

**MINISTERE DU BUDGET  
ET DU PORTEFEUILLE DE L'ETAT**

-----  
**DIRECTION GENERALE DU BUDGET ET DES FINANCES**

-----  
**DIRECTION DU CONTROLE BUDGETAIRE**  
-----

**REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE**  
*Union – Discipline – Travail*  
-----



# **RAPPORT D'ACTIVITES 2021**

-----

## **DIRECTION DU CONTROLE BUDGETAIRE (DCB)**

## NOTE DE PRESENTATION

### Introduction

La Direction du Contrôle Budgétaire au sein de la Direction Générale du Budget et des Finances est chargée de l'ensemble des contrôles découlant de la tutelle économique et financière exercés par le Ministre en charge du Budget sur les Etablissements Publics Nationaux (EPN). A ce titre, les missions de la Direction se développent autour des axes suivants :

1. Assurer la tutelle financière et coordonner toutes les tutelles sur les Établissements Publics Nationaux ;
2. Veiller à l'application et au respect des dispositions législatives et réglementaires régissant les EPN ;
3. Évaluer et analyser la gestion financière des EPN, au moyen d'un dispositif budgétaire, comptable et informatique ;
4. Coordonner les activités des contrôleurs Budgétaire nommés auprès des EPN.

Le présent rapport d'activités est élaboré pour rendre compte des activités menées par la Direction du Contrôle Budgétaire au cours de la gestion 2021. L'ensemble de ces activités s'est déroulé autour des objectifs principaux suivants :

### I - OBJECTIFS GLOBAUX POUR L'ANNEE 2021

Pour la gestion 2021, la Direction du Contrôle Budgétaire s'est fixée comme objectif général de faire des Établissements Publics Nationaux des pôles de performance budgétaire, technique et de gouvernance exemplaire.

Cet objectif général est décliné en trois objectifs spécifiques qui sont les suivants :

- 1. Poursuivre l'amélioration du système de gestion des finances publiques au niveau des EPN ;**
- 2. Renforcer la gouvernance économique, financière et administrative dans les EPN ;**
- 3. Redynamiser la Direction du Contrôle Budgétaire.**

Ces objectifs spécifiques sont déclinés en politiques d'actions dont les principales sont les suivantes :

- Politique d'action n°1 : poursuivre le renforcement des dispositifs de suivi et d'évaluation des EPN ;
- Politique d'action n°2 : renforcer la transparence dans la gestion budgétaire des EPN ;
- Politique d'action n°3 : évaluer et auditer la gestion budgétaire des EPN ;
- Politique d'action n°4 : poursuivre l'amélioration de la gouvernance des EPN ;
- Politique d'action n°5 : évaluer et récompenser la gouvernance exemplaire dans les EPN ;
- Politique d'action n°6 : poursuivre l'actualisation des textes législatifs et réglementaires qui encadrent la gestion des EPN ;
- Politique d'action n°7 : évaluer et impulser la performance des EPN ;
- Politique d'action n°8 : récompenser la performance des EPN ;
- Politique d'action n°9 : poursuivre l'amélioration de l'encadrement des Contrôleurs Budgétaires et des Ordonnateurs des EPN.

## **II – LES RESULTATS OBTENUS AU TERME DE LA GESTION 2021**

La mise en œuvre du plan d'actions stratégiques 2020 a permis d'obtenir les résultats suivants :

### **Politique d'action n°1 : Poursuite du renforcement des dispositifs de suivi et d'évaluation des EPN.**

#### **➤ Evaluation de la gestion budgétaire et financière des EPN**

La CCM et la note de synthèse du rapport de fin de gestion 2020 ont été validées. Celles de 2021 sont en cours de finalisation.

#### **➤ Suivre l'exécution des budgets des EPN**

La CCM du premier semestre 2021 sur les EPN a été validée et celle du deuxième semestre est en cours de finalisation.

#### **➤ Elaboration du projet du budget de la masse salariale 2022 des EPN**

Le budget 2022 d'un montant 165 222 029 791 FCFA a été d'adopté par le parlement et est en cours d'exécution.

