAP	Rapport annuel de performance
RDP	Responsable de Programme
SG	Secrétaire Général
TOFE	Tableau des Opérations Financières de l'Etat
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund

I. Introduction

L'objectif de la programmation budgétaire et économique pluriannuelle est de rendre la dépense publique plus efficace (afin d'atteindre les objectifs de l'action publique en général) et plus efficiente (afin d'atteindre ces objectifs à moindre coût). Les documents de programmation budgétaire économique pluriannuelle (DPBEP) et les documents de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD) sont des instruments qui concourent à cet objectif.

La programmation des dépenses publiques à moyen terme doit tenir compte des contraintes budgétaires et des objectifs. Il ne peut exister d'objectifs sans contraintes. La contrainte doit être précisée afin que les ministères dépeniers puissent proposer et évaluer le coût des programmes, (sur une période minimale de 3 pouvant aller à 5 ans) en tenant compte de la contrainte budgétaire. La notion de contrainte budgétaire est claire en théorie mais dans la pratique, les choses sont plus confuses car les ressources sont souvent instables et difficilement prévisibles, en particulier les financements extérieurs. Malgré cela, il convient de reconnaître qu'il est important de préciser le niveau des recettes futures de l'État sur la base d'une projection macro-économique cohérente et qu'il est indispensable d'établir un lien systématique entre les dotations budgétaires et les résultats à atteindre (lien moyen – résultat) d'où l'importance de calculer le montant des ressources soutenables (sans endettement excessif) donc la contrainte budgétaire et d'évaluer le montant des dépenses possibles qui seront-elles-mêmes réparties entre les différentes institutions budgétaires.

II. Le DPBEP : un nouvel instrument budgétaire

La gestion budgétaire dans le cadre harmonisé de l'UEMOA doit être placée dans une perspective pluriannuelle (3 ans au minimum), afin de construire un système transparent et organisé de gestion des finances publiques qui :

- i. assure la discipline budgétaire globale, c'est-à-dire la conformité du budget et des programmes de dépenses aux objectifs et contraintes macroéconomiques ;
- ii. alloue les ressources entre secteurs ou ministères de manière efficace, en conformité avec les priorités stratégiques définies dans le Plan National de Développement et autres documents stratégiques ;
- iii. améliorer la performance opérationnelle, c'est-à-dire l'efficience et l'efficacité dans la fourniture de services publics et la conduite des activités administratives. L'amélioration de la performance passe, en général, par une meilleure responsabilisation des gestionnaires, consistant à la fois à leur laisser un certain degré de liberté dans la gestion de leurs moyens et à leur demander de rendre des comptes sur leurs prestations et leurs résultats. Une plus grande responsabilisation des gestionnaires devra être accompagnée par une modernisation des systèmes de contrôle interne.

A. L'articulation des instruments de programmation budgétaire pluriannuelle.

La directive n°06/2009 définit deux instruments pour placer le budget dans une perspective pluriannuelle. Le premier instrument est le Document de Programmation Budgétaire et Economique Pluriannuelle (DPBEP), couvrant une période d'au moins 3 ans. Ce document prévoit le niveau global des recettes par grande catégorie et les dépenses budgétaires par grande catégorie de dépenses ; il évalue l'ensemble des ressources, des charges et de la dette du secteur public et la situation financière des entreprises publiques sur la période considérée et il fixe les objectifs d'équilibre

budgétaire et financier sur le moyen terme en application des dispositions du Pacte de convergence, de stabilité, de croissance et de solidarité passé entre les États membres de l'UEMOA.

Le second instrument est le Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) ministériel. Les DPPD prévoient, pour une période minimale de trois ans, à titre indicatif, l'évolution des crédits et des résultats attendus pour chaque programme, en fonction des objectifs à atteindre. Ces documents doivent être cohérents avec le DPBEP et le Plan National de Développement (PND).

La mise en place du DPBEP s'inscrit dans le cadre des réformes de l'UEMOA. La budgétisation à moyen terme, vient améliorer la prise en compte de i) la contrainte macro-économique dans les programmes de dépenses publiques et ii) l'efficacité des décisions politiques à partir de priorités clairement énoncées pour faire face et atteindre les objectifs de développement.

La problématique de la gestion des ressources de l'Etat et de leur allocation est centrale quant aux choix prioritaires émanant du PND et au principe de bonne gouvernance des finances publiques dans une perspective pluriannuelle.

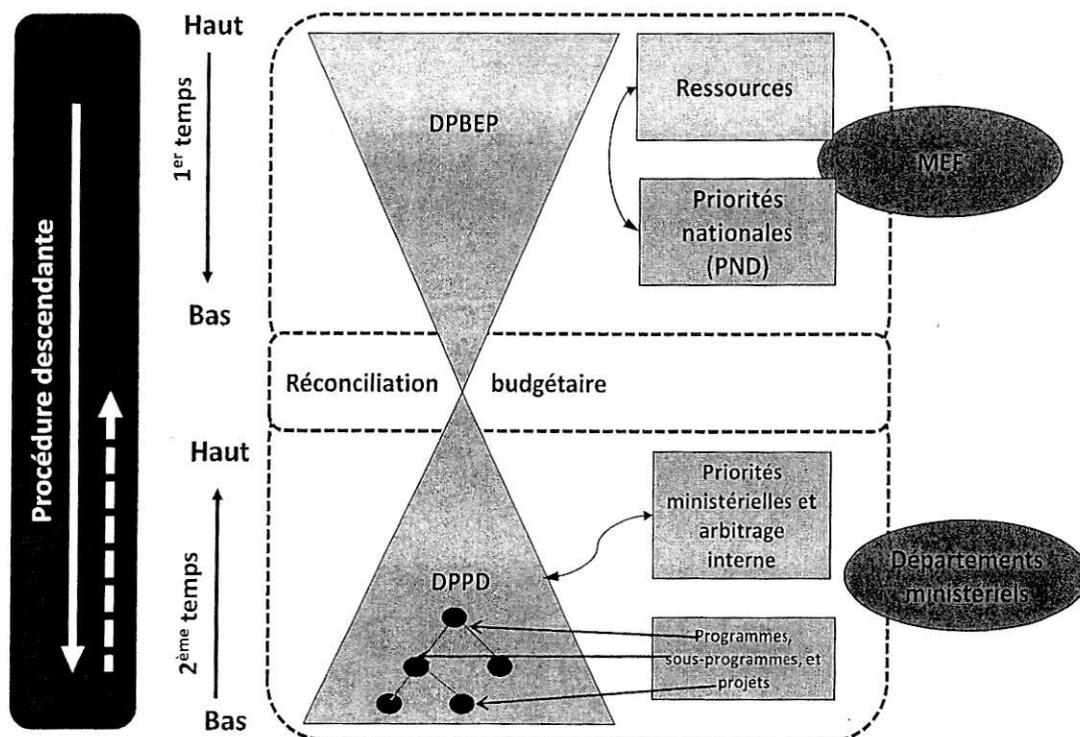
B. Procédure d'élaboration du DPBEP

Le DPBEP est établi à partir du TOFE prévisionnel, qui donne les grands agrégats budgétaires. Le TOFE prévisionnel est une composante du cadre macro-économique à moyen terme, qui donne les projections du PIB, de la balance des paiements et de la situation monétaire. Le TOFE définit l'enveloppe globale des ressources et les dépenses totales, par grande nature économique (dépenses de personnel, biens et services, transfert, investissement et intérêts de la dette publique) en tenant compte des objectifs macroéconomiques et de l'évolution de la conjoncture économique. Le DPBEP est un élément clé de la budgétisation et de la programmation pluriannuelle des dépenses qui s'effectue, en principe, en deux temps. Il est un élément essentiel d'une approche de budgétisation et de programmation pluriannuelle (« approche stratégique ou approche descendante »).

Le DPBEP répartit par ministère les ressources disponibles issues du TOFE prévisionnel. A partir du DPBEP, le MEF et notamment la DGBF définit les plafonds (les enveloppes) ministériels en fonction des priorités sectorielles telles qu'elles apparaissent dans le DNP.

Il convient de rappeler que l'élaboration du DPBEP s'effectue en trois (3) étapes selon une procédure itérative entre les différents éléments. Le DPBEP est un élément de la procédure de budgétisation qui lie à la fois les choix stratégiques et les arbitrages sous contrainte financière et les DPPD. Habituellement, la procédure de budgétisation adoptée est une procédure descendante qui s'effectue en deux temps.

Figure 1: Processus DPBEP



Les arbitrages intra-sectoriels sont effectués par les départements ministériels eux-mêmes, dans le respect des plafonds définis par le DPBEP. Des consultations et des réconciliations ont lieu entre le ministère des Finances et les ministères sectoriels. L'arbitrage, à proprement dit, a lieu lors de la tenue des conférences budgétaires entre le MEF et les départements ministériels ; si des désaccords persistent, l'arbitrage du premier ministre prévaut.

La directive n°6 de l'UEMOA induit des changements notables. Le DPBEP devient le document cadre de la procédure budgétaire et de la programmation pluriannuelle qui vise à assurer la discipline budgétaire et macroéconomique, et, à garantir la conformité des décisions d'allocation intersectorielle des ressources en fonction des objectifs et des stratégies adoptés. Le DPBEP est conçu comme un outil de transparence quant à l'allocation intersectorielle des ressources de l'Etat sur une période minimale de trois (3) ans.

III. Le contexte actuel du cadrage budgétaire global à moyen terme en Côte d'Ivoire.

A. La situation de la programmation budgétaire pluriannuelle en Côte d'Ivoire

La période d'instabilité politique et de conflit postélectoral a retardé le processus de mise en œuvre du cadre harmonisé de la gestion des finances publiques de l'UEMOA et a entraîné une certaine détérioration de la gouvernance, des finances publiques et de la transparence dans les affaires de l'Etat ivoiriens.

Le PEMFAR (2008) avait déjà montré l'existence d'insuffisances et de faiblesses de la performance du système des finances publiques ivoiriennes en particuliers dans le domaine (i) de l'exhaustivité et de la crédibilité du budget, (ii) dans l'exécution du budget et (iii) au niveau du contrôle ainsi que (iv) du système de passation des marchés publics. Les échéances fixées par l'UEMOA obligent la Côte d'Ivoire à se doter d'un DPBEP. En vue d'une gestion des finances publiques efficace et transparente nécessaire dans la mise en œuvre des politiques nationales, le Gouvernement ivoirien a adopté un plan d'actions pour la réforme des finances publiques dont l'un des axes consiste à mettre en place un cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) cohérent avec une gestion macroéconomique claire.

La mise en œuvre de la réforme est conduite par le Ministère de l'Economie et des Finances (Comité de Mise en œuvre du Plan de Réforme des Finances Publiques créé le 29 juillet 2009 et modifié en août 2009) avec l'appui des partenaires techniques et financiers (FMI, BAD, BM, UE, UNICEF). L'Union Européenne à travers le Projet d'appui à la Mise en œuvre du Plan de Réforme des Finances Publiques, s'occupe particulièrement du volet Mise en place du CDMT. Le processus du CDMT a débuté par l'organisation d'un séminaire de lancement et de formation organisé par le MEF et animé par des consultants extérieurs en décembre 2009. Ce séminaire a permis de placer le CDMT dans le cadre global d'exécution du DNP et a posé les jalons de l'introduction du CDMT à savoir le contexte, la définition, la méthodologie d'élaboration, les principaux acteurs. Des ateliers complémentaires de formation et de sensibilisation ont suivi, en février 2010, à l'initiative d'AFRITAC et des PTF.

Le premier enjeu pour la Côte d'Ivoire est de passer à une culture de performance au sein du secteur public avec un accent non-négligeable sur la qualité et l'efficacité du service public. Le second enjeu majeur est de mettre en place un système de gestion des finances publiques acceptable par l'ensemble des parties prenantes au niveau national et international, et, une appropriation des mesures de la réforme des finances publiques par les acteurs nationaux du système budgétaire ; Le troisième enjeu est de disposer d'un système de données fiables permettant non seulement d'élaborer les DPBEP et DPPD mais surtout de veiller à la traçabilité des données financières et d'évaluer l'impact de sa mise en place.

Aujourd'hui, la Côte d'Ivoire est confrontée au respect du calendrier de mise en œuvre imposé par l'UEMOA, à l'élaboration d'un DPBEP, au pilotage effectif d'une gestion axée sur la performance au sein des départements ministériels et la maîtrise de la méthodologie de mise en œuvre des DPBEP et des DPPD.

La réforme budgétaire telle que l'introduction du DPBEP en Côte d'Ivoire est un processus complexe supposant l'implication de multiples acteurs et elle se réfère à tous les différents aspects de la gestion des finances publiques (nomenclature budgétaire, budgétisation pluriannuelle, performance, résultats etc.). A ce jour, la Côte d'Ivoire ne dispose pas d'un cadre budgétaire à moyen terme pluriannuel lui permettant de respecter ses engagements vis-à-vis du FMI, les PTF dont l'Union européenne.

B. Les besoins de formation à l'élaboration du DPBEP.

L'élaboration du DPBEP est encore à l'état embryonnaire malgré les différents ateliers de sensibilisation à la nouvelle problématique des finances publiques ; la situation post-conflit électorale n'a pas permis les développements escomptés et le passage à la programmation budgétaire pluriannuelle malgré les arrêtés fixant le cadre institutionnel de mise en œuvre du DPBEP. La Côte d'Ivoire n'est pas en mesure de produire le DPBEP au sens UEMOA ni de s'approprier le processus. En

2012, l'UE a prévu un appui technique externe à l'élaboration du DPBEP afin de respecter les engagements de la Côte d'Ivoire vis-à-vis du FMI (juin 2012).

Le renforcement des capacités aux objectifs et innovations de la réforme budgétaire en Côte d'Ivoire constitue un axe préalable à la mise en œuvre, à la généralisation et la vulgarisation de la préparation du DPBEP. Le renforcement des capacités est un élément essentiel d'une réforme budgétaire et il est tridimensionnel. Le renforcement des capacités concerne à la fois le renforcement des procédures, le renforcement organisationnel et le renforcement du dialogue entre le MEF et les départements ministériels et les actions de renforcement des ressources humaines. Ces actions correspondent à des actions de formation, des actions d'accompagnement et des mesures d'encouragement pour une meilleure performance.

La Commission de l'UEMOA a produit et mis à disposition des Etats membres un « kit de formation » pour la diffusion des innovations des Directives et faciliter leur mise en œuvre.

La formation constitue la composante-clef du volet finances publiques. La formation à la programmation pluriannuelle des dépenses doit permettre aux cadres et agents de l'Etat de s'approprier les concepts essentiels pour préparer les conditions requises vers une culture de résultats et de performance et d'abandonner tout raisonnement en termes de moyen. Le programme de formation sera étroitement lié au processus de transposition des directives de l'UEMOA dans le système national ivoirien et avec l'opérationnalisation des autres volets de la réforme des finances publiques.

IV. Lignes directrices pour l'élaboration du DPBEP

Deux composantes sont identifiées pour la mise en œuvre des DPBEP en Côte d'Ivoire dans le cadre des réformes de l'UEMOA : formation et accompagnement.

A. La mise en place d'un dispositif institutionnel pour l'élaboration des DPBEP et accompagnement

1) Création d'un Comité DPBEP

Le DPBEP est un outil d'élaboration des projections macroéconomiques et d'allocation intersectorielles des ressources. Il devra être, obligatoirement, annexé au projet de loi de finance de l'année n+1 (Cf. art. 46 de la directive n°6 portant loi de finances).

La création d'un Comité DPBEP s'inscrit dans la mise en œuvre des dispositions des directives de l'UEMOA qui visent à promouvoir une approche budgétaire pluriannuelle moderne, efficiente et efficace. Ce Comité DPBEP est indispensable pour garantir la production de projections macroéconomiques fiables et une allocation des ressources tenant compte des priorités nationales de manière consensuelle.

Le Comité DPBEP sera responsable de l'organisation et l'animation des travaux de préparation des documents budgétaires, d'établir un chronogramme d'activités afin de respecter le calendrier budgétaire.

Le comité DPBEP pourrait être sous la responsabilité du Directeur de Cabinet du MEF ou du Conseiller Technique chargé des questions économiques et budgétaires.

Ce Comité DPBEP pourrait être composé ainsi :

- représentants de la DGE/ DCPE
- membres de la DGE
- représentants du MEMPD
- membres de la Direction Générale des Douanes
- membres de la Direction Générale des Impôts
- membres de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique;
- membres de l'Inspection Générale des Finances
- membres de l'INS
- membres de la Banque Centrale
- membres de la Chambre des Comptes
- membres de la Commission des finances de l'Assemblée Nationale
- membres des organismes de contrôle interne etc.

