



**RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA MISE EN
ŒUVRE
DU PLAN DE REFORME DES FINANCES
PUBLIQUES**

Rapport
Volet Système de Gestion des
Finances Publiques

Mission du 6 au 16 février 2012
Robert CAUNEAU Consultant

Sommaire

SIGLES ET ABREVIATIONS	21
RESUME DU RAPPORT	22
Tableau n° 1 - Indicateurs PEFA issus de l'autoévaluation 2012	24
Tableau n° 2 - Indicateurs PEFA comparés	25
1. RAPPEL DESCRIPTIF DE L'APPROCHE ET DE LA CONCEPTION DU PLAN DE REFORME	
AINSI QUE DE SON CONTEXTE	26
1.1 Contexte et justification	26
1.2 Objectif général et objectifs spécifiques	27
1.3 Périmètre de l'évaluation	28
1.4 Méthode d'évaluation	28
1.5 Réserves	29
2. RESULTATS DE L'EVALUATION	29
2.1 Les principaux domaines qui ont connu une progression sont les suivants :	30
2.2 Les secteurs qui restent à améliorer sont les suivants :	32
2.3 Réorientation des axes stratégiques	34
2.4 Les recommandations de mesures à prendre pour un plan d'actions prioritaires	37
Tableau n° 3 - Plan d'actions prioritaires	37
Tableau n° 4 - Indicateurs PEFA et Matrice des réformes mises à jour	22
Annexe 1 - Termes de Référence et Étendue des Services	63
Annexe 2 - Liste des pièces justificatives de mise en œuvre des activités	68
Annexe 3 - Liste des personnes rencontrées	69

SIGLES ET ABREVIATIONS

BAD	Banque Africaine de Développement
CDMT	Cadre de dépenses à moyen terme
CGAF	Compte Général de l'Administration des Finances
CIP	Compte d'Imputation Provisoire
COMFESIP	Comité de mobilisation du financement extérieur et de suivi des investissements publics
DAAF	Direction Administrative et Financière
DGBF	Direction Générale du Budget et des Finances
DGD	Direction générale des Douanes
DGE	Direction Générale de l'Economie
DGI	Direction Générale des Impôts
DGTCP	Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
EPN	Etablissements Publics Nationaux
FMI	Fonds Monétaire International
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
IGE	Inspection Générale d'Etat
IGF	Inspection Générale des Finances
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
PEFA	Dépenses Publiques et Responsabilité Financière
PEMFAR	Revue de la Gestion et du Système des Finances Publiques
PGT	Payeur Général du Trésor
PPTE	Pays Pauvres Très Endettés (HIPC)
SIGFAE	Système Intégré de Gestion des Fonctionnaires et Agents de l'Etat
SIGFIP	Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
SYGADE	Système de gestion et d'Analyse de la Dette
SYSCOA	Système Comptable Ouest-Africain
TOFE	Tableau des Opérations Financières de l'État
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine

RESUME DU RAPPORT

Après deux années de mise en œuvre du plan global de la réforme, une autoévaluation, conduite par les autorités, a eu lieu en juillet 2010. Les conclusions de cette autoévaluation avaient relevé une progression significative qui, malheureusement, a été freinée par la crise postélectorale de 2010. Celle-ci a par ailleurs fait apparaître de nouveaux besoins d'amélioration et de renforcement communs aux pays en situation post-conflit.

Compte tenu de l'ampleur des besoins et des défis à relever à court et moyen terme, le Gouvernement et l'ensemble des bailleurs, ont, au cours de la dernière revue conjointe du programme économique et financier appuyé par la facilité élargie de crédit, convenu d'un second diagnostic du système de gestion des finances publiques. Cette seconde revue devrait permettre de (i) sortir les grands axes de réorientation stratégique, (ii) actualiser le plan global existant et (iii) définir un plan d'actions prioritaires pour un système performant qui réponde aux standards internationaux de gestion des finances publiques. En prélude à cette évaluation convenue entre le Gouvernement et les partenaires au développement, les autorités ivoiriennes entendent conduire une seconde auto-évaluation qui devrait capitaliser sur l'auto-évaluation de 2010.

La présente mission s'inscrit donc dans le cadre d'un exercice d'autoévaluation du plan de réforme des finances publiques entrepris par le Gouvernement, au regard des objectifs fixés et sur la base du modèle PEFA. Elle a permis d'actualiser l'évaluation basée sur le référentiel PEFA et de mettre à jour le plan de réformes des finances publiques initié dans le rapport PEMFAR de janvier 2008 et mis à jour en août 2010.

La méthode d'évaluation consiste en une observation critique de l'autoévaluation qui a été réalisée par les autorités ivoiriennes au cours des récentes semaines par référence aux notations des indicateurs PEFA et au plan de réforme résultant de l'exercice PEMFAR de 2008, afin, d'une part, de déterminer si les actions de réforme entreprises depuis cette date sont de nature à modifier lesdites notations, et d'autre part, d'identifier les actions pouvant être recommandées dans le but de poursuivre les efforts de réforme.

S'agissant de la mise à jour du plan de réforme, la tâche du consultant a été facilitée par la remise de tableaux à jour des avancées réalisées que les différentes directions et services concernés lui auront remis.

Résumé de la notation PEFA (voir tableaux n° 1 et 2 pages suivantes)

Sur un total de 30 indicateurs (l'indicateur PI-19 est noté dans le cadre du rapport spécifique sur les marchés publics), deux indicateurs ont été classés NN, c'est-à-dire Non Notés (PI-27 et PI-28 en raison du fait que le Parlement n'est pas encore installé). Ce nombre est moins important qu'au cours des

précédentes évaluations, puisqu'il était de 4 en 2008 et de 6 en 2010. Les indicateurs qui ont progressé par rapport à l'évaluation de 2010 sont au nombre de 12, dont 5 n'avaient pas pu être notés au cours des précédentes évaluations. Ceux qui sont restés au même niveau sont au nombre de 15. Ceux qui ont régressé sont au nombre de 3 (dont les 2 indicateurs Non Notés).

Le niveau global s'est amélioré puisque, si on prend comme référence moyenne la lettre C, 22 des 30 indicateurs sont à ce niveau et au-dessus, alors qu'ils étaient de 17 en 2010 et de 10 seulement en 2007.

Obstacles à la mise en œuvre des réformes

S'agissant des actions en cours et non encore totalement réalisées, la grave crise que le pays vient de traverser a certainement représenté le principal obstacle à la réalisation d'une grande partie d'entre elles, ou bien a été la cause de leur ralentissement. De plus, la relative faiblesse des capacités humaines a sans doute représenté une contrainte importante. Il convient également de préciser que la mise en place, lors de la sortie de crise, de nouveaux cadres dirigeants dans les administrations nécessitera sans aucun doute le passage par une période d'adaptation à leurs nouvelles responsabilités.

Principales contraintes

L'une des principales contraintes réside dans *l'absence de Parlement*, situation qui ne permet pas, d'une part, de faire voter les nouveaux textes liés à l'internalisation des dernières directives de l'UEMOA, et donc de faire prendre les décrets s'y rapportant et, d'autre part, de voter le budget qui, depuis plusieurs années, est pris par ordonnance.

Même si elle est plus évidente dans certaines structures que dans d'autres, *la faiblesse des capacités* apparaît dans la plupart d'entre elles. Les besoins dans ce domaine ont souvent été exprimés clairement par les responsables de ces structures, mais il semble évident que certaines d'entre elles ont moins conscience de cette faiblesse. Ce point semble particulièrement important, car les meilleures techniques ne pourront donner les résultats escomptés que si elles sont maîtrisées par du personnel compétent.

Tableau n° 1 - Indicateurs PEFA issus de l'autoévaluation 2012

Indicateurs sur la Performance de la Gestion de Finances Publiques		Méthode de notation	Notes par composante				Note Globale
RESULTATS DU SYSTÈME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES:							
Crédibilité du Budget							
PI-1	Dépenses réelles totales par rapport au budget initialement approuvé	M1					B
PI-2	Composition des dépenses réelles par rapport au budget initialement approuvé	M1					A
PI-3	Recettes réelles totales par rapport au budget initialement approuvé	M1					A
PI-4	Stock et suivi des arriérés de paiement sur les dépenses	M1	D	A			D+
B. SPECIFICITES TRANSVERSALES: Couverture et transparence							
PI-5	Classification du budget	M1					B▲
PI-6	Exhaustivité des informations contenues dans la documentation budgétaire	M1					C▲
PI-7	Importance des opérations non rapportées de l'administration centrale	M1	B	B▲			B
PI-8	Transparence des relations budgétaires intergouvernementales	M2	D▲	A	A		B
PI-9	Surveillance du risque budgétaire global imputable aux autres entités du secteur public	M1	B▲	B			B
PI-10	Accès du public aux principales informations budgétaires	M1					A
C. CYCLE BUDGÉTAIRE							
C(i) Budgétisation basée sur les politiques publiques							
PI-11	Caractère organisé et participatif du processus annuel de préparation du budget	M2	A	A	A		A
PI-12	Perspective pluriannuelle dans la planification budgétaire et de la politique des dépenses publiques	M2	B	B▲	B	B	B
C(ii) Prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget							
PI-13	Transparence de l'assujettissement et des obligations des contribuables	M2	B	A	A		A
PI-14	Efficacité des mesures d'immatriculation des contribuables et de l'évaluation de l'impôt, des taxes et des droits de douane	M2	A	B	B▲		B+
PI-15	Efficacité du recouvrement des contributions fiscales et douanières	M1	D	A	A		D+
PI-16	Prévisibilité de la disponibilité des fonds pour l'engagement des dépenses	M1	A	A	A		A
PI-17	Suivi et gestion de la trésorerie, des dettes et des garanties	M2	A	A	A		A
PI-18	Efficacité des contrôles des états de paie	M1	B	D	B	A	D+
PI-19	Mise en concurrence, utilisation optimale des ressources et contrôles de la passation des marchés publics	M2					
PI-20	Efficacité des contrôles internes des dépenses non salariales	M1	A	A	A		A
PI-21	Efficacité du système de vérification interne	M1	C▲	B	D		D+
C(iii) Comptabilité, enregistrement de l'information et rapports financiers							
PI-22	Régularité et respect des délais pour les opérations de rapprochement des comptes	M2	A	B▲			B+
PI-23	Disponibilité des informations sur les ressources reçues par les unités de prestation de services primaires	M1					B
PI-24	Qualité et respect des délais des rapports d'exécution budgétaire produits en cours d'année	M1	A	B	A		B+
PI-25	Qualité et respect des délais des états financiers annuels	M1	A	B	A		B+
C(iv) Surveillance et vérification externes							
PI-26	Etendue, nature et suivi de la vérification externe	M1	C▲	C	D		D+
PI-27	Examen de la loi de finances annuelle par le pouvoir législatif	M1					NN
PI-28	Examen des rapports de vérification externe par le pouvoir législatif	M1					NN
D. PRATIQUES DES BAILLEURS DE FONDS							
D-1	Prévisibilité de l'appui budgétaire direct	M1	D	A			D+
D-2	Renseignements financiers fournis par les bailleurs de fonds pour la budgétisation de l'aide-projet et l'aide-programme et établissement des rapports y afférents	M1	C▲	A			C+
D-3	Proportion de l'aide gérée sur la base des procédures nationales	M1					B

Tableau n° 2 - Indicateurs PEFA comparés pour 2008, 2010 et 2012

Indicateurs sur la Performance de la Gestion de Finances Publiques		Méthode de notation				
			2008	2010	2012	
RESULTATS DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES:						
Crédibilité du Budget						
PI-1	Dépenses réelles totales par rapport au budget initialement approuvé	M1	NS	NS	B	
PI-2	Composition des dépenses réelles par rapport au budget initialement approuvé	M1	NS	NS	A	
PI-3	Recettes réelles totales par rapport au budget initialement approuvé	M1	B	NS	A	
PI-4	Stock et suivi des arriérés de paiement sur les dépenses	M1	D+	B	D+	
B. SPECIFICITES TRANSVERSALES: Couverture et transparence						
PI-5	Classification du budget	M1	B	B	B▲	
PI-6	Exhaustivité des informations contenues dans la documentation budgétaire	M1	C	NS	C▲	
PI-7	Importance des opérations non rapportées de l'administration centrale	M1	NS	NS	B	
PI-8	Transparence des relations budgétaires intergouvernementales	M2	D+	B	B	
PI-9	Surveillance du risque budgétaire global imputable aux autres entités du secteur public	M1	C	C	B	
PI-10	Accès du public aux principales informations budgétaires	M1	C▲	A	A	
C. CYCLE BUDGÉTAIRE						
C(i) Budgétisation basée sur les politiques publiques						
PI-11	Caractère organisé et participatif du processus annuel de préparation du budget	M2	D▲	A	A	
PI-12	Perspective pluriannuelle dans la planification budgétaire et de la politique des dépenses publiques	M2	D	C+	B	
C(ii) Prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget						
PI-13	Transparence de l'assujettissement et des obligations des contribuables	M2	C+	A	A	
PI-14	Efficacité des mesures d'immatriculation des contribuables et de l'évaluation de l'impôt, des taxes et des droits de douane	M2	C+	B	B+	
PI-15	Efficacité du recouvrement des contributions fiscales et douanières	M1	D+	D+	D+	
PI-16	Prévisibilité de la disponibilité des fonds pour l'engagement des dépenses	M1	D+	B	A	
PI-17	Suivi et gestion de la trésorerie, des dettes et des garanties	M2	B	A	A	
PI-18	Efficacité des contrôles des états de paie	M1	D+	D+	D+	
PI-19	Mise en concurrence, utilisation optimale des ressources et contrôles de la passation des marchés publics	M2	C			
PI-20	Efficacité des contrôles internes des dépenses non salariales	M1	D+	B	A	
PI-21	Efficacité du système de vérification interne	M1	D+	D+	D+	
C(iii) Comptabilité, enregistrement de l'information et rapports financiers						
PI-22	Régularité et respect des délais pour les opérations de rapprochement des comptes	M2	C+	B+	B+	
PI-23	Disponibilité des informations sur les ressources reçues par les unités de prestation de services primaires	M1	D▲	C▲	B	
PI-24	Qualité et respect des délais des rapports d'exécution budgétaire produits en cours d'année	M1	D+	B	B+	
PI-25	Qualité et respect des délais des états financiers annuels	M1	D+	B	B+	
C(iv) Surveillance et vérification externes						
PI-26	Etendue, nature et suivi de la vérification externe	M1	D	D	D+	
PI-27	Examen de la loi de finances annuelle par le pouvoir législatif	M1	D+	D+	NN	
PI-28	Examen des rapports de vérification externe par le pouvoir législatif	M1	D	D	NN	
D. PRATIQUES DES BAILLEURS DE FONDS						
D-1	Prévisibilité de l'appui budgétaire direct	M1	NS	NS	D+	
D-2	Renseignements financiers fournis par les bailleurs de fonds pour la budgétisation de l'aide-projet et l'aide-programme et établissement des rapports y afférents	M1	D+	D+	C+	
D-3	Proportion de l'aide gérée sur la base des procédures nationales	M1	D	B	B	

1. RAPPEL DESCRIPTIF DE L'APPROCHE ET DE LA CONCEPTION DU PLAN DE REFORME AINSI QUE DE SON CONTEXTE

1.1 Contexte et justification

Depuis plusieurs années, le Gouvernement entreprend des actions visant à améliorer la Gouvernance économique et financière. C'est dans ce cadre qu'à la suite du diagnostic des finances publiques qui avait été organisé de 5 au 29 novembre 2007 et du 24 au 6 février 2008, selon la méthodologie PEMFAR, en vue d'instaurer les conditions nécessaires à l'amélioration du système de gestion des finances publiques, un rapport provisoire sur le système des finances publiques ivoirien a été élaboré. L'appropriation de ce rapport par les parties prenantes avait eu lieu au cours d'un séminaire de restitution et de validation tenu les 16 et 17 juin 2008 à Abidjan et avait permis d'identifier un ensemble de mesures assorties d'un plan d'actions.

Sur la base du plan d'actions, un plan global de réformes des Finances Publiques en vue de définir un cadre de référence unique, propice à l'intervention des partenaires avait été élaboré et adopté au cours d'un atelier participatif d'élaboration dudit plan organisé du 20 au 24 janvier 2009 à Abidjan. Il avait été conduit selon une démarche de planification stratégique participative définissant 9 axes stratégiques d'amélioration qui sont nécessaires pour impacter le système de gestion des finances publiques, et ce, compte tenu des faiblesses mises en lumière par le diagnostic PEMFAR.

Ces axes sont les suivants :

1. Amélioration du cadre juridique et institutionnel du système de gestion des finances publiques ;
2. Renforcement de la transparence dans la gestion des finances publiques ;
3. Optimisation de l'allocation des ressources ;
4. Renforcement de la discipline budgétaire ;
5. Amélioration de la traçabilité et du contrôle de l'exécution budgétaire ;
6. Développement des mécanismes de redevabilité ;
7. Amélioration du cadre législatif et réglementaire des marchés publics ;
8. Renforcement du cadre institutionnel des marchés publics ;
9. Renforcement du cadre opérationnel des marchés publics.

