



**DIRECTION GÉNÉRALE  
DU BUDGET ET DES FINANCES**

**Rapport  
d'activités  
Année 2013**

# *Le mot du Directeur Général*

L'élaboration du rapport d'activités est un exercice d'auto évaluation qui permet de relever les forces et faiblesses des stratégies et actions mises en œuvre pour réaliser les objectifs fixés en début de gestion. De ce fait, il offre l'occasion de faire l'état de réalisation des objectifs fixés, les propositions de mesures correctives ou d'orientations nouvelles pouvant conduire à une plus grande efficacité de nos actions.

Faut-il rappeler que la préoccupation majeure de la Direction Générale du Budget et des Finances demeure de façon permanente la quête de l'efficacité et de la performance dans la réalisation des missions qui lui sont assignées.

J'invite donc toutes les structures à s'inscrire dans cette perspective de la culture du compte rendu afin de permettre à la Direction Générale du Budget et des Finances d'être de plus en plus efficace dans la réalisation de ses missions.

Bon courage à toutes et à tous.

TRAORE Seydou

Directeur Général du Budget et des Finances

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>5</b>
<b>I-OBJECTIFS GLOBAUX</b> .....	<b>6</b>
1.1 CELLULE DE REVUE DES DEPENSES PUBLIQUES .....	6
1.2 DIRECTION DES POLITIQUES ET SYNTHESES BUDGETAIRES .....	6
1.3 DIRECTION DU BUDGET DE L'ETAT.....	6
1.4 DIRECTION DE L'ADMINISTRATION DU SIGFIP .....	6
1.5 DIRECTION DU CONTROLE BUDGETAIRE (DCB) .....	7
1.6 DIRECTION DU CONTROLE FINANCIER (DCF) .....	7
1.7 DIRECTION DES OPERATIONS DES COLLECTIVITES DECENTRALISEES.....	7
1.8 DIRECTION DE LA SOLDE .....	8
1.9 DIRECTION DES MARCHES PUBLICS .....	8
1.10 DIRECTION DU PATRIMOINE DE L'ETAT.....	8
1.11 DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES MOYENS GENERAUX .....	8
1.12 DIRECTION DES TRAITEMENTS INFORMATIQUES (DTI) .....	8
1.13 DIRECTION DE LA REFORME BUDGETAIRE ET DE LA MODERNISATION DE LA GESTION PUBLIQUE .....	8
1.14 SERVICE DE COMMUNICATION (SERCOM).....	9
<b>II- RESULTATS OBTENUS</b> .....	<b>10</b>
2.1 CELLULE DE REVUE DES DEPENSES PUBLIQUES (CRDP).....	10
2.2 DIRECTION DES POLITIQUES ET SYNTHESES BUDGETAIRES .....	12
2.3 DIRECTION DU BUDGET DE L'ETAT.....	31
2.4 DIRECTION DE L'ADMINISTRATION DU SIGFIP .....	34
2.5 DIRECTION DU CONTROLE BUDGETAIRE .....	34
2.6 DIRECTION DU CONTROLE FINANCIER.....	35
2.7 DIRECTION DES OPERATIONS DES COLLECTIVITES DECENTRALISEES.....	34
2.8 DIRECTION DE LA SOLDE .....	36
2.9 DIRECTION DES MARCHES PUBLICS .....	37
2.10 DIRECTION DU PATRIMOINE DE L'ETAT.....	37
2.11 DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES MOYENS GENERAUX .....	38
2.12 DIRECTION DES TRAITEMENTS INFORMATIQUES (DTI) .....	39
2.13 DIRECTION DE LA REFORME BUDGETAIRE ET DE LA MODERNISATION DE LA GESTION PUBLIQUE .....	40
2.14 SERVICE DE LA COMMUNICATION .....	40
<b>III. DIFFICULTES RENCONTREES ET SOLUTIONS PROPOSEES</b> .....	<b>43</b>
3.1 CELLULE DE REVUE DES DEPENSES PUBLIQUES .....	43
3.2 DIRECTION DES POLITIQUES ET SYNTHESES BUDGETAIRES .....	43
3.3 DIRECTION DU BUDGET DE L'ETAT.....	44
3.4 DIRECTION DE L'ADMINISTRATION DU SIGFIP .....	45
3.5 DIRECTION DU CONTROLE BUDGETAIRE .....	46
3.6 DIRECTION DU CONTROLE FINANCIER.....	46
3.7 DIRECTION DES OPERATIONS DES COLLECTIVITES DECENTRALISEES.....	46
3.8 DIRECTION DE LA SOLDE .....	47
3.9 DIRECTION DES MARCHES PUBLICS .....	48
3.10 DIRECTION DU PATRIMOINE DE L'ETAT.....	48
3.11 DIRECTION DES TRAITEMENTS INFORMATIQUES (DTI) .....	50
3.12 DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES MOYENS GENERAUX .....	49
3.13 DIRECTION DE LA REFORME BUDGETAIRE ET DE LA MODERNISATION DE LA GESTION PUBLIQUE .....	51
3.14 SERVICE DE LA COMMUNICATION .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>52</b>

# Résumé Analytique

Les activités menées par la **Direction Générale du Budget et des Finances** au cours de l'année 2013 ont été marquées par des mouvements au niveau du comité de Direction avec la nomination de nouveaux directeurs centraux.

Les bons résultats obtenus ont contribué à l'amélioration de la gestion des Finances Publiques à travers le respect des engagements pris avec les partenaires au Développement et la mise en œuvre effective des réformes.

Les principales actions menées par les différents services se résument comme suit :

- la revue des dépenses publiques de douze (12) EPN et sept (7) projets et programmes;
- l'élaboration du budget 2014 avec la poursuite de l'expérimentation des CDMT sectoriels pour cinq nouveaux ministères ;
- l'élaboration du CDMT global et du Document de Programmation Budgétaire pluriannuelle 2014-2016;
- la production des Communications en Conseil des Ministres rendant compte trimestriellement de l'exécution du budget 2013 ;
- l'élaboration du projet de loi de règlement 2012 adopté par l'Assemblée Nationale;
- la mise en œuvre des mesures du programme économique et financier, relevant de la DGBF;
- la poursuite de la déconcentration du SIGFiP;
- l'organisation d'audit organisationnel, comptable et financier dans 46 Etablissements Publics Nationaux (EPN);
- l'achèvement des travaux préliminaires à la mise en œuvre de la phase pilote du Système Intégré de Gestion de Collectivités Décentralisées( SIGESCOD);
- le renforcement du contrôle à travers le recrutement de dix (10) nouveaux contrôleurs financiers;
- l'élaboration des projets de lois organiques portant loi des Finances et code de transparence adopté par l'Assemblée Nationale;

Il convient cependant, de relever quelques unes des difficultés qui ont contrarié la réalisation des objectifs fixés. Il s'agit notamment :

- du manque de suivi de la mise en œuvre des recommandations issues des différents rapports de mission de la CRDP;
- de l'importance du recours aux avances de trésorerie et les difficultés liées à leur régularisation;
- de la rédaction de nombreux actes modificatifs du budget de nature à mettre en cause le principe de la sincérité budgétaire;
- de la perturbation de la connexion du SIGFiP et du SIGMaP dans certaines localités;
- de l'absence d'un serveur de Back up pour la sauvegarde des données de la solde des fonctionnaires ;
- de l'insuffisance de moyens matériels et humains pour couvrir certaines activités;
- de l'insuffisance des locaux pour le personnel de la DGBF.

## INTRODUCTION

En application du Décret n° 2011-222 du 7 septembre 2011 portant organisation du **Ministère de l'Economie et des Finances**, la Direction Générale du Budget et des Finances est chargée de trois missions principales :

1. **La fonction budget de l'Etat** qui se rapporte à la préparation des lois de finances, au suivi de l'exécution du budget et à la reddition des comptes ;
2. **La fonction contrôle budgétaire** des opérations de l'Etat, des Etablissements Publics Nationaux, et des Collectivités Décentralisées ;
3. **La fonction évaluation des dépenses** qui consiste à suivre la réalisation effective des actions inscrites au budget.

La Direction Générale du Budget et des Finances est placée sous l'autorité d'un Directeur Général, assisté dans sa tâche par deux Directeurs Généraux Adjointes et d'un Inspecteur Auditeur Général.

La Direction Générale est composée d'un service rattaché, de treize (13) directions centrales et de services extérieurs;

### **Le service rattaché à la Direction Générale est :**

- La Cellule de Revue des Dépenses Publiques (CRDP) dirigée par l'Inspecteur Auditeur Général ayant rang de Directeur Général Adjoint ;

### **Les Directions Centrales sont:**

1. la Direction des Politiques et Synthèses Budgétaires (DPSB) ;
2. la Direction du Budget de l'Etat (DBE) ;
3. la Direction de l'Administration du SIGFiP (DAS) ;
4. la Direction du Contrôle Budgétaire (DCB);
5. la Direction des Opérations des Collectivités Décentralisées (DOCD) ;
6. la Direction du Contrôle Financier (DCF) ;
7. la Direction de la Solde (DS);
8. la Direction des Marchés Publics (DMP);
9. la Direction du Patrimoine de l'Etat (DPE);
10. la Direction des Ressources Humaines et des Moyens Généraux (DRHMG);
11. la Direction des Traitements Informatiques (DTI);
12. la Direction de la Communication, de la Formation, de la Documentation et des Archives
13. la Direction de la Réforme Budgétaire et de la Modernisation de la Gestion Publique (DRBMGP);

### **Les services extérieurs comprennent :**

- les Directions Régionales de la Solde (9);
- les Directions Régionales des Marchés Publics (6) ;
- les Directions Régionales du Budget (13);
- les Contrôles Financiers en région (27).

Le présent rapport qui fait le point de la mise en œuvre du programme d'activités de l'année 2013 s'articule autour de trois (03) axes:

- (1) Objectifs globaux définis ;
- (2) Résultats obtenus ;
- (3) Difficultés rencontrées et perspectives de solutions.

# I-OBJECTIFS GLOBAUX

Les objectifs globaux de la Direction Générale en 2013 se résument comme suit :

## 1.1 CELLULE DE REVUE DES DEPENSES PUBLIQUES

- Réaliser la revue des dépenses de douze (12) Etablissements Publics Nationaux (module 5 et 6) ;
- Réaliser la revue des dépenses de sept (7) projets et programmes (module 4).

## 1.2 DIRECTION DES POLITIQUES ET SYNTHESSES BUDGETAIRES

- Participer à la préparation des Lois de finances (budget initial 2014, collectif budgétaire 2013 et Loi de règlement 2012).
- Participer à la mise en place du budget 2013 et suivre son exécution à travers :
  - la régulation de la consommation des crédits budgétaires eu égard au rythme de mobilisation des ressources ;
  - le suivi régulier de l'exécution du budget dans le SIGFiP par la production d'états statistiques mensuels devant servir à l'élaboration du Tableau des Opérations Financières de l'Etat et la participation aux travaux du comité TOFE ;
  - le suivi des opérations de régularisation des avances de trésorerie ;
  - le suivi de l'exécution des dépenses d'investissement à travers l'organisation de rencontres périodiques avec les DAF en vue d'améliorer le rythme d'exécution ;
  - l'élaboration de la Communication trimestrielle en Conseil des Ministres sur l'exécution budgétaire 2013 ;
  - la participation aux travaux et réunions du Comité de Trésorerie ;
  - la coordination des opérations de fin de gestion budgétaire 2013.
- Elaborer le CDMT global et le DPBEP 2014-2016;
- Veiller à la mise en œuvre des mesures du Programme Economique et Financier, relevant de la DGBF;
- Suivre la mise en œuvre de la réglementation communautaire.

## 1.3 DIRECTION DU BUDGET DE L'ETAT

- Améliorer la qualité de la gestion budgétaire en rapport avec les normes internationales à travers notamment, la mise en œuvre de la phase pilote de la budgétisation des CDMT;
- Effectuer l'allocation des crédits budgétaires aux structures de l'Administration publique et les démembrements de l'Etat;
- Faire le suivi de l'exécution des dépenses à travers les actes modificatifs et les avances de trésorerie;

## 1.4 DIRECTION DE L'ADMINISTRATION DU SIGFiP

- Connecter cinq (05) nouvelles localités au SIGFiP (Azaguié, Mankono, Ferkéssédougou, Ouragahio et Saïoua) ;
- Assurer la maintenance des matériels informatiques mis à la disposition des acteurs et agents du SIGFiP ;
- Organiser des missions de prospections et d'informations dans vingt-quatre (24) nouvelles circonscriptions administratives ;
- Mettre en exploitation le module «gestion automatisée des actes rectificatifs» dans la version V3 du SIGFiP ;

- Mettre en œuvre le circuit allégé de la procédure normale d'exécution des dépenses publiques à travers le SIGFiP ;
- Renforcer les capacités des acteurs du circuit de la dépense publique tant au niveau central qu'au niveau déconcentré à l'utilisation du circuit allégé.

### **1.5 DIRECTION DU CONTROLE BUDGETAIRE**

- Poursuivre l'amélioration du système de gestion des finances publiques au niveau des Etablissements Publics Nationaux (EPN) à travers :
  - la modernisation des outils de gestion des EPN ;
  - le renforcement des dispositifs de suivi et évaluation des EPN.
- Poursuivre le renforcement de la gouvernance économique, financière et administrative des EPN ;
  - le renforcement des capacités des Contrôleurs Budgétaires à la maîtrise du processus de contrôle, de la gestion axée sur les résultats et l'analyse du compte financier;
  - l'amélioration de la gouvernance des EPN ;
  - l'harmonisation de l'application des textes législatifs et réglementaires dans les EPN.

### **1.6 DIRECTION DES OPERATIONS DES COLLECTIVITES DECENTRALISEES**

- Assister les Collectivités Décentralisées en vue d'optimiser l'efficacité des dépenses locales à travers :
  - le contrôle à priori des documents budgétaires des Collectivités Décentralisées et le suivi de leurs programmes budgétaires à la Commission de Coordination du Développement Local ;
  - la réalisation de missions de contrôle a posteriori au niveau des Collectivités Décentralisées ;
  - la mise en place d'un Système Intégré de Gestion des Collectivités Décentralisées (SIGES-COD) ;
  - la formation des Elus locaux et Agents des Collectivités Décentralisées ;
  - la création d'un Service d'archivage des documents budgétaires des Collectivités Décentralisées ;
  - la réalisation de missions d'études et d'information dans les pays modèles de réussite économique en matière de politique de Décentralisation ;
  - l'élaboration de l'Annexe V de l'ordonnance portant Budget de l'Etat pour l'exercice 2013.
- Participer à l'élaboration de tout texte législatif ou réglementaire relatif à la politique de décentralisation à travers :
  - l'harmonisation de la nomenclature budgétaire et comptable des Collectivités Décentralisées avec celle de l'UEMOA ;
  - la révision des critères de répartition et de transfert des dotations de l'Etat aux Collectivités Décentralisées ;
  - l'amendement du décret n°98-05 du 14 janvier 1998, portant modalités de fixation de calcul et de répartition de la dotation globale de fonctionnement des Communes ;
  - l'élaboration d'un projet de décret sur la mise en œuvre du SIGES-COD.