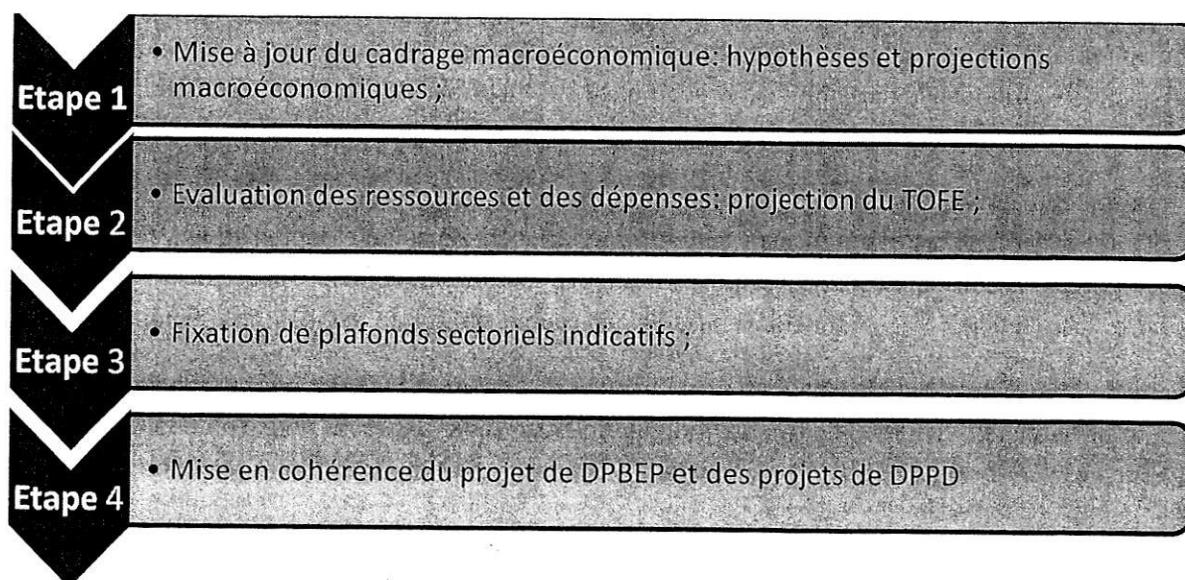
2) Accompagnement à la réalisation du DPBEP

La mise en place d'un Comité DPBEP de pilotage est indispensable et la première manifestation d'un changement dans les structures pour s'adapter à l'approche programmation budgétaire pluriannuelle.

Suite à la formation à l'élaboration des DPBEP, un accompagnement à l'élaboration des DPBEP s'impose ; il s'agit de guider le ministère de l'Economie et des Finances tout au long des cinq (5) étapes citées ci-dessous afin de pérenniser les actions de renforcement des capacités et d'assurer l'appropriation des procédures et des techniques par la partie ivoirienne.

Pour chacune des étapes, il faudrait prévoir dix (10) jours ouvrables de présence d'un expert du pôle ou du PNUD et d'un expert local par ministère. L'intervention auprès du Comité DPBEP pourrait se faire par période de 10 jours sur site toutes les trois (3) semaines.

Le DPBEP s'élaborent en quatre (4) étapes :



B. Développer un plan de formation sur le DPBEP

1) Objectifs de la formation

La formation a pour but de renforcer les capacités des cadres et agents du MEF afin de :

- mieux comprendre les objectifs, les méthodologies de préparation du DPBEP et l'importance de la Gestion Axée sur les Résultats ;
- bénéficier des meilleures pratiques observées notamment en Afrique ;
- maîtriser la structure, les exigences et les différents éléments composant le DPBEP
- rendre les acteurs de l'élaboration des DPBEP aptes à diffuser au sein de leur institution l'importance des pratiques financières, de la programmation pluriannuelle basée sur les résultats et la performance.

L'objectif des formations est d'outiller les participants afin qu'ils soient aptes à implanter les nouvelles techniques ou méthodologies et ainsi contribuer rapidement au succès et à la pérennisation de leur ministère.

A la fin de la formation, les participants seront en mesure de :

- présenter les grandes lignes de la réforme de la GFP impulsée par l'UEMOA ;
- présenter et d'expliquer la notion de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et discuter les principes clés de la GAR ;
- comprendre l'approche de la gestion axée sur les résultats (GAR) et ses composantes techniques et institutionnelles ;
- maîtriser les concepts et les outils de prévision macro-économique et budgétaire ;
- se familiariser et s'appropriier le processus d'élaboration du DPBEP ;
- comprendre le lien entre le DPBEP, le DPPD, les budgets-programmes et le processus budgétaire annuel ;
- préparer et de former les cadres et agents du ministère de l'économie et des finances et d'autres institutions (Commission des finance ou Budget de l'Assemblée nationale, la Chambre des comptes) à l'élaboration du DPBEP triennal et glissant.

2) Le public-cible concerné par la formation

La formation s'adresse aux membres du Comité DPBEP. Elle pourra être élargie à des personnes ressources qui pourraient permettre la pérennisation du dispositif.

La formation sera composée de groupes d'une vingtaine de cadres et agents, dont le métier est lié à la préparation et l'exécution de la loi de finances, à des fins d'appropriation et de pérennisation de l'utilisation des outils de programmation budgétaire et pluriannuelle.

- 3 représentants de la DGE/ DCPE
- 3 membres de la DGE
- 3 représentants du MEMPD
- 2 membres de la Direction Générale des Douanes
- 2 membres de la Direction Générale des Impôts
- 2 membres de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique;
- 2 membres de l'Inspection Générale des Finances
- 2 membres de l'INS

- 2 membres de la Banque Centrale
- 2 Membres de la Chambre des Comptes
- 2 Membres de la Commission des finances de l'Assemblée Nationale
- 2 Membres des organismes de contrôle interne etc.

3) Démarche pédagogique de la formation

Parmi les personnes formées, certaines seront retenues pour assurer le rôle de formateurs afin de garantir l'appropriation et la pérennité nationale du processus de programmation budgétaire pluriannuelle glissant.

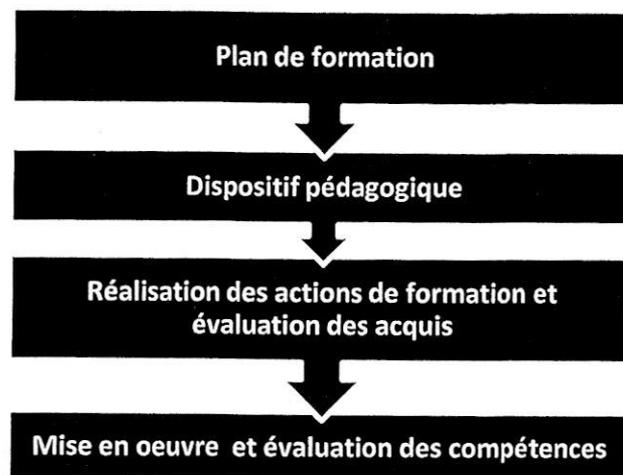
De plus, la formation sera accompagnée d'un dispositif d'évaluation qui permettra de garantir la qualité des contenus des sessions de formation et les profils des formateurs et l'impact des formations. Un processus d'accompagnement à l'élaboration du DPEBP sera prévu.

Le dispositif de formation élaborera le matériel de formation. Le programme de formation sera bâti sur la base de modules accompagnés d'exercices d'application à partir d'études de cas concrets. Chaque module fera l'objet d'un test de connaissance et d'une évaluation à la fin de chaque étape. Les participants évalueront la formation dans son ensemble et les formateurs à la fin du programme de formation.

Un projet de mallette pédagogique destinée aux formateurs pourrait être envisagé et elle contiendrait :

- le cours de formation y compris les exemples et les études de cas ;
- le guide (manuel) du formateur ;
- le manuel du participant ;
- le guide destiné aux cadres et agents ivoiriens formés ;
- les outils et documents d'évaluation des formations ;
- ainsi que tout autre matériel didactique tel que les guides en cours de préparation ou déjà prêts, le guide du participant à la formation, les textes juridiques, etc. ;
- les contenus de formation seront livrés sous format papier et électronique (CD-Rom, clés USB, etc.).

La formation se déroulera sur la base de différents modules. La méthode pédagogique choisie sera duale. Elle sera à la fois affirmative et interrogative. La méthode affirmative consiste en un exposé magistral et la méthode interrogative consiste à faire découvrir par les participants l'objectif et le contenu de la formation ce qui permet un feed-back permanent entre le formateur et les participants, et, suscite, ainsi, une participation de l'ensemble du groupe. L'objectif est que les participants à la formation s'approprient et appliquent les concepts et les méthodes à l'aide d'exercices et de lectures concrets ainsi que des mises en situation réelle. Différentes techniques d'animation seront utilisées tels que des exercices d'application, des jeux de rôle, étude de cas, travaux de groupe, etc. La fin de la formation fera l'objet d'une évaluation des acquis professionnels. La formation proposée s'insèrera dans une démarche d'ensemble de gestion de la formation en GFP :



Cette formation sera aussi l'opportunité d'identifier les formateurs ivoiriens potentiels qui assureront les formations à d'autres parties prenantes impliquées dans le processus de cadrage budgétaire macro-économique à moyen terme.

4) Proposition de modules de formation

Les besoins identifiés au cours de la mission conduisent à articuler les actions prioritaires de formation à l'élaboration du DPBEP autour de quatre (4) modules :

Tableau 1 : Les modules de formation identifiés

Module 1 : La réforme communautaire - UEMOA	Rappel de la réforme impulsée pour l'UEMOA : le nouveau cadre harmonisé des finances publiques et les principales innovations Principes clés de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR):
Module 2 : Structure et procédure budgétaire	Démarche générale d'élaboration du DPBEP : le DPBEP et son rôle ; Le DPBEP et son articulation avec la stratégie nationale de développement.
Module 3 : L'élaboration de la Loi de finance.	Les contraintes à l'élaboration du budget Les différentes phases d'élaboration du budget La projection de référence : planification, gestions des changements politiques et réallocations des ressources entre les départements ministériels et les programmes. La préparation des plafonds de dépense (crédits et emplois) : élaboration du TOFE et la couverture du DPBEP Le calendrier de la préparation de la Loi de finance initiale et le débat d'orientation budgétaire
Module 4 : La procédure de budgétisation	La classification des recettes et des dépenses La budgétisation des dépenses : les dépenses de personnels et les autres dépenses (fonctionnement et investissements) Les étapes de la budgétisation Les règles de budgétisation (autorisation d'engagement et Crédit de paiement) ;

5) Calendrier des activités de formation à l'élaboration du DPBEP

Suite à la formation à l'élaboration des DPBEP, un accompagnement s'impose ; il s'agit d'appuyer la direction générale du budget et des finances en renforçant les capacités internes afin d'éviter d'avoir recours à l'expertise externe et d'assurer l'appropriation des procédures et des techniques par la partie ivoirienne. L'idéal serait de pouvoir enclencher le processus d'apprentissage assez rapidement afin de garantir la mise à jour du DPBEP en 2013. En effet, le DPBEP 2012 sera élaboré par une expertise et un appui externe sous l'égide de la Délégation de l'Union européenne. Il est suggéré de débiter le processus de formation en septembre 2012 afin que les personnes clés soient opérationnelles pour l'actualisation du DPBEP 2013.

V. Budgétisation

Le budget se répartit entre la composante « formation » et la composante « accompagnement ». Les éléments de calcul des coûts sont présentés en annexe.

La durée totale d'accompagnement sera de deux ans ; cela suppose un démarrage dès le troisième trimestre 2012. L'accompagnement pourrait être assuré par le Pôle.

Le coût de la formation est calculé en raison de quatre (4) sessions de formation réunissant l'ensemble des cadres et agents impliqués dans la préparation de la loi de finance.

Tableau 2 : Budget

Mode de financement	Activités	2012	2013	2014	Total
DP (PNUD/Pôle)	Formations DPBEP	29 813 €	29 813 €		59 626 €
DP (PNUD/Pôle)	Accompagnement DPBEP		55 577 €	55 577 €	111 154 €
Total		29 813 €	85 390 €	55 577 €	170 779 €

Le coût de l'expertise du Pôle mobilisée par le PNUD, évalué comme sa contribution¹³, pour les deux composantes dans les différentes activités de renforcement de capacités sur la base du coût unitaire d'une expertise internationale serait ainsi :

Tableau 3 : Contribution PNUD par la mobilisation de l'expertise du Pôle

	2012	2013	2013	Total
Formations DPBEP	11 112 €	11 112 €		22 225 €
Accompagnement DPBEP		47 624 €	47 624 €	95 249 €
Total	11 112 €	58 737 €	47 624 €	117 473 €

¹³ Autrement dit, ce coût évalue ce que le Projet économise en utilisant les services du Pôle et qui serait payé à des consultants internationaux autrement.

Annexes

Coût Accompagnement DPBEP pour 4 sessions avec 1 Expert Pôle par an							
	Quantité	coût	jour	nombre	Total CFA	taux	Total €
Expert Pôle	1		15		33735540	655,957	51 429 €
Billet	1	500000		4	2000000	655,957	3 049 €
DSA	1	124000		4	496000	655,957	756 €
Honoraires	1	520659		4	31239540	655,957	47 624 €
Expert Nationa	1		15		12000000	655,957	18 294 €
Honoraires	4	200000			12000000	655,957	18 294 €
Frais Encadrement					21960000	655,957	33 478 €
Repas	30	7000	10	4	8400000	655,957	12 806 €
Pause café	30	3000	20	4	7200000	655,957	10 976 €
Fourniture	30	3000	1	4	360000	655,957	549 €
Déplacement	30	5000	10	4	6000000	655,957	9 147 €
TOTAL							103 201 €
Contribution PNUD	5	520659	15		31239540	655,957	47 624 €
TOTAL UE							55 577 €

Formation à l'élaboration du DPBEP	Unité	Jour	Quantité	Prix unitaire	Coût Total FCFA
A. Hébergement (1/2 Pension)					7 800 000,00
A.1 Hébergement des participants	Nuitées	5	30	27 000	4 050 000,00
A.2 Déjeuner - participants	30 Personnes	5	30	15 000	2 250 000,00
A.3 Dîner - participants (forfait)	30 Personnes	5	30	10 000	1 500 000,00
B. Location salle de séminaire + équipement (rétroprojecteur numérique, tableau)					8 240 000,00
1 Salles pour 30 personnes + équipement Rétroprojecteur + micros	salle	5	5	130 000	650 000,00
Pause café (5j X2)	30 personnes	10	300	2 500	7 500 000,00
Eau Minérale (salle)	30 personnes	5	30	600	90 000,00
C. Dépenses forfaitaires Kit de formation					480 000,00
Matériel de formation (Dossier, bloc note, Stylo, CD-ROM, clés USB)			30	6 000	180 000,00
Forfait déplacement	30 personnes		30	10 000	300 000,00
Total (A + B + C) en FCFA					16 520 000,00 XOF
Total (A + B + C) en euros					25 184,58 €
D. Dépenses Communication et Visibilité UE, PNUD, Pôle					300 000,00
Dépenses de visibilité UE, PNUD et Pôle, Presse écrite et Presse Audio Visuelle			1	300 000	300 000,00
Total (D) en FCFA					300 000,00 XOF
Total (D) en euros					457,35 €
E. Dépenses remboursables					1 000 000,00
Arrivée des experts Vendredi soir (Préparation) - Départ Dimanche					
Voyage Pôle Dakar - Abidjan (A/R) 2 experts du Pôle			2	500 000	1 000 000,00
Voyage experts Europe - Abidjan (A/R) 2 experts internationaux			0	800 000	-
F. Per diems (DSA)					1 736 000,00
DSA (2 experts)	nuitée	7	2	124 000	1 736 000,00
Total (E + F) en FCFA					2 736 000,00 XOF
Total (E + F) en euros					4 171,01 €
TOTAL GENERAL (A+B+C+D+E+F) EN FCFA					19 556 000,00 XOF
TOTAL GENERAL(A+B+C+D+E+F) EN EUROS					29 812,93 €

Annexe 5 : Proposition pour le Renforcement du contrôle externe



Programme d'Appui à la Gouvernance (PAG)

*Proposition pour le Renforcement du contrôle
budgétaire externe dans le cadre des directives
UEMOA*

**Pôle « Stratégie de développement et finances publiques » Centre
Régional de Dakar du PNUD**

El Hadji FALL, *Conseiller technique CRD/Pôle (chef de mission)*

Khadidja KADRI, *Conseillère technique CRD/Pôle*

Sommaire

I.	CONTEXTE	3
II.	LIGNES DIRECTRICES DE L'APPUI AU RENFORCEMENT DU CONTROLE EXTERNE	4
A.	<u>Les objectifs</u>	4
B.	<u>Les composantes de l'appui au renforcement du contrôle externe</u>	4
1)	<u>Sensibilisation et renforcement des capacités du Parlement</u>	4
2)	<u>Sensibilisation et renforcement des capacités de la Chambre des Comptes</u>	6
3)	<u>Sensibilisation et renforcement des capacités de la société civile</u>	6
III.	STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE DE LA SENSIBILISATION ET DES FORMATIONS	8
A.	<u>La sensibilisation et la communication</u>	8
B.	<u>La formation</u>	8
1)	<u>Objectifs de la formation</u>	8
2)	<u>Approche pédagogique de la formation</u>	9
3)	<u>Les modules proposés pour la formation</u>	9
IV.	STRATEGIE DE PILOTAGE DU PROJET	11
A.	<u>Pilotage général du projet</u>	11
B.	<u>Stratégie de mise en œuvre des composantes</u>	11
V.	BUDGETISATION	12
VI.	CHRONOGRAMME DES ACTIVITES	13

I. Contexte

Dans le cadre de la réalisation de ses objectifs en matière d'intégration régionale, le Conseil des ministres de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) a adopté six nouvelles directives relatives à l'amélioration et la modernisation des instruments de gestion des finances publiques. La Directive N°06/2009/CM/UEMOA portant lois de finances au sein de l'UEMOA instaure de nouvelles règles pour l'élaboration, l'exécution et le suivi du budget de l'Etat avec pour objectif d'améliorer l'efficacité de la dépense et, à travers elle, des politiques publiques.