Après deux années de mise en œuvre du plan global de la réforme, une mission conjointe du FMI, de la Banque mondiale et de la BAD tenue du 4 au 18 mars 2010, dans le cadre de la revue annuelle du Programme Economique et Financier avait relevé des avancées significatives. Cependant, les délais de réalisation des mesures, au regard des objectifs fixés, laissaient apparaître des efforts à fournir notamment en ce qui concerne l'amélioration du cadre juridique et institutionnel du système de gestion des finances publiques, le

renforcement de la transparence dans la gestion des finances publiques, le développement des mécanismes de redevabilité et le renforcement du cadre opérationnel des marchés publics.

Afin de dynamiser le processus en cours, le Ministère de l'Economie et des Finances avait décidé d'organiser une nouvelle évaluation interne en août 2010 en prélude de la mission d'évaluation du plan de réforme qui sera conduite par le FMI en 2011. Les conclusions de cette auto-évaluation avaient relevé une progression significative qui, toutefois, risquait d'être ralentie par la crise postélectorale de 2010. Celle-ci a par ailleurs fait apparaître de nouveaux besoins d'amélioration et de renforcement communs aux pays en situation post-conflit.

C'est dans ce cadre qu'il a été procédé au recrutement de consultants spécialisés en finances publiques et marchés publics pour appuyer cet exercice d'autoévaluation.

1.2 Objectif général et objectifs spécifiques

Ce mandat d'autoévaluation, le second du genre, a pour objectif de déterminer, sur la base du cadre d'analyse PEFA, l'amélioration de la qualité de la Gestion des Finances publiques depuis l'autoévaluation de 2010. Ce mandat permettra également d'évaluer l'état de la mise en œuvre du plan de réforme des finances publiques, d'identifier les problèmes qui subsistent et de définir de nouveaux axes de réformes et/ou ajustements/améliorations requis pour les systèmes de gestion des finances publiques et de passation de marchés.

Les objectifs spécifiques de cette mission sont :

- Mettre à jour la présentation générale de la performance de la gestion des finances publiques, conformément au cadre de mesure de la performance PEFA ;
- Evaluer l'impact du plan de réforme sur la performance des processus et des institutions du système de gestion des finances publiques ; ceci permettra de déterminer et d'expliquer le degré d'amélioration/dégradation de la performance en fonction des notations des indicateurs PEFA, en comparaison avec les résultats de l'auto-évaluation de 2010 ;
- Juger des avancées enregistrées dans le cadre de la réforme, au regard des objectifs et enjeux fixés au lancement de sa mise en œuvre. Le plan sera évalué au niveau de la mise en œuvre des activités sur le terrain et des résultats escomptés en vue d'en dégager un nouveau plan de réformes d'amélioration et de renforcement du secteur.
- Apprécier l'efficacité et le degré de réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs des activités du plan ainsi que des éventuels effets attendus et non attendus y compris les progrès enregistrés dans le système de gestion des finances publiques en Côte d'Ivoire ;
- Rendre compte de l'effectivité et la réalité des actions entreprises au titre du plan de la réforme. La mission étudiera le degré de réalisation des

activités, le respect des délais sur la base de pièces justificatives dûment produites par les structures ;

- relever les difficultés liées à la mise en œuvre du plan ;
- identifier les problématiques, les besoins institutionnels et structurels du secteur et proposer, éventuellement, une réorientation du plan de réforme des finances publiques.

1.3 Périmètre de l'évaluation

La mission d'évaluation a porté sur les axes stratégiques du Plan de réformes défini au démarrage de sa mise en œuvre, soit :

- le cadre juridique et institutionnel du système de gestion des finances publiques ;
- la transparence dans la gestion des finances publiques ;
- l'optimisation de l'allocation des ressources ;
- la discipline budgétaire ;
- la traçabilité et le contrôle de l'exécution budgétaire ;
- la redevabilité du système de finances publiques ;
- le cadre législatif et réglementation des marchés publics ;
- le cadre institutionnel des marchés publics ;
- le cadre opérationnel des marchés publics.

1.4 Méthode d'évaluation

La méthode d'évaluation repose sur l'audit de l'autoévaluation réalisée par les autorités ivoiriennes à fin juillet 2010 par référence aux indicateurs PEFA (finances publiques), aux notations des indicateurs telles que résultant de l'exercice PEMFAR réalisée en 2008 et mise à jour en août 2010 afin de déterminer, d'une part, si les actions de réforme entreprises depuis cette date sont de nature à modifier lesdites notations, et, d'autre part, la nature des actions pouvant être recommandées aux fins de poursuivre les efforts de réforme dans le cadre d'un plan d'urgence pouvant être réalisé avant la prochaine évaluation conjointe PEMFAR prévue pour 2012.

L'étude réalisée a permis l'examen de l'ensemble des documents produits dans le cadre de l'exécution du Plan de gestion des finances publiques. Elle s'est poursuivie par des entretiens avec les principaux acteurs de la réforme aussi bien relevant des institutions officielles que des structures privées impliquées dans la mise en œuvre de la réforme.

La volonté du gouvernement ivoirien d'effectuer une autoévaluation sur le modèle PEFA constitue sans aucun doute un gage de pérennisation des bonnes pratiques, pour la période post-programme au cours de laquelle il ne sera plus sous surveillance. Cependant, certaines maladresses ont été commises dans la réalisation de cette autoévaluation, les personnes concernées ne connaissant pas suffisamment le référentiel et la méthodologie PEFA. Le consultant a donc

remis au cours de la mission une copie des textes relatifs au référentiel PEFA aux personnes en charge de ce travail et a consacré une demi-journée à présenter la méthodologie PEFA, afin de rendre ces personnes davantage performantes pour les autoévaluations à venir.

1.5 Réserves

Compte tenu des contraintes de temps, la mission du consultant n'avait pas pour objet de réaliser un exercice aussi important que celui effectué en 2007/2008 dans le cadre du PEMFAR, mais, sur le modèle de la mission réalisée en août 2010, de mesurer sur un maximum de pièces et en réalisant des entretiens en nombre limités si l'autoévaluation et la notation des avancées du Plan de réforme des finances publiques réalisées par les autorités ivoiriennes peuvent être validées. Ce sont donc principalement les résultats concrets de la réforme qui ont été notés, Cet exercice permet ainsi de définir des axes prioritaires de réforme dans la perspective de la prochaine évaluation PEMFAR. Mais il ne saurait s'y substituer et valider par anticipation la notation à venir qui dépendra des résultats concrets du nouvel exercice.

2. RESULTATS DE L'EVALUATION

Le document de travail du consultant a consisté en un état d'exécution du plan de réformes retranscrit dans une matrice unique de suivi, présentant aussi bien les indicateurs PEFA que l'ensemble des activités de réforme du système de gestion des finances publiques, relatives aux 3 périodes concernées : (i) janvier 2008, période d'élaboration du PEMFAR/PEFA d'origine, (ii) période de 2008 à 2010 allant jusqu'à l'évaluation à mi-parcours, ainsi que (iii) février 2012, période actuelle de seconde évaluation. Cette matrice, qui par définition contient un grand nombre d'informations concernant à la fois les indicateurs PEFA définis et évalués ainsi que le plan de réforme défini et actualisé, a été allégée des constats de 2008 et de 2010 (seules les notations de l'évaluation de 2010 sont notées) est présentée dans le tableau n° 4, plus loin dans le présent rapport.

Il convient de préciser que, au-delà de la mise à jour de cette présente matrice, il est vivement recommandé aux services chargés du suivi du plan de réforme de maintenir à jour les matrices qu'ils utilisent actuellement pour le suivi des actions de réformes dont ils sont en charge, ainsi que la matrice générale du plan de réforme.

Les résultats de l'évaluation sont présentés selon la classification des grands axes qui avaient été retenus en 2010. Après avoir discuté les principaux domaines qui ont connu une progression, la suite du rapport présente les secteurs qui restent à améliorer.

2.1 Les principaux domaines qui ont connu une progression sont les suivants :

Axe 1 : Amélioration du cadre juridique et institutionnel du système de gestion des finances publiques

Le cadre juridique et institutionnel est en cours de révision, notamment dans le but d'internaliser les dispositions des nouvelles directives de l'UEMOA. Les avant-projets de Lois Organiques et de décrets sont rédigés.

Axe 2 : Renforcement de la transparence dans la gestion des finances publiques

En ce qui concerne la couverture et la transparence budgétaire, d'importants progrès ont été réalisés pour intégrer dans le budget les recettes pour services rendus ainsi que les taxes parafiscales perçues par certains ministères. Les recettes du secteur pétrolier et du secteur café/cacao sont également désormais budgétisées.

Des améliorations ont été réalisées dans le sens d'une meilleure information de la société civile sur les opérations du budget, ainsi que dans celui de l'information et des possibilités de recours concernant les dettes fiscales et douanières. En ce qui concerne la DGI, toutes les obligations fiscales sont contenues dans le Code Général des Impôts. Pour la DGD, la réglementation est également suffisamment claire.

Le système d'immatriculation des contribuables est partagé par les services de la DGI, de la DGD et de la DGTCP. Il est désormais fiable et fait l'objet d'une mise à jour régulière.

Les transferts des recettes fiscales et douanières sur le compte du trésor se font de façon satisfaisante et les comptes sont régulièrement rapprochés entre la DGTCP, la DGI et la DGD.

S'agissant des relations avec les partenaires financiers, les délais de décaissement de l'aide budgétaire sont respectés. Les taux de décaissement de l'aide-projets se sont améliorés. Ils sont calculés et disponibles chaque trimestre. Enfin, la proportion de l'aide gérée sur la base des procédures nationales s'est améliorée.

Axe 3 : Optimisation de l'allocation des ressources

Si les textes fixant les modalités de répartition des transferts de l'Etat vers les collectivités locales ne sont pas encore pris, l'information concernant le montant de ces transferts se fait à temps et le degré de consolidation des états financiers de ces collectivités par la DGTCP est bon.

S'agissant de la gestion pluriannuelle du budget, les Cadres de Dépenses à Moyen Terme sont de plus en plus utilisés dans les ministères. Cette évolution sera facilitée par la déconcentration et la décentralisation de la programmation

des investissements qui devraient être mises en place prochainement. Il faut préciser que les charges récurrentes générées par les nouveaux investissements sont prises en compte dans le budget. De plus, la soutenabilité de la dette est de mieux en mieux appréciée par les cadres de la Direction de la dette.

Axe 4 : Renforcement de la discipline budgétaire

La crédibilité du budget a pu être mesurée, ce qui n'avait pas été le cas au cours des précédentes évaluations. Les résultats de l'analyse montrent qu'elle est bonne, aussi bien pour les recettes que pour les dépenses.

La disponibilité des informations sur le stock des arriérés est bonne. Cependant, faute d'avoir pu obtenir les données même provisoires sur l'exécution budgétaire de l'exercice 2011) il n'a pas pu être démontré que le stock a diminué de manière significative au cours des deux dernières années (exercices 2010 et 2011)

Le processus annuel de préparation du budget est organisé sur la base d'un calendrier et de directives claires et il est participatif. Le budget est pris par ordonnances, mais en temps utile, c'est-à-dire avant le début de l'exercice concerné.

La gestion de la trésorerie se fait sur de bonnes bases et dans de bonnes conditions. Cette situation permet d'assurer une information sur les fonds attendus et une mise à disposition régulière de ces fonds aux services financiers des ministères, qui disposent ainsi d'une bonne visibilité quant à l'emploi de leurs crédits budgétaires.

Le principe du compte unique du Trésor ouvert à la banque centrale est respecté. Les données sur la dette sont enregistrées et celle-ci fait l'objet de rapports réguliers, ceci étant facilité par le fait que les services de l'Agent Comptable de la Dette sont désormais connectés sur le système SYGADE.

Axe 5 : Amélioration de la traçabilité et du contrôle de l'exécution budgétaire

Le risque budgétaire global imputable aux établissements publics et aux collectivités locales est assez bien maîtrisé.

Concernant les dépenses de salaires, un recensement des personnels de l'Etat a été finalisé en décembre 2011. Un Système de Gestion spécifique pour la gestion de la solde (SYGFAE) sera mis en place d'ici la fin de l'exercice 2012. Il devrait sécuriser la gestion du fichier des personnels de l'Etat, même si deux bases de données continueront à être utilisés, l'un à la Direction de la Solde, l'autre à la Direction de la Fonction Publique, alors que la situation optimale serait celle d'une base de données unique.

S'agissant du contrôle interne des dépenses non salariales, les dépenses extra-budgétaires ont été supprimées. Un arrêté a fixé la liste des natures de dépenses

payables sous forme d'avances. Un mécanisme de suivi et de régulation des avances a été mis en place.

Les rapports d'exécution budgétaire sont émis de manière régulière en cours d'exercice et ils sont de qualité. L'interfaçage entre les systèmes SIGFIP et ASTER qui a été finalisé au cours des précédents mois a permis une amélioration importante de ce secteur.

Axe 6 : Développement des mécanismes de redevabilité

Le Compte Général de l'Administration des Finances est un document très complet et qui est établi dans d'assez courts délais. Le projet de Loi de Règlement est établi dans les dix mois après la fin de l'exercice, donc dans des délais de plus en plus brefs.

En ce qui concerne la vérification externe, les activités de la Chambre des comptes ont largement progressé au cours des récentes années. Cependant, la Loi Organique modifiant son statut en Cour des Comptes n'a pas encore été votée.

2.2 Les secteurs qui restent à améliorer sont les suivants :

Axe 1 : Amélioration du cadre juridique et institutionnel du système de gestion des finances publiques

Comme il a été précisé plus haut, les projets de Lois organiques et de décrets ont été rédigés, mais les lois ne pourront être votées qu'après la mise en place du Parlement.

Axe 2 : Renforcement de la transparence dans la gestion des finances publiques

La nomenclature budgétaire sera conforme aux standards internationaux dès que le texte correspondant sera pris, ce qui permettra de mettre fin à l'utilisation de la table de passage entre la nomenclature fonctionnelle ivoirienne et la nomenclature de référence CFAP. En effet, cette dernière sera partie intégrante de la future nomenclature.

Le Code des douanes présente des insuffisances et il devrait être actualisé. Celui-ci est encore considéré comme trop napoléonien et des dispositions de l'UEMOA, se référant au livre 1er, ne sont pas encore intégrés.

En ce qui concerne la caractère dissuasif des pénalités, si pour la DGI la réglementation est suffisante et bien appliquée, la DGD considère que l'application de sa réglementation n'est pas assez stricte. La DGI et la DGD éprouvent des difficultés pour identifier les arriérés de dettes fiscales et douanières.

En ce qui concerne les relations avec les partenaires financiers, le taux d'aide budgétaire effective par rapport aux prévisions communiquées par les partenaires est insuffisant.

Axe 3 : Optimisation de l'allocation des ressources

Les textes concernant le mode de répartition des transferts de l'Etat au profit des collectivités décentralisées ne sont pas pris. Il est prévu d'élaborer le projet de loi correspondante pour la fin juin 2012, et de finaliser cette activité au cours du second trimestre 2012.

Axe 4 : Renforcement de la discipline budgétaire

La mission n'a pas identifié de faiblesses importantes pour cet axe.

Axe 5 : Amélioration de la traçabilité et du contrôle de l'exécution budgétaire

S'agissant de la vérification interne, l'Inspection Générale des Finances dispose désormais d'un programme qu'elle définit elle-même, mais elle devra, à l'image des régies financières, mettre l'accent sur une plus grande évaluation des risques. De même, le comité de suivi de ses recommandations n'est pas opérationnel.

Des actions sont à mener pour s'assurer que les unités de prestations de services primaires bénéficient bien des crédits budgétaires qui leur sont alloués. En effet, si les services bénéficiaires sont bien informés du montant des crédits qui sont mis à leur disposition, ce secteur fait encore l'objet de trop peu de contrôles.

Axe 6 : Développement des mécanismes de redevabilité

D'importants retards subsistent dans la production des comptes de gestion, notamment pour l'Etat, mais également pour les EPN que pour les collectivités territoriales.

Le système comptable est complet et répond aux normes internationales. Cependant, l'existence de soldes importants dans les comptes d'attente en fin d'exercice (balance du 31 octobre 2011) montre que le suivi n'est pas assez régulier, situation qui nuit à la transparence et à la notion d'image fidèle du système comptable, et qui génère d'importants retards en fin de gestion, la masse des opérations à régulariser devenant très difficile et très lente à régulariser.

2.3 Réorientation des axes stratégiques

2.3.1 Sur les réformes elles-mêmes

La mission a permis de mettre en évidence les principales faiblesses actuelles dans la gestion des finances publiques : absence d'adoption définitive du cadre législatif et réglementaire, nécessité d'actualiser le Code des Douanes, manque de suivi des arriérés de dettes fiscales et douanières, besoin d'harmonisation par la partie ivoirienne des interventions des partenaires financiers, définition des règles de répartition des transferts de l'Etat entre les collectivités locales, amélioration de l'autonomie de l'IGF lui permettant d'effectuer de plus en plus de contrôle de la gestion des entités publiques, mise en place d'un contrôle systématique des allocations budgétaires au profit des unités de prestation de services primaires, meilleure utilisation du système comptable et confirmation de l'accroissement des tâches de contrôle réalisées par de la Chambre des Comptes grâce à une production systématique des comptes de gestion par les comptables publics et à l'adoption de la Loi organique la transformant en Cour des Comptes, enfin amélioration du contrôle des salaires.