#### **➤ Suivi de l'exécution de la masse salariale des EPN**

Des réponses aux besoins des EPN en matière d'exécution de leur masse salariale ont été apportées. Trente et trois (33) sur quatre-vingt-dix-huit (98) EPN ont déposer des rallonges d'un montant total de quatre milliards trois cent quatre-vingt-dix-neuf millions huit cent quatre-vingt-dix-sept mille sept cent soixante et trois francs soit 01 arrêté portant virement de crédit, 30 arrêtés portant rallonge budgétaire, 02 lettres d'avance et 06 demandes de rallonge refusées.

#### **➤ Mener une étude sur l'optimisation des ressources propres et la rationalisation des charges normatives des EPN**

Le marché a été attribué au Cabinet CIDEX. L'étude débutera dès janvier 2022.

#### **➤ Mener une étude sur le contrat de performance des EPN**

Note transmise au DCB ; canevas de contrat opération BOP disponible (voir annexe guide de contrôle de gestion)

#### **➤ Actualiser et vulgariser le manuel de procédure de la Direction du Contrôle Budgétaire**

La version 2016 du manuel de procédures de la Direction a été actualisée et transmise à la hiérarchie pour validation.

#### **➤ Finaliser et vulgariser le canevas de l'avis motivé des CB en mode budget programmes**

- le projet de canevas de l'avis motivé des CB en mode budget programmes a été transmis au Directeur. Les observations des autres directions centrales de la DGBF sont encore attendues afin de finaliser ledit projet.

### **Mettre en place une base de données pour le suivi des activités des CB**

Cette action a été réalisée et sera exploitée à travers le portail web de la DCB

- **Elaborer le guide du Contrôleur Budgétaire**

Activité reportée en 2022.

- **Elaborer un nouveau canevas du contenu des rapports des Contrôleurs Budgétaires**

Un nouveau canevas a été proposé au contrôleur budgétaire en vue de faire le point des irrégularités constatées dans la gestion de l'établissement et des éventuels risques encourus par les structures.

- **Organiser des rencontres quadripartites périodiques entre la DCB et les acteurs principaux de la gestion budgétaire des EPN**

Les termes de référence de deux rencontres ont été rédigés. Les financements de ces deux rencontres ont été acquis en décembre 2021. Mais, elles n'ont pu se tenir par manque de temps.

- **Mettre en place une plateforme de collaboration et d'échange avec les CB**

Action prise en compte dans le portail web de la DCB

- **Suivre les activités DCB du CONAFIP, PAS et PA de la DGBF**

4 opérations étaient inscrites au Plan d'Actions, 3 d'entre elles ont été réalisées. L'activité relative au renforcement de capacité des acteurs sur le contrôle interne a été reportée en 2022. Des points périodiques des activités concernés sont transmis à la DPSB.

- **Organiser des rencontres quadripartites périodique**

Les rencontres n'ont pu se tenir. Cependant, l'activité est reportée en 2022.

### **Politique d'action n°2 : Renforcer la transparence dans la gestion budgétaire des EPN**

➤ **Elaborer une Communication en Conseil des Ministres sur la situation économique et financière des EPN**

La CCM du 1<sup>er</sup> semestre a été transmise au Cabinet du Ministre du Budget et du Portefeuille de l'Etat. la note de synthèse relative à ladite CCM a été approuvée par le Secrétariat Général du Gouvernement.

➤ **Publier le rapport annuel de synthèse de la gestion budgétaire 2020 des EPN**

Les communiqués officiels des Conseils des Ministres tiennent lieu de publication.

**Politique d'action n°3 : évaluer et auditer la gestion budgétaire des EPN**

➤ **Auditer des EPN**

Les TDR des audits ont été rédigés par en collaboration avec la DCB et les audits sont menés par la Cellule d'Evaluation et d'Audit des Dépenses Publiques (CEADP).

➤ **Effectuer des missions de supervision et d'assistance dans 30 EPN**

33 missions ont été organisées dans les EPN.

**Politique d'action n°4 : poursuivre l'amélioration de la gouvernance des EPN**

Le rapport de suivi de la gouvernance au titre du 2<sup>ème</sup> semestre 2021 est en cours de rédaction. Des courriers d'information ont été adressés à la tutelle sur la mise en place et le fonctionnement des COGES et des comités de trésorerie des EPN.