A travers ses innovations, la directive renforce les compétences des Parlements de la zone UEMOA : elle améliore l'information des parlementaires et les associe plus étroitement à la formulation et à l'exécution de la loi de finances. Elle introduit par exemple, en amont du dépôt de loi de finances au Parlement, un Débat d'Orientation Budgétaire¹⁴, la budgétisation en base zéro¹⁵, la transmission obligatoire des rapports trimestriels d'exécution budgétaire en cours d'exercice ou la production de rapports annuels de performance au moment de la discussion sur la loi de règlement qui clôt l'exercice budgétaire.

De même, une place spécifique est accordée aux institutions supérieures de contrôle (Cour des comptes, Chambre des comptes, etc..., suivant les dénominations dans les Etats membres) et leurs compétences dans le contrôle des comptes publics sont confirmées et sont renforcées dans le cadre d'introduction du contrôle de la performance publique. Afin de garantir une mise en œuvre efficace de ces réformes, une bonne compréhension et appropriation des nouveaux concepts et méthodologies sont nécessaires.

Les Organisations de la société civile (OSC) ont également un rôle à jouer en matière budgétaire : aux côtés du Parlement, du suivi de l'exécution et des audits et évaluations et/ou dans le cadre de programmes d'éducation budgétaire, d'analyses indépendantes des systèmes budgétaires. Les réformes engagées dans la zone UEMOA soulignent l'importance d'informer le public sur les grandes étapes de la procédure budgétaire et encouragent tous les acteurs de la société civile à participer au débat public sur la gouvernance et la gestion des finances publiques.

Avec l'organisation des élections législatives en décembre 2011, la Côte d'Ivoire clôt le cycle de crise politique et militaire qu'elle connaît depuis plus d'une décennie. Les institutions républicaines comme le Parlement se réinstallent.

Aussi, l'UE à travers le Programme d'appui à la gouvernance (PAG) compte assister le Gouvernement ivoirien à réussir la mise en œuvre des nouvelles directives de l'UEMOA. Dans ce cadre, l'appui au renforcement des institutions républicaines et de la société civile permettra d'améliorer la redevabilité et la transparence dans la gestion des ressources publiques.

¹⁴ Le Débat d'orientation budgétaire (DOB) est un rendez-vous annuel organisé au plus tard le 30 juin de chaque année. Pour l'organisation du DOB le gouvernement transmet au Parlement les documents du cadrage budgétaire pluriannuel afin d'informer les parlementaires de l'évolution à moyen terme des finances publiques et des choix stratégiques du gouvernement.

¹⁵ La budgétisation en base zéro est procédé de planification et de budgétisation exigeant la justification détaillée de la totalité du budget et demandant d'apporter la preuve de la nécessité des dépenses projetées. Le Parlement se prononcera donc sur l'ensemble des crédits de paiement et des autorisations d'engagement contrairement à la situation actuelle qui prévaut par la méthode des services votés/mesures nouvelles.

II. Lignes directrices de l'appui au renforcement du contrôle externe

A. Les objectifs

Le volet « appui au renforcement du contrôle externe » vise à contribuer à la mise en œuvre des directives de l'UEMOA dans ses aspects essentiels qui renforcent les pouvoirs de contrôle budgétaire des corps externes. Les principaux objectifs poursuivis sont ainsi :

- Les corps de contrôle externe sont sensibilisés aux innovations introduites par les nouvelles directives,
- les capacités du Parlement, de la Chambre des comptes et des OSC en matière de contrôle budgétaire sont renforcées : analyser et amender des documents et projets de loi relatifs aux finances publiques ; fournir aux différents acteurs les outils nécessaires à l'analyse des propositions gouvernementales en matière budgétaire, fournir les outils effectuer le suivi de l'exécution des budgets relatifs aux politiques, par (1) l'exploitation des nouveaux outils de planification et de budgétisation introduits par les réformes en matière de gestion des finances publiques et/ou (2) l'instauration de différents mécanismes de suivi-évaluation (exemples : instauration de bureaux d'évaluation parlementaires, implication des parlementaires dans les dispositifs nationaux d'évaluation, etc.). Il est aussi nécessaire d'associer les fonctionnaires parlementaires aux formations car ils sont la mémoire pérenne de l'institution parlementaire.

B. Les composantes de l'appui au renforcement du contrôle externe

1) Sensibilisation et renforcement des capacités du Parlement

Le contrôle parlementaire, c'est-à-dire « l'analyse, le suivi et le contrôle de l'action du Gouvernement et des organismes publics, y compris la mise en œuvre des politiques et de la législation »¹⁶, est exercé par le Parlement pour faire en sorte que les politiques annoncées par le Gouvernement et validées par le Parlement soient effectivement mises en œuvre ; exiger du Gouvernement qu'il rende des comptes sur la manière dont l'argent des contribuables est utilisé ; accroître la transparence des activités du Gouvernement et renforcer la confiance des citoyens envers celui-ci. Cette fonction de contrôle s'exerce notamment dans le domaine budgétaire, sans doute le levier le plus important du Parlement, pour renforcer l'influence du Parlement dans les domaines politiques. Le contrôle étroit de l'exécutif par le Parlement est un indicateur de bonne pratique en matière de gouvernance.

Au vu de ces innovations, le Parlement apparaît comme un maillon essentiel dans la mise en œuvre de ces nouvelles directives, notamment celle portant lois de finances. **Les nouvelles dispositions doivent donc être expliquées et assimilées par les membres du Parlement**, notamment ceux qui participent aux différents travaux des Commissions des finances afin que celles-ci puissent être effectivement et efficacement mise en place et que les pays puissent tirer tous les bénéfices de la réforme dans le sens d'un renforcement de la démocratie.

¹⁶ Union interparlementaire (2007), *Les outils de contrôle parlementaire*, Genève.

Le projet propose de sensibiliser le nouveau Parlement sur son rôle accru (voir encadré) en matière de contrôle budgétaire et ensuite de renforcer ses capacités en la matière.

Les activités envisagées sont :

- Présenter et familiariser les parlementaires avec les nouvelles dispositions introduites par le nouveau cadre harmonisé des finances publiques. Le public visé concerne le bureau de l'Assemblée nationale (AN), tous les membres de la Commission des finances et les présidents et rapporteurs des autres commissions de l'AN.
- Former la Commission des finances sur les nouveaux outils budgétaires de la réforme UEMOA
- Echanger sur les expériences des différents pays de la sous-région - à l'intérieur et à l'extérieur de la zone UEMOA - en matière de contrôle parlementaire, notamment en matière budgétaire. Dans ce cadre, favoriser l'échange de bonnes pratiques entre pays du Nord et pays du Sud, mais également entre les pays du Sud dans un cadre régional. Par exemple, le partage d'expérience avec le Parlement français (Assemblée nationale et Sénat), où a été initiée une réforme de la loi d'orientation de la loi de finances depuis 2001, pourra être bénéfique étant donnée la proximité entre les directives de l'UEMOA et la loi française. Le cadre régional fournit une opportunité pour mutualiser les connaissances et échanger sur les expériences au bénéfice d'une meilleure gouvernance démocratique dans la zone.
- Favoriser le travail conjoint entre Parlements, Chambre des Comptes et Direction du budget dans l'optique d'une mise en œuvre efficace du Nouveau cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA.
- Appuyer le développement parlementaire en matière de contrôle budgétaire avec la mise en place d'une Cellule d'appui à la Commission des finances de l'Assemblée.

Impacts des innovations de la réforme du cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA

sur les compétences des parlements

La mise en œuvre des innovations de la réforme a un impact direct sur le renforcement des compétences des parlements et l'exercice d'un contrôle renforcé sur la gestion des finances publiques et la mise en œuvre des politiques publiques opérées par l'exécutif :

Le développement de la pluri-annualité : L'introduction de la pluri-annualité constitue une innovation significative dans la gestion publique à travers la prise en compte, à moyen terme, de l'impact des décisions publiques. Si l'annualité reste le cadre d'exécution des recettes et des dépenses de l'État, la programmation budgétaire doit désormais anticiper sur les exercices ultérieurs. L'introduction de documents budgétaires pluriannuels permet aux parlementaires d'avoir un aperçu de l'impact des choix budgétaires annuels à moyen terme. Elle renforce également le contrôle sur les politiques publiques en permettant de confronter les choix budgétaires aux documents de planification.

L'introduction de programmes : Le passage à la présentation des crédits sous forme de programmes, libellés selon les politiques publiques poursuivies (ex. enseignement primaire), renforce la compréhension du budget par les parlementaires et leur permet une meilleure appréciation des choix budgétaires et des priorités du Gouvernement.

Le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats : Jusqu'à présent, le vote parlementaire se concentrait sur la reconduction des dotations précédentes par le biais d'un vote d'ensemble et l'autorisation des nouvelles dépenses par ministère. Désormais, le budget doit mettre en avant non seulement les moyens liés à l'activité des pouvoirs publics, mais également justifier la répartition des allocations par rapport à la réalisation d'objectifs et d'indicateurs définis *ex ante* pour chaque poste de dépense. Ces informations sont contenues dans les Projets annuels de performance (PAP) et les Rapports annuels de performance (RAP).

Les nouveaux contrôles sur la gestion publique : Les parlements sont destinataires d'information en cours d'exécution sous la forme de rapports transmis par l'exécutif. Ces rapports trimestriels d'exécution retracent l'exécution des recettes et des dépenses ainsi que les événements financiers intervenus en gestion.¹⁷ Par ailleurs, la réforme prévoit des procédures de contrôle renforcées avec un recours à l'expertise des Cours des comptes.

2) Sensibilisation et renforcement des capacités de la Chambre des Comptes

Dans l'optique d'un contrôle plus efficace de l'exécutif, il importe également d'appuyer les institutions supérieures de contrôle (ISC) et d'appuyer le développement de cadres de consultation et de communication entre ces dernières et les institutions parlementaires.

La Chambre des comptes est chargée du contrôle juridictionnel des comptes publics. Cet acteur essentiel de la chaîne de la gestion des finances publiques constitue en général un des maillons faibles dans la plupart des pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre. Souvent en sous-effectif, ces institutions affichent un besoin de renforcement de capacités important pour être à même de conduire leurs missions : garantir la bonne gestion des finances publiques en sanctionnant les abus et évaluer la mise en œuvre des politiques publiques pour identifier les gaspillages, abus et incohérences. Les actions en direction de la Chambre des comptes permettent de garantir une bonne appropriation des réformes et développer la culture de contrôle de la mise en œuvre des politiques publiques.

Les actions doivent permettre :

- La conduite de formations pour la Chambre des Comptes sur les aspects des réformes en cours qui concernent leurs activités ;
- L'élaboration de guides pratiques sur les réformes en cours ;
- L'appui au développement de la culture d'enquête et de contrôle des politiques et de budgets en collaboration avec les Parlements.

3) Sensibilisation et renforcement des capacités de la société civile

L'expression « société civile » englobe toute la gamme des organisations formelles et informelles n'appartenant pas à l'État ou au marché. Leur implication dans le suivi de la mise en œuvre des politiques est indispensable. Le renforcement de l'engagement de la société civile dans le domaine des politiques et des budgets par la diffusion de nouveaux concepts et outils utilisés dans le domaine de la planification stratégique et de la programmation budgétaire est un des aspects importants des principes introduits par le Code de transparence dans la gestion des finances publiques au sein de

¹⁷ Imbert B. (2010), *La rénovation des procédures budgétaires en zone UEMOA : analyse des objectifs et des impacts de la réforme de la directive relative aux lois de finances*, Notes du Pôle, N° 2, PNUD, Dakar.

l'UEMOA. En effet, ce Code de transparence énonce des règles transversales comprenant la légalité et la publicité des opérations financières publiques et l'information du public.

Dans le processus budgétaire, les OSC ont un rôle crucial d'intermédiaire entre les citoyens et les acteurs institutionnels chargés des décisions budgétaires. Au niveau local, elles peuvent évaluer les besoins des citoyens et les transmettre aux autorités qui élaborent les budgets. Elles peuvent aussi participer à l'organisation de réunions de consultation avec les citoyens, les associations locales et autres organismes communautaires. Lors de l'élaboration du budget, les OSC se doivent de veiller à la prise en compte des besoins des populations dans les priorités gouvernementales conformément aux à celles inscrites dans les stratégies de développement.

Lors de l'examen du budget, le travail des OSC consiste à vulgariser les concepts techniques présents dans le budget présenté au Parlement, et d'en montrer les implications politiques sous-jacentes (réduction de la pauvreté, prise en compte du genre dans la budgétisation,...). C'est aussi à ce moment que les OSC doivent engager le débat public par l'intermédiaire des médias, mais aussi nouer des liens avec les Parlements afin de partager l'information ou du moins de fournir une information alternative.

Une fois le budget approuvé par le Parlement, s'entame la phase d'exécution pendant laquelle les OSC doivent se concentrer sur l'analyse approfondie des dépenses, en collaboration avec les acteurs locaux, et déterminer si les fonds ont été dépensés comme prévus.

Enfin, les OSC doivent jouer un rôle primordial dans l'évaluation de la performance des politiques publiques, en relayant l'opinion des citoyens sur la qualité, l'accessibilité, et l'efficacité des services dispensés par les pouvoirs publics.

Les directives UEMOA renforcent l'exercice de transparence et de redevabilité dans la gestion publique en développant des dispositions sur la transparence, la responsabilisation qui impliquent un contrôle citoyen dans le processus budgétaire. Les acteurs de la société civile sont donc encouragés à participer à la diffusion de l'information ainsi qu'au débat public sur la gouvernance et la gestion des finances publiques.

En tant que contribuables et bénéficiaires des politiques publiques, les citoyens doivent être informés régulièrement du fonctionnement des pouvoirs publics, en particulier en matière de finances publiques.

Par ailleurs, les directives organisent la publicité des documents et rapports qui peuvent éclairer le citoyen sur la gestion publique. Les Lois de finances doivent ainsi être publiées, de même que les décrets et arrêtés ministériels. Ceci entraîne la nécessité du renforcement des capacités des OSC (médias, journalistes, ONG...) afin qu'elles puissent s'approprier ces documents techniques.

Les actions envisagées se déclinent ainsi :

- La conduite de formations pour les OSC sur la gestion des finances publiques, notamment sur les différentes étapes de l'élaboration du budget et des documents et instruments permettant d'effectuer le suivi budgétaire.
- La conduite de formation en planification stratégique axée sur les résultats ;

- L'appui au développement de la culture d'enquête et de contrôle des politiques et de budgets en collaboration avec les Parlements.
- Promouvoir des actions de sensibilisation de la population en matière de gestion des finances publiques
- Fournir des notes conjointes de capitalisation et de diffusion des acquis en matière de bonnes pratiques de contrôle citoyen
- Appuyer l'organisation de formations permettant d'améliorer les capacités techniques des journalistes en matière d'analyse des budgets.

III. Stratégie de mise en œuvre de la sensibilisation et des formations

A. La sensibilisation et la communication

La communication externe sur la réforme des finances publiques est essentielle pour renforcer la compréhension et l'adhésion de toutes les parties prenantes du processus de réforme de la gestion des finances publiques. Il paraît indispensable qu'une stratégie de communication soit définie pour satisfaire les besoins d'information qui devront être plus ou moins détaillés en fonction des bénéficiaires : **le Parlement, la Chambre des comptes et la Société civile**. Les besoins en information varieront en fonction de ces différents niveaux.

Un atelier de sensibilisation d'une journée regroupant ces différents acteurs pourra être organisé avant la fin du premier trimestre 2012.

Une bonne communication est un moyen efficace de susciter l'adhésion à la réforme et de réduire les résistances à son égard. Une bonne stratégie de sensibilisation et de communication permet aussi de conserver la motivation des intervenants, des acteurs en les maintenant constamment au courant de l'état d'avancement des travaux.