L'impression générale qui se dégage est que, comme il avait été noté en août 2010, *d'importants efforts ont été fournis* par l'administration ivoirienne pour améliorer la qualité de son système de gestion des finances publiques. En effet, si, comme le montre la matrice d'actions qui a été mise à jour, un certain nombre d'activités reste en suspens, les dysfonctionnements qui subsistent sont la conséquence pour une part encore d'une insuffisance technique du système, mais également d'une mauvaise utilisation de ce système. L'accent devra donc être mis, à l'avenir, certes sur les aspects techniques restant à solutionner, mais également sur les aspects qualitatifs, *notamment sur le renforcement des capacités*. Il apparaît indispensable de recenser d'une manière précise les besoins de renforcement des capacités et de définir les actions qui permettront de faire face à ces besoins.

Les actions qui seront retenues devront être menées d'une manière complète. Le cas des travaux d'identification des recettes des ministères est intéressant pour illustrer cette nécessité. Il a été décidé, en effet, pour ne pas démunir d'une manière soudaine les ministères, que les recettes pour services rendus identifiées qu'ils encaissent ne seraient pas, au moins dans un premier temps, reversées intégralement dans les caisses du Trésor, mais conservées pour partie par eux. Cette solution ne peut pas être considérée comme satisfaisante car, au-delà du fait qu'elle crée des disparités entre les ministères, elle entérine une situation de fait qui représente une grave entorse aux règles de la Comptabilité Publique, celle de la non-affectation des recettes aux dépenses.

Pour mener leurs réformes, les autorités ivoiriennes ne devraient pas hésiter à s'inspirer de ce qui peut se faire dans les autres pays de la sous-région. En effet, au cours des échanges, certains cadres ont exprimé la grande difficulté qu'ils éprouvaient pour définir des règles pertinentes de répartition des transferts de l'Etat au profit des collectivités locales. Ce type de problème a trouvé des solutions dans d'autres pays, dont il serait profitable de se rapprocher.

S'agissant de la stratégie du gouvernement, telle qu'elle va être définie dans le plan national de développement, il conviendra de s'assurer de manière régulière (au moins une fois par an), que le DSRP, le PIP, les CDMT et les budgets annuels (en prévision et en réalisation) sont cohérents. Cette cohérence, qui n'a pas été vérifiée depuis 2009, constitue un gage de respect des grandes orientations décidées par les Autorités.

En ce qui concerne la gestion des personnels de l'Etat et de leur rémunération, si la mise en place dans les prochains mois du système SIGFAE représente un indéniable progrès, il est certain que la mise en place d'un système de base de données unique des personnels de l'Etat, utilisée aussi bien par la Direction de la fonction publique que par la Direction de la Solde, apporterait la meilleure garantie d'une gestion contrôlée et transparente.

Il a été précisé que les activités de la Chambre des Comptes, notamment en matière de jugement des comptes des comptables publics, avait largement progressé. Cette activité ne trouvera cependant son plein intérêt que lorsque la totalité des entités publiques dotées d'un comptable public principal produira son compte de gestion. Le futur plan d'actions devra donc mettre l'accent sur cette production, qui n'est pas la simple conséquence d'un travail de clôture de comptes en fin d'exercice, mais qui au contraire doit faire l'objet d'une préparation continue tout au long de l'année. Des actions de sensibilisation dans ce sens devraient donc être menées en direction des comptables publics et de leurs collaborateurs, ainsi que au profit des cadres de la structure de la DGCPPT qui procède à la mise en examen de ces comptes.

Enfin, d'une manière générale, l'administration est consciente du fait qu'elle *ne coordonne pas l'aide extérieure d'une manière suffisante*. Cette coordination a existé au cours des récentes années, mais cette bonne pratique a été progressivement abandonnée. Ce point revêt une importance particulière, dans la mesure où les partenaires au développement devraient, à l'avenir, de plus en plus utiliser les procédures nationales pour la gestion des dépenses qu'ils financent.

2.3.2 Sur la mise en place d'un système de Gestion axée sur les résultats (GAR).

La mise en place de la GAR mérite un développement spécifique. En effet, les nouvelles directives de l'UEMOA contiennent certes des changements techniques, mais elles représentent surtout *un changement profond de culture*, dans la mesure où il va s'agir de passer d'une logique de moyens à une logique de résultats. La conduite du changement revêtira donc une importance toute particulière en vue de lever les éventuels blocages.

Diverses leçons ont été tirées des expériences de mise en place dans d'autres pays de systèmes de gestion des finances publiques axées sur les résultats. En voici une liste, qui certes n'est pas exhaustive, dont les autorités ivoiriennes pourront s'inspirer :

- ✓ L'adhésion pleine et entière aux réformes axées sur les résultats exige un appui ferme de la part des instances dirigeantes. Un capital de soutien de la part des plus hautes autorités est nécessaire pour opérer des changements institutionnels.
- ✓ La durabilité des réformes dépend de l'association de démarches ascendantes et descendantes.
- ✓ Les réformes en matière de GAR doivent être élevées au rang de priorités par l'Etat.
- ✓ Elles doivent venir compléter des initiatives, des stratégies et des plans nationaux de développement.
- ✓ Il est vital d'offrir une formation aux praticiens de la GAR et de renforcer leurs capacités. En effet, il faut disposer de ressources et de capacités opérationnelles suffisantes.
- ✓ Les mesures incitatives peuvent s'avérer efficaces.
- ✓ Renforcer le sentiment d'appropriation en recourant à des processus de type participatif au sein des structures concernées. La participation des fonctionnaires au moment de concevoir et de mettre au point les réformes doit être la plus large possible.
- ✓ L'accès à des systèmes de suivi et évaluation ainsi qu'à des données fiables est essentiel.
- ✓ Les systèmes mis en place pour la GAR doivent être simples, souples et autant que possible adaptés aux systèmes budgétaires et autres déjà en place.
- ✓ Ces systèmes sont des moyens pour atteindre un but, et non une fin en soi.
- ✓ La mesure, le suivi et l'obtention de résultats sont affaire de sens pratique et de pragmatisme.
- ✓ Commencer par un exercice pilote pour mettre en évidence les pratiques efficaces s'avère en général très pertinent.
- ✓ Prévoir un large éventail de mécanismes de soutien et institutionnaliser les pratiques à l'échelle de l'organisme tout entier en élaborant des instructions claires.
- ✓ Prévoir des ressources et des délais suffisants pour mettre en place des systèmes efficaces de gestion fondée sur les résultats. Les autorités doivent dégager d'importantes ressources pour former les employés, favoriser la fiabilité et le travail d'équipe et améliorer l'efficacité.
- ✓ Suivre tant les progrès dans la mise-en-œuvre que l'obtention de résultats, et compléter le suivi des performances par des évaluations pour garantir l'adoption de décisions appropriées.
- ✓ Faire en sorte que les données sur les résultats soient utilisées aux fins de l'acquisition de connaissances et de la prise de décision en matière de gestion ainsi que pour la notification et la reddition des comptes. Ce type de réformes suppose, en effet, un apprentissage par la pratique.

- ✓ Les données doivent être utilisées dans le cadre des décisions budgétaires afin de respecter les priorités politiques et programmatiques et les prévisions financières à moyen terme;
- ✓ Laisser aux gestionnaires l'autonomie nécessaire pour appliquer la gestion axée sur les résultats.
- ✓ Une leçon très importante à retenir est qu'il est possible de créer un système budgétaire axé sur les résultats à la fois pratique et souple si l'on y va graduellement, et que le gouvernement peut utiliser ce système budgétaire comme levier pour d'autres réformes.
- ✓ Il est important de traiter l'information produite par le système comme de l'information publique;

Les principales questions à se poser sont les suivantes :

- ✓ Comment assurer un leadership vigoureux?
- ✓ Est-il nécessaire de mettre en place une structure de supervision et de suivi de la réforme?
- ✓ L'approche doit-elle être une approche progressive (« approche plateforme ») ou bien une approche « big-bang »?
- ✓ Faut-il réformer en remettant en cause le système existant?
- ✓ Faut-il réformer l'ensemble du système ou bien procéder par sous-systèmes qualifiés de secteurs-pilotes?
- ✓ Faut-il faire appel à de l'assistance technique?
- ✓ Faut-il rechercher des résultats immédiats ou bien entrevoir un horizon temporel long?

2.4 Les recommandations de mesures à prendre pour un plan d'actions prioritaires

Le tableau qui suit présente l'ensemble des propositions de recommandations que contient la matrice générale contenue dans le tableau n°4. Il est le résultat de la mise à jour de la matrice des réformes. Il permet une lecture rapide de ces recommandations qui, dans la matrice, sont réparties selon les thèmes et donc sont plus difficiles à appréhender d'une manière globale. Ces éléments pourront servir de base à l'exercice PEMFAR à venir.

Tableau n° 3 - Plan d'actions prioritaires

Problèmes rencontrés	Mesures à prendre
1. Le Cadre juridique et institutionnel	
Les avant-projets de lois organiques sont rédigés mais ne sont pas votés, faute de mise en place du Parlement.	Faire voter les lois et prendre les actes réglementaires (décrets et arrêtés) Former les acteurs concernés aux nouvelles dispositions
Les textes pour la gestion des EPN et les entreprises publiques ont été rédigés	Mettre ces nouveaux textes en application

2. Crédibilité du budget	
Les calculs permettant de noter les 4 premiers indicateurs PEFA qui permettent de mesurer la crédibilité du budget ont été effectués par le consultant.	Mettre en place une cellule de cadres (4 ou 5) spécialement formés à la méthodologie PEFA
3. Couverture et transparence	
Le texte concernant la nouvelle nomenclature budgétaire n'est pas pris.	Faire prendre le texte sur la nouvelle nomenclature budgétaire
Les ministères continuent à conserver une partie des recettes qu'ils encaissent.	Faire reverser dans les caisses de l'Etat la totalité des recettes encaissées directement par les ministères.
Le recensement des taxes parafiscales encaissées par les ministères n'est pas finalisé.	Finaliser le recensement des taxes parafiscales perçues par les ministères et décider de leur maintien ou de leur suppression.
Le texte sur le régime financier des collectivités locales est en cours de révision.	Rédiger le projet de décret et le faire adopter.
Les règles concernant le mode de répartition des transferts de l'Etat aux collectivités décentralisées ne sont pas définies.	Continuer et finaliser l'étude sur la définition de la base de la dotation de l'Etat aux collectivités décentralisées.
Certains EPN ne produisent pas leur situation financière à la Direction du secteur parapublic.	Faire produire par chaque EPN un rapport mensuel financier et d'exécution budgétaire.
4. Budgétisation basée sur les politiques publiques	
Le Plan National de Développement est finalisé, mais pas encore adopté.	Faire adopter et diffuser le Plan national de Développement
La cohérence entre le DSRP, le PIP, les CDMT et le budget annuel n'a pas été vérifiée depuis 2009.	S'assurer de manière régulière (au moins une fois par an), que le DSRP, le PIP, les CDMT et les budgets annuels (en prévision et en réalisation) sont cohérents.
Tous les EPN du secteur de la santé sont dirigés par des médecins, y compris les hôpitaux généraux, alors qu'ils nécessitent une gestion assurée par des professionnels de la gestion, c'est-à-dire des administrateurs des services de santé.	Continuer la mise en place d'administrateurs des services de santé dans les établissements d'une certaine importance. Recruter des économistes de la santé.
Le répertoire des projets n'est pas exhaustif.	Améliorer l'exhaustivité du répertoire des projets.
L'action de déconcentration et de décentralisation du système de programmation des investissements publics n'est pas achevée.	Continuer l'action de déconcentration et de décentralisation du système de programmation des investissements publics sur les sites-pilote,
5. Prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget	
Le Code des Douanes n'est pas totalement en phase avec les dispositions de l'UEMOA.	Actualiser le Code des Douanes
Les amendes émises par la DGD ne sont pas suffisamment dissuasives.	Améliorer l'efficacité des amendes liées à la réglementation des Douanes.
Les arriérés de la DGI et de la DGD sont mal identifiés.	S'agissant aussi bien de la DGI que de la DGD, recenser les arriérés, puis en effectuer le recouvrement.
L'application SIGFAE pour la gestion de la solde n'est pas finalisée.	Finaliser et mettre en œuvre l'application SIGFAE, sur la base du dernier recensement des personnels

	de l'Etat.
L'interfaçage entre les systèmes SIGFAE et SIGFIP est une priorité.	Interfacer les systèmes SIGFIP et SIGFAE
La mercuriale des prix est finalisée, mais elle n'est pas diffusée.	Diffuser la mercuriale des prix
Une action de rationalisation de la chaîne de la dépense a été entamée, mais elle n'est pas finalisée.	Continuer et finaliser cette action de rationalisation de la chaîne de la dépense.
L'IGF entame des activités de contrôle structurel de gestion, qui, jusqu'à ce jour, sont inexistantes.	Développer les activités de contrôle structurel de l'IGF.
L'IGF n'a pas encore développé de méthode de contrôle basée sur les risques.	Faire développer par l'IGF la notion d'évaluation des risques
Le comité de suivi des recommandations émises par l'IGF n'est pas opérationnel.	Rendre opérationnel le comité de suivi des recommandations contenues dans les rapports de vérification interne de l'IGF.
6. Comptabilité, enregistrement de l'information et rapports financiers	
L'utilisation des crédits budgétaires destinés aux unités de prestation de services primaires est insuffisamment contrôlée.	Renforcer le contrôle de l'utilisation des crédits budgétaires destinés aux unités de prestation de services primaires.
D'importants retards subsistent dans la production des comptes de gestion, aussi bien pour l'Etat, pour les EPN que pour les collectivités territoriales.	Faire produire les comptes de gestion par l'Etat, les EPN et les collectivités locales.
La balance du Trésor présente des soldes de montant très important à ses comptes d'attente.	Apurer de manière régulière, tout au long de l'année, les soldes des comptes d'attente de la balance du Trésor.
7. Surveillance et vérification externe	
La loi organique entérinant la transformation de la Chambre des Comptes en Cour des Comptes n'a pas été votée.	Faire voter le projet de Loi Organique de la Cour des Comptes.
La Chambre des Comptes est destinataire avec retard du projet de Loi de Règlement.	Prendre les dispositions pour que les souhaits de délais, relatifs à la production du projet de Loi de Règlement, exprimé par la Chambre des Comptes, soient respectés.
Les locaux de la Chambre des Comptes, et notamment sa salle d'archives, sont exigus.	Améliorer les locaux de la Chambre des Comptes.
8. Pratiques des bailleurs de fonds	
Le COMFESIP n'est pas opérationnel.	Redynamiser le COMFESIP afin qu'il remplisse son rôle de centralisation des informations relatives aux dépenses sur financement extérieur.
L'écart entre les montants d'aide budgétaire annoncés par les partenaires et les montants effectivement versés est trop important.	Améliorer la visibilité des autorités en matière de versement de l'aide budgétaire.
Un cadre institutionnel de gestion de l'aide publique au développement (APD) est en cours d'élaboration.	Poursuivre et parachever la mise en place du nouveau cadre institutionnel de gestion de l'aide publique au développement (APD).
La proportion de l'aide gérée sur la base des procédures nationales est insuffisante.	Faire progresser la proportion de l'aide gérée sur la base des procédures nationales.
9. Renforcement des capacités	
Il existe un important besoin de formation des agents de santé.	Renforcer les capacités de gestion des agents de santé.
L'IGF a l'ambition de maintenir le niveau de	Continuer les actions de formation au sein de

compétence des agents qu'elle recrute dans les régies financières.	l'IGF, y compris de formation continue.
La Chambre des Comptes a exprimé ses besoins en formation.	Donner suite au plan de formation de la Chambre de Comptes
Les cadres et agents de la DGTCP qui tiennent la comptabilité de l'Etat ne suivent pas d'une manière satisfaisante l'apurement des soldes des comptes d'attente.	Formation à l'analyse comptable et au suivi des comptes d'imputation provisoire
Les comptes de gestion de l'Etat son insuffisamment produits. Il en est de même, dans une moindre mesure, de ceux des EPN et des collectivités décentralisées.	Formation à la préparation et la production des comptes de gestion, ainsi qu'à leur mise en état d'examen.
La mise en place de CDMT sectoriels dans un nombre croissant de ministère nécessite des actions de formation.	Formation à la préparation, à l'exécution et au suivi des CDMT sectoriel
En matière de gestion des arriérés, au niveau de la DGI, les débiteurs sont clairement identifiés, et les comptables en font périodiquement le point par nature d'impôt, par origine d'arriérés et par nature de prise en charge. Cependant, il existe des problèmes de recouvrement.	Formation au suivi du recouvrement des arriérés d'impôts
La mise en place très prochaine du système SIGFAE nécessitera d'importantes actions de formation.	Formation pour l'optimisation de l'utilisation du SIGFAE

Les nouvelles directives de l'UEMOA contiennent certes des changements techniques, mais elles représentent surtout un changement profond de culture, dans la mesure où il va s'agir de passer d'une logique de moyens à une logique de résultats.	Formation à la Gestion Axée sur les Résultats.
---	--

En sus des observations contenues dans la matrice des actions prioritaires, la DGI voudrait porter à la connaissance du Comité Technique trois informations relatives à :

- ✓ ***L'identification et le recouvrement des arriérés d'impôts et taxes.*** Qu'il s'agisse de gestion manuelle ou informatisée, les débiteurs sont identifiés. Les comptables font périodiquement le point à la Direction du Recouvrement. Des états présentant la situation par nature d'impôts et taxes, par origine d'arriérés et par année de prises en charge sont produits à cet effet.
- ✓ ***les statistiques relatives aux recouvrements des arriérés d'impôts et taxes :*** En ce qui concerne les données statistiques, le système informatique actuel ne permet pas de distinguer clairement les recouvrements des arriérés sur les années antérieures de ceux issus des prises en charge courantes. La Direction de l'Informatique a été saisie à ce sujet, à l'effet d'affiner les informations relatives au recouvrement des arriérés.

la procédure d'annulation d'impôt. La procédure de dégrèvement (amiable ou contentieux) est formellement codifiée. Sa mise en œuvre est entièrement informatisée et les états statistiques existent. Les impositions ne sont donc pas annulées aussi facilement que le laisse croire l'appréciation du notateur.