**Politique d'action n°5 : évaluer et récompenser la gouvernance exemplaire dans les EPN**

Les TDR du prix ont été validés par le MBPE. La DCB doit procéder au lancement du prix auprès des EPN.

➤ **Renforcement des capacités des membres des Conseils de Gestion des EPN désignés par le MBPE**

8 sessions de formation de renforcement des capacités des membres des conseils de gestion ont été réalisé du 28 octobre au 09 décembre 2021 à l'Hôtel Belle sis à la Riviera Palmeraie. Le nombre de participants était de 507 pour 656 attendus, soit un taux de 77%. Les Conseils de Gestion des 78 EPN invités ont tous été représentés.

➤ **Suivre la mise en place des Conseils de Gestion dans les EPN**

79 COGES installés sur les 84 prévus

➤ **Suivre la représentation du MBPE dans les COGES**

Note explicative et projet de courrier de désignation au MBPE. 14 représentants à désigner dont 02 représentants pour 02 nouveaux EPN (IMENA et Université de San Pedro).

➤ **Suivre la tenue des Conseils de Gestion dans les EPN**

Des points périodiques sont rédigés à l'attention du MBPE sur la tenue des COGES au sein des EPN. Des compte-rendus de réunions sont demandés aux représentants du MBPE conformément à la lettre circulaire

➤ **Suivre la tenue des Comités de Trésorerie**

Depuis 2020, un (1) document de Communication en Conseil des Ministres est élaboré pour rendre compte des tenues régulières.

**Politique d'action n°6 : Poursuivre l'actualisation des textes législatifs et réglementaires qui encadrent la gestion des EPN**

➤ **Trois (3) projets de décrets d'application de la loi n°2020-627 du 14 Août 2020 ont été élaborés. Celui portant régime financier et comptable des EPN a été validé et les deux (2) autres sont en cours de validation. Ce sont :**

- a. Décret n°2021-677 du 3 novembre 2021 portant régime financier et comptable des Etablissements Publics Nationaux ;
- b.
- c. Projet de Décret portant organisation administrative et modalités d'exercice de la tutelle des Etablissements Publics Nationaux ;
- d. Projet de décret portant modalités d'octroi de jetons de présence aux membres des conseils de gestion des Etablissements Publiques Nationaux ;

➤ **Un (1) projet de décret sur les modalités de liquidation d'EPN dissous est en cours d'élaboration ;**

➤ **Adoption en conseil des Ministres du 06 Octobre 2021 du décret fixant les conditions d'accès à la fonction de Contrôleurs Budgétaires auprès des EPN ;**

➤ **Examen des projets de textes portant création ou réorganisation des EPN et d'autres organismes publics**

Vingt-trois (23) projets de décrets et d'arrêtés ont été examinés au cours de l'année 2021.

**Politique d'action n°7 : évaluer et impulser la performance des EPN**

**Faire le point sur la pratique de la planification stratégique et opérationnelle dans les EPN**

Cette activité a été reportée à 2022.

**Politique d'action n°8 : récompenser la performance des EPN**

Les TDR du prix ont été validés par le MBPE. La DCB doit procéder au lancement du prix auprès des EPN.

**Formation des cadres de la DCB ainsi que les acteurs des EPN sur le Budget-programmes**

Cette formation n'a pu se faire. Elle sera reprogrammée pour 2021

**Politique d'action n°9 : Poursuivre la redynamisation de la Direction du Contrôle Budgétaire**

Le développement du portail a été réalisé. La DCB est en attente de la prise en compte par Computec des observations de la CAIDP sur ses critères d'évaluation de site Web.

➤ **Renforcement des capacités des agents de la DCB en collaboration avec la Direction de la Formation de la FDC**

Quinze (15) agents de la direction ont participé à 8 séminaires de formation en collaboration avec la DFDC ;

➤ **Renforcement des capacités des agents de la DCB en collaboration avec l'Agence National de Régulation des Marchés Publics**

Quatre (4) agents de la DCB ont participé à un séminaire sur « les procédures de passation des marchés publics et d'exécution des crédits budgétaires des Etablissements Publics Nationaux (EPN) » organisé par l'ANRMP à l'attention des acteurs des affaires financières des EPN du 19 au 22 octobre 2022.