B. La formation

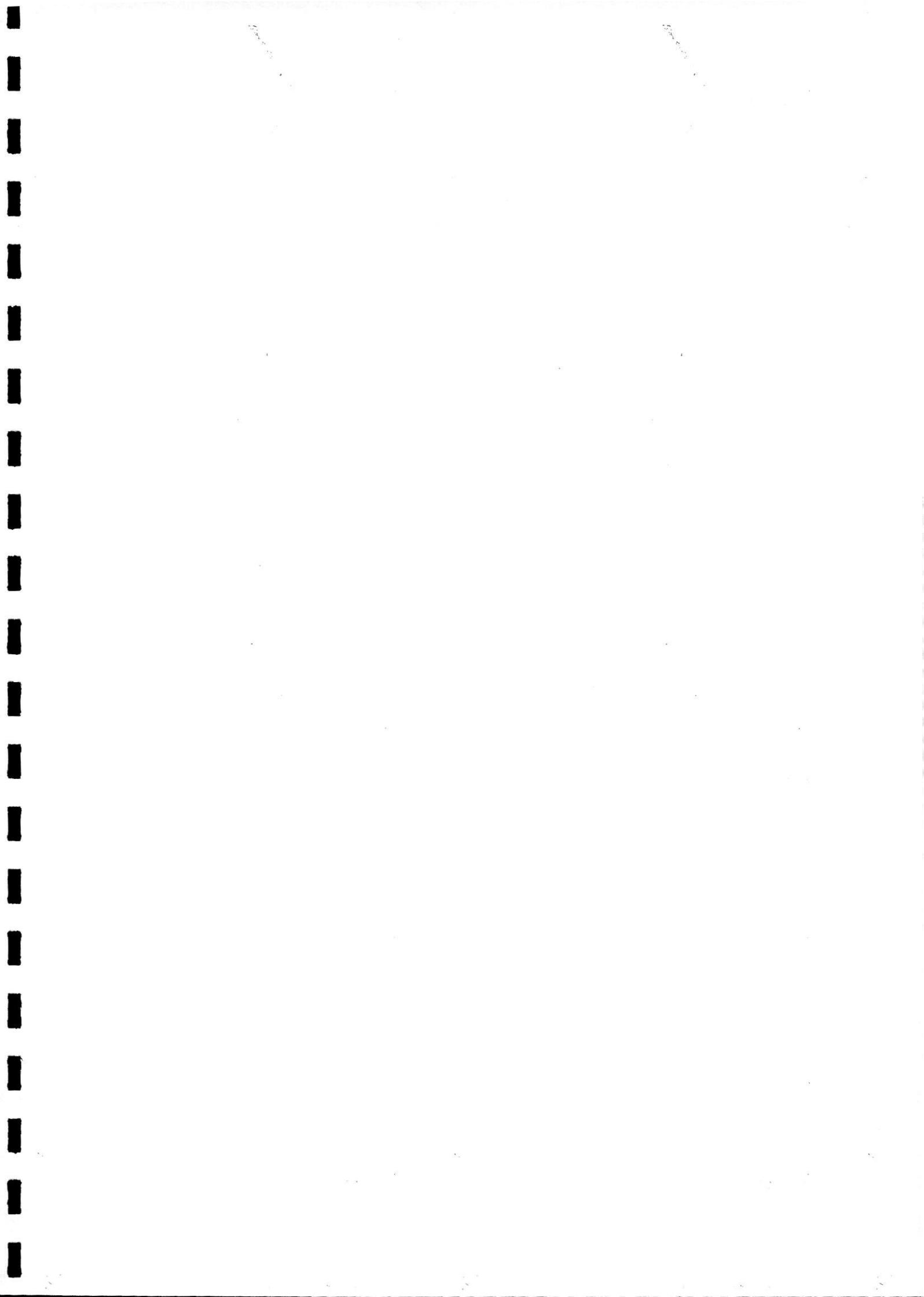
La formation des ISC et OSC aux objectifs et innovations de la réforme budgétaire en Côte d'Ivoire constitue un axe préalable à la mise en œuvre, à la généralisation et la vulgarisation de la préparation des DPPD, des PAP et des RAP.

La Commission de l'UEMOA a produit et mis à disposition des Etats membres un « *kit de formation* » pour la diffusion des innovations des Directives et faciliter leur mise en œuvre.

Compte tenu de l'état des avancées déjà réalisées, des actions de formation peuvent être envisagées dès à présent afin de permettre une assimilation du nouveau vocabulaire introduit par l'UEMOA, de préparer et de former les acteurs externes aux nouvelles méthodes d'élaboration des documents de programmation budgétaire pluriannuelle.

1) Objectifs de la formation

La formation doit permettre aux ISC et OSC d'assimiler tous les concepts introduits par les directives et de comprendre les responsabilités qui leur sont dévolus dans ce nouveau cadre. Ainsi, à l'issue de la formation, les acteurs seront en mesure de :



- Comprendre les grandes lignes de la réforme de la GFP impulsée par l'UEMOA
- Evaluer la qualité des objectifs et des indicateurs de performance des DPPD, d'apprécier l'efficacité et l'efficacités des programmes publics et d'évaluer la justification des dépenses publiques.

2) Approche pédagogique de la formation

La formation se déroulera sur la base de différents modules. La méthode choisie sera double. Elle sera à la fois affirmative et interrogative. La méthode affirmative consiste en un exposé magistral et la méthode interrogative consiste à faire découvrir par les participants l'objectif et le contenu de la formation ce qui permet un feed-back permanent entre le formateur et les participants et suscite, ainsi, une certaine participation de l'ensemble du groupe. L'objectif est que les participants à la formation s'approprient et appliquent les concepts et les méthodes à l'aide d'exercices et de lectures concrets suites aux présentations magistrales.

Différentes techniques d'animation seront utilisées tels que des exercices d'application, des jeux de rôle, étude de cas, travaux de groupe, etc.

La fin de la formation fera l'objet d'une évaluation des acquis pour s'assurer que les acteurs ont acquis les connaissances essentielles liées à chaque directive. Cette évaluation permettra d'apprécier le niveau d'atteinte des objectifs de la formation dispensée.

3) Les modules proposés pour la formation

Les modules proposés sont déclinés par rapport à chaque directive. Le tableau suivant donne les éléments dans les grandes lignes qui seront abordés dans la formation.

Tableau 4 : Modules de formation par directives

Directives	MODULES
Directive n°06/2009 portant loi de finances au sein de l'UEMOA	<ul style="list-style-type: none"> • Réforme du cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA. • Gestion axée sur les résultats (GAR) • Les innovations majeures de la Directive relative aux lois de finances publiques : <ul style="list-style-type: none"> le principe de la sincérité budgétaire ; la présentation du budget par politiques publiques et la démarche de performance ; la réforme de l'exécution ; le renforcement des contrôles • Les nouveaux outils de la programmation budgétaire dans la nouvelle Directive relative aux lois de finances • La démarche de performance dans la gestion publique • Innovations en matière de contrôle externe dans la nouvelle Directive sur les lois de finances
Directive n°09/2009/CM/UEMOA portant plan comptable de l'Etat (PCE) au sein de l'UEMOA	<ul style="list-style-type: none"> • Objet de la comptabilité générale; • Principes et normes comptables applicables • Système d'information comptable du PCE UEMOA; • Etats comptables et financiers ; • Amortissements et provisions ; • Règles d'évaluation et de détermination du résultat • Plan comptable de l'Etat (PCE- UEMOA)
Directive	➤ Systeme de statistiques de finances publiques et cadre

<p>n°10/2009/CM/UEMOA portant Tableau des opérations financières de l'Etat (TOFE) au sein de l'UEMOA</p>	<p><i>analytique.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Système de statistiques de finances publiques; ➤ Cadre analytique du Système de statistiques de finances publiques ; ➤ Champ couvert par le TOFE UEMOA, périodicité, sources et modes d'enregistrement des données ➤ champ d'application du TOFE UEMOA ; ➤ périodicité et sources des données ; ➤ modes d'enregistrement des données et consolidation ➤ Classification des opérations détaillées dans le TOFE ➤ Recettes ; ➤ Charges ; ➤ Transactions sur actifs non financiers, actifs financiers et passifs ; ➤ Situation des actifs et passifs et dette ; ➤ Convention de signe et identités statistiques ; ➤ Définition des principaux indicateurs de finances publiques
<p>Directive n°07/2009/CM/UEMOA portant règlement général sur la comptabilité publique au sein de l'UEMOA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Catégories d'agents d'exécution de la loi de finances : ➤ ordonnateurs ; ➤ comptables publics ➤ Opérations d'exécution du budget : ➤ opérations de recettes; ➤ opérations de dépenses ; ➤ opérations de trésorerie ; ➤ opérations sur le patrimoine ; ➤ justification des opérations ➤ Comptabilité de l'Etat : ➤ comptabilité budgétaire ➤ comptabilité générale de l'Etat ; ➤ comptabilité des matières, valeurs et titres ; ➤ comptabilité analytique des coûts ➤ Présentation des comptes de l'Etat ➤ comptes de gestion ; ➤ CGAF compte général de l'administration des finances ➤ Contrôle de l'exécution du budget ➤ contrôle administratif ; ➤ contrôle juridictionnel
<p>Directive n°08/2009/CM/UEMOA portant Nomenclature budgétaire de l'Etat (PCE) au sein de l'UEMOA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Classification des recettes. ➤ Classification des dépenses : ➤ classification administrative ; ➤ classification par programme ; ➤ classification fonctionnelle ; ➤ classification économique ; ➤ autres classifications. ➤ Nomenclature budgétaire des Etats membres de l'UEMOA

IV. Stratégie de pilotage du projet

A. Pilotage général du projet

Le mode de gestion adopté dans le DTA est la gestion partiellement décentralisée à travers la signature de la convention de financement avec la Côte d'Ivoire.

Le projet peut être exécuté par un devis programme (formations, mission d'experts du Pôle notamment) et par des contrats de service (fonctionnement, financement de la cellule d'appui, équipement). Le Régisseur et le Comptable, responsables du devis-programme, coordonnent la préparation et la présentation de l'ensemble des devis-programmes du projet.

Les paiements sont exécutés par le pays bénéficiaire pour les coûts de fonctionnement et les contrats dont le montant ne dépasse pas les plafonds indiqués dans le tableau ci-après:

L'ordonnateur compétent s'assure, par l'utilisation du modèle de Convention de financement en gestion décentralisée, que la séparation des fonctions d'ordonnancement et de paiement ou des fonctions équivalentes au sein de l'entité délégataire est effective et permet en conséquence de procéder à la décentralisation des paiements pour les contrats dont le montant ne dépasse pas les plafonds indiqués ci-dessous :

Tableau 5 : Plafonds de paiements par nature

Travaux	Fournitures	Services	Subventions
< 300.000 €	< 150.000 €	< 200.000 €	≤ 100.000 €

Le PNUD pourra apporter l'assistance technique du Pôle au projet pour aider le bénéficiaire à exécuter le projet en effectuant notamment :

- des tâches nécessitant des capacités techniques qui concernent notamment la formation;
- des tâches préparatoires et accessoires relatives à la planification et au suivi de certaines composantes du projet.

L'assistance technique du Pôle pourra être réalisée également sur la base de devis-programme.

La contribution financière du FED couvre les frais de fonctionnement courants relatifs à l'exécution des devis-programmes.

B. Stratégie de mise en œuvre des composantes

L'unité de gestion mise en place pour l'exécution du projet assure le pilotage du projet avec un chargé de programme affecté au projet de renforcement du contrôle externe. La mise en œuvre du projet est réalisée en collaboration avec la DGBF au sein du MEF sur la base des mécanismes définis dans la convention de financement.

Le projet sera supervisé directement par le Directeur général de la DGBF qui s'appuiera sur le Coordonnateur de l'Unité de gestion. Un cadre de suivi rapproché du projet est mis en place pour garantir une forte réactivité du MEF à cet égard. Outre le Ministre, le Conseiller Technique chargé de la Réforme, le DGBF et le Président de la Commission des Finances de l'Assemblée Nationale, le Représentant du Président de la Chambre des Comptes sont associés au pilotage à haut niveau du projet.

Le PNUD-CI, à travers l'assistance technique que le Pôle apportera, pourra être associée au pilotage du projet.

V. Budgétisation

Le coût total de la proposition pour le renforcement du contrôle externe est estimé à 737 128 euros. De manière synthétique, le budget se répartit entre les trois composantes du projet comme suivant :

Tableau 6 : Budget

Mode de financement	Activités	2012	2013	2014	Total
A - Renforcement des capacités du Parlement					
Structures concernées : Parlement					
DP (PNUD/POLE)	Atelier de sensibilisation des Parlementaires aux nouvelles dispositions de la réforme	4 957 €			4 957 €
DP (PNUD/POLE)	Former la Commission des finances sur les nouveaux outils budgétaires de la réforme UEMOA	16 696 €			16 696 €
CS	Echange d'expériences des différents pays de la sous-région	20 000 €	40 000 €		60 000 €
CS	Cellule d'appui à la Commission des finances de l'Assemblée		228 135 €	228 135 €	456 269 €
	Total A	41 653 €	268 135 €	228 135 €	537 922 €
B - Renforcement des capacités de la Chambre des Comptes					
DP (PNUD/POLE)	Formations pour la Chambre des Comptes		22 584 €		22 584 €
CS	Guides pratiques sur les réformes en cours	20 000 €			20 000 €
DP (PNUD/POLE)	Appui au développement de la culture d'enquête et de contrôle des politiques		23 800 €		23 800 €
	Total B	20 000 €	46 384 €		66 384 €
C - Renforcement des capacités des OSC					
DP (PNUD/POLE)	Formations pour les OSC	16 696 €	16 696 €	16 696 €	50 089 €

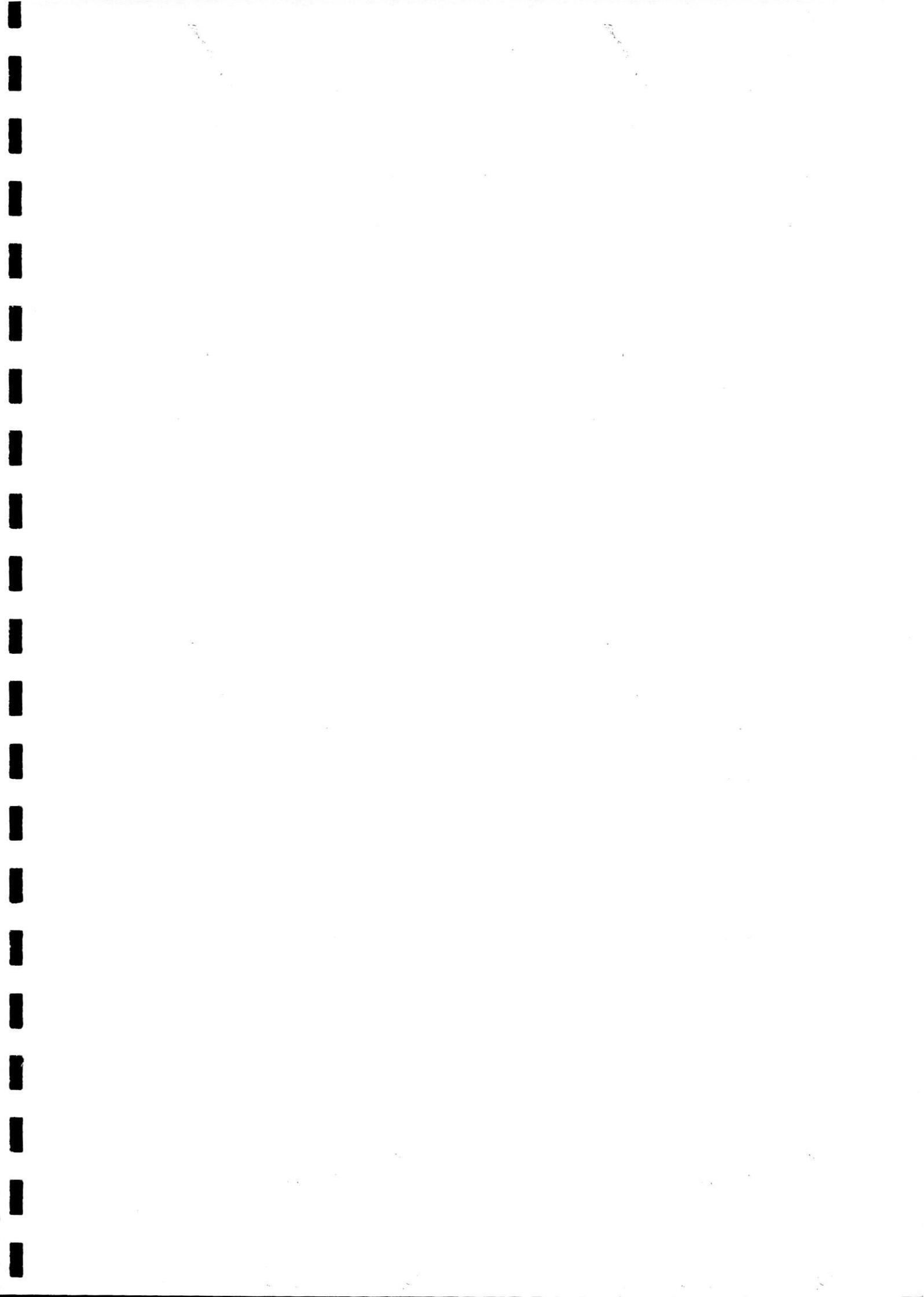
CS	Promouvoir des actions de sensibilisation de la population en matière de gestion des finances publiques	10 882 €	10 882 €	10 882 €	32 645 €
DP (PNUD/POLE)	Formations des journalistes en matière d'analyse des budgets.	16 696 €	16 696 €	16 696 €	50 089 €
	Total C	44 274 €	44 274 €	44 274 €	132 822 €
	TOTAL A+B+C	105 927 €	358 792 €	272 409 €	737 128 €