Tableau n° 4 - Indicateurs PEFA et Matrice des réformes mises à jour

PEFA	Réformes PEMFAR		PEMFAR			
Libellés	et Evaluation PEFA		Evaluation du Plan de la Réforme du Système des Finances Publiques			
des indicateurs	Période : 2008 à 2010		Période : 2010 à 2011			
Indicateur PEFA	Activités recommandées	Note PEFA	Etat d'exécution	Sources de réalisation	Note PEFA	Recommandations
	PEMFAR					
Actions non rattachables aux indicateurs PEFA						
1.1 Le cadre juridique et institutionnel du système de gestion des finances publiques est mis en cohérence avec les règles communautaires						
	1.1.1 Transposer dans le droit national, les Directives de l'UEMOA (en cours de révision) dès l'année suivante à leur adoption		Ce travail est en cours. Trois avant-projets de Lois Organiques sont disponibles : sur les Lois de Finances, sur la nomenclature budgétaire et de la Loi portant Code de Transparence. Ils ne sont pas encore validés par l'administration. Un séminaire est prévu à cet effet. Il faudra ensuite la mise en place de l'Assemblée Nationale, qui est prévue pour avril 2012, pour pouvoir voter ces lois. Les projets de décrets sont également tous rédigés. Ils sont en cours de validation interne. Une opération d'information a été réalisée à la fin de 2011 au profit des cadres DGB, des cadres MEF, de la société civile et la presse. Il reste à former l'administration générale des autres ministères. Un séminaire de validation est prévu, avant l'intervention de l'Assemblée Nationale, afin d'impliquer l'ensemble des acteurs concernés, y compris les PTF.	Les avant-projets de lois organiques		Faire voter les lois et prendre les actes réglementaires (Décrets et arrêtés)
	1.1.2 Mettre en conformité le cadre législatif et réglementaire avec les directives		Cette activité sera effective après l'adoption des textes par le Parlement			Former les acteurs concernés aux nouvelles dispositions

	1.1.3 S'approprier le projet de nouveau cadre réglementaire et institutionnel sur le plan national		A près trois activités de sensibilisation réalisées, les sensibilisations se poursuivent. Les cadres de la DGB et des Finances ont été sensibilisés à l'hôtel Belle Côte à Abidjan du 14 au 15 juillet 2010. Ensuite, se sont tenus à Grand-Bassam du 19 au 21 décembre 2011, deux séminaires de restitution des Directives de l'UEMOA à l'intention de la presse, de la société civile et des cadres du MEF.			
	1.1.4 Adopter et vulgariser les nouveaux textes.		Les textes ont été rédigés par la DRBMGP et transmis au cabinet du MEF. La vulgarisation ne pourra commencer qu'après adoption des textes.			
	1.2 Les évolutions et avancées en matière de finances publiques sont intégrées dans les textes relatifs aux finances publiques ivoiriennes					
	1.2.1 : Intégrer les évolutions et avancées en matière de finances publiques dans les textes relatifs aux finances publiques ivoiriennes		Les textes pour la gestion des EPN et les entreprises publiques ont été rédigés			Mettre ces nouveaux textes en application
	1.2.1.1 Identifier et évaluer toutes les évolutions et avancées en matière de finances publiques		Les projets de lois suivants ont été identifiés : (i) projet de loi et décrets d'application relatifs aux EPN et (ii) projets de décrets d'application des lois 97-519 et 97-52 relatives aux entreprises publiques.	Rapports d'identification et d'évaluation disponibles		
	1.2.1.2 Actualiser les textes		Tous les avant-projets relatifs aux EPN (EPA et EPIC) sont prêts et en instance de validation par le Conseil des Ministres. La loi de 1998 n'avait pas fait l'objet de textes d'applications. Ces avant-projets sont disponibles.			
	1.2.1.3 Appliquer les nouveaux textes		Cette activité est liée à la précédente			
	5.12 Un mécanisme automatique d'ajustement des					

	prix des produits pétroliers est institué					
	5.12.1 Prendre un arrêté instituant le mécanisme de fixation automatique des prix des produits pétroliers		Réalisé			
A.CREDIBILITE DU BUDGET						
PI-1. Dépenses réelles totales par rapport au budget initialement approuvé		NS	Les écarts entre le budget initialement approuvé et les dépenses réelles ont été de	Comptes Généraux de l'Administration des Finances (CGAF) des exercices 2008, 2009 et 2010	B	
			2008 : 9,8%			
			2009 : 6,3%			
			2010 : 5,1%			
			Dans la mesure où l'écart se situe, pour les 3 exercices, entre 5 et 10%, la note est B			
PI-2. Composition des dépenses réelles par rapport au budget initialement approuvé		NS	Les variations de la composition réelle du budget, selon la classification administrative, par rapport à celle initialement approuvée sont :		A	
			2008 : 3,3%			
			2009 : 1,4%			

			2010 : 0%				
			Dans la mesure où, pour les 3 exercices, la variation a été inférieure à 5%, la note est A	Comptes de l'Administration des Finances (CGAF) des exercices 2008, 2009 et 2010			
PI-3. Recettes réelles totales par rapport au budget initialement approuvé		NS	Les calculs donnent les taux de réalisation des recettes réelles totales suivantes :	Données de la Direction des Politiques et Synthèses Budgétaires de la DGBF.	A		
			2008 : 102,6%				
			2009 : 104,2%				
			2010 : 109,5%				
			Dans la mesure où les recettes des 3 dernières années ont été supérieures à 100%, la note est A				
PI-4. Stock et suivi des arriérés de paiement sur les dépenses		NS			D+		

i) Stock des arriérés de paiement sur les dépenses (exprimé en pourcentage des dépenses effectives totales pour l'exercice budgétaire correspondant) et toute variation récente du stock.		NS	Le montant des arriérés à la fin de l'exercice 2011 a été produit. Il est de 141,7 milliards. Cependant, le montant (même provisoire) des dépenses totales de l'exercice 2011 (hors remboursement du capital de emprunts) n'a pas été produit. Le montant total des dépenses de l'exercice 2010 (hors remboursement du capital des emprunts) s'élève à 1.748 milliards FCFA. Le montant des arriérés à la fin 2010 était de 144,8 milliards FCFA. Les arriérés représentaient donc 8,3% des recettes totales. Dans la mesure où il n'est pas démontré que le stock a été considérablement réduit au cours des dernières années, la note est D.	Situation consolidée des restes à payer du trésor à fin décembre 2011 (arrêté provisoire)	D	
ii) Disponibilité de données pour le suivi du stock d'arriérés de paiement sur les dépenses.		A	Les données sur le stock d'arriérés sont rendues disponibles d'une manière régulière et complète.		A	
	4.2 Le montant des arriérés de l'Etat est significativement réduit					
	4.2.1 Elaborer et mettre en œuvre un plan d'apurement des arriérés de la dette publique		Réalisé			
	4.2.1.1 Elaborer et mettre en œuvre un plan d'apurement des arriérés de la dette extérieure		Plan d'apurement de la dette extérieure validé et exécuté (Restructuration de dettes Club de Paris, Club de Londres et créanciers bilatéraux et multilatéraux).			
	4.2.1.2 Elaborer et mettre en œuvre un plan d'apurement des arriérés de la dette intérieure		Plan d'apurement validé et exécuté			
	4.2.2 Elaborer un module permettant aux comptables publics de payer par priorité et antériorité		En cours : cette activité est précédée d'une étude préalable.			

	4.2.2.1 Faire une étude de faisabilité impliquant l'ensemble des acteurs		Non réalisé			
	4.2.2.2 Mettre en œuvre les recommandations de l'étude		Non réalisé			
B. COUVERTURE ET TRANSPARENCE						
PI-5. Classification du budget	2.1 la nomenclature est conforme à la classification des fonctions des administrations publiques (CFAP) du manuel de statistiques des finances publiques de 2001	B	Une table de passage avec la nomenclature CFAP a été établie, dans l'attente de la nouvelle réglementation qui reprendra intégralement les éléments de la nouvelle nomenclature de l'UEMOA.		B ▲	Faire voter la loi organique sur la nomenclature budgétaire.
	2.1.1. Intégrer la classification fonctionnelle conforme au MSFP 2001 dans la nomenclature budgétaire.		Cette activité a été prise en compte lors de la rédaction du projet de décret sur la nomenclature budgétaire.			
	2.1.1.1 Finaliser la table de passage entre la nomenclature budgétaire ivoirienne et le MSFP 2001		Réalisé			
	2.1.1.2 Définir une nouvelle classification fonctionnelle à partir de la table de passage		Réalisé			

	2.1.1.3 Appliquer la nouvelle classification à la nomenclature budgétaire de l'Etat		La nouvelle nomenclature n'est pas encore entrée en application. Elle sera effective dans le cadre de la transposition de la nouvelle directive de l'UEMOA sur la nomenclature budgétaire de l'Etat.			
	2.1.2 Identifier et intégrer les dépenses de lutte contre la pauvreté dans la nomenclature budgétaire		Le tableau d'identification des dépenses de lutte contre la pauvreté validé est disponible. Il est transmis aux bailleurs de fonds chaque mois	Tableau d'évolution des dépenses pro-pauvres 2008-2012		
	2.1.2.1 Définir dans le DSRP les actions de lutte contre la pauvreté		Réalisé			
	2.1.2.2 Codifier les actions de lutte contre la pauvreté dans le budget de l'Etat selon les règles de la nouvelle nomenclature budgétaire		Réalisé			
PI-6. Exhaustivité des informations contenues dans la documentation budgétaire		NS	La situation n'a pas évolué depuis 2008. La note reste donc inchangée par rapport à celle de l'époque de la 1ère évaluation. Cependant, les 4 documents faisant défaut sont prévus dans la nouvelle Loi Organique. La situation de cet indicateur évoluera donc dans les prochains mois.		C▲	
PI-7. Importance des opérations non rapportées de l'administration centrale		NS	Une commission travaille à identifier les recettes des ministères. L'IGF collabore aux actions d'identification de ces recettes. Dans un premier temps, afin de ne pas pénaliser les ministères, il a été décidé de répartir les sommes à raison de 60% pour les frais de fonctionnement des ministères et de 40% à verser dans les recettes communes de l'Etat. Le fait d'autoriser les ministères à conserver une partie des recettes qu'ils encaissent constitue une entorse au principe de la non-affectation des recettes aux dépenses.		B	Faire reverser dans les caisses de l'Etat la totalité des recettes encaissées directement par les ministères.

(i) Le niveau des dépenses extrabudgétaires	2.2.1 Budgétiser les revenus parafiscaux des secteurs pétrole et café/cacao	NS	Il n'existe plus de dépenses extrabudgétaires. L'ensemble des grands travaux a été budgétisé. Les revenus du pétrole sont désormais retracés dans le budget. S'agissant de la filière café-cacao, le Fonds d'Investissement en milieu rural a été budgétisé. C'est aussi le cas des recettes encaissées par les ministères, qui ont fait l'objet d'un recensement et sont reversées dans les caisses de 18 régisseurs. Quelques grandes régies ont été transformées en poste comptable, afin de sécuriser le recouvrement. Il convient toutefois de préciser que la budgétisation des recettes parafiscales n'est pas encore clarifiée. En effet, la DGI effectuée actuellement un recensement des taxes parafiscales. Le gouvernement a pris la décision de suspendre le recouvrement de toutes les taxes qui n'ont pas été créées par un décret. Chaque ministre concerné doit se rapprocher du MEF, afin de discuter du maintien ou de l'annulation de ces droits. La note proposée est B.		B	Finaliser le recensement des taxes parafiscales perçues par les ministères et décider de leur maintien ou de leur suppression.
	2.2.1.1 Mener une étude de faisabilité pour clarifier les modalités de budgétisation des revenus parafiscaux des secteurs pétrole et café-cacao		Non entamée Le Cabinet en assure la responsabilité de cette activité. Les Termes de référence sont à préparer.			
	2.2.1.2 Mettre en œuvre les recommandations de l'étude		Non entamé			
	2.2.2 Recenser et budgétiser les recettes encaissées par les ministères		En cours			Finaliser l'identification des recettes encaissées par les ministères et les faire reverser dans les caisses de l'Etat.
	2.2.2.1 Recenser de manière exhaustive les recettes des ministères qui échappent au budget		Réalisé			
	2.2.2.2 Nommer les régisseurs auprès de toutes les structures faisant des recettes.		Réalisé : 22 régies ont été créées et 21 régisseurs ont été nommés.			

	2.2.3 Exploiter tout le potentiel des recettes intérieures					
	2.2.3.1 Faire une étude sur l'optimisation des recettes intérieures		Réalisé : étude faite par le cabinet IMANEX Consulting. Le rapport d'étude est disponible.			
	2.2.3.2 Elargir l'assiette fiscale		L'assiette des impôts a été élargie. Des centres fonciers d'impôt ad hoc ont été créés. Une taxe sur le caoutchouc granulé spécifié, ainsi qu'une taxe sur les télécommunications ont également été créées. De même, le champ de l'impôt foncier a été élargi à certaines exploitations agricoles.	Note sur les réformes fiscales		
	2.2.3.3 Accroître le rendement des impôts		Réalisé			
	2.2.3.4 Créer par arrêté la Commission d'identification des recettes non fiscales		Réalisé. Un comité de mise en œuvre et de suivi des recommandations du séminaire organisé sur ce thème a été créé par arrêté du 3 octobre 2008. La Commission d'identification des recettes fiscales a été créée.			
	2.2.3.5 Identifier les recettes non fiscales					
(ii) les informations sur les recettes / dépenses liées aux projets financées par les bailleurs de fonds		A	Inchangé : des rapports d'exécution sont produits par la plupart des partenaires au développement. Il convient toutefois de préciser que Le rapport du COMFESIP le plus récent est celui de l'exercice 2007. La note proposée tient compte de cette réserve.	Rapport COMFESIP de 2007	B ▲	Redynamiser le COMFESIP afin qu'il remplisse son rôle de centralisation des informations relatives aux dépenses sur financement extérieur.
PI-8. Transparence des relations budgétaires intergouvernementales					B	

(i) Transparence et objectivité dans la répartition horizontale des affectations entre les administrations décentralisées	1.3.1. Adopter les décrets fixant les règles de répartition des dotations de l'Etat aux collectivités territoriales	D	Un atelier est en cours de préparation pour passer en revue le projet de décret correspondant. Il s'agira aussi de voir quelle structure sera en charge de la centralisation des transferts.		D▲	Continuer et finaliser l'étude. Créer une cellule chargée de la répartition et la mise à disposition des transferts de l'Etat au profit des collectivités territoriales
	1.3.1.1 Identifier les impôts et taxes sur lesquels sera indexé le montant total de la dotation de l'Etat aux collectivités		La DGBF pilote le processus. Une réunion préliminaire a eu lieu entre les différentes parties prenantes (DGI, DGBF et DCL), afin d'identifier les impôts et taxes sur lesquels sera indexée la dotation de l'Etat et de définir les critères et modalités de répartition.			Continuer et finaliser l'étude sur la définition de la base de la dotation de l'Etat aux collectivités décentralisées.
	1.3.1.2 Définir les nouveaux critères et les modalités de répartition des transferts de l'Etat		La DOCD a repris les réunions pour la reprise du processus depuis le 6 septembre 2011. Elle a rencontré les partenaires au projet.			Continuer et finaliser l'étude sur les critères et modalités de répartition des transferts de l'Etat.
	1.3.1.3 Préparer le projet de décret à soumettre au Gouvernement pour adoption		Le cadre législatif et réglementaire de la gestion financière des collectivités locales sera révisé, avec, pour objectif, son adoption fin juin 2012.			Rédiger le projet de décret et le faire adopter.
(ii) Communication en temps voulu d'informations fiables aux administrations décentralisées sur leurs allocations		B	Les informations relatives aux transferts de l'Etat au profit des collectivités locales sont gérées dans le système SIGFIP. Elles sont considérées comme des dépenses pro-pauvres. L'information relative à leur montant est transmise suffisamment tôt aux élus des collectivités locales, afin de leur permettre d'élaborer leur propre budget. Les versements se font en cours d'année suivant un rythme trimestriel.		A	

(iii) Degré de consolidation des données budgétaires de l'administration générale selon les catégories sectorielles		A	L'intervention de la Direction du Secteur Parapublic de la DGTCP assure un suivi de l'exécution des budgets des collectivités locales. Elle établit une situation mensuelle de leurs dépenses et de leurs recettes.	La DPP de la DGTCP dispose des situations budgétaires et financières mensuelles des collectivités.	A	
PI-9. Surveillance du risque budgétaire global imputable aux autres entités du secteur public		C			B	
(i) Étendue de la surveillance exercée par l'administration centrale sur les agences publiques autonomes et les entreprises publiques		C	En ce qui concerne les EPN, un rapport agrégé est établi mensuellement. Le nouveau système d'information (SIGEP) a été installé dans l'ensemble des EPN, ce qui facilite grandement la gestion. La situation n'est cependant pas exhaustive.	Document intitulé "Situation des comptes financiers " émis par la DCPD de la DGTCP, au 31 décembre 2011.	B ▲	Faire produire par chaque EPN un rapport mensuel financier et d'exécution budgétaire.
(ii) Étendue du contrôle de l'administration centrale sur la situation budgétaire des administrations décentralisées.		C	L'intervention de la Direction du secteur Parapublic se fait au niveau de l'exécution des budgets des collectivités locales. Un point est fait mensuellement de leurs dépenses et de leurs recettes. Les collectivités locales disposent, règlementairement de la possibilité de recours à l'emprunt. Dans la pratique, aucune n'a encore exercé cette possibilité.		B	

PI-10. Accès du public aux principales informations budgétaires	2.5 Les informations budgétaires sont accessibles au public	A	Seuls manquent les rapports de vérification externe. Donc 5 documents sur 6 sont produits. Il convient de préciser que le budget de l'Etat est désormais consultable sur le site internet du MEF.		A	
	2.5.1 Présenter le budget de l'État sur le site Internet du MEF		Réalisé			
	2.5.1.1 Renforcer l'opérationnalisation du site Internet du MEF		Réalisé			
	2.5.1.2 Mettre en application le code de transparence défini par l'UEMOA		En cours			Le Code de transparence budgétaire a été rédigé. Il sera voté par le Parlement lorsque ce dernier aura été installé.