### **1.7 DIRECTION DU CONTROLE FINANCIER**

- Renforcer les capacités du personnel en matière de transparence dans la gestion des finances publiques ;

- Renforcer la gouvernance économique, financière et administrative.

### **1.8 DIRECTION DE LA SOLDE**

- Poursuivre les efforts mis en œuvre en vue de parvenir à une maîtrise effective des dépenses de personnel de l'Etat par:
  - la poursuite et l'accentuation des contrôles ciblés des indemnités de représentation et autres indemnités ;
  - l'amélioration de la célérité dans le traitement des dossiers ;
  - la redynamisation des services extérieurs de la Direction de la Solde.

### **1.9 DIRECTION DES MARCHES PUBLICS**

- Poursuivre la mise en œuvre de la réforme des marchés publics ;
- Poursuivre la mise en œuvre du SIGMAP et amélioration du système;
- Mettre en œuvre des dispositifs d'appui à l'efficacité globale des marchés publics ;
- Poursuivre le programme de formation et de renforcement des capacités.

### **1.10 DIRECTION DU PATRIMOINE DE L'ETAT**

- Recenser et suivre le patrimoine mobilier de l'Etat ;
- Suivre l'acquisition et la gestion des véhicules administratifs ;
- Suivre les abonnements et les consommations de l'Etat en eau, électricité et téléphone.

### **1.11 DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES MOYENS GENERAUX**

- Améliorer la gestion administrative ;
- Suivre l'état d'avancement de la déconcentration des services de la DGBF;
- Améliorer le cadre institutionnel et le fonctionnement du Service Médical ;
- Améliorer les prestations du Service Médical ;
- Intensifier les actions du service social.

### **1.12 DIRECTION DES TRAITEMENTS INFORMATIQUES**

- Concevoir, sécuriser et maintenir les ressources informatiques (matériels, base de données, logiciels) ;
- Introduire les outils collaboratifs à la DGBF ;
- Réaliser les études et les développements.

### **1.13 DIRECTION DE LA REFORME BUDGETAIRE ET DE LA MODERNISATION DE LA GESTION PUBLIQUE**

- Participer au repositionnement économique de la Côte d'Ivoire par la modernisation de la gestion publique ;
- Renforcer les mesures de rationalisation et de modernisation des finances publiques ;
- Améliorer le système de gestion des finances publiques par :
  - la poursuite de la transposition et de la vulgarisation des Directives de l'UEMOA ;
  - l'amélioration du cadre juridique et institutionnel des finances publiques ;
  - la poursuite de la modernisation de la gestion publique par l'introduction de nouveaux instruments de gestion ;
  - le renforcement des capacités des acteurs des finances publiques par l'organisation de séminaires et l'élaboration de modules de formation.



## **1.14 DIRECTION DE LA FORMATION, DE LA DOCUMENTATION ET DE LA COMMUNICATION**

### **➤ Au titre de la Formation**

- concevoir un plan de formation en rapport avec les besoins des services ;
- organiser des ateliers de formation à l'attention des acteurs du SIGFIP en collaboration avec la DAS, la DBE sur la base d'une programmation annuelle.

### **➤ Au titre de la Documentation et des Archives**

- promouvoir la Documentation et les Archives au sein de la DGBF.

### **➤ Au titre de la Communication**

- promouvoir la communication interne et externe de la DGBF.

## II- RESULTATS OBTENUS

Les activités réalisées au cours de l'année 2013 par les différents services se résument comme suit:

### 2.1 CELLULE DE REVUE DES DEPENSES PUBLIQUES

Six (6) Etablissements Publics Nationaux ont fait l'objet de revue du module 5<sup>1</sup>. Il s'agit de:

- l'Office National d'Identification (ONI) ;
- l'Office de Sécurité Routière (OSER) ;
- l'Imprimerie Nationale de Côte d'Ivoire (INCI);
- la Société de Gestion du Patrimoine Immobilier de l'Etat (SOGEPIC) ;
- l'Agence Nationale de l'Environnement (ANDE);
- l'Institut National Supérieur des Arts et de l'Action Culturelle (INSAAC).

Six (06) autres Etablissements Publics Nationaux ont fait l'objet de revue du module 6. Ce sont:

- l'Ecole Normale Supérieure (ENS) ;
- l'Ecole Nationale de Statistiques et d'Economie Appliquée (ENSEA) ;
- le Laboratoire National d'Appui au Développement Agricole (LANADA) ;
- le Laboratoire National de la Santé Publique (LNSP) ;
- l'Institut Raoul Follereau (IRF);
- l'Institut des Sciences et Techniques de la Communication (ISTC).

Sept (7) projets et programmes ont fait l'objet de revue du module 4:

- le Programme National de Nutrition (PNU);
- le Programme National d'Elimination de la Trypanosomiase Humaine Africaine (PNETHA) ;
- le Projet de Gestion Intégrée des Ranchs et Stations d'Elevage (PGIRSE) ;
- le Projet d'Appui au Développement de l'Elevage (PADE) ;
- le Programme National de Lutte contre le Paludisme (PNLP);
- le Programme National de la Santé de Reproduction et Planning Familial (PNSRPF);
- le Programme National d'Alimentation Scolaire (PAM/CI- cantines scolaires).

#### 2.11. Revue des dépenses publiques des Etablissements publics nationaux (module 5)

##### Au niveau de l'Office National d'Identification (ONI)

###### Constats:

- Le chevauchement des directions centrales au sein du Ministère d'Etat, Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité et les départements de l'ONI dans l'exercice des mêmes attributions entraîne des conflits de compétence;
- Le non renouvellement des membres du Conseil de Gestion par un arrêté du Ministre d'Etat, Ministre de l'Intérieur et de la Sécurité, rendant non fonctionnel cet important organe dirigeant.

---

<sup>1</sup> Le module désigne un ensemble ou groupe de structures (Etablissements publics Nationaux, communes, Départements, Districts et/ou de projets et de programmes ciblés pour faire l'objet de revue, d'audit ou d'inspection.

- Le non respect de la tenue du nombre de réunions annuelles réglementaires du Comité de Trésorerie;
- La non association du Contrôleur Budgétaire et de l'Agent Comptable à l'élaboration du projet de budget de l'Etablissement;
- Le niveau des recettes propres par rapport aux recettes totales (33,7%) est en deçà du taux de 60% requis par les textes régissant les EPIC ;
- L'immixtion dans le processus de recouvrement des recettes propres des services du Département des Opérations à la demande du Comité de Direction en 2009, en vue de relever le niveau des ressources propres;
- Le déficit budgétaire en investissement en 2008 et 2010 dû en partie aux engagements effectués sans qu'il ne soit tenu compte du niveau réel des ressources recouvrées ;
- Le non respect des dispositions du Code des Marchés Publics lors de l'exécution de certaines dépenses effectuées durant la période sous revue ;
- La situation nette de trésorerie positive de 527 008 057 F CFA F CFA au 31 décembre 2011 et des restes à payer importants d'un montant de 2 031 229 055 F CFA ;
- La non rétrocession à l'ONI du matériel informatique de l'opérateur technique en charge de la production des cartes nationales d'identité SAGEM SECURITE ne permet pas à l'ONI de redéployer son personnel sur toute l'étendue du territoire ;
- L'inexistence d'un plan directeur de l'Etablissement traduisant la vision de la Direction à moyen et long terme et l'inexistence de programmes d'activités ainsi que des plans d'actions déclinant les objectifs et les stratégies de mise en œuvre, expliquent la contre performance dans la réalisation des activités de l'ONI.

## **Recommandations**

- Prendre des décrets modificatifs redéfinissant les compétences des directions du Ministère de tutelle technique concernées et celles de l'ONI de manière à éviter les conflits de compétence dans l'accomplissement de leurs missions respectives ;
- Nommer formellement dans les meilleurs délais les membres du Conseil de Gestion et veiller à la tenue des quatre (04) réunions annuelles règlementaires du Conseil de Gestion ;
- Veiller à la tenue régulière des douze (12) réunions annuelles du Comité Trésorerie conformément à l'arrêté n°397/MEMEF/DGTC/DCPP-CE du 26 octobre 2004 du Ministre de l'Economie et des Finances ;
- Veiller à ce que le Contrôleur Budgétaire et l'Agent Comptable soient étroitement associés à l'élaboration du budget et que le projet de budget fasse l'objet d'un avis formel du Contrôleur Budgétaire ;
- Mobiliser davantage les recettes propres afin de relever le taux de recouvrement de 33,7% à 60% des recettes totales imposées aux EPIC, conformément aux textes en vigueur.
- Mettre fin à l'implication des services du Département des Opérations dans le processus de recouvrement des recettes propres dans les centres de délivrance et veiller à ce que l'Agent Comptable exerce effectivement toutes ses attributions ;
- Etablir chaque année un rapport financier distinct du rapport d'activités de l'ONI et contenant les commentaires sur toutes les informations financières ;
- Veiller à ce que les dépenses engagées tiennent compte du niveau réel des ressources recouvrées ;
- Veiller au respect scrupuleux des dispositions du Code des Marchés Publics ;
- Régler les arriérés de subvention afin de permettre à la Direction de l'ONI d'apurer les restes à payer ;

- Céder l'équipement informatique de l'opérateur technique en charge de la production des cartes nationales d'identité SAGEM SECURITE à la Direction de l'ONI afin qu'elle puisse exercer sa principale activité qui est la production des cartes nationales d'identité ;
- Elaborer un plan directeur de l'Etablissement traduisant la vision de la Direction à moyen et long terme et produire chaque année un programme d'activités et un plan d'actions.

## **Au niveau de l'Office de Sécurité Routière (OSER)**

### **Constats**

- L'inadaptation de la Loi n° 78-661 du 04 août 1978 portant création de l'OSER au regard de l'évolution institutionnelle marquée par la dévolution de certaines attributions de l'OSER à la SONATT en application des dispositions du décret n° 2000-87 du 23 février 2000 portant création de cette société et du décret n° 2001-377 du 27 Juin 2001 relatif à l'extension de son objet social ;
- La tenue irrégulière des réunions du Conseil de Gestion ainsi que l'absence de nomination par arrêté de ses membres ;
- La vétusté des baraquements et des locaux servant de bureaux à l'OSER ;
- Le non respect des procédures dans le recouvrement des recettes générées par les formations, entraînant une gestion de fait, contrairement aux dispositions prévues par l'article 31 du décret n° 81-137 du 10 février 1981 ;
- Le manque de transparence dans l'imputation, la facturation et l'exécution des dépenses relatives au transport de 240 panneaux à Yamoussoukro, imputées sur le chapitre 620 « transport et fret » pour un montant de 3 908 160 FCFA, soit un coût unitaire TTC élevé de 16 284 F CFA ;
- Le mauvais archivage des pièces comptables ;
- L'absence d'outils de gestion de stock pour un suivi régulier des approvisionnements ;
- De nombreux écarts inexplicables relevés entre les données financières issues des rapports des trois acteurs (Ordonnateur, Agent Comptable et Contrôleur Budgétaire) montrant que ces acteurs de la dépense n'ont pas procédé à des rapprochements de leur comptabilité, ce qui n'est pas de nature à garantir la fiabilité des informations financières ;
- L'absence d'une politique nationale de sécurité routière comme le prévoit le décret n° 91-761 du 14 Novembre 1991 portant attribution et fixant les règles d'organisation de l'OSER ;
- La non verbalisation de 7565 véhicules en infraction de 2010 à 2011 en raison de l'insuffisance des moyens de l'OSER, des pratiques délictueuses et de trafic d'influence constituant un manque à gagner pour l'OSER et une entrave à la prise de conscience des dangers d'excès de vitesse pour les usagers en infraction ;
- La sous estimation des données relatives aux accidents par la non collecte des données issues du Groupement des Sapeurs Pompiers Militaires (GSPM) et des Urgences Médicales par l'OSER.

### **Recommandations**

- Prendre les dispositions pour faire prendre une nouvelle loi modifiant la loi n° 78-661 du 4 août 1978 portant création de l'OSER afin de se conformer à l'évolution actuelle ;
- Prendre un arrêté de nomination des membres du Conseil de Gestion et veiller à la tenue régulière des réunions de ce Conseil ;
- Prendre les dispositions en liaison avec le Ministère de Tutelle Technique, en vue de soumettre un projet de construction d'un nouveau siège de l'Office au Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du développement à travers le Programme d'Investissement Public ;
- Prendre les dispositions afin que seul l'Agent Comptable recouvre les recettes de toutes les prestations fournies par l'OSER, notamment les recettes générées par les formations ;

- Prendre les dispositions pour que l'imputation des dépenses soit plus transparente et que leur facturation se fasse au regard des prestations effectivement réalisées ;
- Prendre toutes mesures nécessaires afin de disposer de toutes les pièces comptables et réaliser l'archivage de ces pièces par année et par chapitre en vue d'assurer le suivi de la comptabilité de l'Ordonnateur ;
- Prendre les dispositions nécessaires pour mettre en place une procédure de gestion de stocks en vue de connaître à tout moment l'existant et suivre les consommations des services ;
- Rapprocher les comptes de l'Ordonnateur, de l'Agent Comptable et du Contrôleur Budgétaire en fin de gestion afin de crédibiliser l'information financière de l'Office ;
- Prendre toutes les dispositions, en liaison avec le Ministère des transports, pour l'élaboration d'une politique nationale de sécurité routière débouchant sur un plan stratégique pour l'OSER ;
- Prendre les dispositions pour établir un plan d'acquisition des moyens nécessaires aux unités radars et mettre en place une procédure de dissuasion en vue de freiner les pratiques délictueuses et de trafic d'influence ;
- Prendre les dispositions pour que les données relatives aux accidents soient exhaustives et fiables, en prenant en compte toutes les sources d'information, y compris le GSPM et les Urgences Médicales.