Le coût de l'expertise du Pôle mobilisée par le PNUD pour les trois composantes dans les différentes activités de renforcement de capacités sur la base du coût unitaire d'une expertise internationale serait ainsi :

Tableau 7 : Contribution du PNUD au projet avec l'intervention du Pôle

Contribution PNUD	2012	2013	2014	Total
Atelier de sensibilisation des Parlementaires aux nouvelles dispositions de la réforme	2 100 €			2 100 €
Former la Commission des finances sur les nouveaux outils budgétaires de la réforme UEMOA	7 000 €			7 000 €
Formations pour la Chambre des Comptes	11 200 €			11 200 €
Formations pour les OSC	2 100 €	2 100 €	2 100 €	6 300 €
Formations des journalistes en matière d'analyse des budgets.	2 100 €	2 100 €	2 100 €	6 300 €
TOTAL	24 500 €	4 200 €	4 200 €	32 900 €

VI. Chronogramme des activités



Annexe 6 : Proposition pour l'Appui au développement des politiques sectorielles



Programme d'Appui à la Gouvernance (PAG)

*Proposition pour le projet « Appui au
développement de politiques sectorielles »*

**Pôle « Stratégie de développement et finances publiques » Centre
Régional de Dakar du PNUD**

El Hadji FALL, *Conseiller technique CRD/Pôle (chef de mission)*

Khadidja KADRI, *Conseillère technique CRD/Pôle*

Sommaire

I.	<u>INTRODUCTION</u>	3
II.	<u>SITUATION DE LA PLANIFICATION SECTORIELLE</u>	3
III.	<u>LIGNES DIRECTRICES DE L'APPUI AU DEVELOPPEMENT DES POLITIQUES SECTORIELLES</u>	4
A.	<u>Les objectifs</u>	4
B.	<u>Les composantes de l'appui au développement des politiques sectorielles</u>	5
1.	<u>Composante : Renforcement des capacités de planification sectorielle</u>	5
2.	<u>Composante : Appui à la formulation des stratégies sectorielles</u>	10
IV.	<u>STRATEGIE DE PILOTAGE DU PROJET</u>	11
A.	<u>Pilotage général du projet</u>	11
B.	<u>Stratégie de mise en œuvre des composantes</u>	11
C.	<u>Stratégie d'assistance technique</u>	12
V.	<u>BUDGETISATION</u>	12
VI.	<u>CONDITIONS PREALABLES</u>	15
VII.	<u>CHRONOGRAMME DES ACTIVITES</u>	16
ANNEXE	19
	<u>Estimation Coût du séminaire Formation Politique sectorielle</u>	19

I. Introduction

Au sortir d'une longue crise politique qui a éprouvé fortement les institutions publiques, la Côte d'Ivoire doit réformer la gestion de sa stratégie de développement. Cette réforme de la planification stratégique passe par une réflexion sur les fonctions de planification et de programmation en général, et en particulier sur l'articulation des différents maillons de la chaîne Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi-Evaluation (PPBSE).

Cette réflexion s'envisage dans le contexte régional de modernisation du cadre harmonisé de gestion des finances publiques et le contexte national de développement d'un nouveau cadre de référence des politiques, le Plan National de développement.

Le nouveau cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA introduit des innovations qui doivent entraîner le basculement de la gestion des finances publiques vers une logique de résultat. Il implique un changement de perspective dans l'articulation des politiques avec le budget. Il nécessite ainsi une conception des politiques qui s'articule avec la programmation budgétaire pluriannuelle (DPBEP et DPPD)¹⁸. Le développement de ses outils de programmation pluriannuelle suppose l'existence de documents de politique sectorielle au niveau de chaque ministère articulés avec le cadre de référence des politiques au niveau national.

Le Projet « Appui au développement des politiques sectorielles » du Programme d'appui à la gouvernance (PAG), dont il constitue le deuxième axe, vise à assister le gouvernement ivoirien à satisfaire ce préalable à la réussite de la mise en œuvre des nouvelles directives, notamment la dimension programmation pluriannuelle. Il doit permettre le renforcement des capacités de planification sectorielle de sorte à permettre l'élaboration de politiques sectorielles dans l'ensemble des secteurs en cohérence avec les orientations prises dans le cadre de la réforme UEMOA.

II. Situation de la planification sectorielle

Au plan institutionnel, l'absence d'une structuration institutionnelle systématisée et uniformisée des fonctions de planification sectorielle au niveau des ministères techniques constitue un des handicaps qui doivent être levés afin de faciliter le développement des politiques sectorielles en cohérence avec le niveau national. La désignation récente de points focaux dans la plupart des ministères ne résout pas le problème dès lors qu'il n'existe pas de directions techniques en charge spécifiquement des tâches de PPBSE et susceptibles d'assurer, de par leur position dans l'organigramme, leur rôle d'impulsion et de centralisation de l'information. Il est à noter toutefois qu'un avant-projet de texte a été préparé en vue de créer dans chaque ministère une direction en charge de la planification et associant un cadre détaché de l'Institut national de la statistique (INS) pour la gestion des informations statistiques.

Le projet devra aider cette structuration de la fonction de planification au niveau des ministères techniques dans un cadre intégré incluant la Direction de la planification au sein de la Direction générale du Plan (Ministère du Plan et du Développement).

¹⁸ DPBEP : document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle selon la terminologie de la Directive 06 de l'UEMOA pour désigner le CDMT global.

DPPD : document de programmation pluriannuelle des dépenses pour désigner le CDMT sectoriel.

Ainsi, la Direction de la Planification qui a notamment la charge d'accompagner la formulation des politiques sectorielles, dans le cadre de ses activités de formations en gestion axée sur les résultats et d'harmonisation des outils de planification, servira de point d'ancrage pour l'encadrement de l'appui en matière de développement des politiques sectorielles. Le projet permettra ainsi de renforcer les capacités d'encadrement méthodologique du processus de formulation des politiques sectorielles par le MEMPD.

L'inexistence d'un guide méthodologique d'élaboration des politiques sectorielles participe de la faiblesse de l'accompagnement méthodologique des fonctions de planification au niveau sectoriel, d'autant plus que la plupart des ministères sectoriels sont déficitaires en termes de capacités de planification ou de programmation (bases de données réduites, agents non formés en planification, pas de structure dédiée, etc.).

Les documents de planification sectorielle existant témoignent d'une hétérogénéité tant dans les formats que dans les horizons. Dans plusieurs secteurs, les documents de politique sectorielle devront évoluer afin de pouvoir servir de base à la production de DPPD.

De même, si des documents de politique ont été établis récemment, il semble qu'un nombre significatif de ministères ne peuvent s'appuyer sur des documents de référence suffisamment actuels ou détaillés pour servir de bases à des Cadres de Dépenses à Moyen Terme de qualité. De plus, la mise en cohérence de ces documents avec les options définies dans le Plan national de développement (PND) constitue un travail indispensable pour une articulation des objectifs définis au niveau national et ceux poursuivis au niveau sectoriel.

L'élaboration ou l'actualisation de plusieurs stratégies sectorielles constitue ainsi un objectif prioritaire tel que mentionné dans le cadre de la préparation du programme triennal FEC 2012-2014 conclu avec le FMI. Ces stratégies concernent (i) les différents sous-secteurs de l'agriculture et de l'agro-industrie, (ii) l'énergie (politique), (iii) le secteur financier (stratégie de développement à long terme du secteur financier et actualisation du plan de réforme du sous-secteur de la micro-finance). Par ailleurs, l'élaboration de stratégies est souhaitée sur certains thèmes transversaux comme, par exemple, le contrôle des investissements.

Les ministères ne bénéficiant pas ou très peu d'appuis institutionnels externes sont de ce point de vue dans une position critique à laquelle seule une initiative transversale peut apporter une réponse.

III. Lignes directrices de l'appui au développement des politiques sectorielles

A. Les objectifs

Le projet d'appui au développement des politiques sectorielles vise à contribuer à l'élaboration de politiques sectorielles en cohérence avec les orientations prises dans le cadre de la réforme des directives de l'UEMOA. Les principaux objectifs poursuivis sont ainsi :

- les capacités du Gouvernement en matière d'identification et de développement de politiques sectorielles sont renforcées;
- des stratégies sectorielles sont formulées et quantifiées;

- les secteurs d'intervention UE post Fed X sont identifiés sur la base des politiques sectorielles élaborées;
- la communication, auprès des administrés, des informations relatives aux politiques sectorielles est développée aux niveaux central et local.

B. Les composantes de l'appui au développement des politiques sectorielles

Les activités du projet sont regroupées sous formes de composantes définies en fonction des résultats attendus déclinés par les dispositions techniques et administratives (DTA) de la convention de financement. Elles tiennent compte du diagnostic établi du système de planification¹⁹, notamment de l'articulation des maillons de la chaîne PPBSE.

1. Composante : Renforcement des capacités de planification sectorielle

Cette composante a pour objectif de renforcer le système de planification dans sa dimension sectorielle. Il s'agit, d'abord, de renforcer les capacités institutionnelles en termes de consolidation des efforts entrepris pour mettre en place un dispositif organisationnel de la planification sectorielle. Ensuite, cette composante doit permettre le développement d'outils méthodologiques de planification à disposition des agents des structures de planification dans les ministères techniques. Enfin, cette composante permettra d'appuyer l'appropriation des outils par les agents dans les différents ministères.

L'enjeu consiste à avoir dans un délai de deux ans maximum (i) des structures stabilisées au sein de chaque ministère avec des ressources humaines appropriées et les capacités minimales nécessaires ; (ii) des outils méthodologiques élaborés et mis à disposition des acteurs ; (iii) des acteurs formés sur l'utilisation des outils de planification ; et enfin (iv) un renforcement au niveau central des capacités d'appui et d'encadrement de la fonction de planification sectorielle.

L'appui du projet concernera au niveau central la Direction générale du Plan à travers la Direction de la planification sectorielle du MEMPD. Au niveau sectoriel, le projet vise les directions de la planification en cours d'installation dans l'ensemble des ministères.

Cette composante s'articulera autour de trois groupes d'activités :

a) Renforcement de la fonction de planification sectorielle

Il s'agira de mener les activités suivantes :

- Appui institutionnel à la DGP et la Direction de la planification sectorielle pour les fonctions de planification: mise à disposition d'experts en planification stratégique pour un appui à l'organisation de la fonction de planification, appui à la définition de cadre unifié de formulation et de présentation des politiques sectorielles, appui à l'encadrement et la formation des agents chargés d'appuyer la planification dans les ministères sectoriels ;
- Organisation de formations en planification stratégique, en suivi-évaluation, en programmation budgétaire pluriannuelle de la DPS du MEMP en vue d'assurer son mandat d'accompagnement et de suivi des politiques sectorielles ;
- Réalisation d'actions d'accompagnement à la formulation des stratégies sectorielles ciblées dans certains ministères sectoriels.

¹⁹ Voir Rapport Mission Pôle Septembre 2011 sur le Ministère du Plan et du développement

b) Production d'un guide méthodologique d'élaboration des politiques sectorielles

Le Guide d'élaboration des politiques sectorielles est un outil d'appui à la planification axée sur les résultats des politiques sectorielles. Il met à la disposition des différents acteurs un outil pratique capable de les orienter dans le processus de planification. Cet outil doit mettre en évidence les éléments fondamentaux d'une politique sectorielle et la méthodologie pour élaborer les politiques sectorielles. Il doit permettre d'intégrer la prise en compte de thématiques transversales telles que le genre, les droits humains, les changements climatiques, et le renforcement des capacités dans les politiques, programmes et projets, et l'intégration de l'approche programme dans la formulation des politiques et d'un volet relatif au suivi-évaluation des politiques.

Quatre objectifs spécifiques sont assignés au Guide méthodologique :

- rappeler aux acteurs concernés la définition, l'objectif et le positionnement d'un document de stratégie dans le système national de planification ;
- présenter aux acteurs concernés le processus méthodologique d'élaboration d'un document de stratégie ;
- proposer aux acteurs concernés une démarche permettant un passage simple de la politique sectorielle au budget-programme ;
- proposer un cadre de suivi et évaluation des politiques sectorielles.

Les activités à entreprendre pour la réalisation du Guide sont :

- Définition de TDR et de cahier des charges pour l'élaboration du Guide ;
- Mise en place d'un comité de validation technique du Guide ;
- Choix d'une structure ou cabinet pour l'élaboration du Guide ;
- Organisation d'ateliers pour la validation du Guide ;
- Edition et diffusion du Guide.

c) Formation sur le Guide d'élaboration des politiques sectorielles

A la suite de la réalisation du Guide méthodologique d'élaboration des politiques sectorielles, un plan de formation est développé pour former tous les acteurs de la planification sectorielle sur le Guide. Une formation à grande échelle est nécessaire pour développer une capacité permanente au sein de l'administration à élaborer et mettre en œuvre des politiques sectorielles, ainsi qu'à en assurer le suivi et l'évaluation. La formation concernera donc les agents de la DPS au ministère du Plan et tous les agents des directions de planification des ministères sectoriels. L'objectif étant de former des agents au niveau de chaque ministère qui soient en mesure de piloter et de réaliser la politique sectorielle de leur institution. Ce processus de formation se déroulera sur trois ans selon un échéancier qui permettra de former par groupes de ministères ceux qui doivent initier la réalisation ou l'actualisation de leur politique. Le programme de formation sera articulé au processus de déploiement des DPPD dans les ministères. Ainsi, la priorité sera donnée aux ministères qui sont dans l'ordre de priorité pour la réalisation de leur DPPD.

A l'issue de ses formations, les bénéficiaires devront être capables de :

- Définir un processus de planification stratégique,
- Définir un processus d'élaboration d'une stratégie sectorielle,
- Elaborer une politique sectorielle,

- Articuler la planification à la programmation et à la budgétisation,
- Planifier en fonction des principes de la gestion axée sur les résultats,
- Mettre en cohérence la planification avec le suivi et l'évaluation.

Les activités à entreprendre sont :

- La réalisation de kit pédagogique de formation : Module de formation, fascicules, etc.
- L'organisation de séminaires de formation.

Les modules identifiés pour la formation sont déclinés dans le tableau 1 suivant.

Tableau 8 : Les modules envisagés pour la formation sur les politiques sectorielles

MODULES	CONTENUS
M1 Gestion axée sur les résultats	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La GAR comme un outil d'articulation des politiques et de la programmation budgétaire: la chaîne PPBSE ➤ Définition ➤ Principes, cadres et outils de la GAR ➤ Les concepts de la GAR ➤ Avantages et Limites de la GAR ➤ Conditions critiques pour l'instauration d'une culture de gestion axée sur les résultats ➤ Méthode SWOT ou AFOM
M2 Planification stratégique	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les étapes de la planification ➤ L'analyse du cadre logique ➤ La définition du cadre stratégique ➤ La vision ➤ Les principes ➤ La mission ➤ Les différents types d'objectif ➤ Les points stratégiques
M3 Démarche méthodologique d'élaboration d'une politique sectorielle	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le Principe de concertation ➤ La Phase préparatoire ➤ La Phase de diagnostic ➤ La Phase de rédaction ➤ La phase de validation
M4 Approche programme d'élaboration d'une politique	<p>La Mission L'analyse de la situation du secteur La vision Orientation stratégique Objectifs Programmes</p> <ul style="list-style-type: none"> Objectifs spécifiques Actions Activités Les résultats attendus Coûts et financement des programmes sectoriels Suivi et évaluation. Le choix des indicateurs de S&E de la performance et de leurs sources de vérification
M5 Suivi-évaluation	<p>Le suivi, L'évaluation</p> <p>Les autres activités de supervision : Complémentarités et distinctions Conception et mise en place d'un système de suivi –évaluation Méthodologie pour mettre en place une évaluation</p>

Le plan de formation se déroulera suivant une logique permettant de regrouper les ministères en groupes selon leur ordre de priorité dans l'entrée des CDMT (voir tableau sur les groupes). La programmation des formations des groupes est répartie sur les trois années en tenant compte du calendrier de réalisation ou d'actualisation des politiques sectorielles.