C : CYCLE BUDGÉTAIRE

C(i) Budgétisation basée sur les politiques publiques

PI-11. Caractère organisé et participatif du processus annuel de préparation du budget		A			A	
(i) Existence d'un calendrier budgétaire fixe et respect du calendrier	4.1 le budget est voté avant le début de l'exercice	A	Le calendrier budgétaire est fixé chaque année par une instruction. Il est prévu, à l'avenir, de faire prendre un décret qui fixera un cadre global du processus de préparation budgétaire.	Instruction n° 064/MEF/DGB F du 22 août 2011 fixant le calendrier pour la préparation du budget 2012.	A	
(ii) Directives concernant la préparation des propositions budgétaires		A	Des directives sont émises par le Premier Ministre sous la forme d'une lettre de cadrage qui rappelle aux Ministres la nécessité de respect des grandes orientations budgétaires Le montant des plafonds à respecter figure en annexe de ces directives.	Correspondance du Premier Ministre en date du 03/11/2011 adressée aux Ministres pour la préparation de leur budget.	A	
(iii) Approbation du budget par les autorités législatives dans les délais prévus	4.1.1. Adopter chaque année la loi de finances au plupart le 31 décembre	A	Depuis l'exercice 2008, le budget a été adopté par ordonnance avant le 1er janvier de l'exercice concerné.		A	

PI-12.Perspective pluriannuelle dans la planification budgétaire et de la politique des dépenses publiques	3.5 Les budgets sont pluriannuels et établis sur la base de stratégies sectorielles quantifiées conformément au DSRP	C+			B	
(i) Prévisions budgétaires et allocations fonctionnelles pluriannuelles	3.5.1 Mettre en œuvre un cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) et élaborer des plans pour les secteurs Santé et Education	C	<p>La mise en place de CDMT a démarré dans les secteurs de l'Education et de la Santé, avec l'aide d'experts financés par la WB et l'UE. Dans ces deux secteurs, le budget est devenu opérationnel en 2011. Un comité national du CDMT global est mis en place et un consultant a été recruté pour travailler sur ce thème. Au ministère de la Santé, le document 2011-2013 du CDMT a été accepté, sur la base de 5 programmes. Un plafond est fixé hors salaires (54 milliards). Il convient de noter que, en Côte d'Ivoire, la démarche a été inversée, puisqu'elle a démarré avec la mise en place de CDMT sectoriels, suivie de celle du CDMT global qui est en cours de conception.</p> <p>Huit autres ministères font leur entrée dans le processus : Agriculture, Infrastructures économiques, Justice, Mines et Energie, Environnement et développement durable, Emploi, Affaires sociales et Solidarité, Défense, Sécurité. La mise en place des équipes sectorielles est en cours. Cependant, il n'existe pas encore de CDMT global totalement opérationnel. Un séminaire est programmé pour effectuer le bilan des CDMT actuels.</p>		B	
	3.5.2 Mettre en œuvre un cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) et élaborer des plans pour les autres secteurs que les secteurs Santé et Education					
	3.4 La Côte d'Ivoire dispose d'un programme pour la réduction de la pauvreté					

	détaillé, limité dans le temps, réaliste et financé					
	3.4.1 Finaliser et diffuser la stratégie complète de réduction de la pauvreté					
	3.4.1.1 Finaliser le DSRP		Le Plan National de Développement a été rédigé. Il est en cours de validation et n'a donc pas encore été diffusé. Il tiendra lieu de DSRP.			Faire adopter et diffuser le Plan national de Développement
	3.4.1.2 Diffuser largement le DSRP					
	3.4.2. Mettre en œuvre le DSRP					
	3.4.2. 1. Elaborer la Matrice d'Actions prioritaires		Cette action est liée à la mise en œuvre du Programme National de Développement en cours de finalisation.			
	3.7 Les dépenses des ministères en rapport avec la réduction de la pauvreté sont conformes aux exigences du DSRP					
	3.7.1 Exécuter les dépenses relatives à la lutte contre la pauvreté inscrites au budget.		2009 : 843,2 mds (7,7% du PIB) réalisés contre 838,8 mds prévus, soit 100,5%. 2010 : 885,2 mds (7,8% du PIB) réalisés contre 924,4 mds prévus soit 95,8%. 2011 : 843,4 mds (7,7% du PIB) réalisés contre 840,2 mds prévus, soit 100,4%.			
(ii) Portée et fréquence de l'analyse de la soutenabilité de la dette		B	Une délégation de la Direction de la Dette a reçu une formation de la Banque mondiale sur le logiciel Debtpro. Les personnels de cette direction sont donc désormais aptes à établir cette situation. Les situations qui sont établies en interne sont comparées avec celle du FMI. D'une manière générale, leur niveau est considéré comme bon.		B ▲	

			Dans le même ordre d'idées, la Direction Générale de l'Economie a réalisé en 2009 une étude sur "La stratégie optimale de l'endettement de la Côte d'Ivoire". Cette étude n'a cependant pas encore été validée. Il convient également de préciser que, par décret, un comité national de la Dette Publique de Côte d'Ivoire a été créé.	Etude sur la Stratégie d'endettement et Décret du 30/11/2011 créant le Comité National de la Dette Publique		
(iii) Existence de stratégies sectorielles assorties d'états de coût	3.1 Les allocations budgétaires pour les secteurs en rapport avec la pauvreté (agriculture, éducation et santé) ont augmenté	B	La programmation des investissements sera prochainement déconcentrée et décentralisée. L'objectif de cette réforme est d'impliquer les ministères plus en amont dans la démarche de programmation et, en ce qui concerne les collectivités décentralisées, de permettre à l'administration centrale (Ministère du Plan) de connaître leurs projets ainsi que de vérifier qu'ils rentrent bien dans le cadre des orientations stratégiques nationales. Cette opération sera facilitée par la mise en place d'un nouveau logiciel, dénommé SINAPS, qui sera installé, à compter de mars 2012, en priorité dans les ministères disposant d'un CDMT. Cette réforme sera sans doute accompagnée par un changement de statut des personnels en charge de la planification dans les ministères. En effet, afin d'améliorer les compétences, le Ministre du Plan envisagerait de rattacher ces personnels, non plus au ministère pour lequel ils interviennent, mais au ministère du Plan. L'idée est d'améliorer la qualité des politiques sectorielles. Les allocations budgétaires pour les secteurs de lutte contre la pauvreté ont augmenté, de 2010 à 2012, de 1,4% pour l'Agriculture, de 19% pour l'Education et de 14,6% pour la Santé.		B	S'assurer de manière régulière (au moins une fois par an), que le DSRP, le PIP, les CDMT et les budgets annuels (en prévision et en réalisation) sont cohérents. Cette cohérence n'est pas été vérifiée depuis 2009.
	3.1.1 Définir les besoins desdits secteurs et déterminer les taux d'accroissement annuels au budget		Les crédits budgétaires de ces trois secteurs ont été revus à la hausse dans le budget 2012 en rapport avec le DSRP.			

	3.1.2 Elaborer les budgets annuels en prenant en compte les taux d'accroissement déterminés		Augmentation en 2012 par rapport au budget 2011 : Education 23%, Santé 31% Agriculture 101%			
	3.2 Les allocations budgétaires au secteur de la santé ont progressé					
	3.2.1 Définir les besoins du secteur santé et déterminer les taux d'accroissement annuel au budget		Une revue des dépenses publiques du secteur de la sante a été réalisée en 2009. Elle montre des taux d'accroissement de financement du secteur de manière régulière, étant précisé que les augmentations sont dues, essentiellement, aux nombreux recrutements de personnel. Le budget de fonctionnement du ministère a augmenté de 11,7% en 2008, 16,1% en 2009 et 9,9% en 2010.	Rapport de la RDP du secteur de la Santé de 2009		
	3.2.2 Elaborer les budgets annuels en prenant en compte les taux d'accroissement déterminés		Réalisé			
	3.3 Les prestations dans le domaine de la santé sont améliorées		Tous les EPN du secteur sont dirigés par des médecins, y compris les hôpitaux généraux, alors qu'ils nécessitent une gestion assurée par des professionnels de la gestion c'est-à-dire des administrateurs des services de santé.			Continuer la mise en place d'administrateurs des services de santé.
	3.3.1 Renforcer le management des institutions de santé		Afin d'améliorer le management global du système, dans le cadre des directives de l'UEMOA, il est nécessaire de mettre en place une vision pluriannuelle. Le processus a démarré dans ce sens au sein du ministère en 2009. Des formations à la GAR ont été réalisées. Le ministère avait, en effet, décidé d'anticiper sur le changement culturel important que représente le passage d'un système basé sur les moyens à un système basé sur les résultats.			Poursuivre les actions de sensibilisation à la GAR.

	3.3.1.1 Rétablir les administrateurs des services de santé dans les fonctions pour lesquelles ils ont été formés		La formulation de cette activité est trop restrictive, car les problèmes de personnel du secteur de la santé ne se résument pas au seul manque d'administrateurs. En effet, le secteur a également besoin de compétences en économie de la santé. L'ensemble de ces personnels est formé à l'Ecole Normale d'administration.			Recruter des économistes de la santé.
	3.3.1.2 Renforcer les capacités de gestion des agents de santé		Cette activité est en cours, depuis de nombreuses années.			Continuer cette activité
(iv) Relations entre les budgets d'investissement et les estimations des dépenses à moyen terme	5.1 La situation des projets d'investissement publics est connue	D	Les charges récurrentes générées par les nouveaux investissements sont prises en compte dans le budget. Le ministère du Plan travaille cependant sur l'amélioration de ce secteur. Des TdRs ont été rédigés afin de mettre au point une méthodologie, secteur par secteur, pour l'estimation des dépenses de fonctionnement liées aux investissements. Le logiciel SINAPS disposera d'un module à cet effet, ce qui permettra de définir, à l'avance, si le projet est soutenable ou non.		B	Lorsque les méthodes de définition des dépenses de fonctionnement liés aux investissements auront été arrêtées, former le personnel à ces méthodes.
	5.1.1 Mettre en place un répertoire national des projets d'investissement public		Ce répertoire existe à travers le SINAPS. Il s'agira de le rendre plus exhaustif à travers l'exécution du projet de déconcentration et de décentralisation du système de programmation des investissements publics.			Améliorer l'exhaustivité du répertoire des projets.
	5.1.2 Déconcentrer et décentraliser le système de Programmation des Investissements Publics		Un consultant a été recruté. Ce projet pilote prend en compte 4 ministères et 6 collectivités décentralisées en attendant sa généralisation à tous les ministères, institutions de l'Etat et collectivités décentralisées.			Continuer l'action de déconcentration et de décentralisation du système de programmation des investissements publics sur les sites-pilote, puis généraliser à l'ensemble des entités administratives.

C(ii) Prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget

PI-13. Transparence de l'assujettissement et des obligations des contribuables		A			A	
(i) Caractère clair et exhaustif des obligations fiscales et douanières		A	En ce qui concerne la DGI, toutes les obligations fiscales sont contenues dans le Code Général des Impôts. Il existe un programme de contrôles ponctuels, qui est défini et suivi grâce à un logiciel spécifique. Le réseau informatique a été détruit lors des événements. Il s'agit donc d'une activité qui redémarre. Pour la DGD, la réglementation est suffisamment claire. Il existe toutefois une insuffisance au niveau du Code des douanes qui n'est pas actualisé. Celui-ci est encore considéré comme trop napoléonien et des dispositions de l'UEMOA, se référant au livre 1 ^{er} , ne sont pas encore intégrées.		B	Actualiser le Code des Douanes
(ii) Accès des contribuables aux informations relatives aux obligations fiscales et douanières, et aux procédures administratives y afférentes		A	La DGI dispose d'un site web. Ce site a été amélioré : entre autres, les imprimés de déclaration fiscale ont été mis en ligne. Une ligne verte a été ouverte. Des actions de communication sont menées sur les supports multimedia : rencontre avec des organismes professionnels, organisation d'émissions télévisées et radio. La DGD dispose d'un site web. Toutes les circulaires sont portées à la connaissance des opérateurs économiques et sont disponibles sur le web. Afin de tester certains projets (le code de déontologie par exemple), une copie est remise à l'observatoire. Afin d'améliorer la diffusion de l'information, la DGD vient de signer une		A	

			convention avec un portail Internet dédié aux informations douanières. Les usagers sont informés ainsi que les journalistes, tout au long de l'année. Des dépliants présentant la réglementation ont été développés. Des journaux sont publiés : info-Douanes, et le Douanier. Le guide de l'utilisateur a été élaboré. Il existe aussi un guide simplifié et un guide des procédures, plus élaboré. Des actions de sensibilisation au civisme fiscal sont entreprises. Les radios locales sont mises à contribution. Un film est en cours de production. Il sera diffusé 2 fois par mois à la télévision.			
(iii) Existence et fonctionnement d'un mécanisme de recours à l'encontre des décisions des administrations fiscale et douanière		A	A la DGI, il existe un observatoire paritaire réunissant le secteur privé et l'administration. Celui-ci a pour objet de statuer sur les réclamations des contribuables. Son rôle consiste à protéger les contribuables et, entre autres, à vérifier l'absence de contrôles intempestifs. Il émet également un avis lorsqu'un contribuable dépose une plainte. Un séminaire sur la bonne gouvernance a été tenu. Une charte de qualité a pour objectif de protéger les droits des contribuables. S'agissant de la DGD, il existe deux organismes paritaires : l'observatoire de la célérité des opérations de dédouanement, qui a été créé en 2007 et le comité d'arbitrage de la valeur.		A	
	2.6.Des mécanismes de recours des contribuables existent et sont mesurables.					
	2.6.1 Assurer aux contribuables une meilleure information sur les possibilités de recours administratif et judiciaire		Le Comité d'arbitrage de la valeur existe depuis 2003. La charte du contribuable et le guide du contribuable ont été élaborés.			
	2.6.1.1 Publier un fascicule intitulé "La charte du contribuable vérifié"		Ce fascicule est disponible			