### **Au niveau de l'Imprimerie Nationale de Côte d'Ivoire (INCI),**

#### **Constats:**

- La non application du décret de monopole des impressions publiques conférées à l'INCI, la non réactivation de la Commission des Impressions Publiques ;
- La non constitution du Conseil de Gestion conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur ;
- L'absence d'un plan de réhabilitation des bâtiments et de rééquipement du parc machines en dépit de la vétusté des bâtiments, l'obsolescence du parc-machines du siège d'Abidjan, la destruction des locaux et le pillage des installations de l'Antenne de Bouaké ;
- La non prise en charge et suivi comptable des imprimés et autres documents fabriqués par l'INCI ;
- L'inexistence d'une stratégie de recouvrement ayant pour conséquence la faiblesse des recettes propres recouvrées d'un montant de 1 234 229 000 FCFA qui ne représentent que 20,3% des ressources totales au lieu de 60% au moins exigés par les textes en vigueur ;
- La gestion de fait relevée au niveau de la régie de recettes du siège d'Abidjan et de l'antenne de Bouaké, ainsi que l'importante évasion de recettes d'un montant de 497 089 391 FCFA correspondant à des commandes d'imprimés facturées et livrées sans aucun titre de recettes ;
- Les dépenses de personnel qui s'élèvent à un montant de 1 925 142 000 FCFA représentant 40,2% des dépenses de fonctionnement ;
- Le non respect des procédures de passation de marchés publics pour certaines dépenses, notamment les lignes 6391 « Location de main d'œuvre occasionnelle » et 6399 « Autres services extérieurs » ;
- Le niveau élevé des restes à recouvrer d'un montant de 1 784 608 313 FCFA ainsi que la constitution de passif d'un montant de 236 750 456 FCFA ;
- L'absence d'un document de stratégie de développement des activités et d'un manuel de procédures internes ainsi que la non production des programmes et de rapports d'activités annuels ;

- Le développement de la fraude et la contrefaçon des produits de l'INCI sur l'ensemble du territoire ;
- La faible capacité de couverture des dépenses des matières premières et intrants par les ressources propres, évaluées à 19%.

## **Recommandations**

- Faire appliquer le décret n° 76-493 du 24 juillet 1996 conférant le monopole des impressions publiques à l'INCI, mettre en place la commission des impressions publiques ;
- Constituer formellement le conseil de gestion de l'Imprimerie ;
- Elaborer un plan de réhabilitation des bâtiments et de rééquipement de la chaîne de production de l'INCI, à soumettre pour avis au Conseil de Gestion et à transmettre au Secrétariat Général du Gouvernement pour validation, en vue de son inscription au Programme d'Investissements Publics ;
- Assurer la prise en charge et le suivi comptable des produits finis dès leur sortie des ateliers de production ;
- Elaborer et appliquer une stratégie de recouvrement et d'accroissement des ressources propres de l'INCI ;
- Nommer formellement les régisseurs de recettes d'Abidjan et de Bouaké et émettre systématiquement des titres de recettes pour toutes les commandes facturées et livrées ;
- Elaborer le cadre organique des emplois ainsi que des fiches de postes afin de contenir les dépenses de personnel dans des proportions raisonnables ;
- Se conformer strictement aux dispositions du Code des Marchés Publics notamment celles de son article 6 qui fixe pour les EPN, le seuil d'obligation de passer marché pour toute dépense dont le montant est supérieur ou égal à 30 000 000 FCFA ;
- Procéder au recouvrement effectif des restes à recouvrer de l'INCI et éviter la constitution de passif ;
- Elaborer un manuel de procédures ainsi qu'un document de stratégie de développement des activités de l'INCI dont la mise en œuvre donne lieu chaque année à la production de programme et de rapport d'activités ;
- Prendre des dispositions pour combattre la fraude et la contrefaçon des produits de l'INCI à l'échelon national ;
- Relever le niveau du taux de couverture des dépenses de matières premières par les recettes propres.

## **Au niveau de la Société de Gestion du Patrimoine Immobilier de l'Etat (SOGEPIE)**

### **Constats:**

- La restriction du champ de couverture du patrimoine immobilier de l'Etat confié à la SOGEPIE du fait de la gestion de certains éléments importants dudit patrimoine par d'autres Institutions et Administrations limite fortement la synergie positive dans la gestion du patrimoine immobilier de l'Etat ;
- Le non respect de l'organigramme prévu par le décret de création et de fonctionnement en vigueur du fait de la scission de la Direction Technique et de l'Exploitation en deux directions entraîne la multiplication des Sous-directions et services, par ailleurs, non pourvus en responsables ;
- Le non respect des dispositions légales et réglementaires en matière de recrutement du personnel contractuel dans l'Administration publique et les Etablissements Publics Nationaux entraîne une proportion très élevée (88%) de contractuels par rapport aux fonctionnaires (12%) ;

- L'absence de nomination des membres du Conseil de Gestion et la non tenue des réunions de ce Conseil pour assurer les attributions de suivi et de contrôle qui lui sont dévolues ;
- La nomination du Directeur Général par décision d'attente interministérielle et celle des Directeurs, Sous-directeurs et Chefs de service ayant rang de Sous-Directeur par simples décisions du Directeur Général ;
- La non maîtrise des différents éléments constitutifs des recettes propres et l'imputation des recettes de cession et de loyers dans le seul chapitre 700 « ventes de marchandises » masquant les impayés de loyers ;
- L'inexistence de procédure spécifique de prévision des dépenses des baux administratifs qui constituent l'essentiel des charges de l'Etablissement ;
- L'inexistence de normes de standing pour les hautes personnalités et l'absence de prévisions des dépenses de réhabilitation de leurs résidences entraîne la création de passifs d'un montant de 1 186 315 089 F CFA ;
- La part dérisoire (11,8%) des recettes propres dans les recettes totales et l'absence d'acte significatif de gestion pour l'améliorer ;
- La défaillance du système de recouvrement des recettes propres a entraîné le recouvrement de 53 682 097 F CFA non reversés par la SIEGIM-CI et l'existence d'impayés de loyers s'élevant au moins à 785 millions de F CFA, méconnus du Contrôleur Budgétaire et de l'Agent Comptable, par manque d'émission de factures aux locataires du patrimoine immobilier de l'Etat ;
- Le manque de rapprochement périodique des données portant sur les recettes propres entre les services de l'Ordonnateur et l'Agent Comptable a entraîné le détournement d'au moins 100 millions F CFA en 2008 ;
- L'absence de missions de contrôle des contrats de bail dont certains datent de plus de dix (10) ans entraîne l'existence de baux fictifs ; l'absence de visa du Contrôleur Budgétaire sur ces contrats ;
- L'absence d'inventaire fiable alors que l'inventaire du patrimoine immobilier en charge est l'une des activités principales de la SOGEPIE ;
- La cession à prix dérisoires de 1098 logements du patrimoine immobilier de l'Etat au mépris des textes en vigueur, malgré les besoins sans cesse croissants en bureaux et le nombre croissant de baux signés ;
- Le manque d'entretien du patrimoine immobilier de l'Etat en charge entraîne une dégradation très avancée de ce patrimoine ;
- L'existence d'importants restes à payer (2 956 900 060 F CFA) et de stock de passifs (10 729 781 966 F CFA) de baux administratifs au 31 décembre 2011, non justifié avec un état nominatif de créanciers.

## **Recommandations**

- Intégrer dans les attributions de la SOGEPIE, la gestion globale du patrimoine immobilier de l'Etat, hormis éventuellement celui de la Présidence et du Ministère de la Défense, pour des raisons de sécurité ;
- Rapporter la décision relative à la scission de la DTE en deux directions et se conformer à l'organigramme prévu par le décret de création en vigueur ;
- Se conformer aux dispositions de la loi n°92-570 du 11 septembre 1992, en mettant fin à tous les contrats à durée indéterminée, en recrutant du personnel fonctionnaire, en cas de besoin des contractuels de la catégorie A par contrat à durée déterminée de deux (02) ans renouvelable une seule fois, par le biais du Ministère en charge de la Fonction Publique et le cas échéant, par des sociétés de prestations de service, pour les agents de catégories B et C, sous le chapitre « location de main d'œuvre » ;

- Constituer le Conseil de Gestion, convoquer et tenir ces réunions afin de lui faire jouer pleinement son rôle conformément à ses attributions ;
- Nommer le Directeur Général et les Directeurs par décret pris en Conseil des Ministres ainsi que les Sous-directeurs et Chefs de service ayant rang de Sous-Directeur par arrêté du Ministre en charge de la Construction ;
- Instruire le Directeur Administratif et Financier aux fins d'établir des prévisions de recettes propres fiables et sincères prenant en compte tous les éléments constitutifs des recettes propres et imputer les recettes de loyers au chapitre 720 « prestations de services » ;
- Etablir une procédure spécifique relative aux prévisions des dépenses de baux administratifs.
- Mettre en place des normes de standing de résidence relatives au rang des personnalités, planifier et programmer les réhabilitations des résidences des hautes personnalités ;
- Mettre en place une stratégie de relèvement du niveau des ressources propres ;
- Assurer le recouvrement des recettes de loyers de 53 682 097 F CFA détenues par la SIEGIM-CI et procéder à l'émission des factures des loyers adressées aux locataires à temps, à l'émission des titres de recettes puis au recouvrement effectif des ressources de loyers ;
- Effectuer des séances mensuelles de rapprochement des données portant sur les recettes entre les services de l'Ordonnateur et l'Agent Comptable ;
- Effectuer des missions périodiques et fréquentes de contrôle de tous les contrats de bail et s'assurer de l'existence de tous les éléments de validité avant leur exécution ;
- Fiabiliser le fichier du patrimoine immobilier de l'Etat à travers un recensement minutieux sur tout le territoire du pays et à l'étranger ;
- Annuler toutes les ventes de logements effectuées dans les conditions non réglementaires, réintégrer ces logements dans le patrimoine immobilier de l'Etat et réhabiliter ces logements pour les convertir en bureaux ;
- Entretenir de façon convenable les espaces communs de tout le patrimoine immobilier de l'Etat et prévoir dans les contrats de bail, une clause portant sur l'entretien des espaces communs ;
- Suspendre le paiement des arriérés de baux, diligenter un audit, en liaison avec la Direction Générale du Budget et des Finances, pour déterminer exactement le montant des arriérés de baux et la situation des baux courants, puis établir un plan d'apurement de ces arriérés et passifs.

## **Au niveau de l'Agence Nationale de l'Environnement (ANDE)**

### **Constats:**

- Un environnement organisationnel caractérisé par l'exercice de nouvelles attributions et la création de deux (2) postes de Conseillers Techniques et d'un service juridique non prévus par le décret portant création de l'ANDE ;
- Le non respect des dispositions réglementaires relatives à la tenue des réunions du Conseil de Gestion et du Comité de Trésorerie ;
- La vacance du poste de Sous-directeur des Etudes d'Impact Environnemental et de Contrôle des Projets depuis mai 2011 et la nomination irrégulière du Sous-directeur des Affaires Administratives et Financières ;
- L'exiguïté et l'inadéquation des locaux du siège de l'ANDE au regard de l'importance de ses missions et de son effectif actuel ;
- L'absence d'une grille tarifaire officielle des prestations de service de l'ANDE ;
- La gestion en hors budget d'une partie des recettes propres ;



- L'absence d'organisation de concurrences informelles pour les dépenses inférieures au seuil réglementaire de passation de marchés publics ;
- L'existence d'une situation nette de trésorerie positive de 353 916 000 F CFA au 31 décembre 2011 et des restes à payer d'un montant de 128 874 000 F CFA ;
- L'absence de procédures et d'outils de gestion des stocks de fournitures et de matériels ;
- L'inexistence d'un plan stratégique et des plans d'actions devant permettre d'atteindre les objectifs assignés à l'ANDE.

## **Recommandations**

- Se conformer au décret de création de l'ANDE et le cas échéant, prendre un décret modificatif tenant compte des nouvelles attributions et de toutes les créations de postes et de services.
- Veiller à la tenue régulière des réunions du Conseil de Gestion et du Comité de Trésorerie conformément aux dispositions règlementaires en vigueur.
- Pourvoir au poste de Sous-directeur des Etudes d'Impact Environnemental et de Contrôle des Projets et prendre un arrêté pour régulariser la situation administrative du Sous-directeur des Affaires Administratives et Financières.
- Elaborer un programme d'investissement qui prévoit la construction d'un siège plus adapté aux besoins des services de l'ANDE.
- Elaborer un guide tarifaire des prestations de services de l'ANDE et le soumettre à l'approbation du Conseil de Gestion avant son application.
- Mettre fin à la situation de gestion d'une partie des recettes en hors budget et procéder à la clôture du compte de l'ANDE ouvert dans les livres de la BNI.
- Procéder à une concurrence informelle par la comparaison d'au moins trois (3) factures pour les dépenses comprises entre 10 000 000 F CFA et 30 000 000 F CFA afin d'opérer un choix économique et efficace.
- Procéder au recouvrement des arriérés de subvention afin de permettre à la Direction de l'ANDE d'apurer les restes à payer.
- Aménager un local adéquat pour le stockage des fournitures et autres matériels et mettre en place une procédure et des outils de gestion des stocks efficace et transparente.
- Elaborer un document de stratégie et des plans d'actions en adéquation avec les missions prévues par le décret déterminant les attributions de l'ANDE.

## **Au niveau de l'Institut National Supérieur des Arts et de l'Action Culturelle (INSAAC)**

### **Constats:**

- La marginalisation de l'INSAAC par rapport au système d'Enseignement Supérieur et de la Recherche, tant au plan académique que pédagogique ;
- L'inadaptation et les insuffisances du décret de création de l'Institut en tant qu'Etablissement d'Enseignement Supérieur et de la Recherche ;
- Le non respect par la Direction de l'INSAAC des dispositions en vigueur, notamment en ce qui concerne entre autres, les charges obligatoires d'enseignement, le calcul des heures de vacation ou le régime général de rétribution des personnels assurant le fonctionnement des jurys d'examen ou de concours ;
- La tenue irrégulière des réunions du Conseil de Gestion et du Comité de Trésorerie ;
- L'absence d'un plan de réhabilitation des bâtiments et de renouvellement des équipements, malgré l'état de dégradation avancée des bâtiments, la vétusté des salles spécialisées d'enseignement et l'obsolescence des équipements de formation ;

- La forte dépendance du budget de l'INSAAC des subventions de l'Etat résultant de l'inexploitation de toutes les potentialités dont dispose l'Institut et de la déperdition des ressources propres en hors budget ;
- Le niveau moyen du taux d'exécution des dépenses d'investissements dû en partie au retard accusé dans la procédure de passation des marchés ;
- La non maîtrise de la gestion des heures de vacation, des heures complémentaires, des examens et concours ainsi que des primes de recherches, à l'origine de la constitution de passifs d'un montant global de 960 247 214 F CFA au 31 décembre 2011 ;
- Une situation nette réelle de trésorerie négative de 325 605 246 F CFA et des restes à payer d'un montant de 1 240 351 201 F CFA au 31 décembre 2011, après un retraitement des données des comptes financiers de l'Agent comptable ;
- Le non respect des imputations budgétaires et l'imprécision dans la description des biens livrés soulèvent des problèmes réels de conformité, de transparence, d'opportunité et de fiabilité des dépenses effectuées ;
- L'absence de document de stratégie et de programme d'activités définissant clairement les objectifs de l'INSAAC, rendant quasi impossible une évaluation rigoureuse de la performance des activités de formation, de recherche et de production artistique et culturelle de cet établissement ;
- L'octroi aux chefs de départements d'une indemnité de fonction prévue par arrêté du Ministre de la Culture et de la Francophonie sur la base d'une interprétation erronée de l'annexe II du décret 66-125 du 31 mars 1966, portant fixation d'indemnités de fonction en faveur de certains personnels de l'enseignement du second degré et de l'enseignement technique ;
- L'utilisation abusive des ressources propres en hors budget, en l'absence d'une évaluation de l'opération expérimentale, assortie d'un acte formel de la tutelle financière autorisant l'extension de ce mode de gestion aux établissements non signataires de la convention s'y rapportant.