Tableau 9 : Répartition des ministères par groupe

Groupes	Ministères	Critère de regroupement	Période
Groupes 1	(1) Justice, (2) Intérieur, (3) Mines, du Pétrole et de l'Energie, (4) Emploi, Affaires Sociales & Solidarité, (5) Agriculture, (6) Ressources Animales et Halieutiques, (7) Infrastructures Economiques, (8) Environnement & Développement Durable, (9) Défense	Les ministères désignés comme prioritaires pour réaliser des CDMT en 2012	T ²⁰ 2 ou T3 2012
Groupe 2	(1) Santé & lutte contre le SIDA, (2) Education Nationale, (3) Enseignement Supérieur & Recherche Scientifique, (4) Enseignement Technique & Professionnel	Les ministères sous CDMT en 2011 qui doivent actualiser leur document	T3 ou T4 2012
Groupe 3	(1) Plan et du Développement, (2) Economie et des Finances, (3) Industrie, (4) Artisanat & Promotion des PME, (5) Commerce	Les ministères des secteurs de l'économie	T1 2013
Groupe 4	(1) Famille, Femme & Enfants, (2) Affaires Etrangères, (3) Fonction Publique & Reforme Administrative, (4) Droit de l'homme & Libertés Publiques, (5) Culture & Francophonie, (6) Communication	Les ministères des droits, de la culture et de la solidarité	T2 ou T3 2013

Les formations seront prévues sur une semaine pour l'ensemble des 5 modules. Ces formations sont à destination des directions de planification des ministères qui doivent être intégralement mises en place. Ces directions de planification doivent être composées d'au moins d'un ingénieur statisticien, de deux cadres spécialisés en planification, d'un économiste spécialiste du secteur, d'un gestionnaire. Ainsi, le nombre d'agents à former par ministère sera de cinq au minimum si la formation est restreinte aux directions de la planification.

²⁰ Ti désigne le trimestre de l'année

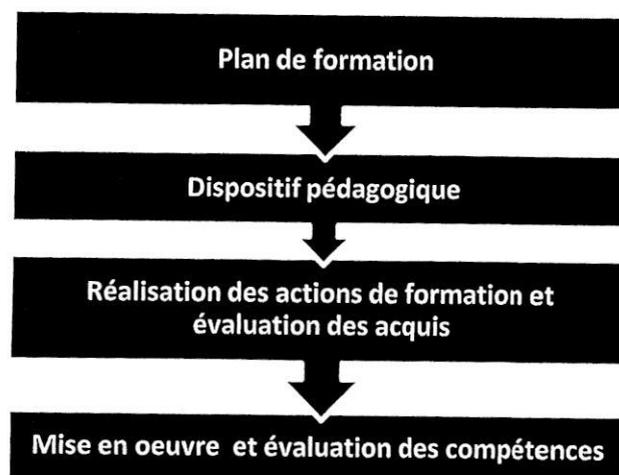
La formation se déroulera sur la base de différents modules. La méthode choisie sera duale. Elle sera à la fois affirmative et interrogative. La méthode affirmative consiste en un exposé magistral et la méthode interrogative consiste à faire découvrir par les participants l'objectif et le contenu de la formation ce qui permet un feed-back permanent entre le formateur et les participants et suscite, ainsi, une certaine participation de l'ensemble du groupe. L'objectif est que les participants à la formation s'approprient et appliquent les concepts et les méthodes à l'aide d'exercices et de lectures concrets suites aux présentations magistrales.

Différentes techniques d'animation seront utilisées tels que des exercices d'application, des jeux de rôle, étude de cas, travaux de groupe, etc.

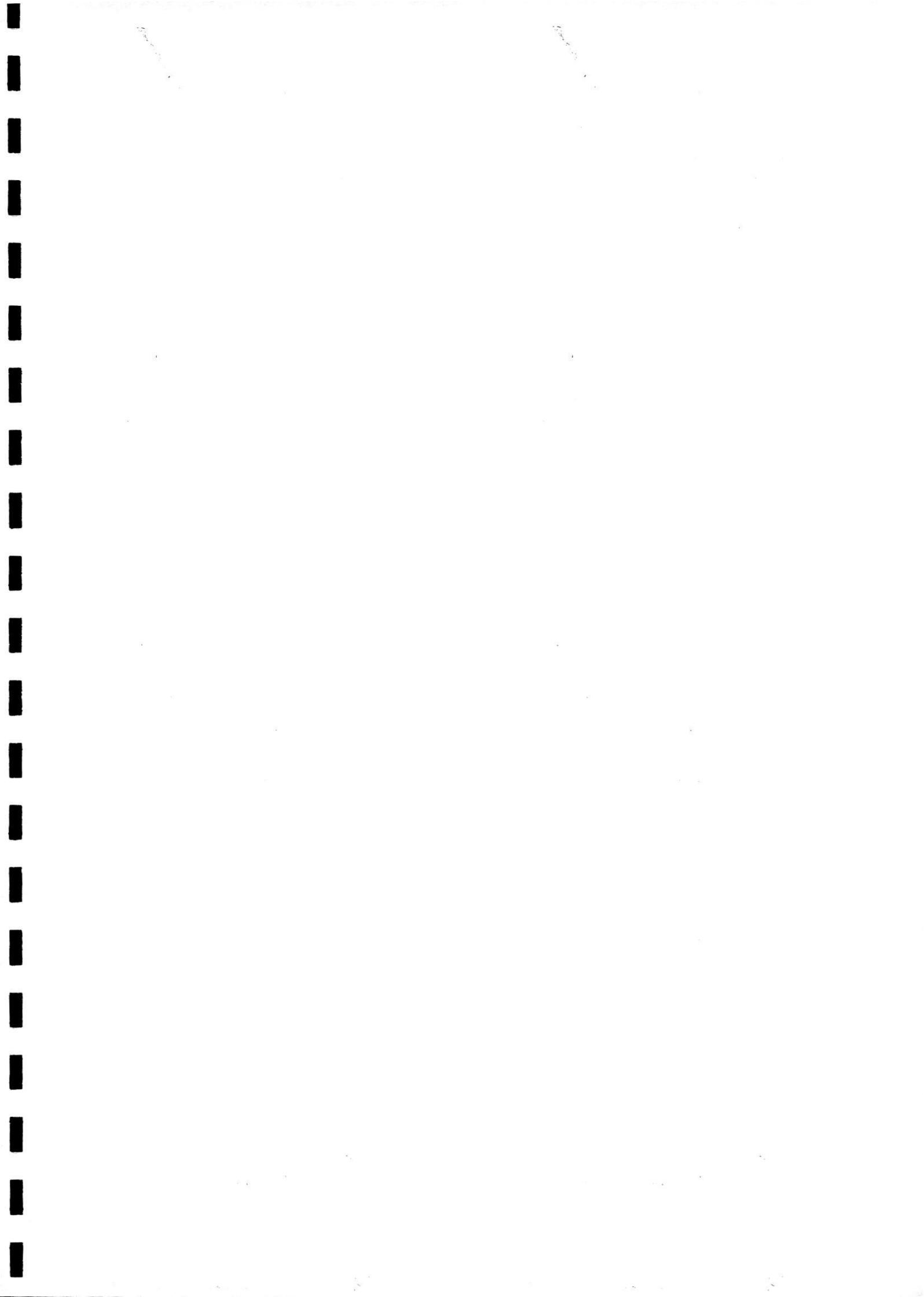
La fin de la formation fera l'objet d'une évaluation des acquis professionnels pour s'assurer que les cadres et agents formés soient capables de définir les principes d'élaboration de stratégies de développement, donner les principes clés de la GAR, de définir les objectifs et les indicateurs de performance des programmes, d'assurer le suivi-évaluation des politiques mises en œuvre et enfin, d'utiliser le guide méthodologique harmonisé pour l'élaboration des politiques. Cette évaluation permettra d'apprécier le niveau d'atteinte des objectifs de la formation dispensée.

En fin de formation, les participants recevront un kit pédagogique contenant un ensemble de supports de formation soit sous la forme papier soit sur un support CD-Rom. Ce kit pédagogique sera conçu pour les participants pour permettre une appropriation concrète et pragmatique de l'outil. Il sera modulable afin de l'adapter aux différents agents ministériels en fonction de leur niveau, de leurs attentes et de leur pratique.

La formation dispensée s'insèrera dans une démarche d'ensemble de gestion prévisionnelle de la formation en planification :



Cette formation sera aussi l'opportunité d'identifier les formateurs ivoiriens potentiels qui assureront les formations aux autres départements ministériels avec l'appui des experts du Pôle. Cette démarche est indispensable pour former la totalité des ministères d'ici 2014.



2. Composante : Appui à la formulation des stratégies sectorielles

Cette composante a pour objectif de développer l'appui à l'élaboration des stratégies sectorielles des ministères. Sur la base du Guide méthodologique et des formations dispensées aux différentes directions de planification, un dispositif d'accompagnement des ministères est mis en place pour l'élaboration de politiques sectorielles. Ce dispositif s'articule autour des étapes nécessaires à l'élaboration des politiques. Il s'appuie sur l'existence d'une direction de planification au niveau de chaque ministère qui pilote le processus d'élaboration de la politique de leur ministère. Ce processus, bien évidemment, doit s'intégrer dans une démarche globale initiée par le Direction générale du plan qui, en cohérence avec les ministères inscrits dans les priorités du gouvernement, développe un programme d'actualisation et d'élaboration des politiques pour tous les ministères. La DGP doit en conséquence participer au processus d'accompagnement des ministères conformément à son mandat. Cet impératif ne pourra être satisfait que si la DGP s'approprie l'appui développé dans les composantes 1 et 2 qui permettent de renforcer ses capacités en planification sectorielle.

Les activités identifiées pour cette composante se déclinent ainsi :

- Définition d'une feuille de route pour l'accompagnement de tous les ministères à l'horizon de 2014.
- Mise en place d'équipe au niveau de chaque ministère pour le pilotage du processus d'élaboration de la stratégie sectorielle.
- Appuyer la phase de diagnostic et/ou d'évaluation de la situation du secteur : étude de diagnostic sectoriel, diagnostic institutionnel, etc.
- Développement d'études sectorielles : portant sur l'orientation de la stratégie sectorielle, l'analyse de questions spécifiques du secteur (filière, enquêtes, etc.).
- Appuyer la mobilisation d'expertises nationale et internationale.
- Appuyer la phase de planification de la politique : ateliers de planification stratégique pour la définition des objectifs du secteur, la détermination des programmes, le cadre logique, etc.
- Appuyer la réalisation d'ateliers de concertation (interne et externe) aussi bien dans la phase de diagnostic que de planification stratégique.
- Appuyer la validation de la stratégie : ateliers de validation technique et politique.
- Appuyer l'édition et la diffusion de la politique : dispositif de communication autour de la politique.

IV. Stratégie de pilotage du projet

A. Pilotage général du projet

Le mode de gestion adopté dans le DTA est la gestion partiellement décentralisée à travers la signature de la convention de financement avec la Côte d'Ivoire.

Le projet peut être exécuté par un devis programme (formations, mission d'experts du Pôle notamment) et par des contrats de service (fonctionnement, financement du personnel d'appui, équipement). Le Régisseur et le Comptable, responsables des devis-programme, coordonnent la préparation et la présentation de l'ensemble des devis-programmes du projet.

Les paiements sont exécutés par le pays bénéficiaire pour les coûts de fonctionnement et les contrats dont le montant ne dépasse pas les plafonds indiqués dans le tableau ci-après:

L'ordonnateur compétent s'assure, par l'utilisation du modèle de Convention de Financement en gestion décentralisée, que la séparation des fonctions d'ordonnancement et de paiement ou des fonctions équivalentes au sein de l'entité délégataire est effective et permet en conséquence de procéder à la décentralisation des paiements pour les contrats dont le montant ne dépasse pas les plafonds indiqués ci-dessous :

Tableau 10 : Plafonds de paiements par nature

Travaux	Fournitures	Services	Subventions
< 300.000 €	< 150.000 €	< 200.000 €	≤ 100.000 €

Le PNUD pourra apporter l'assistance technique du Pôle au projet pour aider le bénéficiaire à exécuter le projet en effectuant notamment :

- des tâches nécessitant des capacités techniques qui concernent les composantes 1 et 2 du projet;
- des tâches préparatoires et accessoires relatives à la planification et au suivi de certaines composantes du projet.

L'assistance technique du Pôle pourra être apportée également sur la base de deux devis-programme.

Tous les devis-programmes doivent respecter les procédures et les documents standards définis par la Commission, tels qu'en vigueur au moment de l'approbation des devis-programmes concernés (cf. le Guide Pratique des procédures applicables aux devis-programmes).

La contribution financière du FED couvre les frais de fonctionnement courants relatifs à l'exécution des devis-programmes.

B. Stratégie de mise en œuvre des composantes

L'unité de gestion mise en place pour l'exécution du projet assure le pilotage du projet avec un chargé de programme affecté au projet d'appui au développement des politiques sectorielles. La mise en œuvre du projet est réalisée en collaboration avec la Direction générale du Plan au sein du Ministère du Plan et du développement sur la base des mécanismes définis dans la convention de financement.

La **première composante** sera supervisée directement par le Directeur Général du Plan qui s'appuiera sur le Coordonnateur de l'Unité de gestion. Un cadre de suivi rapproché du projet est mis en place pour garantir une forte réactivité du Ministère du plan à cet égard. Outre le Ministre, le Secrétaire Général, le DGP et le Directeur de la planification sont associés au pilotage à haut niveau de cette composante.

Le PNUD, à travers l'assistance technique que le Pôle apportera à cette composante pourra être associée au pilotage de la composante.

La **seconde composante** sera pilotée par la Direction de la planification sectorielle en collaboration avec le Coordonnateur du projet. Elle s'appuiera sur une équipe d'experts, de cadres permanents de la DP et du chargé de programme Politique sectorielle de l'Unité de gestion qui assureront à la fois (i) la mise en place et la diffusion du cadre méthodologique (guides méthodologiques, fascicule de

formation), (ii) le pilotage technique de la réforme des outils de planification, (iii) l'accompagnement et le contrôle de qualité des travaux mis en œuvre par les ministères sectoriels.

C. Stratégie d'assistance technique

La stratégie d'assistance croise deux approches complémentaires :

- une *approche institutionnelle*, qui conduit à mettre en place une dynamique globale de renforcement des capacités au sein du MEMPD autour d'un cadre clair de procédures, d'un système de communication interne et externe repensé et d'un plan de formation de la DGP ;
- une *approche fonctionnelle* qui cible trois fonctions essentielles : la coordination des activités de planification et de programmation pluriannuelle sectorielles ; la programmation pluriannuelle des projets et le suivi de la performance des politiques, programmes et projets.

S'agissant de l'approche institutionnelle, il est proposé de recourir à des expertises spécialisées de court terme (manuel de procédures, outils de communication, plan de formation).

S'agissant de l'approche fonctionnelle, le principe serait de :

- recourir à une assistance technique internationale permanente, au moins pendant les deux premières années du projet,
- s'appuyer sur l'expertise spécialisée du Centre Régional du PNUD (Pôle) qui assurerait un rôle à la fois de supervision technique et de réalisation de certains produits attendus (par ex. guides méthodologiques, formations,...) ; cette expertise serait mise en œuvre dans le cadre de plans annuels d'activités définis entre le bureau de pays du PNUD, le Pôle et le Projet.