	2.6.1.2 Réduire le prix d'acquisition du Code Générale des Impôts		Le prix d'acquisition du Code Général des Impôts est passé de 60,000 FCF en 2005 à 40,000 FCFA en 2007.			
	2.6.1.3 Sensibiliser les contribuables à leurs droits et devoirs		La sensibilisation des contribuables à leurs droits et devoirs est faite régulièrement à travers des émissions télévisées.			
	2.6.1.4 Créer un comité paritaire DGD/Opérateurs économiques		L'observatoire sur la célérité des opérations de dédouanement a été mis en place en 2007.			
PI-14. Efficacité des mesures d'immatriculation des contribuables et de l'évaluation de l'impôt, des taxes et des droits de douane		B			B+	
(i) Contrôle du système d'immatriculation des contribuables		B	L'identifiant fiscal est partagé avec la DGD et la DGTCP. Il est géré avec l'outil informatique. Une mise à jour du fichier a été réalisée. Ce fichier avait été totalement assaini avant la crise. Aujourd'hui, des mises à jour restent à faire. L'immatriculation repose sur le site central. L'assainissement se fait de façon continue, par un comité qui se réunit chaque semaine. Il existe aussi un comité DGI/Douanes qui se consulte pour disposer de données fiables, étant précisé que le fichier est unique. Si, à une époque encore récente, des doublons pouvaient exister, l'avis des directeurs de la DGI est que, aujourd'hui, le fichier est fiable.		A	
(ii) Efficacité des pénalités prévues pour les cas de non respect des obligations d'immatriculation et de déclaration fiscale		B	Pour la DGI, il existe la taxation d'office, qui est faite sur la base des 3 derniers mois déclarés par le contribuable. Dans ce cas, le montant de la majoration est égal au montant de l'impôt lui-même.		B	

			Pour la DGD l'application de la réglementation n'est pas assez stricte. La réglementation est appliquée de façon trop douce. Souvent l'amende est inférieure aux droits compromis. Le recours à la transaction ne permet pas d'éviter les récidives. La pratique des amendes transactionnelles est davantage développée que celle des amendes légales.			Améliorer l'efficacité des amendes liées à la réglementation des Douanes
(iii) Planification et suivi des programmes de contrôle fiscal		B	La DGI procède actuellement à la définition de critères de risques. Les agents concernés sont en formation depuis 2 semaines sur ce thème. Les risques ne sont pas forcément les mêmes que pour la DGD. Des critères de risques ont été définis, sur la base d'une analyse spécifique, conjointement avec la DGD et avec l'assistance d'AFRITAC.		B ▲	
PI-15. Efficacité du recouvrement des contributions fiscales et douanières		D+			D+	
(i) Taux de recouvrement des arriérés d'impôt/taxes bruts, calculé en pourcentage des arriérés d'impôt au cours de l'exercice donné		D	A la DGI, le point du recouvrement des arriérés ne se fait pas. La situation est floue. Le travail de recensement est en cours. Des informations existent bien, mais elles sont incomplètes. Le traitement informatique est en cours. Des impositions ont été annulées, car elles faisaient l'objet de contentieux avec demande d'allègement. Les arriérés ont été répartis entre les divers postes comptables, auxquels des objectifs ont été fixés. Pour la DGD, la situation des impayés a été demandée par la mission, mais il y a un travail préalable de nettoyage à faire. De gros efforts ont été faits. Mais la base est polluée. Des annulations ont été faites mais sans changement sur la base.		D	S'agissant aussi bien de la DGI que de la DGD, recenser les arriérés puis en effectuer le recouvrement.
(ii) Efficacité du transfert sur le compte du Trésor des montants d'impôt, taxes et droits de douanes recouverts par les administrations fiscale et douanière		A	Le transfert de la DGI et de la DGD vers le Trésor se fait chaque soir. Tous les comptes sont alors remis à zéro.		A	

(iii) Fréquence du rapprochement complet des comptes d'évaluation, des recouvrements, des fichiers des arriérés et des montants reçus par le Trésor		A	La situation est inchangée. Les comptables du trésor et des douanes se rencontrent régulièrement, au moins une fois par semaine, pour rapprocher les comptes.		A	
PI-16. Prévisibilité de la disponibilité des fonds pour l'engagement des dépenses		B+			A	
(i) Degré de prévisibilité et de suivi des flux de trésorerie		A	Des prévisions de flux de trésorerie sont préparées par le Service de Coordination Statistique de la DGTCP pour l'exercice budgétaire à venir et actualisées mensuellement.		A	
			Dans la mesure où des prévisions de flux de trésorerie sont préparées pour l'exercice budgétaire et sont actualisées tous les mois, sur la base des entrées et sorties effectives de fonds, la note est A.			
(ii) Fiabilité et fréquence des informations périodiques fournies en cours d'exercice aux MDA sur les plafonds d'engagement de dépenses	3.6 Les services dépensiers sont autorisés à engager le montant trimestriel de leur budget	B	Les dotations sont mises à disposition par trimestre et non plus par mois et elles sont portées à la connaissance des bénéficiaires via le SIGFIP. En ce qui concerne les investissements réalisés dans le cadre des projets, un compte séquestre a été mis en place pour accélérer le processus de décaissement.		A	
	3.6.1 Appuyer les services dépensiers à élaborer des plans de travail et de budgets trimestriels		L'appui aux services dépensiers fait partie des mesures d'accompagnement de l'exécution budgétaire.			

	3.6.2 Prendre une lettre circulaire relative à la mise à disposition des allocations trimestrielles au début de chaque année		La régulation trimestrielle est effective.			
(iii) Fréquence et transparence des ajustements des dotations budgétaires, dont la décision est prise à un niveau hiérarchique supérieur à la direction des MDA		B	Il n'y a pas d'ajustements aux dotations budgétaires, dont la décision est prise à un niveau hiérarchique supérieur à la direction des Ministères.		A	
PI-17. Suivi et gestion de la trésorerie, des dettes et des garanties		A			A	
(i) Qualité de l'enregistrement des données sur la dette et des rapports afférents	5.9 Le rapprochement des données entre l'ACDP et SYGADE est entièrement assuré	A	L'Agent Comptable de la Dette Publique (ACDP) est désormais équipé, au même titre que le Directeur de la dette, du logiciel de gestion de la dette SYGADE. Il dispose donc en permanence de l'information sur le stock de la dette. Le rapport sur la dette est produit mensuellement et disponible sur le site internet du Trésor.		A	
(ii) Degré de consolidation des soldes de trésorerie de l'administration centrale		A	La situation de trésorerie est connue en fin de mois. Le principe du compte unique du Trésor à la Banque centrale est respecté. Des comptes sont ouverts dans des banques commerciales, avec l'autorisation du MEF, en dehors de la capitale, seulement dans les villes où il n'y a pas de représentation de la Banque centrale.		A	
(iii) Mécanisme de contraction des prêts et d'octroi des garanties	2.3 Le Parlement fixe le plafond annuel d'endettement	B	Le budget, qui est certes encore pris par ordonnance, contient un plafond d'endettement. De plus, un plafond, ainsi que les conditions d'endettement du pays, sont fixés dans le cadre du programme dans lequel le pays est engagé actuellement avec le FMI.		A	

	2.3.1 Proposer au vote du Parlement un plafond d'emprunts publics dans le cadre de la loi de finances annuelle		Cette disposition est prise en compte dans la Loi de Finances.			
	2.3.1.1 Définir une stratégie d'endettement		Une étude a été conduite par le BNETD en vue de la définition d'une stratégie d'endettement. Le rapport est disponible au niveau de la DGE.			
	2.3.1.2 Définir le gap à financer et le prévoir dans le projet de loi de finances (dans le cadre global de la politique d'endettement)		En cours			
PI-18. Efficacité des contrôles des états de paie		D			D+	

(i) Degré d'intégration et de rapprochement des données relatives à l'état de paie et au fichier nominatif	2.4 La détermination du niveau de la masse salariale tient compte des emplois budgétaires	C	<p>Le recensement a été réalisé. Il existe deux fichiers, un à la Fonction Publique et un à la Direction de la Solde. Les modifications relatives au personnel de l'Etat sont initiées par la Fonction Publique, qui informe régulièrement la Direction de la Solde, ce qui permet à cette dernière de mettre à jour son fichier. Les deux fichiers sont donc identiques. Cependant, dans la mesure où la base de données n'est pas unique, et donc où il existe encore des risques de divergences, la note proposée est B.</p> <p>Le recensement des fonctionnaires et agents de l'Etat a redémarré en juin 2011. Cette opération s'est achevée en décembre 2011, permettant ainsi au Ministère en charge de la Fonction Publique de disposer d'un fichier crédible et fiable. Ce fichier sera utilisé dans le Système Intégré de Gestion des Fonctionnaires et Agents de l'Etat (SIGFAE), prévu à fin décembre 2012. le mode opératoire du projet SIGFAE a été révisé. Un avis à manifestation d'intérêt a été lancé et le processus de sélection du consultant en charge de cette action a démarré.</p>		B	
	2.4.1 Mettre en place un cadre complet de programmation des effectifs de l'ensemble des administrations		Voir 2.4			
(ii) Modifications apportées en temps opportun au fichier nominatif et à l'état de paie	2.4.1.1 Evaluer l'avancement du projet du fichier unique de référence en vue de sa réactivation.	D	Les personnes nouvellement recrutées ne sont pas enregistrées dans le système avant un délai moyen de plus de 3 mois à compter de leur prise de fonction.		D	

	5.8 Les applications SIGFiP et SIGFAE sont interfacées et l'échange d'information est assuré automatiquement		L'interfaçage ne pourra se faire que lorsque le système SIGFAE aura été finalisé et mis en place.			
	5.81 Réévaluer et Achever la mise en œuvre du SIGFAE		Le système SIGFAE est en cours de réalisation.			Finaliser et mettre en œuvre l'application SIGFAE, sur la base du dernier recensement des personnels de l'Etat.
	5.8.2 Mettre en œuvre et évaluer l'interfaçage entre SIGFiP et SIGFAE					Interfacer les systèmes SIGFiP et SIGFAE
(iii) Contrôles internes des modifications apportées au fichier nominatif et à l'état de paie		B	Les modalités de visa des actes de recrutement et de changement de situation sont clairement établies. Ces modifications se font sous le contrôle a priori du contrôleur financier et du PGT. Une liste est éditée pour retracer les mouvements effectués dans le mois, prise en compte d'agents, changements d'affectation ou de services.		B	
(iv) Existence de mesures de vérification de l'état de paie pour déceler les failles du système de contrôle interne et/ou des employés fantômes A272	2.4.1.2 Réactiver le comité de pilotage du fichier unique des agents de l'Etat	B	Un contrôle mensuel systématique est effectué sur les traitements de la Direction de la Solde qui sont transmis (fichier PAIE) à la Fonction Publique. Dans la mesure où le recensement des personnels de l'Etat est achevée, la note proposée est A.		A	
PI-19. Mise en concurrence, utilisation optimale des ressources et contrôles de la passation des marchés publics						
i) Utilisation d'une méthode compétitive pour la passation des marchés publics dont le montant excède le seuil national						

établi pour les achats de faible valeur						
(ii) Etendue de la justification du recours des modes de passation moins concurrentiels						
(iii) Existence et fonctionnement d'un mécanisme d'enregistrement et de traitement des réclamations						
PI-20. Efficacité des contrôles internes des dépenses non salariales		B			A	
(i) Efficacité des mesures de contrôle des engagements de dépenses		A	Un mécanisme de suivi et de régulation des avances est en place. Un arrêté a été pris en mars 2009 pour définir les modalités de recours aux avances de trésorerie. Le FMI a fixé à 10% des dépenses totales le montant des dépenses pouvant être payées de la sorte. La liste des avances de trésorerie (consenties-régularisées-restes à régulariser) est disponible chaque fin de trimestre. Un module informatique spécifique pour la gestion des avances a été développé. Un comité de suivi de la régularisation des avances de trésorerie (COSERA) auquel participent la DGBF et la DGTCP a été mis en place au sein du Cabinet du MEF.	Situation des avances octroyées en 2011	A	
(ii) Exhaustivité, pertinence et clarté des autres règles/ procédures de contrôle interne	5.7 L'interfaçage SIGFiP et ASTER est réalisé et sécurisé	A	Avec l'utilisation de SIGFiP, il ne peut pas y avoir de dépassement de crédit. L'interfaçage entre SIGFiP et ASTER a été réalisé et permet de rendre les procédures de contrôle sur l'appréciation au stade du mandatement du respect du caractère limitatif des crédits moins excessive. La mercuriale est achevée. Il reste à la diffuser.		A	Diffuser la mercuriale des prix

	5.7.1 Achever l'interfaçage des applications SIGFiP et ASTER		Interfaçage achevé. La connexion est fonctionnelle.			
	5.7.2 Mettre en exploitation et évaluer		Les tests de fonctionnalité ont été effectués. L'interface est opérationnelle depuis 2010.			
(iii) Degré de respect des règles de traitement et d'enregistrement des transactions	5.5 La traçabilité et le suivi des avances sont assurés dans le SIGFIP	B	Des délais sont fixés par la réglementation (décret), en ce qui concerne la chaîne en amont du paiement (phases administratives). Ces délais sont toujours respectés. Les procédures dérogatoires sont fixées par des textes, qui sont tous toujours respectés. Le module "gestion des avances" a été développé et mis en ligne dans le SIGFIP.		A	
	5.5.1 Intégrer le module de gestion des avances dans le SIGFIP.		Cette action est réalisée.			
	5.3 La chaîne de la dépense est simplifiée et les délais réduits					
	5.3.1 Réaliser une étude de rationalisation de la chaîne des dépenses		Cette activité est en cours. Elle est pilotée par le cabinet, sur la base d'un arrêté n° 027 MEF/CAB du 01 février 2012 portant création du comité de suivi de l'évaluation de l'applicatif "SIGFIP"			Continuer et finaliser cette action de rationalisation de la chaîne de la dépense.
	5.3.2 Mettre en œuvre les recommandations de l'audit		Action non entamée			
	5.4 Les outils décisionnels du SIGFIP sont optimisés et les états sont produits de façon systématique, le rapport trimestriel d'exécution du budget est élaboré et publié					

	5.4.1 Identifier les informations à mettre à la disposition du public		Un rapport trimestriel sur l'exécution budgétaire est édité et fait l'objet d'une communication en conseil des ministres. Ce rapport contient des informations sur les ressources, les dépenses qui sont analysées, ainsi que sur les paiements effectués.	Rapport trimestriel à fin septembre 2011		
	4.4 Un mécanisme de suivi et de régularisation des avances est mis en place					
	4.4.1 Mettre en place un comité de régulation et de régularisation des avances de trésorerie		Un mécanisme de suivi et de régulation des avances est en place. Un arrêté a été pris en mars 2009 pour définir les modalités de recours aux avances de trésorerie. Le FMI a fixé à 10% des dépenses totales le montant des dépenses pouvant être payées de la sorte. La liste des avances de trésorerie (consenties-régularisées-restes à régulariser) est disponible chaque fin de trimestre. Un module informatique spécifique pour la gestion des avances a été développé. Un comité de suivi de la régularisation des avances de trésorerie (COSERA) auquel participent la DGBF et la DGTCP a été mis en place au sein du Cabinet du MEF.	Décision du 25/07/2011 pour la mise en place du comité de suivi des avances.		
	4.5 Le recours aux avances de trésorerie n'est autorisé qu'en cas de force majeure					
	4.5.1 Renforcer les mesures d'encadrement relatives aux avances de trésorerie		Un arrêté fixant la liste des natures de dépenses pouvant faire l'objet de paiement par avances a été pris.			
	4.6 La discipline budgétaire est effective					
	4.6.1 Renforcer la discipline budgétaire					

	4.6.1.1 Mettre en place un applicatif de gestion budgétaire des institutions		Cette action a démarré.			
	4.6.2 Mettre en place un dispositif de suivi- évaluation de la discipline budgétaire.		Cette action n'a pas démarré.			
PI-21. Efficacité du système de vérification interne		D+			D+	
(i) Couverture et qualité de la vérification interne	5.11 Le champ de compétence de l'IGF est élargi, le dispositif de suivi de ses recommandations est opérationnel et ses rapports sont diffusés	C	Jusqu'à ce jour, l'IGF ne maîtrisait pas son programme de travail, ses missions d'audit étant décidées par sa hiérarchie, d'une manière non programmée. Cette structure a bien conscience du fait qu'elle doit se consacrer davantage à des activités de contrôle de gestion. Son programme de travail de 2011 comportait des contrôles de la gestion de certaines entités, mais la crise ne lui a pas permis de démarrer cette nouvelle activité. Son programme de travail pour 2012 prend en compte cet objectif qui est considéré comme prioritaire.		C ▲	Développer les activités de contrôle structurel de l'IGF.
	5.11.1 Elargir le champ de compétence de l'IGF		L'IGF considère cette action comme non pertinente, car le texte créant la structure et fixant ses attributions est complet.			
	5.11.2 Renforcer les capacités des Inspecteurs		Des actions de formation ont été entreprises à l'IGF, notamment sous la forme de vidéoconférences avec la Banque mondiale. L'accent est mis sur la nécessité d'une formation continue pour les inspecteurs issus des régies financières, afin qu'ils conservent leur niveau de technicité.			Continuer les actions de formation, y compris de formation continue, à l'IGF.
	5.10 Les programmes de vérification des régies financières reposent sur des critères d'évaluation de risque bien définis					