## Recommandations

- Faire de l'Institut un Etablissement d'enseignement supérieur bénéficiant de toutes les prérogatives liées à ce statut ;
- Initier un projet de décret pour la restructuration de l'INSAAC conforme à **la loi n° 95-696 du 7 septembre 1995** relative à l'enseignement, en ses dispositions se rapportant à l'organisation et au fonctionnement des Instituts et Grandes Ecoles ;
- Mettre fin à toutes les pratiques irrégulières relatives aux charges obligatoires d'enseignement, au calcul des heures de vacation ou au régime général de rétribution des personnels assurant le fonctionnement des jurys d'examen ou de concours ;
- Tenir régulièrement les réunions du Conseil de Gestion et le Comité de Trésorerie, sanctionnées par des procès-verbaux en bonne et due forme ;
- Elaborer un plan de réhabilitation des infrastructures ainsi qu'un plan de renouvellement des équipements nécessaires au bon fonctionnement de l'Institut à soumettre au Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement pour leur inscription au Programme d'Investissements Publics ;
- Procéder à l'intégration effective et à l'exploitation optimale de toutes les ressources potentielles dans le budget de l'Institut ;
- Relever le niveau et le taux d'exécution des dépenses d'investissements en vue de faire face aux besoins de l'Institut ;
- Etablir une situation récapitulative des volumes horaires définis par enseignant en début d'année scolaire, afin de maîtriser le volume global des heures complémentaires et des

heures de vacation à dispenser, pour éviter à l'avenir la constitution de passifs, synonymes de mauvaise gestion ;

- Prendre les mesures idoines en vue de la résorption du déficit de trésorerie et du rétablissement dans les plus brefs délais des équilibres financiers et comptables ;
- Veiller au strict respect des imputations budgétaires, des règles et procédures de gestion des Finances Publiques en matière de conformité, de transparence, d'opportunité et de fiabilité de la dépense au sein de l'EPN ;
- Elaborer un véritable document de stratégie et un plan d'actions incluant des indicateurs fiables et vérifiables de mesures de la performance à faire adopter par le Conseil de Gestion, en vue de faire de l'Institut un pôle d'excellence dans le domaine des arts et de l'action culturelle ;
- Prendre les mesures correctives en vue de mentionner dans le projet de décret de restructuration en cours d'élaboration, les départements, le rang et les avantages découlant de la fonction de chef de département, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur ;
- Prendre les dispositions nécessaires en vue de mettre fin à la gestion irrégulière des ressources propres, en les intégrant toutes au budget de l'Institut.

## **2.12. Revue des dépenses publiques des projets et programmes (module 4)**

### **Au niveau du Programme National de Nutrition (PNN)**

#### **Constats:**

- La non mise en place du Comité Intersectoriel de Nutrition et des organes notamment, le Comité de Pilotage et le Comité Technique prévus par le document de politique nationale de nutrition.
- La non nomination par arrêté ministériel d'un Chargé d'études, chargé des Affaires Administratives et Financières, depuis la création du poste en 2007 ;
- Le non respect de la tenue régulière des réunions hebdomadaires prévues par les dispositions de l'article 14 de l'arrêté n°183 MSHP/CAB du 26 octobre 2010 ;
- Les rapports d'activités produits sont sommaires et ne détaillent pas la situation des activités essentielles, notamment le taux de couverture du territoire par les Centres de prises en charge Thérapeutiques, et Unités de Nutrition Thérapeutique, l'évolution des taux de la malnutrition et la situation des aliments thérapeutiques distribués ;
- La non production de rapports financiers trimestriel et annuel sur toute la période sous revue.
- La non transmission régulière des rapports d'activités à l'autorité hiérarchique conformément aux dispositions de l'arrêté de 2010 organisant le PNN ;
- La non mise en place du Groupe Scientifique d'Appui (GSA) au Programme dont le rôle est « l'appui à la mise en œuvre du Programme National de Nutrition et la finalisation des outils de gestion élaborés par la Direction de Coordination du Programme ;
- L'exigüité des locaux abritant les services du Programme National de Nutrition et les bureaux sont en nombre insuffisant ;
- L'absence de fiches de poste et de cadre organique des emplois ;
- La mauvaise gestion des stocks de fournitures de bureau et du matériel bureautique, des aliments thérapeutiques, du matériel biomédical et des médicaments ;
- Le non archivage des documents administratifs et des pièces justificatives des dépenses.
- Le faible taux de prise en charge des malnutris de l'ordre de 48% ;

- des améliorations des taux de malnutrition ont été enregistrées par le Programme, de façon générale dans le pays. Mais, le taux de malnutrition chronique globale et l'indice pondérable global, respectivement de 43,6% et 26,5%, enregistrés au Nord, n'ont pas connu d'amélioration de 2009 à 2011 ;

## **Recommandations**

- Prendre toutes les dispositions nécessaires pour que le Comité Intersectoriel de Nutrition et les organes prévus par le document de politique nationale de nutrition, notamment le Comité de Pilotage et le Comité Technique, soient effectivement mis en place afin de faciliter sur le plan opérationnel, l'exécution des différentes activités inscrites dans ledit Plan ;
- Nommer par arrêté ministériel un Chargé d'études, chargé des Affaires Administratives et Financières ;
- Veiller à la tenue régulière des réunions hebdomadaires prévues par les dispositions de l'article 14 de l'arrêté n°183 MSHP/CAB du 26 octobre 2010 portant organisation et fonctionnement du PNN ;
- Retracer dans les rapports d'activités les activités essentielles, notamment le taux de couverture du territoire par les Centres de prises en charge Thérapeutiques, et Unités de Nutrition Thérapeutique, l'évolution des taux de la malnutrition ainsi la situation des aliments thérapeutiques distribués ;
- Prendre des dispositions diligentes pour produire des rapports financiers trimestriels et annuels qui retracent l'utilisation de tous les fonds alloués au programme (subventions de l'Etat et Appuis des Partenaires Techniques) ;
- Veiller à transmettre régulièrement les rapports d'activités et financiers produits à l'autorité hiérarchique ;
- Prendre un arrêté portant organisation et fonctionnement du Groupe Scientifique d'Appui (GSA) afin d'appuyer la mise en œuvre du Programme National de Nutrition et la finalisation des outils de gestion élaborés par la Direction de Coordination du Programme. Faire nommer par décision ministérielle, les membres dudit Groupe ;
- Veiller à se rapprocher de la Direction des Affaires Financières du Ministère de la Santé et de la lutte contre le SIDA, en vue de trouver des locaux appropriés afin de loger convenablement l'ensemble des services de la Direction de Coordination du PNN ;
- Elaborer des fiches de postes et se doter d'un cadre organique des emplois ;
- Prendre des dispositions pour assurer une meilleure gestion des stocks de fournitures de bureau et du matériel bureautique, des aliments thérapeutiques, du matériel biomédical ainsi que des médicaments ;
- Prendre toutes les dispositions nécessaires pour assurer l'archivage correct et complet de l'ensemble des documents, en particulier, les pièces justificatives des dépenses ;
- Persévérer dans les efforts déjà accomplis pour améliorer le taux de prise en charge des malnutris ;
- Veiller à améliorer les taux de malnutrition chronique globale et l'indice pondérable global.

## **Au niveau du Programme National d'Elimination de la Trypanosomiase Humaine Africaine (PNETHA)**

### **Constats**

- L'élaboration, d'un document de politique en 2008, d'un plan stratégique 2008-2012, de plans d'actions opérationnels 2008-2012 et des directives, comme le prévoit l'article 4 de l'arrêté de création du PNETHA. L'ensemble de ces documents n'a pas été adopté;
- La non formalisation des différents types de collaboration entre le PNETHA et ses partenaires techniques ;

- L'absence, à la fin de chaque trimestre, d'un rapport d'activités sur le fonctionnement du Programme adressé à la Direction de la Santé Communautaire (DSC) comme le prévoit l'article 16 de l'arrêté portant création du PNETHA ;
- La vacance constatée au niveau des postes de Chargé d'études, chargé des Affaires Administratives et Financières depuis la mise en place du Programme ainsi que de Chargé d'études, chargé de la Formation et de la Recherche Opérationnelle, et de Chargé d'études, chargé de la Lutte et de la Surveillance Epidémiologique ;
- La non mise en place du Groupe Scientifique d'Appui (GSA) contrairement aux dispositions de l'article 12 de l'arrêté de création du PNETHA ;
- L'insuffisance du parc auto et moto au regard du volume des activités prévues sur presque tout le territoire national ;
- L'absence des projets de budget ainsi que des rapports financiers et comptables du Programme et la non répartition des budgets notifiés selon les grands axes définis dans le plan stratégique.
- La non réception des travaux de réhabilitation des bâtiments de l'administration et des salles d'hospitalisation au PRCT de Daloa du marché n°2012-0-2-0846/02-24 entièrement exécuté. Cette situation entraîne la non mise en services de ces bâtiments ;
- La mise en demeure adressée à deux reprises à l'entreprise BATIMAX pour non exécution totale (30%) des travaux de réhabilitation du laboratoire et de l'animalerie au PRCT de Daloa ainsi que le non respect des clauses prescrites par le cahier des charges ;
- L'inexistence d'un magasin de stockage adéquat pour les fournitures, matières et matériels ainsi que d'un registre d'entrées et sorties ;
- La non traçabilité dans la gestion des médicaments au sein du Programme ;
- La non exécution de l'activité du suivi-évaluation du Programme par la Direction de la Santé Communautaire ;
- L'inadaptation des méthodes d'approche, le manque d'innovation par le Programme et l'inexploitation des techniques modernes de communication de masse ;
- Le manque d'efficacité et d'efficience dans la gestion du PNETHA ainsi que le non respect des délais impartis aux activités dans les plans d'actions annuels ;

## **Recommandations**

- Faire adopter tous les outils de gestion du Programme en précisant l'organe et les modalités d'adoption desdits outils ;
- Formaliser toutes les formes de collaboration existant entre le PNETHA et les partenaires techniques ;
- Produire à la fin de chaque trimestre un rapport d'activités sur le fonctionnement du Programme et l'adresser à la Direction de la Santé Communautaire ;
- Pourvoir tous les postes vacants en nommant spécifiquement un Chargé d'études, chargé des Affaires Administratives et Financières au profil approprié ;
- Veiller à la mise en place du Groupe Scientifique d'Appui du PNETHA et le rendre fonctionnel.
- Faire doter le Programme en matériels roulants ;
- Elaborer les projets de budgets ainsi que les rapports financiers et comptables et procéder à la répartition des budgets notifiés selon les grands axes tels que présentés dans le plan stratégique du Programme ;
- Procéder à la réception et à la mise en service des bâtiments de l'administration et des salles d'hospitalisation réhabilités au PRCT de Daloa ;
- Faire aboutir la procédure de mise en demeure concernant la non exécution du marché et résilier le contrat ;

- Doter le Programme d'un magasin de stockage adéquat et veiller également à disposer d'un registre d'entrées et de sorties des matériels et équipements ;
- Veiller à disposer d'un registre permettant la traçabilité dans la gestion des médicaments
- Mener les activités de suivi-évaluation selon un chronogramme précis et veiller à disposer des rapports d'exécution desdites activités à toutes fins utiles ;
- Organiser les campagnes de sensibilisation en exploitant judicieusement les techniques de l'information et de communication de masse ;
- Gérer plus efficacement le Programme et veiller à l'efficience dans toutes les opérations financières.

## **Au niveau du Projet de Gestion Intégrée des Ranchs et Stations d'Élevage (PROGIRS)**

### **Constats:**

- La faisabilité du Projet insuffisamment mûrie au regard d'une organisation incomplète du Projet et de l'absence de financement extérieur escompté ;
- Un Comité de Pilotage inopérant dont les membres n'ont pas été nommés ;
- La nomination de la plupart des responsables du Projet sans aucune base réglementaire ;
- Un effectif pléthorique de 269 agents, dû principalement au recrutement de la quasi-totalité des agents des anciens projets et à l'inexistence d'un cadre organique des emplois entraînant des dépenses de personnel excessives ;
- L'insuffisance de moyens matériels, notamment au niveau du matériel roulant ;
- L'absence de production de l'état d'exécution du budget par composante entraînant l'impossibilité d'apprécier le niveau global d'exécution financière et opérationnelle du Projet ;
- L'incapacité pour le PROGIRS d'atteindre les objectifs initiaux fixés pour 2015 en raison de l'octroi de crédits effectué uniquement par l'Etat Ivoirien et de l'absence du financement extérieur escompté représentant 60 % du coût total du Projet ;
- La non mobilisation par le PROGIRS des ressources propres (10% du coût total du Projet) instituée par les dispositions de son arrêté de création ;
- Des cessions d'animaux non encadrées par des procédures et ne faisant l'objet d'aucun acte formel ;
- Des comptes bancaires résiduels hérités des projets antérieurs font l'objet de gestion de fait par le Coordonnateur et le Chef de station de la SOT qui n'ont pas la qualité de comptable public pour en mouvementer les fonds ;
- Des recettes issues des cessions d'animaux à l'ANADER (ex-PNSO) d'un montant de 1 603 600 F CFA sur la période 2010-2012 non déclarées, ni intégrées au Budget ;
- L'absence d'une gestion des stocks de produits vétérinaires et alimentaires se traduisant par l'inexistence de procédures, de méthodes et d'outils ;
- L'absence de traçabilité tant au niveau des mouvements des différents cheptels (acquisition, naissance, décès, cession) qu'au niveau de leur entretien (nourriture et soins) ;
- Le non respect du Code des Marchés Publics se traduisant par l'exécution sans marché de dépenses relatives à des lignes budgétaires à marché et l'absence de concurrence informelle ;
- L'absence d'une délimitation claire des terres exploitées par le Projet dans les localités d'Assounvoué et de Toumbokro ;
- L'absence de traçabilité relativement aux quantités, destinations et vente des productions de viande et de lait des cheptels ;
- L'absence de conception d'un système efficace de suivi-évaluation ;
- L'absence d'évaluation interne et externe du Projet se traduisant par la non production de rapport d'avancement.