➤ **Formation des cadres de la DCB ainsi que les acteurs des EPN sur le Budget-programmes**

Cette formation n'a pu se faire. Elle sera reprogrammée pour 2022.

### III- ACTIVITES NON PREVUES MAIS REALISEES

Il conviendrait de noter que la réalisation des activités non programmées a eu un impact négatif au niveau du service, dont la non réalisation d'activités programmées. En effet, le temps consacré aux activités non programmées aurait pu permettre de réaliser des activités programmées.

La DCB a réalisé les activités suivantes :

➤ **Elaboration de Communication en Conseil des Ministres sur la gouvernance des EPN**

- La DCB a rédigé et transmis à la hiérarchie une Communication en Conseil des Ministres sur la gouvernance des EPN à la fin septembre 2021 ;
- Rédaction et diffusion de la lettre circulaire relative au suivi rapproché des conseils de gestion dans les Etablissements Publics Nationaux.

➤ **Participation de la DCB aux sessions des Conseils de Gestion des EPN et autres structures**

Des agents de la DCB désignés en qualité de représentants du MBPE dans les COGES des EPN ont participé aux 8 séances de renforcement de capacités des Conseils de Gestion de leurs EPN respectifs.

➤ **Former les Nouveaux Contrôleurs Budgétaires**

Participation à la formation des nouveaux CB en animant le thème relatif à l'organisation et au fonctionnement des EPN

➤ **Suivre le dossier des arriérés CGRAE**

Aide au paiement des arriérés CGRAE de 16 EPN pour une incidence de 1 919 449 553 FCFA (appels des ordonnateurs, courriers aux ordonnateurs, propositions de procédures pour le paiement, point des paiements programmés ou réalisés)

➤ **Présider les travaux des Comités Scientifiques des huit sessions des séminaires de formation des membres des COGES**

Présidence des travaux des Comités Scientifiques des huit (08) sessions des séminaires de formation des membres des Conseils de Gestion et maîtrise de cérémonies de 03 sessions.

- Traiter les dossiers relatifs à l'analyse des recommandations des auditeurs relativement aux audits de FDFP, AGEDI, LANADA.
- Traiter la requête de l'entreprise ANEHCI-LMO S.A aux fins d'intervention pour le règlement d'une créance de 164 809 823 F CFA sur l'INFJ
- Participer à la mission d'Evaluation du contrat d'objectifs et de performance du Directeur Général du Centre Hospitalier Universitaire d'Angré
- Redressements de la DGI et de la CNPS à l'encontre de l'ANAGED



- Modalités de nomination des Contrôleurs Budgétaires dans les Etablissements Publics Hospitaliers Régionaux et Départementaux
- analyse du rapport provisoire de l'étude commanditée par la haute autorité de la bonne gouvernance (HABG) sur les facteurs limitant la contribution des EPIC au financement de leur budget en Côte d'Ivoire
- Participer aux travaux du comité d'Evaluation du contrat de performance de l'ANADER.

## **V- PROBLEMES RENCONTRES ET SOLUTIONS PROPOSEES**

Au terme de la gestion budgétaire 2020, des difficultés ont été relevées auxquelles des solutions ont été proposées.

### **IV.1 DIFFICULTES RENCONTREES**

Les principales difficultés relevées sont les suivantes :

#### **1- Difficultés au niveau du RICI-EPN**

- Développement inachevé des modules du RICI-EPN centralisé ;
- Non transfert du module administration des acteurs du RICI-EPN centralisé ;
- Dysfonctionnements fréquents du RICI-EPN centralisé ;
- Pannes au niveau du RICI local dues à l'instabilité du courant et à la vétusté des équipements.