V. Budgétisation

Le coût total du projet est estimé à 3 000 000 d'euros, conformément à la convention de financement entre l'UE et la Côte d'Ivoire. De manière synthétique, le budget se répartit entre les deux composantes du projet comme suivant :

Tableau 11 : Synthèse du budget par composante

Composante	2012	2013	2014	Total	%
Composante 1	292 153 €	148 841 €	76 045 €	517 039 €	21%
Composante 2	719 992 €	742 713 €	510 289 €	1 972 994 €	79%
Total	1 012 145 €	891 554 €	586 334 €	2 490 033 €	100%

Pour la composante 1, le budget se présente ainsi :

Tableau 12 : Budget de la Composante 1 Renforcement des capacités de planification sectorielle

Mode de financement	Activités	2012	2013	2014	TOTAL
Volet 1: Renforcement des fonctions de planification sectorielle au niveau central					
Structures concernées : DGP/DP					
CS	EN - Appui institutionnel	76 045 €	76 045 €	76 045 €	228 135 €
CS	CI - Planification stratégique (mission sur 3	69 400 €			69 400 €

	mois)				
DP (PNUD/Pole)	Formation PPBSE DGP et DPS	30 426 €			30 426 €
Volet 2: Production du Guide méthodologique d'élaboration des politiques sectorielles					
Structures concernées : DGP/DPS					
DP (PNUD/Pole)	Mission Pôle de cadrage méthodologique de l'élaboration du Guide	4 668 €			4 668 €
DP (PNUD/Pole)	Mission Pôle d'échanges sur le premier draft du Guide	4 668 €			4 668 €
DP (PNUD/Pole)	Mission de validation du Guide	4 668 €			4 668 €
DP (PNUD/Pole)	Atelier de validation technique du Guide	3 445 €			3 445 €
DP (PNUD/Pole)	Atelier de validation politique	1 204 €			1 204 €
DP (PNUD/Pole)	Edition du Guide	15 245 €			15 245 €
DP (PNUD/Pole)	Diffusion et Communication	1 524 €			1 524 €
Volet 3: Formation sur le Guide					
Structures concernées : DGP/DPS et DP des ministères sectoriels					
DP (PNUD/Pole)	Séminaires de formation	80 860 €	72 796 €		153 656 €
	TOTAL	292 153 €	148 841 €	76 045 €	517 039 €

EN : Expert national (long terme) ; CI : Consultant International ; CS : Contrat de service ; DP : Devis-programme

Pour la composante 2, le budget se présente ainsi :

Tableau 13 : Budget composante 2 Appui à la formulation de politique sectorielle

Mode de financement	Activités	2012	2013	2014	TOTAL
Structures concernées : DGP/DPS et DP ministères sectoriels					
DP (PNUD/Pôle)	Mission d'appui du Pôle au développement des politiques sectorielles de 5 ministères sur 3 ans	22 721 €	45 442 €	45 442 €	113 605 €
DP (PNUD/Pôle)	CN - Etudes diagnostic sectoriel	119 368 €	119 368 €	79 578 €	318 314 €

DP (PNUD/Pôle)	CN - Développement d'études sectorielles	119 368 €	119 368 €	79 578 €	318 314 €
CS	CI - Expertise internationale	214 200 €	214 200 €	142 800 €	571 200 €
DP (PNUD/Pôle)	Ateliers de planification stratégique	37 205 €	37 205 €	24 803 €	99 212 €
DP (PNUD/Pôle)	Ateliers de concertation (interne et externe)	25 240 €	25 240 €	16 827 €	67 307 €
DP (PNUD/Pôle)	Ateliers de validation technique	16 531 €	16 531 €	11 021 €	44 084 €
DP (PNUD/Pôle)	Ateliers de validation politique	14 435 €	14 435 €	9 623 €	38 494 €
DP (PNUD/Pôle)	Edition	137 204 €	137 204 €	91 469 €	365 878 €
DP (PNUD/Pôle)	Communication	13 720 €	13 720 €	9 147 €	36 588 €
TOTAL		719 992 €	742 713 €	510 289 €	1 972 994 €

El : Expert international (long terme); CI : Consultant International; CN : Consultant national; CS : Contrat de service; DP : Devis-programme

Dans cette présentation du budget, les activités qui pourraient faire l'objet de financement à travers la procédure des devis-programme pour l'intervention du Pôle en passant par le PNUD-CI sont signalées avec la mention Pôle.

Ainsi, le budget se présente par mode de financement comme suivant :

Tableau 14 : Présentation du budget par mode de financement

	Total en €	Pourcentage
Composante 1 Renforcement des capacités de planification sectorielle	517 039 €	17%
Volet 1: Renforcement des fonctions de planification sectorielle au niveau central	327 960 €	11%
Contrat de service	297 535 €	10%
Devis programme	30 426 €	1%
Volet 2: Production du Guide méthodologique d'élaboration des politiques sectorielles	35 422 €	1,18%
Devis programme	35 422 €	1%
Volet 3: Formation sur le Guide	153 656 €	5,12%
Devis programme	153 656 €	5,12%

Composante 2 Appui à la formulation de politique sectorielle	1 972 994 €	65,77%
Contrat de service	1 859 389 €	62%
Devis-programme	113 605 €	4%
Fournitures	500 000 €	16,67%
Contrat de service	500 000 €	16,67%
Imprévus (max 10% total hors imprévus)*	9 967 €	0,33%
Total	3 000 000 €	100%

Le coût de l'expertise du Pôle mobilisée par le PNUD, évalué comme sa contribution²¹, pour les deux composantes dans les différentes activités de renforcement de capacités sur la base du coût unitaire d'une expertise internationale serait ainsi :

Tableau 15 : Contribution PNUD par la mobilisation de l'expertise du Pôle

	2012	2013	2014	TOTAL
Formation PPBSE	11 200 €			11 200 €
Production Guide	12 600 €			12 600 €
Formation Guide	44 800 €			44 800 €
Formulation Politique	33 600 €	67 200 €	67 200 €	168 000 €
TOTAL	102 200 €	67 200 €	67 200 €	236 600 €

VI. Conditions préalables

L'appui à la conception des politiques sectorielles (élaboration ou actualisation de documents de politiques existants) constitue un besoin prioritaire pour les nouvelles autorités. D'abord, elle est essentielle pour préciser les orientations stratégiques et programmatiques du Programme présidentiel et servir de cadre à l'action des ministères. Ensuite, elle est nécessaire pour servir de cadre de référence à l'élaboration des budgets de programmes dans le cadre de la mise en œuvre des directives de l'UEMOA sur le cadre harmonisé des finances publiques.

Elle nécessite le déploiement dans chaque ministère d'une direction de la planification qui devrait comprendre des spécialistes en planification, des économistes spécialisés par secteur, des statisticiens, un informaticien, etc.

Cet appui doit s'effectuer sur la base d'une vision claire de l'existant. Ainsi, à partir d'une liste à jour des documents de politique sectorielle (DPD), il pourrait être établi un tableau analytique de ces

²¹ Autrement dit, ce coût évalue ce que le Projet économise en utilisant les services du Pôle et qui serait payé à des consultants internationaux autrement.

documents précisant la période couverte, la structuration programmatique des stratégies, l'existence ou non de plans d'action, les modalités de chiffrage des coûts, les indicateurs de S&E identifiés, etc.

Enfin, il convient de renforcer les capacités des services concernés du MEMPD (actuellement la GDP/DP) en la matière. Cela signifie de capitaliser sur les acquis déjà enregistrés (formations sur la GAR) pour accompagner chaque ministère par des formations ad hoc et fondées sur le guide. Ces formations s'inscriront dans le plan de formation PPBSE mentionné plus haut.

VII. Chronogramme des activités

Le chronogramme de mise en œuvre, par composantes et principales activités, est présenté à la page suivante.

Tableau 16 : Chronogramme indicatif de mise en œuvre du projet

Activités	2012				2013				2014			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
I - Composante 1												
1 - Renforcement des fonctions de planification sectorielle au niveau central												
Appui institutionnel												
Planification stratégique (mission sur 3 mois)												
Formation PPBSE DGP et DPS			
2 - Production du Guide méthodologique d'élaboration des politiques sectorielles												
Mission Pôle de cadrage méthodologique de l'élaboration du Guide												
Mission Pôle d'échanges sur le premier draft du Guide												
Mission de validation du Guide												
Atelier de validation technique du Guide												
Atelier de validation politique												
Edition du Guide												
3 - Formation sur le Guide												
Séminaires de formation												
II - Composante 2 Appui à la formulation de politique sectorielle												
Mission d'appui du Pôle au développement des politiques sectorielles de 5 ministères sur 3 ans												
Etudes diagnostic sectoriel												

Activités	2012	2013	2014
Développement d'études sectorielles			
Expertise internationale			
Ateliers de planification stratégique			
Ateliers de concertation (interne et externe)			
Ateliers de validation technique			
Ateliers de validation politique			
Edition			
Communication			

Annexe

Estimation Coût du séminaire Formation Politique sectorielle

Groupe 1: 9 ministères en 2012					
Formation	Unité	Jour	Quantité	Prix unitaire	Coût Total FCFA
A. Hébergement (1/2 Pension)					14 300 000,00
A.1 Hébergement des participants	55 Nuitées	5	55	27 000	7 425 000,00
A.2 Déjeuner - participants	55 Personnes	5	55	15 000	4 125 000,00
A.3 Dîner - participants (forfait)	55 Personnes	5	55	10 000	2 750 000,00
B. Location salle de séminaire + équipement (rétroprojecteur numérique, tableau					15 215 000,00
2 Salles pour 50 personnes + équipement Rétroprojecteur + micros	2 salles	5	10	130 000	1 300 000,00
Pause café (5j X 2)	55 personnes	10	550	2 500	13 750 000,00
Eau Minérale (salle)	55 personnes	5	55	600	165 000,00
C. Dépenses forfaitaires Kit de formation					830 000,00
Matériel de formation (Dossier, bloc note, Stylo, CD-ROM, clés USB)			55	6 000	330 000,00
Forfait déplacement	50 personnes		50	10 000	500 000,00
Total (A + B + C) en FCFA					30 345 000,00 XOF
Total (A + B + C) en euros					46 260,65 €
D. Dépenses Communication et Visibilité UE, PNUD, Pôle					300 000,00
Dépenses de visibilités UE, PNUD et Pôle, Presse écrite et Presse Audio Visuelle			1	300 000	300 000,00
Total (D) en FCFA					300 000,00 XOF
Total (D) en euros					457,35 €
E. Dépenses remboursables Arrivée des experts Vendredi soir (Préparation) - Départ Dimanche					1 000 000,00
Voyage Pôle Dakar - Abidjan (A/R) 2 experts du Pôle			2	500 000	1 000 000,00
Voyage experts Europe - Abidjan (A/R) 2 experts internationaux			0	800 000	-
F. Per diems (DSA)					1 488 000,00
DSA (2 experts)	nuitée	6	2	124 000	1 488 000,00
Total (E + F) en FCFA					2 488 000,00 XOF
Total (E + F) en euros					3 792,93 €
TOTAL GENERAL (A+B+C+D+E+F) EN FCFA					33 133 000,00 XOF
TOTAL GENERAL (A+B+C+D+E+F) EN EUROS					50 510,93 €

Groupe 2: 4 ministères en 2012

Formation	Unité	Jour	Quantité	Prix unitaire	Coût Total FCFA
A. Hébergement (1/2 Pension)					7 800 000,00
A.1 Hébergement des participants	30 Nuitées	5	30	27 000	4 050 000,00
A.2 Déjeuner - participants	30 Personnes	5	30	15 000	2 250 000,00
A.3 Dîner - participants (forfait)	30 Personnes	5	30	10 000	1 500 000,00
					-
B. Location salle de séminaire + équipement (rétroprojecteur numérique, tableau					8 890 000,00
2 Salles pour 50 personnes + équipement Rétroprojecteur + micros	2 salles	5	10	130 000	1 300 000,00
Pause café (5j X 2)	30 personnes	10	300	2 500	7 500 000,00
Eau Minérale (salle)	30 personnes	5	30	600	90 000,00
					-
C. Dépenses forfaitaires Kit de formation					430 000,00
Matériel de formation (Dossier, bloc note, Stylo, CD-ROM, clés USB)			30	6 000	180 000,00
Forfait déplacement	25 personnes		25	10 000	250 000,00
					-
Total (A + B + C) en FCFA					17 120 000,00 XOF
Total (A + B + C) en euros					26 099,27 €
D. Dépenses Communication et Visibilité UE, PNUD, Pôle					300 000,00
Dépenses de visibilités UE, PNUD et Pôle, Presse écrite et Presse Audio Visuelle			1	300 000	300 000,00
					-
Total (D) en FCFA					300 000,00 XOF
Total (D) en euros					457,35 €
E. Dépenses remboursables					1 000 000,00
Arrivée des experts Vendredi soir (Préparation) - Départ Dimanche					
Voyage Pôle Dakar - Abidjan (A/R) 2 experts du Pôle			2	500 000	1 000 000,00
Voyage experts Europe - Abidjan (A/R) 2 experts internationaux			0	800 000	-
					-
F. Per diems (DSA)					1 488 000,00
DSA (2 experts)	nuitée	6	2	124 000	1 488 000,00
					-
Total (E + F) en FCFA					2 488 000,00 XOF
Total (E + F) en euros					3 792,93 €
TOTAL GENERAL (A+B+C+D+E+F) EN FCFA					19 908 000,00 XOF
TOTAL GENERAL (A+B+C+D+E+F) EN EUROS					30 349,55 €

Groupe 3: 5 ministères en 2013

Formation	Unité	Jour	Quantité	Prix unitaire	Coût Total FCFA
A. Hébergement (1/2 Pension)					9 100 000,00
A.1 Hébergement des participants	35 Nuitées	5	35	27 000	4 725 000,00
A.2 Déjeuner - participants	35 Personnes	5	35	15 000	2 625 000,00
A.3 Dîner - participants (forfait)	35 Personnes	5	35	10 000	1 750 000,00
					-
B. Location salle de séminaire + équipement (rétroprojecteur numérique, tableau)					10 155 000,00
2 Salles pour 50 personnes + équipement Rétroprojecteur + micros	2 salles	5	10	130 000	1 300 000,00
Pause café (5j X2)	35 personnes	10	350	2 500	8 750 000,00
Eau Minérale (salle)	35 personnes	5	35	600	105 000,00
					-
C. Dépenses forfaitaires Kit de formation					510 000,00
Matériel de formation (Dossier, bloc note, Stylo, CD-ROM, clés USB)			35	6 000	210 000,00
Forfait déplacement	30 personnes		30	10 000	300 000,00
Total (A + B + C) en FCFA					19 765 000,00 XOF
Total (A + B + C) en euros					30 131,55 €
D. Dépenses Communication et Visibilité UE, PNUD, Pôle					300 000,00
Dépenses de visibilités UE, PNUD et Pôle, Presse écrite et Presse Audio Visuelle			1	300 000	300 000,00
Total (D) en FCFA					300 000,00 XOF
Total (D) en euros					457,35 €
E. Dépenses remboursables					1 000 000,00
Arrivée des experts Vendredi soir (Préparation) - Départ Dimanche					
Voyage Pôle Dakar - Abidjan (A/R) 2 experts du Pôle			2	500 000	1 000 000,00
Voyage experts Europe - Abidjan (A/R) 2 experts internationaux			0	800 000	-
F. Per diems (DSA)					1 488 000,00
DSA (2 experts)	nuitée	6	2	124 000	1 488 000,00
Total (E + F) en FCFA					2 488 000,00 XOF
Total (E + F) en euros					3 792,93 €
TOTAL GENERAL (A+B+C+D+E+F) EN FCFA					22 553 000,00 XOF
TOTAL GENERAL (A+B+C+D+E+F) EN EUROS					34 381,83 €

Groupe 4: 6 ministères en 2013

Formation	Unité	Jour	Quantité	Prix unitaire	Coût Total FCFA
A. Hébergement (1/2 Pension)					10 400 000,00
A.1 Hébergement des participants	40 Nuitées	5	40	27 000	5 400 000,00
A.2 Déjeuner - participants	40 Personnes	5	40	15 000	3 000 000,00
A.3 Dîner - participants (forfait)	40 Personnes	5	40	10 000	2 000 000,00
					-
B. Location salle de séminaire + équipement (rétroprojecteur numérique, tableau)					11 420 000,00
2 Salles pour 50 personnes + équipement Rétroprojecteur + micros	2 salles	5	10	130 000	1 300 000,00
Pause café (5j X 2)	40 personnes	10	400	2 500	10 000 000,00
Eau Minérale (salle)	41 personnes	5	40	600	120 000,00
					-
C. Dépenses forfaitaires Kit de formation					590 000,00
Matériel de formation (Dossier, bloc note, Stylo, CD-ROM, clés USB)			40	6 000	240 000,00
Forfait déplacement	35 personnes		35	10 000	350 000,00
Total (A + B + C) en FCFA					22 410 000,00 XOF
Total (A + B + C) en euros					34 163,82 €
D. Dépenses Communication et Visibilité UE, PNUD, Pôle					300 000,00
Dépenses de visibilités UE, PNUD et Pôle, Presse écrite et Presse Audio Visuelle			1	300 000	300 000,00
Total (D) en FCFA					300 000,00 XOF
Total (D) en euros					457,35 €
E. Dépenses remboursables					1 000 000,00
Arrivée des experts Vendredi soir (Préparation) - Départ Dimanche					
Voyage Pôle Dakar - Abidjan (A/R) 2 experts du Pôle			2	500 000	1 000 000,00
Voyage experts Europe - Abidjan (A/R) 2 experts internationaux			0	800 000	-
F. Per diems (DSA)					1 488 000,00
DSA (2 experts)	nuitée	6	2	124 000	1 488 000,00
Total (E + F) en FCFA					2 488 000,00 XOF
Total (E + F) en euros					3 792,93 €
TOTAL GENERAL (A+B+C+D+E+F) EN FCFA					25 198 000,00 XOF
TOTAL GENERAL (A+B+C+D+E+F) EN EUROS					38 414,10 €

Annexe 7 : Proposition pour l'Appui à la modernisation de la statistique



Programme d'Appui à la Gouvernance (PAG)

*Proposition pour le projet « Appui à la
modernisation de la statistique »*

**Pôle « Stratégie de développement et finances publiques » Centre
Régional de Dakar du PNUD**

El Hadji FALL, *Conseiller technique CRD/Pôle (chef de mission)*

Caroline Daymon, *PNUD-CI*

Khadidja KADRI, *Conseillère technique CRD/Pôle*

Sommaire

I.	<u>INTRODUCTION</u>	3
II.	<u>SITUATION DE LA STATISTIQUE</u>	4
III.	<u>LIGNES DIRECTRICES DE L'APPUI A LA MODERNISATION DES STATISTIQUES</u>	4
A.	<u>Les objectifs</u>	4
B.	<u>Les composantes de l'appui à la modernisation du système national de statistiques</u>	4
1)	<u>Composante 1 : Renforcement de la capacité de production des acteurs du SSN</u>	5
2)	<u>Composante 2 : Amélioration de la production statistique</u>	5
IV.	<u>STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE DES COMPOSANTES</u>	6
A.	<u>Stratégie de mise en œuvre des composantes</u>	7
B.	<u>Stratégie d'assistance technique</u>	7
V.	<u>BUDGETISATION</u>	8

I. Introduction

La Côte d'Ivoire vient d'élaborer son Plan National de Développement (PND) pour la période 2012-2015 qui nécessitera un système d'informations statistiques de qualité pour renseigner sur l'impact des interventions prévues. D'autres besoins en informations statistiques découlent du suivi des OMD et de la nécessité pour la Côte d'Ivoire de disposer de données de référence pouvant servir de *baseline* en vue de l'évaluation des efforts accomplis. Cependant, faute de disposer de ce type de *baselines* fiables, l'appareil statistique ne fournit pas l'ensemble des informations nécessaires à l'élaboration de politiques ni à leur suivi. C'est pourquoi, le Conseil des ministres a recommandé, lors du séminaire gouvernemental tenu à Yamoussoukro en Juillet 2011, d'adopter un plan d'urgence de production des statistiques de base (Pu-Psb). Ce plan a pour but de combler le vide en informations statistiques afin de fournir à chaque ministère une base d'évaluation pour son plan d'actions. Dans ce cadre, 2 401 indicateurs ont été retenus et doivent être renseignés par les ministères. De manière plus pérenne, l'orientation de la politique nationale de statistique sera déterminée dans le cadre de la Stratégie Nationale de Développement de la Statistique (SNDS) 2012-2015.