## Recommandations

- Prendre les dispositions pour élaborer un document de projet réaliste tenant compte des contraintes spatio-temporelles et financières et s'assurer que pour tout projet impliquant des partenaires ou bailleurs de fonds extérieurs, un accord de prêt ou de dons soit signé pour matérialiser les promesses de financement.
- Prendre les dispositions nécessaires pour procéder à la nomination des membres du Comité de Pilotage et veiller à la tenue régulière des réunions dudit comité.
- Prendre toutes les dispositions pour modifier l'arrêté de création du Projet aux fins d'indiquer le mode de nomination de tous les responsables du Projet.
- Prendre les dispositions utiles pour élaborer un cadre organique des emplois aux fins d'optimiser les effectifs du Projet et de contenir les dépenses de personnel dans des proportions raisonnables.
- Prendre les dispositions nécessaires pour exprimer et justifier les besoins en matériel roulant et en rechercher le financement.
- Prendre les dispositions utiles pour produire la situation d'exécution financière par composante du Projet afin d'apprécier son coût de réalisation ainsi que son état d'exécution opérationnelle.
- Prendre les dispositions nécessaires pour réajuster les données du Projet au regard des contraintes financières et/ou rechercher des financements nécessaires permettant la réalisation des objectifs initiaux fixés.
- Prendre toutes les dispositions pour réaliser des recettes propres et les intégrer au budget du Projet.
- Prendre les dispositions pour élaborer des procédures de facturation aux fins d'encadrer les cessions d'animaux et les faire valider par le Comité de Pilotage.
- Procéder à la clôture des comptes bancaires résiduels et proposer la création d'une régie de recettes.
- Prendre toutes les dispositions utiles à l'effet d'instaurer une gestion des stocks en bonne et due forme des matières et matériels acquis par le Projet.
- Prendre les dispositions nécessaires pour mettre en place un tableau de bord pour le suivi des effectifs des cheptels bovins, ovins et caprins par Station, retraçant tous leurs mouvements (depuis leur acquisition ou leur naissance jusqu'à leur mort ou cession) et les soins prodigués ainsi que les quantités de nourriture consommées par le bétail.
- Respecter le Code des Marchés Publics en passant systématiquement des marchés pour toutes les lignes atteignant le seuil des marchés publics ne faisant pas partie des dérogations prévues par l'arrêté n°199/MEF/DGBF/DMP du 21 avril 2010 modifiant l'arrêté n°250/MEF/DGBF/DMP du 13 août 2002 relatif à l'exécution des crédits budgétaires au regard du Code des Marchés Publics et en organisant des concurrences informelles pour les dépenses inférieures à 30 millions F CFA conformément à l'arrêté n°201/MEF/DGBF/DMP du 21 avril 2010 portant mise en œuvre de la concurrence informelle pour les dépenses inférieures au seuil de passation de marchés publics.
- Prendre les dispositions utiles pour délimiter clairement les terres exploitées par le Projet aux fins de les sécuriser.
- Prendre les dispositions pour assurer la traçabilité des productions de lait et de viande de tous les cheptels et déclarer les recettes propres issues de la vente de ces productions tout en les intégrant au budget.
- Concevoir et mettre en œuvre un système de suivi-évaluation efficace.
- Etablir chaque année un rapport d'avancement du Projet et faire effectuer au moins une évaluation externe annuelle de la mise en œuvre du PROGIRS aux fins de lui impulser un meilleur pilotage.

## Au niveau du Projet d'Appui au Développement de l'Élevage (PADE-CI)

### Constats:

- Comité de Pilotage, instance de prise de décision du PADE-CI, non fonctionnels.
- Faible viabilité du PADE-CI au regard :
  - de l'absence du financement des partenaires extérieurs (bailleurs de fonds), aux bénéficiaires de prêts et aux collectivités territoriales ;
  - d'une organisation incomplète du Projet ;
  - de la nomination de la plupart des responsables du Projet sans aucune base réglementaire ;
  - de l'inexistence d'un cadre organique ;
  - de moyens matériels insuffisants.
- Projets de budget du PADE-CI non validés par le Comité de pilotage.
- Opacité dans la procédure de distribution des noyaux de bovins du PADE-CI aux bénéficiaires de prêts.
- Absence de contrôle du PADE-CI sur la livraison des noyaux d'élevages avicoles, des produits alimentaires (nourriture) et pharmaceutiques (médicaments), des matières et matériels agricoles livrés aux bénéficiaires par les fournisseurs.
- Inexistence d'une gestion des stocks relativement aux matières et matériels acquis par le PADE-CI.
- Dépenses non réglementaires (non-respect des procédures de cession du patrimoine de l'État), inopportunes et inutiles (cession gracieuse de congélateurs aux bénéficiaires, service fait inexistant,...) exécutées dans le cadre de la mise en œuvre du Projet.
- Non-respect des procédures de gestion des finances publiques en matière d'exécution des dépenses (marchés non passés sur les achats de produits pharmaceutiques et vétérinaires, absence d'organisation de concurrences informelles, pièces justificatives pas toujours produites...).
- Activité d'octroi de prêt exercée sans base réglementaire (non-respect des dispositions des mécanismes de financement du crédit à travers le recours aux institutions financières, création de Comités Régionaux d'Octroi de Crédit (CROC) sans textes de base).
- Insuffisances au niveau de la procédure d'octroi de crédit (conditions d'éligibilité non mentionnées dans la procédure, non recours aux dispositions du premier axe stratégique pour l'octroi des prêts, absence des conditions de remboursement des prêts, absence de conditions à remplir pour être aval...).
- Des prêts fictifs (140 679 489 F CFA) accordés aux bénéficiaires sans décision des CROC et des prêts complaisants (cas d'un agent ANADER), non conformes aux critères d'éligibilité instaurés par le PADE-CI.
- Absence de conventions de crédit (provisaires et définitives) signées avec les bénéficiaires sur la période de revue (2010-2012), absence de tableaux d'amortissement définitifs, liste non exhaustive des bénéficiaires de prêts.
- Quasi-inexistence de remboursement des prêts sur la période de revue (50 000 F CFA sur un montant à recouvrer de 1 489 998 540 F CFA), du fait de l'inexistence de procédures de recouvrement des prêts ainsi que d'une absence de moyens de coercition formalisés et validés par le Comité de Pilotage.
- Gestion de fait sur le compte de recouvrement des prêts ouvert dans les livres de la BNI.
- Absence de suivi régulier de l'activité d'élevage des bénéficiaires (chiffre d'affaire, résultats d'exploitation, structure des cheptels, etc...).



- Risques de cessation d'activités des bénéficiaires liés à l'absence de contrat de bail écrit entre les bénéficiaires et les propriétaires d'outils de production (parcs de nuit et fermes) .
- Absence de performance du PADE-CI du fait du :
  - manque de pertinence en l'absence d'une étude de faisabilité cohérente mettant en rapport les objectifs du projet avec les contraintes temporelles, spatiales et financières, à lever avant son démarrage ;
  - manque d'efficacité au regard du non suivi formalisé des réalisations par le Service Suivi-Evaluation et de leur rattachement aux différents objectifs spécifiques du projet en vue d'évaluer le niveau de réalisation des différentes composantes et apprécier les effets du projet ;
  - manque d'efficience, au regard de nombreuses déperditions résultant de l'absence ou du non-respect des procédures, notamment pour ce qui concerne les restitutions des cheptels aux promoteurs, effectuées quelques fois de manière peu orthodoxe ou peu transparente.

## **Recommandations**

- Nommer les membres du Comité de Pilotage, convoquer et tenir les réunions statutaires dudit Comité.
- Améliorer la viabilité du PADE-CI en :
  - élaborant un document de projet réaliste tenant compte des contraintes spatio-temporelles et financières ;
  - signant un accord de prêt ou de don pour matérialiser les promesses de financement des bailleurs de fonds ;
  - modifiant l'arrêté de création du Projet aux fins d'indiquer les services qui doivent exister au sein des Antennes et le mode de nomination de tous les responsables du Projet ;
  - élaborant un cadre organique des emplois aux fins d'optimiser les effectifs ;
  - recherchant des financements pour l'acquisition de moyens de locomotion suffisants pour le Projet.
- Faire approuver les projets de budget du PADE-CI par le Comité de Pilotage ;
- Elaborer une procédure rigoureuse garantissant la traçabilité de la livraison des cheptels de bovins et mettre fin au détournement des bêtes destinées aux bénéficiaires des prêts désignés par les CROC ;
- Faire viser par les bénéficiaires de prêts, le fournisseur et le PADE-CI, les bons de livraison relatifs aux dépenses d'achats de poussins, de nourriture, de soins pour les animaux ou d'acquisition de matériel puis les archiver (ces bons de livraison constituent une pièce justificative du montant du prêt) ;
- Instaurer une gestion des matériels et matières acquis par le PADE-CI en définissant des procédures de mise à disposition et de mouvement des stocks et mettant en place des outils de gestion de stocks (fiches de stocks, seuils d'alerte, stock-outils...) ;
- Eviter d'engager des dépenses dont l'opportunité et l'utilité ne sont pas avérées et faire des cessions de matériels conformément aux dispositions réglementaires en vigueur en matière de cession de Patrimoine de l'Etat ;
- Passer systématiquement des marchés pour toutes les lignes atteignant le seuil des marchés publics et ne faisant pas partie des dérogations prévues par les dispositions réglementaires ; organiser des concurrences informelles pour les dépenses comprises entre dix (10) et trente (30) millions F CFA et procéder à la comparaison d'au moins trois (03) factures pour les dépenses inférieures à dix (10) millions de F CFA ; produire et archiver toutes les pièces justificatives de dépenses ;

- Instituer les Commissions Régionales d'Octroi de Crédit (CROC) par un arrêté interministériel (MPMEF et MIRAH) précisant leurs compositions et modalités de fonctionnement ainsi que leurs prérogatives ;
- Mettre à jour le manuel de procédures du PADE-CI en y inscrivant, entre autres les conditions d'éligibilité au prêt, les dispositions du premier axe stratégique relatives au recours systématiquement aux banques ou établissements financiers pour l'octroi de prêts, les différentes modalités de remboursement prévues ; formaliser les procédures d'octroi de prêts...Suspendre conséquemment les octrois de prêts en attendant la mise en place des CROC réglementaires ;
- Mettre fin à la pratique de prêts fictifs (accordés sans décision des CROC) ou complaisants (non conformes aux critères d'éligibilité arrêtés) et éviter l'arbitraire en produisant des rapports d'analyses théoriques (RAT), des rapports d'enquêtes techniques (RET) et des rapports de synthèse (RS) fiables ;
- Signer systématiquement des conventions de prêts après les délibérations des CROC ;
- Mentionner dans lesdites conventions la nature du financement, les obligations de l'emprunteur, celles du prêteur et les informations essentielles relatives à l'aval ;
- Faire signer lesdites conventions par l'aval en même temps que le bénéficiaire du prêt aux fins d'en garantir le remboursement ;
- Signer également un avenant à la convention de prêt qui tienne compte du montant définitif du prêt inscrit dans le tableau d'amortissement ; faire signer par l'aval, le contrat d'engagement après la signature de l'avenant à la convention de prêt ; disposer de la liste exhaustive de tous les bénéficiaires ; produire dans les plus brefs délais les tableaux d'amortissement des bénéficiaires ayant fait l'objet de décaissement ;
- Retracer les montants réels de crédits décaissés et améliorer le recouvrement des prêts par la mise en place et l'application effective de procédures ainsi que de moyens de coercition validés par le Comité de Pilotage ;
- Clôturer le compte de recouvrement des prêts ouvert dans les livres de la BNI ; proposer la création d'une Régie de recettes et la nomination d'un Régisseur de recettes ;
- Faire un suivi régulier de l'activité d'élevage des bénéficiaire (collecter les données relatives à la structure du cheptel des bénéficiaires, leurs productions, leurs chiffres d'affaires ainsi que leurs résultats d'exploitation de façon mensuelle, semestrielle et annuelle) ;
- Exiger des bénéficiaires qui louent une exploitation, l'établissement d'un contrat de bail à long terme ;
- Assurer la mesure de la performance par la conception et la mise en œuvre d'un système de Suivi-Evaluation performant du Projet garantissant la production de rapport global sur l'exécution du Projet par composante (afin de connaître le niveau de réalisation), celle de rapport d'avancement du Projet (qui sera ressortir les acquis, préalables à la rédaction du rapport d'achèvement), la production de rapport d'évaluation du Projet à mi-parcours (permettant d'envisager la restructuration ou la clôture du Projet).

## **Au niveau du Programme National de Lutte contre le Paludisme (PNLP)**

### **Constats:**

- L'insuffisance de la supervision, du suivi et de l'évaluation des activités du Programme par la Direction de la Santé Communautaire et de la Médecine de Proximité ;
- Le rôle essentiellement consultatif du Comité de Pilotage d'où, son manque d'emprise sur l'exécution, le suivi et l'évaluation des activités du Programme ;
- La rédaction en une seule version anglaise de l'accord de subvention entre l'Etat de Côte d'Ivoire et le Fonds Mondial et la signature unique du MSLS pour le compte de la partie ivoirienne ;

- La non fonctionnalité du Groupe scientifique d'Appui en matière d'appui à la mise en œuvre du programme, du suivi et de l'évaluation des plans élaborés par la Direction de la Coordination ;
- Le paiement régulier d'un loyer mensuel de 1 200 000 F CFA d'une villa à la Riviera, en dépit des travaux de réhabilitation d'un montant de 18 299 999 F CFA et la réception définitive depuis le 13 décembre 2012 du siège du PNLN, situé à la Cité Fairmont d'Adjamé ;
- La non production des rapports financiers, centralisant la gestion de toutes les ressources mises à la disposition du Programme par le Chargé d'Etudes, chargé des Affaires Administratives ;
- Les nombreuses déperditions de ressources financières portant sur l'achat fictif de 3 542 moustiquaires imprégnées d'un montant de 21 316 844 F CFA, après l'examen d'un échantillon de quarante-deux (42) mandats et ordres de paiement ;
- Les ruptures fréquentes de stocks de médicaments et de moustiquaires imprégnées constatées sur des périodes excédant parfois un an dans certaines formations sanitaires et paradoxalement à la même période, une situation de sur- stocks dans les districts ;
- La difficulté d'appréciation du niveau réel atteint par la Direction de la Coordination, compte tenu des nombreuses insuffisances relevées dans les Plans d'actions et les rapports d'activités ;
- Le non respect des directives nationales en matière de diagnostic du paludisme, notamment la non confirmation systématique des cas de fièvre avant administration d'antipaludique ;
- La non maîtrise par la Direction de la Coordination du Programme des activités de sensibilisation à base communautaire de lutte contre le paludisme déployées sur le terrain par les partenaires impliqués dans la lutte contre le paludisme ;
- La faible vulgarisation des documents stratégiques de communication et de partenariat ainsi qu'une sous - exploitation du site internet du Programme, à l'origine de la faible visibilité du PNLN ;
- L'absence d'un système formel de suivi de la politique de prise en charge des cas de paludisme au niveau du secteur privé médical ;
- Le manque de fiabilité dans la collecte et la diffusion des données sur le paludisme lié entre autres, à l'absence de l'internet dans les structures sanitaires et au manque de rigueur des prestataires dans le remplissage des registres.