#### **2- Difficultés au niveau du dispositif du suivi et d'évaluation des EPN**

- Dépôt hors délais des rapports trimestriels par certains Contrôleurs Budgétaires
- Non-conformité des rapports trimestriels transmis par certains Contrôleurs Budgétaires avec le canevas;
- Demandes de rallonges budgétaires en fin de gestion;
- Dépôt de demande de rallonges budgétaires en fin de gestion;

#### **3- Difficultés au niveau de la formation**

- Difficulté de réaliser les phases pratiques de formation RICI-EPN centralisé en raison des problèmes récurrents de connexion ;
- Impossibilité de réaliser toutes les formations programmées (formation des cadres de la DCB et des membres de COGES) pour cause d'insuffisance de ressources financières ;

- Difficulté de constituer le répertoire actualisé des membres des Conseils de Gestion des EPN, à cause des changements opérés au sein des différents ministères.

#### **4- Difficultés au niveau de la Gouvernance des EPN**

- Conditions de travail des agents inadéquates (insuffisance des bureaux pour l'installation des agents, insuffisance de moyens de travail tels que les ordinateurs de bureau, imprimantes) ;
- Insuffisance de matériels informatique ;
- Vétusté du matériel et des équipements ;
- Insuffisance de personnels qualifiés ;
- Indisponibilité et absentéisme de certains agents.

#### **5- Difficultés au niveau des missions d'assistance et de supervision dans les EPN**

- Indisponibilité des acteurs, malgré les programmes établis et communiqués par avance.

#### **6- Difficultés au niveau de l'examen des projets de textes**

- insuffisance de la documentation spécialisée.

#### **7- Difficultés au niveau des locaux**

- Insuffisance de locaux. Les agents nouvellement recrutés sont installés dans la salle de conférence car n'ayant pas de local pour s'y installer.

#### **8- Difficultés transversales**

- insuffisance de moyens logistiques (bureaux, ordinateurs portables, connexion wifi mobile, etc.).

### **IV.2 SOLUTIONS PROPOSEES :**

Face aux difficultés rencontrées, les solutions suivantes sont proposées :

#### **1- Solutions au niveau du RICI-EPN**

- Exiger de la SNDI la connexion des EPN restants et la transmission du rapport final des travaux de connexion au RICI-EPN centralisé ;
- remplacer les matériels et équipements endommagés ou vétustes ;
- achever le développement du RICI-EPN centralisé par la réalisation de tous les modules et donner la main à la DCB pour l'exploitation autonome.

## **2- Solutions au niveau du dispositif du suivi et évaluation des EPN**

- prendre des sanctions à l'encontre des Contrôleurs Budgétaires qui ne respectent pas le calendrier ;
- accélérer le processus de centralisation du RICI-EPN.

## **3- Solutions au niveau de la Gouvernance des EPN**

- Sensibiliser les Contrôleurs Budgétaires au respect du délai de dépôt des rapports trimestriels ;
- Renforcer les capacités des agents du service ;
- Mettre des outils de travail à la disposition des agents (mobilier et matériels informatiques) ;

## **4- Difficultés au niveau de la formation**

- achever le développement du RICI-EPN centralisé par la réalisation de tous les modules ;
- Interpeller et sensibiliser les ministères de tutelle technique des EPN dont les COGES ne sont pas encore installés ou ne sont pas fonctionnels sur la nécessité de remédier à ces situations ;
- mettre à jour semestriellement le répertoire des membres des COGES des EPN.

## Conclusion

A la fin de la gestion 2021, il convient de noter que sur 19 activités prévues, 15 ont été réalisées, soit un taux de réalisation de 79 %. Les 21 activités non réalisées seront reprogrammées pour 2021.

En plus des activités projetées, d'autres activités ont été réalisées. Il s'agit notamment de l'élaboration de Communication en Conseil des Ministres sur la gouvernance des EPN et la participation de la DCB aux sessions des Conseils de Gestion des EPN et autres structures, la passation de charges et l'installation des CB nommés dans les EPN.

La réalisation de ces activités ne s'est pas faite sans difficultés qui ont été énumérées et pour lesquelles des solutions sont proposées. La difficulté handicapante et préoccupante est le mauvais fonctionnement du RICI-EPN, tant au niveau de la version locale (problème de développement) que de la version centralisée (problème d'infrastructure et de connexion). La solution proposée par la DCB est le basculement sur l'infrastructure des applicatifs de la DGBF qui marchent mieux.

La mise en œuvre de ces recommandations pourrait avoir un impact positif sur les actions programmées pour 2021.