La mise en œuvre du PND en cohérence avec la réforme des finances publiques dans le cadre des nouvelles directives de l'UEMOA se traduira par des cadres de dépenses à moyen terme (CDMT) sectoriels ou documents de programmation pluriannuels des dépenses. Ces documents pluriannuels de dépenses seront élaborés à la lumière des politiques sectorielles mais aussi des informations statistiques disponibles.

Le PNUD a par le passé, notamment en 2008, aidé à la réalisation de l'enquête sur le niveau de vie des ménages (ENV) grâce à un financement de l'Union Européenne. Une étude a été réalisée en 2011 en vue de mettre en évidence les trajectoires de croissance qui caractérisent les dynamiques sectorielles des revenus et leur influence sur les populations pauvres dont le revenu en dépend. En 2011, un appui a également été fourni à l'INS pour revoir l'ensemble du questionnaire concernant l'impact de la crise postélectorale sur le niveau de vie des ménages dans l'Ouest et à Abidjan, de même que l'ensemble du financement y afférant.

De ces différents appuis, il ressort le besoin de les poursuivre, notamment pour renforcer les méthodologies permettant d'élargir la gamme des informations et des indicateurs produits, tout en respectant les standards internationaux et en économisant les ressources. Ces leçons tirées des expériences récentes peuvent être mises à profit dans le cadre de la réalisation des enquêtes préconisées dans le domaine de l'emploi, du Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH) et des ENV.

Dans le cadre du Programme d'appui à la gouvernance, l'Union Européenne envisage de soutenir la modernisation du Système Statistique Nationale (SSN) de la Côte d'Ivoire. Cette proposition s'inscrit dans cette optique et vise à traduire en actions et activités précises l'orientation retenue dans la convention de financement entre L'UE et la Côte d'Ivoire. Les principales activités retenues devront permettre de renforcer les capacités des agents du SSN, d'améliorer la qualité et le standard de production statistique et d'en favoriser la diffusion.

II. Situation de la statistique

La réalisation des projets prévus dans le cadre de la mise en œuvre du Schéma Directeur de la Statistique 1996-2000 a été extrêmement faible et le SSN est largement déficient. Pour autant ces dernières années des efforts ont été consentis. Ainsi, du point de vue institutionnel et réglementaire, le projet de loi sur la statistique du 23 avril 2009 définit les missions du SSN, crée un Conseil National de la Statistique et de la Normalisation Comptable (CNSNC) et précise les principes fondamentaux sur lesquels se fondent les activités statistiques (l'obligation de réponse, de coordination et de secret). Ce projet de loi attend sa promulgation par l'Assemblée Nationale.

D'autre part, grâce notamment à l'Ecole Nationale Supérieure de Statistique et d'Economie Appliquée (ENSEA) et à l'Institut de Formation et de Recherche Démographique (IFORD), le SSN dispose de statisticiens et démographes qualifiés. Toutefois, la répartition de ces ressources humaines se fait au détriment des services offrant les moins bonnes rémunérations et à la faveur du secteur privé où les conditions de travail sont meilleures et les rémunérations plus attractives. En effet, dans le secteur public le travail des statisticiens est difficile en raison de conditions matérielles d'exercice de leurs fonctions : insuffisance de matériels et d'instruments de mesures, absence de locaux appropriés, de salles de saisie, d'intranet, etc.

Les problèmes que rencontre le SSN sont également d'ordre financier car la mobilisation du budget de l'INS est faible, et le budget des Directions centrales ministérielles alloué à la production statistique est difficile à appréhender. De même, le Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFIP) semble inadapté au financement des enquêtes sectorielles.

Enfin, le SSN souffre du manque de diffusion de ses travaux en raison notamment de l'inexistence d'une liste de ses publications et du manque de régularité dans la production des rapports.

III. Lignes directrices de l'appui à la modernisation des statistiques

A. Les objectifs

Dans le cadre de l'appui à la modernisation des statistiques, la réforme du SSN vise à atteindre quatre objectifs :

- le renforcement du cadre institutionnel et de la coordination ;
- l'accroissement de la capacité de production des acteurs du SSN ;
- l'amélioration de la production statistique ;
- une meilleure communication média de l'INS.

Ces objectifs permettent d'établir quatre composantes pour le volet « Appui à la modernisation de la statistique » du PAG. Cet appui doit passer à la fois par un appui au Plan d'urgence de production des statistiques de base et à la Stratégie Nationale de Développement de la Statistique 2012-2015.

B. Les composantes de l'appui à la modernisation du système national de statistiques

1) Composante 1 : Renforcement de la capacité de production des acteurs du SSN

Au-delà de l'amélioration du cadre institutionnel de la production statistique, les capacités techniques et humaines de production des données statistiques doivent être à même de produire des données de qualité. Les équipes de statisticiens et démographes en place devraient bénéficier de formations continues de manière à renforcer la qualité des données produites en conformité avec les normes internationales, celles de l'UEMOA, et d'AFRISTAT. Ces formations pourraient porter notamment sur les avancées en matière de logiciels, sur les normes internationales de calcul des indicateurs de pauvreté, des OMD, les méthodes de traitement et d'analyse des données, les techniques d'archivage électronique, de gestion et de création de base de données, etc. L'appui au développement de modules de formation continue pourra être réalisé conjointement par l'ENSEA et l'IFORD, ou par des consultants recrutés pour des besoins ponctuels. L'objectif est également de former des formateurs, notamment ceux qui devront intervenir lors de la formation des opérateurs de saisie.

L'amélioration de la productivité des agents du SSN implique non seulement leur formation mais également de meilleures conditions de travail, notamment avec la fourniture d'équipements au CNSNC, à l'INS, ainsi qu'aux services statistiques identifiés. Cela pourrait prendre la forme de kits de production (ordinateurs, imprimantes, vidéoprojecteurs, serveurs de stockage, etc.) et de logiciels (de traitement statistique, de cartographie, d'archivage, ...), de nouveaux centres de saisie aussi bien au niveau central qu'au niveau des différentes directions de l'INS.

2) Composante 2 : Amélioration de la production statistique

Afin que la production statistique nationale soit la plus complète possible, conformément aux attentes du plan d'urgence, il faut rendre disponibles pour tous les informations de base attendues pour chaque secteur, domaine et filière de production statistique. Concernant la modernisation du SSN, cela nécessite que la production statistique nationale soit améliorée, aussi bien d'un point de vue qualitatif que quantitatif.

Du point de vue qualitatif, il importe que les indicateurs utilisés soient harmonisés en tenant compte des normes internationales. A cet égard, un atelier rassemblant tous les producteurs de données sur le thème de la normalisation de la production statistique pourrait être organisé. Un tel atelier devrait également permettre d'élaborer et de valider les codes, nomenclatures, concepts et méthodes statistiques de l'ensemble du SSN qu'ils soient en accord avec les normes internationales. Des manuels de procédure et des cahiers des charges relatifs à chaque produit statistique et à chaque source administrative devront également être élaborés. Un appui à l'informatisation des outils de collecte de données est également nécessaire.

Du point de vue quantitatif, le préalable à tout développement de nouvelles enquêtes est la création d'une base de données des sources de production de données statistiques. Une fois qu'une telle revue sera réalisée, la collecte des données de routine de l'INS, et en particulier la production de statistiques régionales et sectorielles, sera largement facilitée. La mission recommande que la priorité soit donnée à la réalisation du 4ème Recensement Général de la Population et de l'Habitation qui permettra de réaliser un échantillonnage plus pertinent pour les enquêtes ultérieures telles que l'enquête annuelle sur la situation de l'emploi (secteurs public, privé, informel) en Côte d'Ivoire. Dans cette optique, le projet pourra apporter un appui technique en vue de la

réalisation du recensement et pour veiller à ce que le questionnaire prenne mieux en compte les dimensions relatives à l'emploi, à l'occupation, aux activités économiques de la population, etc.

Les activités envisagées se déclinent ainsi :

- Afin d'accélérer la normalisation de la production statistique nationale, le projet pourra contribuer à l'élaboration de manuels de procédure et de cahiers des charges qui seront réalisés par des consultants recrutés à cet effet. L'assistance technique fournie veillera au renforcement des capacités de production des unités statistiques des ministères.
- Dans le cadre de la diffusion de ces normes en vue de leur application à l'échelle nationale, un atelier de validation sera organisé.
- Appuyer la création d'une base recensant les données statistiques existantes: mettre à disposition de l'INS des outils de collecte et de traitement des données (en 2011 le PNUD a financé l'achat de Stata 11 et de GAUSS) ; assurer la formation des opérateurs de l'INS et des ministères sectoriels à l'utilisation de cette base et des outils informatiques fournis.
- La réalisation du 4ème Recensement Général de la Population et de l'Habitat est une condition *sine qua non* à la réalisation des autres enquêtes. L'appui financier portera sur le financement d'une partie des frais du RGPH 2012 ;
- Appuyer les procédures de récoltes et traitement des données pourront également être appliqué dans le cadre des autres enquêtes planifiées dans le document stratégique de l'INS 2012-2015 : Enquête sur le niveau de vie des ménages (2012-2013) (deux mois), Enquête nationale sur l'emploi (2013) (deux mois), Enquête 1-2-3 sur le secteur informel (2013) (deux mois), etc.
- Réalisation d'études de valorisation des données d'enquête (deux mois par étude).

IV. Stratégie de mise en œuvre des composantes

Le mode de gestion adopté dans le DTA est la gestion partiellement décentralisée à travers la signature de la convention de financement avec la Côte d'Ivoire.

Le projet peut être exécuté par un devis programme (formations, mission d'experts notamment) et par des contrats de service (fonctionnement, financement du personnel d'appui, équipement). Le Régisseur et le Comptable, responsables des devis-programme, coordonnent la préparation et la présentation de l'ensemble des devis-programmes du projet.

Les paiements sont exécutés par le pays bénéficiaire pour les coûts de fonctionnement et les contrats dont le montant ne dépasse pas les plafonds indiqués dans le tableau ci-après:

L'ordonnateur compétent s'assure, par l'utilisation du modèle de Convention de Financement en gestion décentralisée, que la séparation des fonctions d'ordonnancement et de paiement ou des fonctions équivalentes au sein de l'entité délégataire est effective et permet en conséquence de procéder à la décentralisation des paiements pour les contrats dont le montant ne dépasse pas les plafonds indiqués ci-dessous :

Tableau 1 : Plafonds de paiements par nature

Travaux	Fournitures	Services	Subventions
< 300.000 €	< 150.000 €	< 200.000 €	≤ 100.000 €

Le PNUD pourra apporter son assistance technique pour aider le bénéficiaire à exécuter le projet en effectuant notamment :

- des tâches nécessitant des capacités techniques qui concernent les composantes 1 et 2 du projet;
- des tâches préparatoires et accessoires relatives à la planification et au suivi de certaines composantes du projet.

Tous les devis-programmes doivent respecter les procédures et les documents standards définis par la Commission, tels qu'en vigueur au moment de l'approbation des devis-programmes concernés (cf. le Guide Pratique des procédures applicables aux devis-programmes).

La contribution financière du FED couvre les frais de fonctionnement courants relatifs à l'exécution des devis-programmes.

D. Stratégie de mise en œuvre des composantes

L'unité de gestion mise en place pour l'exécution du PAG assure le pilotage du projet avec un chargé de programme affecté au projet de modernisation de la statistique. La mise en œuvre du projet est réalisée en collaboration avec le Ministère du Plan et du développement et la Direction de l'INS sur la base des mécanismes définis dans la convention de financement.

Les *deux composantes* seront supervisées directement par le Directeur Général de l'INS qui s'appuiera sur le Coordonnateur de l'Unité de gestion. Un cadre de suivi rapproché du projet est mis en place pour garantir une forte réactivité du Ministère du plan et d l'INS à cet égard. Outre le Ministre, le Secrétaire Général, et le directeur de l'INS sont associés au pilotage à haut niveau du projet.

Le PNUD, à travers l'assistance technique qu'il apportera pourra être associé au pilotage du projet.

E. Stratégie d'assistance technique

Il est proposé de recourir à des expertises spécialisées de court terme (manuel de procédures, outils de communication, plan de formation) pour mener à bien la mise en place des appuis du projet.

Le principe serait de :

- recourir à une assistance technique internationale à travers des partenariats avec l'INSEE par exemple ;
- de recourir à une assistance technique suivie, au moins pendant les deux premières années du projet,
- développer un partenariat entre le projet, l'INS, l'ENSEA et l'IFOD pour la réalisation d'un plan de formation continue ;
- s'appuyer sur l'expertise spécialisée du PNUD-Côte d'Ivoire qui assurerait un rôle à la fois de supervision technique et de réalisation de certains produits attendus; cette expertise serait mise en œuvre dans le cadre de plans annuels d'activités définis entre le bureau de pays du PNUD, l'INS et le Projet. Le PNUD-CI ayant déjà accompagné l'INS pour la réalisation de plusieurs produits statistiques.

V. Budgétisation

Le coût total du projet est estimé à 1 396 972 euros. De manière synthétique, le budget se répartit entre les deux composantes du projet comme suivant :

Tableau 2 : Budget

Mode de financement	Activités	2012	2013	2014	Total
A. Composante 1 : Accroissement de la capacité de production de l'INS					
DP	Formation continue du personnel statisticien et démographe	56 308 €	56 308 €	56 308 €	168 924€
CS	Dotation de l'INS en matériels, équipements et logiciels	498 508 €			498 508€
CS	Entreprendre des travaux de cartographie	144 827 €			144 827€
DP	Analyser et produire les rapports : aide au traitement des données, à la réalisation et diffusion des rapports	12 980 €	12 980 €	12 980 €	38 939€
	Total A	712 622 €	69 288 €	69 288 €	851 198€
B. Composante 2 : Actualisation, accroissement et pérennisation de la production statistique					
DP	Elaboration des méthodologies et des procédures de production statistique aux services sectoriels.	103 289 €			103 289€
CS	Centralisation des statistiques produites par les services sectoriels.	3 049 €			3 049€
DP	Appui technique à la réalisation des diverses études	80 289 €			80 289€
CS	Organisation en partenariat avec l'ENSEA et l'IFORD de la formation continue du personnel statisticien et démographe de l'INS (4 sessions par an)	75 077 €	75 077 €	75 077 €	225 232€
DP	Contribution au financement de la formation liée au recensement 2012	46 886 €			46 886€
DP	Contribution au financement de la formation liée à l'étude sur l'emploi de l'AGEPE 2013		40 144 €		40 144€
DP	Contribution au financement de la formation liée à l'ENV 2012/2013	23 443 €	23 443 €		46 886€
	Total B	332 033 €	138 664 €	75 077 €	545 774 €
Total global (A + B)		1 044 656 €	207 951 €	144 365 €	1 396 972 €

CS : Contrat de service ; DP : Devis-programme