## **Recommandations**

- Prendre toutes les dispositions nécessaires afin que la Direction de la Santé Communautaire et de la Médecine de Proximité assure pleinement la supervision du Programme ;
- Prendre les mesures idoines permettant au Comité de Pilotage de revêtir un rôle décisionnel pouvant impacter véritablement sur les activités opérationnelles initiées par le Programme ;
- Rédiger en versions anglaise et française tous les accords de convention dûment signés par le MSLS et par le Ministère en charge de la tutelle financière ;
- Procéder à la nomination par décision du MSLS des membres du groupe Scientifique d'Appui et leur donner les moyens nécessaires au fonctionnement de cet organe ;
- Rationnaliser la gestion des ressources du PNLN, en réintégrant sans délai le bâtiment abritant le siège du PNLN à la Cité Fairmont d'Adjamé ;
- Instruire la Direction de la Coordination à l'effet de produire chaque année un rapport financier portant sur l'ensemble des ressources mises à la disposition et incluant les situations financières analytiques de toutes les opérations exécutées ;
- Prendre les dispositions urgentes en vue de permettre à la CRDP d'effectuer un audit plus approfondi de la gestion de cet important Programme de santé ;

- Eviter les ruptures fréquentes de stocks de médicaments et de moustiquaires imprégnées constatées sur des périodes excédant parfois un an dans certaines formations sanitaires ; ce qui est synonyme de mauvaise gestion ;
- Ressortir clairement dans les rapports d'activités les niveaux de prévision et de réalisation des acquisitions et distributions en médicaments et MILDA au regard de l'importance primordiale de ces intrants en matière de prise en charge et de prévention de la lutte contre le paludisme ;
- Renforcer le diagnostic à tous les niveaux et harmoniser les actions des partenaires au niveau périphérique pour un accès universel au traitement du paludisme ;
- Prendre les dispositions nécessaires pour une meilleure coordination des activités des différents partenaires en matière de lutte contre le paludisme, facteur de régulation effective des opérations menées sur le terrain ;
- Raffermer le leadership du PNLN afin de lui permettre de mieux coordonner les actions de communication sur le paludisme en CI ;
- Veiller au suivi effectif et rigoureux de la politique de prise en charge au niveau du secteur de la santé privé ;
- Améliorer notablement la fiabilité du système d'information en instruisant le service de Suivi-Evaluation du PNLN à mieux coordonner cette activité et doter les services de collecte des données sur le terrain de moyens appropriés (outil informatique, connexion internet et mesures d'intéressement des agents de santé communautaires).

## **Au niveau du Programme National de la Santé de Reproduction et Planning Familial (PNSR/PF)**

### **Constats :**

- L'absence de deux arrêtés du Ministre de tutelle nommant d'une part le Coordonnateur Adjoint et d'autre part les responsables des services chargés de la mobilisation des ressources et de la Programmation, de la prise en charge de la qualité des soins, de la formation, de la logistique contraceptive et du matériel ainsi que celui des affaires administratives et financières ;
- La non prise en compte du PNSR/PF par l'arrêté n° 057/MSP/CAB du 23 février 2007 qui répartit les recettes provenant de la vente des produits contraceptifs et associés ;
- La signature par le seul Ministre de la Santé et de l'Hygiène Publique de l'arrêté n° 057/MSHP/CAB du 23 février 2007 précité qui a un caractère à la fois technique et financier.
- La signature, le 22 juin 2010, d'un accord bipartite entre l'UNFPA et la Pharmacie de la Santé Publique fixant les modalités de leur collaboration en dehors du PNSR/PF en charge de la mise en œuvre de la politique de la santé de la reproduction et de la promotion de la planification familiale en Côte d'Ivoire depuis 1996 ;
- La non constitution du Groupe Scientifique d'Appui et la non mise en place des organes de suivi évaluation du Programme ayant entraîné respectivement l'absence d'expertise pour toutes les orientations arrêtées par la DC-PNSR/PF ainsi que l'absence de suivi et d'encadrement des activités menées ;
- L'insuffisance des locaux abritant les services du PNSR/PF ainsi que le sous équipement de ce programme ;
- L'absence d'un document unique retraçant tous les financements alloués à la mise en œuvre du PNSR/PF et la non prise en compte des ressources provenant de la vente des produits contraceptifs dans les prévisions budgétaires du programme ;
- Le non respect des procédures de gestion des finances publiques en matière d'approvisionnement des ressources et d'exécution des dépenses ;

- La non transmission des pièces justificatives des dépenses effectuées sur la caisse d'avance à la DAF du MSLS et l'absence de régularisation dans le SIGFiP desdites dépenses, hormis celles de 2009 ;
- La non production des rapports financiers de l'Ordonnateur ainsi que du compte financier du Régisseur ;
- Le manque de maîtrise de la programmation des activités du PNSR/PF entraînant un nombre important d'activités abandonnées et d'activités réalisées non programmées ;
- L'atteinte compromise des objectifs de 2014 et 2015 fixés par les plans stratégiques du fait de l'inexistence de plans de suivi-évaluation des activités du programme et de l'évolution défavorable de certains indicateurs.

### **Recommandations :**

- Elaborer deux projets d'arrêté à soumettre à la signature du MSLS pour nommer les six (06) Chargés d'Etudes et pourvoir le poste de Coordonnateur Adjoint ;
- Prendre un projet d'arrêté interministériel abrogeant l'arrêté n° 057/MSHP/CAB du 23 février 2007 et prenant en compte le PNSR/PF dans la répartition des fonds recouverts, à soumettre à la signature du Ministre de la Santé et de la Lutte contre le SIDA ainsi que du Ministre de l'Economie et des Finances ;
- Elaborer un projet d'accord tripartite à soumettre à la signature du PNSR/PF-UNFPA-PSP ;
- Mettre en place le Groupe Scientifique d'Appui, de même que le dispositif de suivi des plans stratégiques en vue d'assurer le suivi et l'encadrement des activités du PNSR/PF ;
- Inscrire au Programme d'Investissements Publics l'acquisition d'un siège adapté aux besoins du PNSR/PF et élaborer un plan de rééquipement ;
- Retracer dans un document unique, toutes les ressources allouées à la mise en œuvre de la politique de santé de la reproduction ;
- Respecter les procédures de gestion des finances publiques en matière de mobilisation des ressources et d'exécution des dépenses ;
- Régulariser toutes les dépenses réalisées sur la régie d'avance en transmettant après chaque règlement, les pièces justificatives des dépenses à la DAF du MSLS ;
- Produire à la fin de l'exercice budgétaire, dans les délais prescrits par la réglementation, les rapports financiers de l'Ordonnateur et le compte financier du Régisseur ;
- Programmer des activités de Santé de la Reproduction réalisables par la Direction de la Coordination du PNSR/PF dans les délais ;
- Assurer l'évolution favorable de certains indicateurs ainsi que le suivi évaluation des activités du PNSR/PF en vue de l'atteinte des objectifs fixés en 2014 et 2015.

### **Au niveau du Programme National d'Alimentation Scolaire**

#### **Constats**

- Inexistence du Comité Interministériel de Coordination du Secteur Education/Formation (CICSEF) et du Comité Sous Sectoriel de Coordination au niveau du Ministère en charge de l'Education Nationale (CSSC) bien que prévus par l'arrêté n°29 du 07 mai 1998 du Premier Ministre ;
- Incompatibilité de l'arrêté n° 2001-18 du 28 février 2001 portant organisation et fonctionnement du Service National des Cantines Scolaires (SNCS) avec le décret n° 2011-427 du 30 novembre 2011 portant organisation du Ministère en charge de l'Education Nationale ;
- Inadéquation du statut administratif du SNCS avec ses missions, son appellation et son mode de financement ;

- Absence souvent constaté du Contrôleur Financier ou de son représentant lors des livraisons et absence totale lors de la distribution secondaire des denrées alimentaires ;
- Inexistence d'une procédure d'approvisionnement, de fiche de stock et de logiciel de gestion de stock des denrées alimentaires au magasin central et dans les magasins régionaux ;
- Inexistence d'un acte administratif du Ministre en charge de l'Economie et des Finances autorisant le recouvrement des Contributions Financières Communautaires (CFC) et son mode de gestion ;
- Non respect de la concurrence informelle pour les dépenses inférieures au seuil de passation des marchés publics et pour le choix des fournisseurs de denrées alimentaires ;
- Mauvaise utilisation de la dotation de l'article 6390 (subventions à d'autres catégories de bénéficiaires) créant un double emploi avec celle de l'article 2449 autres matériels et outillage ;
- Prise en charge sur le budget du SNCS d'une assurance maladie et d'une assurance individuelle accidents en faveur de tout le personnel majoritairement fonctionnaire bénéficiant des prestations de la Mutuelle Générale des Fonctionnaires et Agents de l'Etat de Côte d'Ivoire (MUGEF-CI) ;
- Inexistence d'une Politique Nationale des Cantines scolaires qui devrait permettre d'orienter de la vision stratégique du Service National des Cantines scolaires pour l'atteinte des objectifs du Plan National de Développement du Secteur Education /Formation (PNDEF) ;
- Non respect des critères d'agrément d'implantation des Cantines Scolaires particulièrement au niveau des infrastructures (un réfectoire, un magasin et une cuisine) ;
- Non performance du SNCS relevant des insuffisances de son cadre institutionnel et réglementaire ainsi que de son mode de gestion.

## **Recommandations**

- Mettre en place le CICSEF et les CSSC, et les rendre fonctionnels afin de mieux suivre la contribution du Service National des Cantines Scolaires (SNCS) à la mise en œuvre de la politique du Plan National de Développement du Secteur Education/ Formation (PNDEF) ;
- Prendre un arrêté portant organisation et fonctionnement du SNCS conformément au décret portant organisation du Ministère en charge de l'Education Nationale en vigueur ;
- Eriger le SNCS en un programme afin de le rendre pertinent dans la réalisation de ses missions d'ordre national ;
- Procéder à la vérification de la qualité et de la quantité des denrées alimentaires au moment des livraisons primaires et des distributions secondaires en communiquant au Contrôleur Financier le planning des livraisons;
- Doter d'une part, le magasin central, les magasins régionaux et les points de chute, de logiciels de gestion de stocks, de sorte à les mettre en réseau et d'autre part, instituer des fiches de stock et procéder à un inventaire périodique des stocks de denrées ;
- Faire prendre un arrêté par le Ministre en charge de l'Economie et des Finances pour rendre réglementaire les CFC, créer un compte à la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) et faire nommer des régisseurs de recettes pour la gestion des CFC ;
- Mettre en place une commission interne chargée d'organiser des consultations informelles pour les dépenses inférieures au seuil de passation de marché et le choix des denrées alimentaires afin d'avoir de meilleures conditions d'achats ;
- Procéder à un transfert de crédits à des personnes physiques ou morales de la dotation de l'article 6390 (subventions à d'autres catégories de bénéficiaires) au lieu de faire des acquisitions à leur profit ;
- Résilier les contrats d'assurance maladie et d'assurance "individuelle accidents" afin de réduire les charges du SNCS ;

- Produire un cadre logique et mettre en œuvre un document de politique nationale, un plan stratégique comportant un chronogramme et des thématiques ainsi qu'un plan d'actions annuel conforme aux objectifs du PNDEF ;
- Appliquer avec plus de rigueur les dispositions contenues dans la procédure d'agrément d'implantation des cantines scolaires et veiller à la vérification des informations fournies par les conseillers à l'extrascolaire avant et après l'ouverture des cantines scolaires ;
- Reformuler le cadre institutionnel et réglementaire, assainir la gestion des Cantines Scolaires afin de rendre le SNCS efficient et efficace pour remplir pleinement les missions à lui confiées par le Gouvernement.

### **2.13. Revue des dépenses publiques des Etablissements Publics Nationaux (module 6)**

Le sixième module de cette revue des dépenses publiques des Etablissements Publics concerne les EPN suivants : l'Ecole Normale Supérieure (ENS) ; l'Ecole Nationale de Statistiques et d'Economie Appliquée (ENSEA) ; le Laboratoire National d'Appui au Développement Agricole (LANADA) ; le Laboratoire National de la Santé Publique (LNSP) ; l'Institut Raoul Follereau (IRF) et l'Institut des Sciences et Techniques de la Communication (ISTC).

Cette mission a démarré effectivement le 09 décembre 2013. Les six équipes commises à cette évaluation sont actuellement au stade de l'investigation sur le terrain. Elles procéderont après cette étape, à la rédaction des rapports provisoires. Ces rapports seront examinés et validés.

## **2.2 DIRECTION DES POLITIQUES ET SYNTHESSES BUDGETAIRES**

### **2.2.1 Préparation des lois de finances**

#### **➤ Collectif budgétaire 2013**

Les activités réalisées dans le cadre de l'élaboration du collectif budgétaire 2013, sont les suivantes :

- l'élaboration du cadrage budgétaire du collectif ;
- la rédaction du projet de Communication en Conseil des Ministres ;
- l'élaboration du projet de loi portant collectif budgétaire ;
- l'élaboration du rapport de présentation du projet de Loi portant collectif budgétaire pour l'Assemblée Nationale ;
- la préparation et participation à la présentation du projet de Loi portant collectif budgétaire à l'Assemblée Nationale.

Le collectif budgétaire 2013 a été adopté à l'Assemblée Nationale à travers la Loi n° 2013-700 du 10 octobre 2013. Il s'est équilibré en ressources et en charges à 3 883 769 758 228 FCFA.