	5.10.1 Etablir des programmes de vérification des régies financières basés sur les risques		La DGI procède actuellement à la définition de critères de risques. Les agents concernés sont en formation depuis 2 semaines sur ce thème. Les risques ne sont pas forcément les mêmes que pour la DGD. Des critères de risques ont été définis, sur la base d'une analyse spécifique, conjointement avec la DGD et avec l'assistance d'AFRITAC.			
	5.10.1.1 Faire une enquête pour évaluer le niveau des risques		Cette activité a été prise en compte par le DGI et la DGD, mais pas encore par l'IGF.			Faire développer par l'IGF la notion d'évaluation des risques
	5.10.1.2 concevoir un logiciel de programmation et de coordination des contrôles					
(ii) Fréquence et diffusion des rapports		C	Les inspecteurs de l'IGF rendent compte directement et seulement au Ministre des Finances. Dans la mesure où les rapports vont désormais se conformer à un calendrier fixe et sont adressés à l'entité ayant fait l'objet de la vérification, ainsi qu'au ministère des Finances, la note proposée est B.		B	
(iii) Mesure de la suite donnée par les autorités responsables aux conclusions de la vérification interne		D	La situation de crise n'a pas permis de faire fonctionner le comité de suivi des recommandations. Sa seule activité en 2011 a été de préparer un séminaire pour le compte de l'IGF.		D	Rendre opérationnel le comité de suivi des recommandations contenues dans les rapports de vérification interne
C(iii) Comptabilité, enregistrement de l'information et rapports financiers						
PI-22. Régularité et respect des délais pour les opérations de rapprochement des comptes		B+			B+	

(i) Régularité du rapprochement bancaire	5.7 L'interfaçage SIGFiP et ASTER est réalisé et sécurisé	B	Les comptables publics effectuent chaque jour les rapprochements bancaires sur la base des chèques reçus et des chèques émis. Le rapprochement entre leurs écritures comptables et les relevés de compte se fait à l'occasion de l'arrêté journalier, de fin de quinzaine et mensuel des comptabilités, dans un délai de quelques jours qui suivent la fin de la décade.		A	
(ii) Régularité du rapprochement et de l'ajustement des comptes d'attente et d'avances	5.7.1 Achever l'interfaçage des applications SIGFiP et ASTER	B	Un contrôle hebdomadaire est fait. Cependant, pour noter A, il faudrait que tous les comptes de régularisation soient régularisés en fin de gestion, ce qui n'est pas le cas.		B ▲	
PI-23. Disponibilité des informations sur les ressources reçues par les unités de prestation de services primaires	5.2.1 Mettre en place un mécanisme de contrôle des allocations de crédits aux unités de prestations de services primaires	C ▲	Les allocations budgétaires sont détaillées dans le budget, ce qui permet à chaque gestionnaire de crédit de connaître le montant accordé à sa structure. De plus, un grand nombre de structures d'Etat sont désormais rattachées au système Sigfip. Cependant, la livraison des fournitures n'est pas vérifiée de manière systématique. Il se peut donc qu'il y ait un décalage entre la destination théorique et la réalité. Afin d'améliorer cette situation, et donc de mieux contrôler la réalité de la mise à disposition des crédits, le ministère de la Santé procède actuellement à la mise en place d'un système de reporting financier. Il convient également de préciser que les ministères disposent de structures d'inspection, qui cependant n'ont pas encore démarré ce type de contrôle.		B	Renforcer le contrôle de l'utilisation des crédits budgétaires destinés aux unités de prestation de services primaires.
PI-24. Qualité et respect des délais des rapports d'exécution budgétaire produits en cours d'année		A			B+	

(i) Portée des rapports en termes de couverture et de compatibilité avec les prévisions budgétaires	5.4 Les outils décisionnels du SIGFIP sont optimisés et les états sont produits de façon systématique, le rapport trimestriel d'exécution du budget est élaboré et publié	A	L'interfaçage entre SIGFIP et ASTER a été réalisé, mis en exploitation et permet de rendre disponibles les paiements dans SIGFIP. De plus, une amélioration a consisté à intégrer la gestion des recettes dans le système SIGFIP		A	
	5.4.1 Identifier les informations à mettre à la disposition du public		Le contenu des rapports trimestriels est satisfaisant.			
	5.4.2 Mettre en place des mécanismes automatisés de production trimestrielle des rapports d'exécution de la Loi de Finances		L'interfaçage entre SIGFIP et ASTER permet désormais cette automatisation.			
(ii) Emissions dans les délais des rapports		B	Les rapports d'exécution budgétaire sont édités dans le délai de 45 jours après la fin de la période concernée. Un des critères du programme avec le FMI consiste à faire viser ces situations par le MEF et à les publier sur le site web. La balance mensuelle est produite dans les 15 jours après la fin du mois concerné. avec quelques mois de retard.	Rapport trimestriel sur l'exécution du budget au 30/09/2011 et Balance générale du Trésor au 30/11/2011	B	

	5.6 Les données issues du SIGFIP, de la balance générale du Trésor et du TOFE sont concordantes		Le rapprochement entre les données issues de SIGFIP, de la balance générale du trésor et du TOFE est fait en fin d'exercice. Les autorités ont adopté une méthode qui permet d'alléger les travaux : comité des lois de règlement a été mis en place et se réunit au minimum chaque trimestre. L'idée est de ne pas laisser cumuler des différences qui seraient difficiles à dénouer en fin d'exercice. Les principaux postes comptables ont leur représentant à ce comité. La période complémentaire permet l'apurement des comptes d'attente. Le trésor présente la liste des dépenses sans ordonnancement préalable. Au vu de ces listes, la DGB émet les mandats de régularisation.			
(iii) Qualité de l'information		A	Un contrôle de cohérence entre les chiffres de la DGB et ceux du Trésor est fait de manière régulière.		A	
PI-25. Qualité et respect des délais des états financiers annuels		B+			B+	
(i) État complet des états financiers		B	Le dernier CGAF définitif est celui de 2010. Il s'agit d'un document très complet.		A	

(ii) Soumission dans les délais des états financiers	6.1 Tous les comptes de gestion des comptables publics sont transmis à la chambre des comptes dans les délais légaux	B	Toutes les Lois de règlements ont été transmises à la Chambre des comptes jusqu'en 2009. Le projet de Loi de Règlement de 2010 a été transmis le 28 octobre 2010 à la Cour des Comptes.	Lois de Règlement jusqu'à 2009 et projet de 2010	B	D'importants retards subsistent dans la production des comptes de gestion, aussi bien pour l'Etat, pour les EPN que pour les collectivités territoriales. Faire produire les comptes de gestion par l'Etat, les EPN et les collectivités locales.
iii) Les normes comptables utilisées		A	Le système comptable est basé sur les normes comptables contenues dans la directive UEMOA relative au plan comptable de l'Etat, qui elle-même s'inspire du système SYSCOA. Le système sera modifié pour prendre en compte les novations de la dernière directive de l'UEMOA.		A	
	4.3 Un dispositif de suivi et de régularisation des CIP est mis en place		Le comité balance a été mis en place en 2009. Un sous-comité a été mis en place pour suivre l'apurement des comptes d'attente ou comptes d'imputation provisoire (CIP). Malgré l'existence de cette structure, les soldes des comptes d'attente, en cours d'année sont très importants, notamment pour les dépenses payées sur avances. En effet, la balance provisoire au 30/11/2011 présente des soldes importants : 811 milliards au compte 470, un montant de 618 milliards au compte 471 et un montant de 311 milliards au compte 472. Ces trois comptes concernent les dépenses imputées provisoirement. S'agissant des recettes, la balance présente également un solde important de 457 milliards au compte 473 "Imputation provisoire de recettes"; Cela signifie que, en cours d'année, les soldes des comptes d'attente ne sont pas apurés régulièrement. Ces soldes devraient être apurés régulièrement tout au long de l'exercice, afin d'éviter un travail lent et fastidieux, voire irréalisable pour certaines opérations, lors de la clôture d'exercice.			Apurer de manière régulière, tout au long de l'année, les soldes des comptes d'attente de la balance du Trésor.

	6.1.1 Actualiser l'instruction relative aux comptes de gestion		Cette instruction existe depuis 2010. deux arrêtés ont été pris			
	6.1.2 Former les comptables publics		Un séminaire a été organisés.			
	6.1.3 Assurer le suivi de la transmission des comptes de gestion à la cour des Comptes		Voir 6.1			
	6.2.1 Finaliser et faire voter le projet de loi organique relative à la cour des comptes		L'avant-projet de Loi Organique de la Cour des Comptes est rédigé. Il a été transmis au Garde des Sceaux. Les membres du gouvernement ont fait des observations. La loi ne pourra être votée qu'après la mise en place du Parlement.			Faire voter le projet de Loi Organique de la Cour des Comptes.
	6.2.2 Renforcer les capacités de la Chambre des comptes		Des plans de formation chiffrés des Magistrats de la Chambre des Comptes en Audit administratif, comptable et financier, en audit des marchés publics et en matière de budgétisation axée sur les résultats (BAR) et de gestion axée sur les résultats (GAR), ainsi que des factures relatives à l'acquisition de vidéoconférence et les TdRs y afférents ont été élaborés et transmis à la coordination du DGDI pour financement			Donner suite au plan de formation de la Chambre de Comptes
	6.2.3 Définir dans les textes les délais de transmission des projets de loi de règlement à la cour des comptes		La Chambre des Comptes a proposé à la DGBF qu'on lui adresse le projet de Loi de règlement et tous les documents accompagnant ce document au plus tard fin mai de l'année N+1, ainsi que la transmission du projet de Loi de Règlement et du rapport de la Chambre des Comptes accompagnant la Déclaration Générale de Conformité au parlement au plus tard fin septembre de l'année N+1.			Prendre les dispositions pour que les souhaits de délais, relatifs à la production du projet de Loi de Règlement, exprimé par la Chambre des Comptes, soient respectés.
C(iv) Surveillance et vérification externes						
PI-26 Etendue, nature et suivi de la vérification externe. Manque d'espace		D+			D+	

d'archivage.						
(i) Étendue de la vérification effectuée (y compris le respect des normes d'audit)	6.2 Le volume d'activités de la chambre des comptes est amélioré et l'examen du projet de loi de règlement est fait dans les délais règlementaires	C	<p>La progression de la Cour des Comptes se confirme, puisqu'elle a jugé 631 comptes de 2009 à 2011, qui représentent approximativement 60% de la masse budgétaire total des organismes publics devant rendre un compte de gestion. Les Rapports sur l'exécution de la loi de finances, ont élaboré jusqu'en 2009. La Cour des Comptes réalise également des audits. Cela a été le cas pour la Caisse Générale de Retraite des Agents de l'Etat, dont elle a contrôlé les comptes de 2004 à 2007. D'autres audits sont en cours : la Sodefor (forêts) et la Sogepieu (bâtiments administratifs).</p> <p>La Cour des Comptes espère un vote prochain de sa Loi organique, en vue de la confirmation de son indépendance. Elle souhaiterait également pouvoir renforcer son personnel, en compétences et en quantité, ainsi que ses moyens, notamment pour des ordinateurs. Elle est également à la recherche de locaux plus vastes pour y installer son siège. Cependant, tous les comptes de gestion ou comptes financiers ne sont pas produits : - Pour les EPN : 24 comptes en 2008, 7 en 2009 et 1 en 2010.</p>	Rapports sur l'exécution de la Loi de Finances jusqu'à 2009, rapports d'audits, situation des comptes jugés (état des arrêts rendus)	C ▲	D'importants retards subsistent dans la production des comptes de gestion, surtout pour l'Etat, mais également pour les EPN et pour les collectivités territoriales. L'une des raisons évoquées est la place trop restreinte de la salle d'archives. Faire produire les comptes de gestion par l'Etat, les EPN et les collectivités locales. Améliorer les locaux de la Chambre des Comptes.
(ii) Présentation dans les délais des rapports de vérification au parlement		D	Pour les projets de Lois de Règlement, celui de 2010 a été reçu le 28 octobre 2010 et le projet de rapport provisoire sur l'exécution de la Loi de Finances a été élaboré et transmis pour avis au MEF le 23 janvier 2012.	Courriers de transmission des rapports sur l'exécution de la LF.	C	

			Concernant le rapport sur l'exécution budgétaire, le problème de délai implique le MEF car le retard dans la transmission des Lois de Règlement à la Chambre influe sur la production des rapports. Le délai de transmission des Lois de Règlement est de 6 mois. Pour atteindre la note supérieure, il faudrait que toutes les structures de l'Etat notamment le MEF respectent les délais. Le dernier rapport définitif sur l'exécution de la Loi de Finances est celui de 2009. Le rapport provisoire de l'exercice 2010 est rédigé.			
(iii) Preuve du suivi des recommandations formulées par les vérificateurs		D	Il n'y a pas de preuve de suivi des recommandations faites par la chambre dans les rapports. C'est la Recette Générale du Trésor qui est chargée de suivre le recouvrement des débits.		D	
PI-27 Examen de la loi de finances annuelle par le pouvoir législatif		D+	L'Assemblée nationale n'a pas encore été mise en place.		NN	
(i) Portée de l'examen par le parlement	4.1 Le budget est voté avant le début de l'exercice	D				
	4.1.1 Adopter chaque année la loi de finances au plus tard le 31 décembre					
(ii) Mesure dans laquelle les procédures du parlement sont bien établies et respectées		D				
(iii) L'adéquation du temps imparti au parlement pour examiner le projet de budget en ce qui concerne les estimations détaillées et, le cas échéant, les agrégats budgétaires au début du processus de préparation du		D				

budget (temps imparti en pratique pour l'ensemble des étapes)						
(iv) Les règles régissant les modifications apportées au budget en cours d'exercice sans une approbation ex-ante par le parlement		C				
PI-28 Examen des rapports de vérification externe par le pouvoir législatif		D	L'Assemblée nationale n'a pas encore été mise en place.		NN	
(i) Respect des délais impartis pour l'examen des rapports de vérification par le parlement (pour les rapports reçus au cours des trois dernières années)		D				
(ii) Ampleur des auditions effectuées par le parlement concernant les principales conclusions		D				
(iii) Formulation de recommandations de mesures par le parlement et suite donnée par l'exécutif		D				

D. PRATIQUES DES BAILLEURS DE FONDS

D-1 Prévisibilité de l'appui budgétaire direct		NS			D+	
(i) L'écart annuel entre l'appui budgétaire effectif et les prévisions communiquées par les bailleurs de fonds au moins six semaines avant la présentation des projets de budget au parlement		NS	L'écart a été de -6,5% en 2008, -53,5% en 2009 et -43,9% en 2010. Dans la mesure où, au cours des trois dernières années, le soutien budgétaire direct a été durant deux années inférieures de plus de 15 % aux prévisions, la note est D.	Historique des appuis budgétaires 2008-2010	D	Améliorer la visibilité des autorités en matière de versement de l'aide budgétaire.
(ii) Respect des délais de décaissements des bailleurs de fonds en cours d'exercice (conformité avec les prévisions trimestrielles globales)		D	Les délais de décaissement de l'aide budgétaire sont respectés par les partenaires.		A	
D-2 Renseignements financiers fournis par les bailleurs de fonds pour la budgétisation de l'aide-projet et l'aide-programme et établissement des rapports y afférents		D+			C+	

(i) État complet et respect des délais dans la communication par les bailleurs de fonds des prévisions budgétaires à l'appui des projets		D	Les délais de décaissement de l'aide projet sont respectés par les partenaires. Lorsqu'il y a un décalage, c'est, dans tous les cas, du fait des procédures nationales trop lentes. De l'avis général, la prévisibilité de l'aide-projet est assez bonne. Il convient de plus de préciser que la situation devrait s'améliorer dans les prochains mois, dans la mesure où le gouvernement, en relation avec les partenaires, travaille actuellement à la mise en place d'un nouveau cadre institutionnel de gestion de l'aide publique au développement (APD).	Rapport de synthèse de l'atelier de validation de l'APD et Conclusions du comité ad-hoc sur les modalités de prise en compte dans Sigfip des opérations financées par l'UE.	C ▲	Poursuivre et parachever la mise en place du nouveau cadre institutionnel de gestion de l'aide publique au développement (APD).
(ii) Fréquence et portée des rapports des bailleurs de fonds sur les flux réels à l'appui des projets	3.8 Les taux de décaissement des projets cofinancés sont améliorés	A	La plupart de partenaires établissent, d'une manière régulière, des rapports sur l'aide qu'ils ont consentie.		A	
	3.8.1 Redynamiser le COMFESIP		En cours			
	3.8.2 Organiser trimestriellement une revue conjointe des bailleurs		En cours			
	3.8.3 Centraliser au niveau du MEF toutes les signatures de convention		En cours			

	3.8.4 Appliquer les instructions N° 191 et 192 relatives à la gestion des projets cofinancés		Réalisé : les instructions 191 et 192 sont appliquées.			
	3.8.5 Intégrer dans chaque projet un volet de renforcement des capacités		Réalisé : chaque projet dispose d'un volet de renforcement des capacités.			
D-3 Proportion de l'aide gérée sur la base des procédures nationales			Cet indicateur est apprécié sur la base de la proportion des ressources des bailleurs de fonds qui sont gérées selon les systèmes nationaux pour chacun des quatre domaines que sont respectivement la passation des marchés, les paiements/la comptabilité, l'audit et l'établissement des rapports. Treize agents comptables de projets cofinancés ont été nommés et formés. Les règles de Comptabilité Publique s'appliquent aux projets qu'ils gèrent, sur la base d'une instruction comptable spécifique aux projets cofinancés. Un processus d'intégration de leurs opérations dans la balance est mis en œuvre.		B	Faire progresser la proportion de l'aide gérée sur la base des procédures nationales.