#### **➤ Loi de règlement 2012**

Les travaux menés au titre de la Loi de Règlement de la gestion 2012, se déclinent comme suit :

- l'analyse et la mise en cohérence des données 2012 de la comptabilité de l'ordonnateur (SIGFIP) avec celles du comptable (CGAF) dans le cadre des travaux du Comité de Loi de Règlement ;
- l'élaboration de la Communication en Conseil des Ministres, du projet de Loi de Règlement 2012 et de son Rapport de présentation pour l'Assemblée Nationale ;
- la préparation et la participation à la présentation du projet de Loi de Règlement 2012 à l'Assemblée Nationale.

La Loi de Règlement 2012 a été adoptée à l'Assemblée Nationale à travers la Loi n° 2013-909 du 26 décembre 2013.

#### ➤ **Préparation du projet de budget 2014**

Les activités réalisées dans le cadre de l'élaboration du projet de Loi de finance 2014 se résument comme suit :

- la participation aux travaux d'analyse des projections de recettes intérieures pour l'année 2014 en rapport avec la Direction de la Conjoncture et de la Prévision Economique (DCPE) et les régies financières ;
- la participation aux travaux d'analyse et de projection de la masse salariale en liaison avec la Direction de la Solde et la Direction chargée de la gestion du personnel militaire et civil du Ministère de la Défense ;
- l'élaboration du cadrage budgétaire 2014 ;
- la rédaction de la lettre de cadrage du Premier Ministre donnant les orientations de l'action gouvernementale au titre de la gestion 2014 et notifiant les enveloppes aux Ministères et Institutions ;
- la saisie dans le SIGBUD du service de la dette publique (Titre 1), des Comptes Spéciaux du Trésor (Titre 4), des ressources intérieures et des appuis budgétaires (Titre 0) ;
- l'élaboration du projet de loi portant budget de l'Etat pour l'année 2014 ainsi que la Communication en Conseil des Ministres et le Rapport de présentation l'accompagnant à l'Assemblée Nationale.

Le budget 2014 a été adopté à l'Assemblée Nationale à travers la Loi n° 2013-908 du 26 décembre 2013. Il s'est équilibré en ressources et en charges à 4 248 257 741 401 FCFA.

#### ➤ **Elaboration du Document de Programmation Budgétaire Pluriannuel (DPBEP) 2014-2016**

Les activités réalisées dans le cadre de l'élaboration du Document de **Programmation Budgétaire Pluriannuel 2014-2016**, sont les suivantes :

- l'élaboration du cadrage triennal 2014-2016 ;
- la projection triennale des différentes natures de dépenses arrêtées dans le cadre des CDMT global ;
- la coordination de la rédaction du DPBEP 2014-2016 ;

Le DPBEP 2014-2016 est une annexe de la Loi de Finances 2014 adoptée à l'Assemblée Nationale sous le n° 2013-908 du 26 décembre 2013.

#### **2.2.2 Mise en place du budget 2013 et suivi de son exécution**

- Les activités menées pour la mise en place du budget 2013, ont consisté à l'élaboration d'un tableau de régulation des dépenses permettant de fixer les limites maximales de consommation trimestrielle de crédits budgétaires en rapport avec le rythme prévisionnel de recouvrement des ressources ;
- Les activités de suivi de l'exécution budgétaire 2013 ont été menées à travers :
  - l'élaboration régulière du tableau de suivi du solde budgétaire qui est un élément d'aide à la décision pour la régulation du rythme de consommation des crédits. Ce tableau a permis le respect du critère de performance sur le solde primaire de base à travers un suivi régulier de cet indicateur ;



- la production de situations mensuelles d'exécution des dépenses budgétaires dans le cadre de l'élaboration du TOFE (dépenses de personnel, subventions et transferts, dépenses sociales, dépenses pro-pauvres, édition TOFE...);
- la participation aux travaux des comités de suivi de l'exécution budgétaire à savoir, le Comité de Trésorerie, le Comité TOFE;
- la production des rapports trimestriels d'exécution du budget à travers une Communication en Conseil des Ministres ;
- le suivi mensuel des opérations de régularisation des avances de trésorerie à travers le rapprochement du montant des mandats pris en charge par le Trésor et les données du SIGFiP ;
- l'organisation de rencontres périodiques avec les DAF pour identifier et trouver des réponses aux difficultés que ceux-ci rencontrent dans l'exécution des dépenses d'investissement.

### **2.2.3 Suivi de la mise en œuvre des mesures du programme économique et financier**

Le suivi des activités relatives à la mise en œuvre du Programme Economique et Financier (PEF) soutenue par la Facilité Elargie de Crédits (FEC) 2011-2014 conclu avec les institutions de Bretton Woods, s'est traduit par :

- le suivi de la mise en œuvre des diligences du PEF relevant de la Direction Générale du Budget et des Finances;
- la coordination de la participation aux réunions lors des missions du FMI qui se sont déroulées en mars, juin et septembre 2013 ;
- la participation à la rédaction des mémorandums et des Protocoles d'Accord Technique (PAT) desdites missions ;
- la participation aux missions des organisations financières internationales notamment la BAD, la Banque Mondiale, l'Union Européenne, relatives à l'assistance technique et aux conditions de décaissement des appuis budgétaires ;
- la participation aux travaux du Comité National de la Dette Publique dans le cadre de l'élaboration du document de politique nationale de la dette publique et de la stratégie de gestion à moyen terme de la dette publique (SDMT) ainsi que l'élaboration du document d'analyse de viabilité de la dette publique (AVD).

### **2.2.4 Suivi de la mise en œuvre de la réglementation communautaire**

Ce suivi s'est effectué à travers les activités suivantes :

- La participation aux travaux de suivi des projets du Programme Economique Régional de l'UEMOA et du Programme Communautaire de Développement de la CEDEAO;
- La participation aux activités du Comité National de Politique Economique (CNPE) liées à la surveillance multilatérale.

## **2.3 DIRECTION DU BUDGET DE L'ETAT**

Les activités de la Direction ont porté essentiellement sur :

- L'allocation des crédits aux structures dépensières;
- L'élaboration des projets d'actes modificatifs : pour répondre aux besoins exprimés par les structures dépensières;
- L'élaboration des projets de lettre d'avance ;
- La participation à la préparation du Programme d'Investissement Public (PIP) 2014-2016.

## **2.4 DIRECTION DE L'ADMINISTRATION DU SIGFiP**

Les actions menées au cours de l'année 2013, ont donné les résultats suivants :

### **Au titre de la déconcentration du SIGFiP**

- La connexion au réseau central du SIGFiP des localités d'Azaguié, de Mankono, de Ferkessédougou, de Ouragahio et de Saïoua;

A cet effet, les actions suivantes ont été réalisées :

- la réhabilitation et la sécurisation des locaux destinés à abriter les services du SIGFiP;
- le câblage des bureaux des acteurs et agents du SIGFiP;
- l'équipement en matériel informatiques et en mobiliers de bureau des services du SIGFiP et des bureaux des acteurs ;
- la formation des acteurs du circuit de la dépense publique de ces localités.

### **Au titre de la maintenance et du renouvellement des matériels informatiques du SIGFiP**

- La maintenance des équipements et matériels informatiques du SIGFiP;
- Le renouvellement des matériels défectueux, vieillissants ou dérobés.

### **Au titre des missions de prospection et d'information**

- Prévues pour être menées dans vingt-quatre (24) localités, les missions de prospection et d'information ont été effectuées dans trente et une (31) localités : Guéyo, Méagui, Vavoua, Zoukougbeu, Kani, Madinani, Tengréla, Bettié, Koun-Fao, Nassian, Attiégouakro, Sakassou, Béoumi, Bangolo, Guitry, Dabakala, Sinématiali, Ouangolodougou, Toulepleu, Zouan-Hounien, Danané, Kouibly, Biankouma, Ouaninou, Koro, Kaniasso, Bouna, Boundiali, Minignan, Kong et Niakaramandougou.

### **Au titre de la modernisation du circuit de la dépense publique**

- La formation des acteurs du circuit d'exécution des avances de trésorerie (les agents des postes comptables centraux, le Directeur de la Dette Publique, les DAF des ministères);

### **Au titre de la mise en œuvre du circuit allégé de la procédure normale d'exécution des dépenses publiques à travers le SIGFiP**

- La proposition d'un circuit allégé relatif à la procédure normale d'exécution des dépenses pour accroître la capacité d'absorption des crédits budgétaires.

A cet effet, un amendement doit être apporté au décret n°98-716 du 16 décembre 1998 portant réforme des circuits et des procédures d'exécution des dépenses et des recettes du Budget Général de l'Etat, des Comptes Spéciaux du Trésor et mise en œuvre du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFiP).

## **2.5 DIRECTION DU CONTROLE BUDGETAIRE**

Les activités au titre de l'année 2013 menées sont les suivantes :

- Organisation de quatre (04) missions d'évaluation des EPN ;
- Coordination de l'audit organisationnel, comptable et financier de 46 EPN ;
- Interconnexion des serveurs locaux des EPN au serveur de la DCB dans deux EPN pilotes (ESATIC et CEPICI) ;
- Extension du RICI-EPN à 22 autres EPN portant le nombre des EPN connectés à 78;
- Suivi de la tenue de 167 Conseils de Gestion dans les EPN ;
- Organisation de deux (02) visites d'assistance dans les EPN ;

- Elaboration du rapport général de gestion des EPN à partir de 60 rapports spéciaux des contrôleurs budgétaires contre 85 rapports attendus ;
- Examen de vingt-deux (22) projets de textes relatifs aux EPN ;
- Examen de sept (07) projets de création d'EPN.

## **2.6 DIRECTION DES OPERATIONS DES COLLECTIVITES DECENTRALISEES**

Les activités menées au cours de l'année 2013 se présentent comme suit :

- La participation aux travaux d'harmonisation de la loi portant Régime Financier (et ses annexes) des Collectivités Décentralisées avec celle de l'UEMOA ;
- L'achèvement des travaux préliminaires à la mise en œuvre de la phase pilote du Système Intégré de Gestion des Collectivités Décentralisées (SIGESCOD) ;
- Le suivi des programmes budgétaires des Collectivités Décentralisées dans les Régions et les Communes ayant un budget supérieur ou égal à cent cinquante millions (150 000 000) de FCFA;
- La réalisation de l'Annexe V de la loi de finances 2014 portant Budget de l'Etat pour les opérations transférées aux collectivités décentralisées (Régions et communes) ;
- L'application d'un nouveau mode de détermination des dotations à transférer aux Collectivités Décentralisées dans le cadre du budget 2014 ;
- La participation à la révision du cadre réglementaire afférent aux entités décentralisées avec l'examen de neuf (09) décrets relatifs aux collectivités territoriales.

## **2.7 DIRECTION DU CONTROLE FINANCIER**

Les actions entreprises au cours de l'année 2013 se résument comme suit :

### **Au titre du renforcement des capacités**

- 50 Agents vérificateurs ont été formés sur le nouveau code des marchés publics.
- 127 Chargés d'études et Agents vérificateurs sur les 150 prévus initialement, ont pu bénéficier de la formation sur les procédures des dépenses publiques ;
- 12 Contrôleurs Financiers sur les 20 programmés, ont été formés à la rédaction administrative ;
- 53 Contrôleurs Financiers, Contrôleurs Financiers Secondaires, Sous-directeurs et Chefs de service ont participé à la formation sur le Développement personnel ;
- 17 Secrétaires sur les 20 prévues ont participé à la formation au Métier d'assistante de direction;
- La base de données des besoins en formation est disponible et continue d'être alimentée.

### **Au titre du renforcement de la Gouvernance économique, financière et administrative**

- Le recrutement et la formation de dix (10) nouveaux Contrôleurs Financiers en attente de leur décret de nomination et de leur affectation ;
- Le rééquipement des services du Contrôle Financier en matériels informatiques et techniques (127 ordinateurs, 7 autocommuteurs)
- L'organisation de réunions de direction et de visites de travail dans les services de Contrôle Financier déconcentrés :
  - une (01) réunion de prise de contact du Directeur avec les Contrôleurs Financiers le 17 mai 2013 et deux (02) réunions de sensibilisation des Contrôleurs Financiers les 23 et 27 décembre 2013 sous la présidence du Directeur Général ;
  - visite dans les locaux devant accueillir les services des nouveaux Contrôleurs Financiers.

- La revue des motifs des différés et des rejets des engagements et des mandats de paiement de l'exercice budgétaire 2011 en cours;
- La modernisation de la gestion des documents et des archives à travers la sauvegarde des bases documentaires sur les disques durs externes.

## **2.8 DIRECTION DE LA SOLDE**

La mise en œuvre de ces activités a donné les résultats suivants :

### **Au titre de la poursuite et de l'accentuation des contrôles ciblés des indemnités de représentation et autres indemnités :**

- La poursuite du contrôle des indemnités de représentation au titre de fonctions occupées dans les services centraux et déconcentrés, en liaison avec le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative ;
- La réduction, à l'initiative des Directions régionales de la Solde et des Gestionnaires sectoriels d'effectifs, des mandatements indus de solde et accessoires de solde par la suppression effective des salaires de fonctionnaires décédés ;
- La mise en œuvre de contrôles spécifiques de conformité des indemnités mandatées au profit de fonctionnaires relevant de statuts particuliers (Magistrats, Corps Préfectoral, Corps Diplomatique).

### **Au titre de l'amélioration de la célérité dans le traitement des dossiers**

- L'amélioration du rendement aux postes de travail par une répartition efficiente des dossiers notamment à la Sous-direction du Contentieux et de la Réglementation, unité pilote de réalisation d'une étude des postes de travail ;
- La réduction notable du temps de traitement des rétablissements de salaires de fonctionnaires et agents de l'Etat auparavant suspendus de solde ;
- L'optimisation des états de sommes dues, du traitement et de la production des certificats de cessation de paiement (CCP) dans le cadre de la liquidation des dossiers de pensions de retraite à travers l'édition de CCP anticipés notamment pour les fonctionnaires de la Police Nationale ;
- La conception d'un module spécifique de traitement automatisé des CCP à mettre en exploitation en 2014 ;

### **Au titre de la redynamisation des services extérieurs (Directions régionales) de la Direction de la Solde**

Les Directions Régionales de la Solde ont imprimé plus de dynamisme à leurs services concourant ainsi à favoriser :

- Le renforcement des performances opérationnelles des services par l'acquisition de nouveaux ordinateurs et imprimantes pour l'édition d'états divers et de bulletins de solde ;
- La sédentarisation des fonctionnaires et agents de l'Etat à leurs postes de travail au moyen de la distribution des bulletins de solde sur place ainsi que l'acheminement et la prise en charge, pour le compte des fonctionnaires en régions, des actes produits par les services centraux de la Direction de la Solde ;
- La poursuite de la mise à jour des localisations géographiques des fonctionnaires et agents de l'Etat en vue de conformer les imputations de charges salariales aux services de rattachement effectif ;
- La réalisation de contrôles de proximité sur les situations et positions administratives des fonctionnaires et agents de l'Etat en service dans les unités administratives régionales des ministères ;

- L'amélioration des relations et de la communication avec les fonctionnaires et agents de l'Etat ;
- La bancarisation de la solde et des accessoires de solde des fonctionnaires et agents de l'Etat en activité dans leurs ressorts territoriaux respectifs.