Erreur ! Liaison incorrecte.Erreur ! Liaison incorrecte.

Annexe 1 - Termes de Référence et Étendue des Services

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES

**Comité de Pilotage de la mise en œuvre du Plan
de Réformes des Finances Publiques**

Secrétariat Technique

REPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE

Union - Discipline - Travail

**MISSION D'AUTO EVALUATION ET DE REORIENTATION DU PLAN DE REFORMES
DES FINANCES PUBLIQUES**

Termes De Référence

Janvier 2012

1- CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Dans le cadre de l'amélioration des systèmes de gestion des finances publiques et de passation de marchés, le Gouvernement a engagé des processus de réformes de la gestion des finances publiques qui vont dans le sens du rapprochement aux normes internationales et qui s'inscrivent dans le cadre des réformes communautaires recommandées par l'UEMOA. Dans cette optique, un diagnostic des finances publiques a été organisé de novembre 2007 à février 2008, selon la méthodologie PEFA, en vue d'instaurer les conditions idoines pour l'atteinte de cet objectif.

Les faiblesses décelées ont conduit à l'élaboration d'un plan global de réforme des finances publiques prenant en compte une planification stratégique participative répartie en neuf (9) axes stratégiques

Ces axes sont les suivants :

1. Amélioration du cadre juridique et institutionnel du système de gestion des finances publiques ;
2. Renforcement de la transparence dans la gestion des finances publiques ;
3. Optimisation de l'allocation des ressources ;
4. Renforcement de la discipline budgétaire ;
5. Amélioration de la traçabilité et du contrôle de l'exécution budgétaire ;
6. Développement des mécanismes de redevabilité ;
7. Amélioration du cadre législatif et réglementaire des marchés publics ;
8. Renforcement du cadre institutionnel des marchés publics ;
9. Renforcement du cadre opérationnel des marchés publics.

Après deux années de mise en œuvre du plan global de la réforme, une auto-évaluation, conduite par les autorités, a eu lieu en juillet 2010. Les conclusions de cette auto-évaluation ont relevé une progression significative qui, malheureusement, a été freinée par la crise postélectorale de 2010. Celle-ci a par ailleurs fait apparaître de nouveaux besoins d'amélioration et de renforcement communs aux pays en situation post-conflit.

Compte tenu de l'ampleur des besoins et des défis à relever à court et moyen terme, le Gouvernement et l'ensemble des bailleurs, ont, au cours de la dernière revue conjointe du programme économique et financier appuyé par la facilité élargie de crédit, convenu d'un second diagnostic du système de gestion des finances publiques. Cette seconde revue devrait permettre de (i) sortir les grands axes de réorientation stratégique, (ii) actualiser le plan global existant et (iii) définir un plan d'actions prioritaires pour un système performant qui réponde aux standards internationaux de gestion des finances publiques. En prélude à cette évaluation convenue entre le Gouvernement et les partenaires au développement, les autorités ivoiriennes entendent conduire une seconde auto-évaluation qui devrait capitaliser sur l'auto-évaluation de 2010.

2- OBJECTIF GENERAL :

Ce mandat d'auto-évaluation, le second du genre, vise pour objectif de déterminer, sur la base du cadre d'analyse PEFA, l'amélioration de la qualité de la Gestion des Finances publiques depuis l'auto-évaluation de 2010. CE mandat permettra également d'évaluer l'impact de la mise en œuvre du plan de réforme des finances publiques, d'identifier les problèmes qui subsistent et de définir de nouveaux axes de réformes et/ou ajustements/amélioration requis pour les systèmes de gestion des finances publiques et de passation de marchés.

3- OBJECTIFS SPECIFIQUES :

- Mettre à jour la présentation générale de la performance de la gestion des finances publiques, conformément au cadre de mesure de la performance PEFA ;
- Evaluer l'impact du plan de réforme sur la performance des processus et des institutions du système de gestion des finances publiques ; ceci permettra de déterminer et d'expliquer le degré d'amélioration/dégradation de la performance en fonction des notations des indicateurs PEFA, en comparaison avec les résultats de l'auto-évaluation de 2010 ;
- Juger des avancées enregistrées dans le cadre de la réforme, au regard des objectifs et enjeux fixés au lancement de sa mise en œuvre. Le plan sera évalué au niveau de la mise en œuvre des activités sur le terrain et des résultats escomptés en vue d'en dégager un nouveau plan de réformes d'amélioration et de renforcement du secteur.
- Apprécier l'efficacité et le degré de réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs des activités du plan ainsi que des éventuels effets attendus et non attendus y compris les progrès enregistrés dans le système de gestion des finances publiques en Côte d'Ivoire ;
- Rendre compte de l'effectivité et la réalité des actions entreprises au titre du plan de la réforme. La mission étudiera le degré de réalisation des activités, le respect des délais sur la base de pièces justificatives dûment produites par les structures ;
- relever les difficultés liées à la mise en œuvre du plan ;
- identifier les problématiques, les besoins institutionnels et structurels du secteur et proposer, éventuellement, une réorientation du plan de réforme des finances publiques.

4- RESULTATS ATTENDUS

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

- i- Un rapport d'évaluation dit Rapport de Performance de la Gestion des Finances publiques (RP-GFP) est produit ;
- ii- une matrice d'actions de réorientation stratégique des activités est définie ;
- iii- l'impact du plan de réforme des finances publiques ainsi que les progrès ont été évalués ;
- iv- les difficultés liées à la mise en œuvre du plan sont identifiées et les preuves factuelles ainsi que les pièces justificatives des activités réalisées sont disponibles ;
- v- Les dispositions particulières pour la mise en œuvre efficiente de la matrice d'actions sont spécifiées ;
- vi- les actions nécessitant des projets sont identifiées.

5- PERIODE ET DUREE DE LA MISSION

La mission d'évaluation sera conduite par un consultant et se tiendra du 6 au 16 février 2012 à Abidjan.

6- FINANCEMENT :

Le financement de la mission est pris en charge par le DGDI/BM

7- METHODOLOGIE D'EVALUATION :

L'expert soumettra une méthode d'évaluation claire et précise sur la base des informations suivante.

7-1. périmètre de l'évaluation :

La mission d'évaluation portera sur les axes stratégiques du Plan de réforme définie au démarrage de la mise en œuvre et la structure de gestion de la réforme :

- le cadre juridique et institutionnel du système de gestion des finances publiques ;
- la transparence dans la gestion des finances publiques ;
- l'optimisation de l'allocation des ressources ;
- la discipline budgétaire ;
- la traçabilité et le contrôle de l'exécution budgétaire ;
- la redevabilité du système de finances publiques ;
- le cadre législatif et réglementation des marchés publics ;
- le cadre institutionnel des marchés publics ;
- le cadre opérationnel des marchés publics ;

7-2. méthode d'évaluation :

La mission comprendra une exploitation de la documentation et toutes autres sources du système de gestion des finances publiques et de passation de marchés. Au démarrage de la mission, le consultant aura des séances de briefing et de travail avec les acteurs de la réforme des finances publiques relevant des institutions officielles et des structures privés, les différentes directions du Ministère de l'Economie et des Finances ainsi que les Ministères concernées par le système de gestion des finances publiques. A cours de son intervention sur le terrain, l'équipe de la mission bénéficiera de l'appui logistique du Cabinet du Ministre de l'Economie et des Finances et travaillera en étroite collaboration avec le secrétariat Technique du PEMFAR.

La mission s'achèvera avec une réunion de restitution puis, un atelier de validation du plan de réforme de la gestion du système des finances publiques et de passation de marchés.

7-3. Livrables et restitution des résultats de l'évaluation :

Au plus tard trois (3) jours après la fin de la mission sur le terrain, le consultant soumettra pour commentaire au Secrétariat technique du PEMFAR les rapports provisoires de la mission. Un rapport pour chaque Direction du Ministère de l'Economie et des Finances sera soumis.

Le rapport final sera transmis au Secrétariat technique du PEMFAR, après la validation du rapport provisoire en atelier et comprendra les éléments en français non exhaustifs suivants :

1. Un rapport provisoire du diagnostic en français ;
2. Une présentation des résultats de l'évaluation lors de la réunion de restitution ;
3. Un rapport final présentant :
 - a. La liste des abréviations et des acronymes
 - b. Un résumé succinct et analytique
 - c. Un rappel descriptif sur l'approche et la conception du plan de réforme ainsi que sur son contexte ;
 - d. L'état d'exécution du plan de réforme ;
 - e. Les résultats et conclusions de l'évaluation au niveau de la mise en œuvre du projet et du progrès atteint en terme de réalisation des objectifs qualitatifs et quantitatifs de chaque axe stratégique.
 - f. Une mise à jour de la matrice des indicateurs PEFA
 - g. Les contraintes identifiées comme obstacle à la mise en œuvre du plan de réforme ;
 - h. Une section recommandation ;
 - i. Enseignements tirés et synergies ;
4. Un plan de réorientation d'amélioration et de renforcement de la réforme du système de gestion des finances publiques ;

En annexe :

5. Le Plan de réforme des finances publiques et de passation de marchés;
6. Terme de référence de la mission d'évaluation ;
7. Liste des personnes rencontrées ;
8. Liste des pièces justificatives de mise en œuvre des activités ;
9. Méthodologie poursuivie pour l'évaluation

Le rapport ne sera définitivement accepté qu'après validation de l'ensemble des recommandations à l'atelier de validation des rapports.

1- PROFIL DES CONSULTANTS

Deux consultants seront recrutés :

- **Un consultant pour l'évaluation et la réorientation du plan de réforme du système des finances publiques.**
- **Un consultant pour l'évaluation et la réorientation du plan de réforme des marchés publics**
-

Qualification requises et compétence des consultants

Formation supérieur en économie/finances publiques ou équivalent de niveau international.

Expérience professionnelle générale :

Avoir une expérience de travail significative aussi bien avec les partenaires au développement qu'avec l'administration publique en Afrique, de préférence en Afrique francophone.

Expérience professionnelle spécifique :

Justifier d'une expérience d'au moins 10 années dans les activités d'appui à la bonne gouvernance économique. En particulier dans le domaine des finances publiques;

Avoir une pratique avérée dans la conduite d'évaluation des plan de réforme des finances publiques et une maîtrise du PEFA;

La connaissance des procédures de la Banque Mondiale serait un atout.

La mission est basée à Abidjan pour une durée de 10 jours calendaires en Côte d'Ivoire. Le consultant travaillera sous l'autorité du secrétariat technique du PEMFAR. La date de démarrage de la mission est prévue à partir du 06 février 2012.

2- SUPERVISION :

Le Consultant travaillera sous la supervision du Secrétariat Technique du PEMFAR et sera payé directement et uniquement selon la procédure de la Banque Mondiale.

Annexe 2 - Liste des pièces justificatives de mise en œuvre des activités

1. Avant-projet de Loi Organique sur les Lois de Finances
2. Avant-projet de Code de Transparence
3. Comptes Généraux de l'Administration des Finances (CGAF) des exercices 2008, 2009 et 2010
4. Données sur les recettes intérieures prévues et encaissées au cours des exercices 2008, 2009 et 2010, de la Direction des Politiques et Synthèses Budgétaires de la DGBF.
5. Situation consolidée des restes à payer du trésor à fin décembre 2011 (arrêté provisoire)
6. Tableau d'évolution des dépenses pro-pauvres 2008-2012 de la DGBF
7. Note de la DGI sur les réformes fiscales
8. Rapport du COMFESIP de 2007
9. Document intitulé "Situation des comptes financiers " émis par la DCPD de la DGTCP, au 31 décembre 2011.
10. Instruction n° 064/MEF/DGBF du 22 août 2011 fixant le calendrier pour la préparation du budget 2012
11. Correspondance du Premier Ministre en date du 03/11/2011 adressée aux Ministres pour la préparation de leur budget
12. Etude sur la Stratégie d'endettement et Décret du 30/11/2011 créant le Comité National de la Dette Publique
13. Rapport de la Revue des Dépenses Publiques du secteur de la Santé de 2009
14. Situation des avances de trésorerie octroyées en 2011
15. Rapport trimestriel sur l'exécution budgétaire à fin septembre 2011
16. Décision du 25/07/2011 pour la mise en place du comité de suivi des avances.
17. Rapport trimestriel sur l'exécution du budget au 30/09/2011
18. Balance générale du Trésor au 30/11/2011
19. Lois de Règlement jusqu'à 2009 et projet de 2010
20. Rapports sur l'exécution de la Loi de Finances jusqu'à 2009, rapports d'audits, situation des comptes jugés (état des arrêts rendus)
21. Courriers de transmission par la Chambre des Comptes des rapports sur l'exécution de la Loi de Finances.
22. Historique des appuis budgétaires 2008-2010
23. Rapport de synthèse de l'atelier de validation de l'APD et Conclusions du comité ad-hoc sur les modalités de prise en compte dans Sigfip des opérations financées par l'UE
24. Rapport sur la situation financière des Etablissements publics
25. Matrice de suivi des réformes de la DGBF
26. Matrice de suivi des réformes de l'IGF
27. Matrice de suivi des réformes de la FGTC
28. Matrice de suivi des réformes de la Chambre des Comptes
29. Matrice générale de suivi de la mise en oeuvre du PEMFAR

Annexe 3 - Liste des personnes rencontrées

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

Comite de Pilotage de la mise en œuvre du Plan
de Reformes des Finances Publiques

Secrétariat Technique

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE

Union - Discipline - Travail

MISSION D'AUTO-EVALUATION DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES DU 07 AU 20 FEVRIER 2012

PROJET PROGRAMME DE LA MISSION

JOUR	HEURE	STRUCTURES	LIEU	PARTICIPANTS
Mardi 07/02/12	10H00-12H00	Rencontre de la Mission avec la Direction Générale du BUDGET	DGBF	Direction Générale du Budget, DGE
	15H00-17H00	Rencontre de la Mission avec la DMP, ANRMP, SNGRC	DGBF	DMP, ANRMP, SNGRC,
Mercredi 08/02/12	8H30 – 12H00	Direction Générale des Impôts	Direction Générale des Impôts	Toutes les Directions
	15H00-17H00	Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement, Direction du Programme Investissement Public, DSRP, CDMT	MEMPD	MEMPD, DSRP, DPIP, CDMT
Jeudi 09/02/12	8H30-12H00	Direction Générale des Douanes	Direction Générale des Douanes	Doaunes
	14H30-15H30	Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique	MSHP	MSHP, un membre de la DGBF et de DGTCP
	16H00-17H00	Chambre des Comptes	CC	CC, un membre de la DGBF, DGTCP et de la DMP
vendredi 10/02/12	8H30-09H30	Rencontre de la Mission avec la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique	DGTCP	DGTCP, deux membres du DGBF, un membre IGF, un membre CC, SGG
	10H00-12H30	Inspection Générale des Finances	Inspection Générale des Finances	Inspection Générale des Finances, un Membre de la DGBF, et du Trésor
	15H00-17H30	Ministère de l'Agriculture ; Ministère de l'Education Nationale, Ministère de l'intérieur, Coordonnateurs des projets cofinancés, Société Civile, UVICOCI, ADDCI	20 ^{ème} étage immeuble SCIAM	DGI, IGF, DGD, MA, MEN, MI, UVICOCI, ADDCI, Coordonnateurs de projet, société civile ; un Membre de la DGBF et du Trésor, DMP
Lundi 13/02/12	8H30-12H30	DAAF, Secrétariat Général du Gouvernement, Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire, Congrégation de Grande Entreprise de Côte d'Ivoire (CGECI) Société Nationale de Développement Informatique (SNDI)	20 ^{ème} étage immeuble SCIAM	DAAF, SGG, CCICC, CGECI, SNDI
	14H30-15H30	Ministère de l'Industrie	Ministère Industrie CCIA	MI, secteur privé
	16H00-17H00	Ministère d'Etat, Garde des Sceaux, Ministère de la Justice	MEMJ	MEMJ, Ministère de la Défense, un Membre du MI

JOUR	HEURE	STRUCTURES	LIEU	PARTICIPANTS
Mardi 14 /02/12	8H30-12H30	Formation des Directions du MEF, secrétariat technique, comité de pilotage et structures concernés, à la méthode PEFA	MEF/CAB 20 ^{ème} étage immeuble SCIAM	MEF, toutes les Directions
	15H00-16H00	Rencontre avec l'UE, BAD, BM, PNUD	MEF/CAB 20 ^{ème} étage immeuble SCIAM	UE, BAD, BM, PNUD
Mercredi 15/02/12	8H30-10H30	Ministère des Mines, du Pétrole et de l'Energie	Ministère des Mines et de l'Energie	M, un Membre du Trésor, DGBF et
	11H00-12h00	CONFESIP	CONFESIP	CONFESIP
	15H00-17H00	Direction Générale de l'Economie	Direction Générale de l'Economie	DGE, Un Membre DGBF, BNETD et Trésor
Jeudi 16 /02/12	8H00 -12H00	RESTITUTION DU RAPPORT PROVISOIRE	MEF/CAB 20 ^{ème} étage immeuble SCIAM	CAB, Ministères et structures concernées
FIN DE LA MISSION				