## 2.9 DIRECTION DES MARCHES PUBLICS

Les activités menées ont porté sur :

- La planification des lignes budgétaires :
  - 2195 lignes ont été planifiées et validées, soit 54% des lignes soumises à marché, dont 1279 concernent l'administration centrale, 759 pour les collectivités, 628 pour les Etablissements Publics Nationaux (EPN) et 279 pour les sociétés d'Etat ;
- La passation des marchés :
  - 1516 appels d'offres ont été faits en 2013, dont 1023 appels d'offres ouverts et 493 appels d'offres restreints ;
  - 2671 marchés ont été approuvés en 2013 pour une valeur de 687,7 milliards contre 415,8 milliards en 2012, soit plus de 65,4% du montant des marchés approuvés en 2012.
  - Tous les Conseils Régionaux ont lancé des opérations avec l'appui des Directeurs Régionaux à l'intérieur du pays ;
  - Toutes les communes d'Abidjan ont passé leurs appels d'offres grâce à l'encadrement des Directeurs Régionaux des Lagunes, d'Abidjan Nord et Sud.
- La mise en œuvre de dispositifs d'appui à l'efficacité globale des marchés publics :
  - l'élaboration des modules travaux et prestations de services de la Banque de Données des Prix de Référence (BDPR). A fin 2013, le module I « fourniture-équipement » est disponible avec **810 items** répertoriés et codifiés. Les modules travaux et prestations de services sont en élaboration ;
  - l'élaboration du projet de catégorisation des entreprises. Le projet de décret portant mise en œuvre du projet est en cours de validation par les instances habilitées ;
  - l'élaboration des manuels de procédures des marchés publics, composés de dix fascicules. Lesdits fascicules sont en cours d'édition ;
  - l'élaboration du cadre juridique de la maîtrise d'œuvre, au stade de la validation des projets de textes ;
  - la numérisation des archives. L'objectif est de réhabiliter et d'informatiser les archives des marchés publics et de parer à l'absence de documentation spécialisée en la matière. Il est impérieux de disposer d'une salle archives pour la conservation physique des dossiers d'appels d'offres ;
  - la gestion du SIGMAP et des outils de la communication.

## 2.10 DIRECTION DU PATRIMOINE DE L'ETAT

### Au titre du suivi des biens mobiliers de l'Etat

- Le recensement de 6 054 biens meubles, dont 875 biens plaqués et 5 179 biens marqués à l'étiquette argentée dans cinq (5) Etablissements Publics Nationaux (EPN), une Administration centrale et une Institution ;
- L'enlèvement de 355 biens hors d'usage dans treize (13) services de l'Etat ;

### Au titre de l'acquisition et de la gestion des véhicules administratifs

- Le fichier du parc automobile de l'Etat s'établit comme suit :

- Véhicules déclarés par les services : 11 171 ;
- Véhicules existant non déclarés : 1 867 ;
- Nombre total de véhicules administratifs : 13 038 ;
- La délivrance de 6 047 vignettes administratives, soit 46,38% du parc auto;
- Pour la gestion 2013, le montant des Lettres de Commande Valant Marché (LCVM) est de 29 371 554 272 F CFA pour 1 610 véhicules répartis comme suit :
  - administration centrale : 8 971 882 919 F CFA pour 768 véhicules ;
  - collectivités décentralisées : 2 458 707 498 F CFA pour 112 véhicules ;
  - EPN : 6 574 939 477 F CFA pour 337 véhicules ;
  - institutions : 11 092 112 383 F CFA pour 366 véhicules ;
  - projets : 273 911 995 F CFA pour 27 véhicules.

### **Au titre du suivi des abonnements et des consommations de l'Etat en eau, électricité et téléphone**

- Le traitement des factures d'un montant total de 48 127 856 866 F CFA se réparti comme suit :
  - Electricité : 29 106 972 137 F CFA;
  - Eau : 11 119 770 919 F CFA ;
  - Téléphone : 7 901 113 810 F CFA.
- L'autorisation de 435 nouvelles lignes téléphoniques dont 12 d'accès au réseau libre, 301 au réseau interurbain sans cellulaire et 122 lignes d'accès au réseau urbain sans cellulaire;
- La prise en charge de 458 liaisons spécialisées et 131 lignes ordinaires des régions financières;
- La sensibilisation sur l'usage abusif du téléphone et la résiliation de 62 lignes téléphoniques non utilisées par l'Administration;
- L'autorisation de 497 nouveaux abonnés pour l'électricité et 132 pour l'eau;
- La réalisation d'économie de 1 902 430 670 F CFA, issus d'erreurs décelées sur les factures, dont 1 638 275 195 F CFA pour l'électricité et 264 155 475 F CFA pour l'eau;
- La négociation et la conclusion de deux compensations des dettes et créances réciproques entre l'Etat et la CIE ayant porté respectivement sur 14 553 486 069 F CFA (14/06/2013) et 14 553 486 068 F CFA (30/12/2013);
- L'organisation d'échange d'effets entre l'Etat et Côte d'Ivoire Télécom, le 14 juin 2013, au montant de 3 958 049 274 F CFA;
- La conclusion de deux protocoles de compensation entre l'Etat et Côte d'Ivoire Télécom (Avenants n° 9 et 10), avec respectivement pour soldes 10 860 244 198 F CFA et 652 070 487 F CFA, en faveur de l'Etat;
- Le règlement à la SODECI par le Trésor de 6 600 000 000 F CFA au titre des factures de l'année 2012;
- Pour le contrôle des installations d'abonnements, la visite de 12 casernes militaires et policières, 54 établissements scolaires publics et 129 services publics;
- Le colmatage de fuite d'eau sur 41 sites.

## **2.11 DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES MOYENS GENERAUX**

Les actions menées au cours de l'année 2013 ont donné les résultats suivants :

- Le déploiement de cent treize (113) nouveaux agents au cours de cette année ; ce qui ramène l'effectif de la DGBF à 1738 agents dont mille trois (1003) agents masculins et sept cent trente cinq (735) agents de sexe féminin ;
- La gestion des dossiers des sortants : 02 (deux) départs à la retraite, cinq (05) décès et deux (02) mutations vers d'autres Directions Générales ;
- La reconstitution des archives du personnel à 90% (acquisition des dossiers) et l'enregistrement électronique des dossiers du personnel par direction dans la base de données à 98% ;
- La numérisation des pièces essentielles de chaque dossier (30% réalisés) ;
- La poursuite des travaux de constructions de mini-cités financières sur les sites de San-pedro et de Bondoukou ;
- La signature de trois (03) contrats de bail qui ont permis la relocalisation de trois (03) structures de la DGBF à Cocody les Deux Plateaux : il s'agit de la Direction de la Réforme Budgétaire et de la Modernisation de la Gestion Publique, de la Direction de la Formation, de la Documentation et de la Communication et du Système d'Information ;
- La réhabilitation de bureaux à la Direction de la Solde et les permanences des deux (02) syndicats;
- L'amélioration du fonctionnement et de la fréquentation du Service Médical, faisant passer le total des consultations de 12 978 en 2012 à 13 759 en 2013, soit une progression annuelle de près de 7 % ;
- L'acquisition de nouveaux équipements pour le Service Médical, l'organisation de campagne de sensibilisation contre l'hypertension artérielle et la vaccination contre l'hépatite B ;
- L'intensification et la vulgarisation des activités du Service Social ont permis à son personnel d'être plus proche des agents avec un total d'activités réalisées (hors permanence) qui se chiffrent à 995 et le nombre de consultations à 478 en 2013.

## **2.12 DIRECTION DES TRAITEMENTS INFORMATIQUES**

Les actions menées au cours de l'année 2013 ont donné les résultats suivants :

- La construction et l'aménagement à 90% de la salle serveur;
- L'achèvement à 98% des travaux de câblages informatiques, téléphoniques et de courant électrique ;
- Le démarrage des tests de mise en service du réseau informatique modernisé et sécurisé depuis la mi-décembre 2013 sur l'ensemble des paliers de la tour F;
- La connexion des nouveaux locaux de la DGBF situés au II-plateaux à la tour F afin de profiter des ressources informatiques partagées ;
- la création d'une liaison fibre optique et d'un VPN entre le Golf Hôtel et la tour F lors des conférences budgétaires pour faciliter les travaux par l'utilisation des ressources informatiques du siège;
- La réalisation des opérations techniques de préparation du Budget;
- L'installation et le paramétrage du SIGBUD au niveau des DAF pour leur permettre de faire leurs saisies ;
- La production des enveloppes budgétaires 2014;
- La réalisation de la consolidation des données budgétaires;
- L'édition et la transmission des documents budgétaires;
- La mise en ligne du site web de la DGBF et son contenu régulièrement mis à jour.

## **2.13 DIRECTION DE LA REFORME BUDGETAIRE ET DE LA MODERNISATION DE LA GESTION PUBLIQUE**

Les activités majeures de l'année 2013 se résument comme suit :

### **Au titre de la préparation des cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT).**

- La finalisation de l'Annexe CDMT (2013-2015) de la loi de finances portant budget de l'Etat au titre de l'année 2013 des onze (11) premiers Ministères;
- L'élaboration des CDMT 2014-2016 de cinq (5) nouveaux ministères;
- L'élaboration des Rapports Annuels de Performance 2012 des anciens ministères sous CDMT;
- La formation des Directeurs Régionaux du Budget à la GAR, CDMT et Budget Programme;
- L'élaboration d'un CDMT Global 2014-2016.

### **Au titre de la transposition des Directives du nouveau cadre harmonisé des finances publiques dans le droit national.**

- L'organisation de séminaires de restitution des directives aux membres de la Commission des affaires économiques et financières de l'Assemblée Nationale ;
- L'organisation de séminaires de restitution des directives aux autres cadres de l'Administration Publique (corps préfectoral, communes, gestionnaires de programme) ;
- La rédaction du projet de décret relatif à la Nomenclature Budgétaire, au TOFE, au Plan Comptable de l'Etat et le Règlement Général de Comptabilité publique;
- La rédaction du projet d'arrêté portant codification détaillée de la Nomenclature Budgétaire de l'Etat.

### **Au titre de la mise en place des applicatifs de gestion budgétaire pour les Institutions constitutionnelles**

- L'exécution à titre expérimental du budget 2013 dans au moins trois (3) Institutions pilotes à travers le SIGFIP des Institutions (Conseil Constitutionnel, Chambre des Comptes et Conseil Economique et Social);

## **2.14 DIRECTION DE LA FORMATION, DE LA DOCUMENTATION ET DE LA COMMUNICATION**

Les actions menées se déclinent comme suit :

### **Au titre de formation:**

- L'élaboration du plan de formation 2014 en rapport avec les services :
  - les besoins en formation des structures de la DGBF ont été recueillis ;
  - le traitement de ces besoins a conduit à la définition des axes de compétences ;
  - les séances d'arbitrage avec les structures ont abouti à une programmation triennale ;
  - les termes de référence des thèmes de formation retenus pour l'année 2014 ont été rédigés ;
  - le calendrier des formations de l'année 2014 a été établi ;
  - le plan de formation 2014 a été budgétisé.
- L'élaboration du projet de plan de formation 2014-2016 ;.
- L'organisation d'un atelier de formation au profit des acteurs du SIGFIP du Ministère d'Etat, Ministère des Affaires Etrangères ;



## **Au titre de la documentation et des archives**

- L'acquisition des documents au Centre de Documentation et des Archives :
  - un DVDROM de stockage et de gestion des JORCI, renfermant une collection numérique de journaux officiels, couvrant la période de 1959 au 1er trimestre 2012, acquis le 23/01/2013 ;
  - le contrat d'abonnement aux périodiques au titre de l'année 2013 auprès de la librairie de France, renouvelé le 03/06/2013 ;
  - les productions internes de la DGBF au titre de l'année 2013 (Bulletin des Marchés Publics et DGBFInfos) acquises ;
  - les documents budgétaires au titre de l'année 2013, acquis ;
  - la liste d'acquisition de nouvelles monographies (ouvrages), élaborée.
- L'organisation et le traitement du fonds documentaire acquis :
  - les périodiques reçus (productions internes et externes à la DGBF) dépouillés et catalogués ;
  - les documents budgétaires (dix [10] titres relatifs au projet de loi de finances portant budget de l'Etat et douze [12] titres relatifs à la loi de finances de l'année 2013 traités) catalogués ;
  - quatre (04) dossiers trimestriels de presse relatifs aux articles extraits des périodiques externes acquis, produits ;
  - des compilations mensuelles des revues de presse, produites ;
  - quatre (04) revues trimestrielles de communiqués de conseils des ministres extraits du quotidien national Fraternité Matin, produites ;
  - cinq (05) dossiers d'information produits sur les thèmes suivants : le budget de l'Etat/ Loi de finances, les accords de Bretton Woods , la dévaluation du franc CFA (volumes 1 & 2) et le Cadre des Dépenses à Moyen Terme/CDMT).
- L'élaboration d'outils de recherche documentaire:
  - le catalogue général des monographies mis à jour ;
  - trois (3) catalogues matières de monographies relatifs aux domaines d'information couverts par le CDA produits ;
  - le répertoire des documents budgétaires couvrant la période 1960-2013 mis à jour ;
  - le cinquième bulletin de sommaires des périodiques acquis, élaboré ;
  - le répertoire des actes modificatifs des budgets 2012 et 2013 élaboré.
- L'organisation du fonds d'archives de la DGBF:
  - douze (12) correspondants archives désignés sur treize (13) attendus ;
  - les listes de documents essentiels relevant des structures de la DGBF en cours de validation ;
  - le Démarrage des activités de collecte des ressources documentaires essentielles de la DGBF.
- L'élaboration du projet de charte de fonctionnement du CDA ;
- L'informatisation du CDA ;
  - quatre bases de données relatives aux monographies, documents budgétaires, périodiques, prêts des documents créées par la DTI avec le logiciel WINISIS ;
  - expérimentation en cours des bases à travers leur alimentation et la recherche de données

## **Au titre de la communication**

- La réalisation du bulletin d'informations « DGBF Infos »
- La participation à la création et l'animation du Site Web de la DGBF ;
- Participation à l'organisation des différents ateliers, séminaires et cérémonies
  - vingt quatre (24) couvertures médiatiques d'ateliers, séminaires et cérémonies réalisées.
- Confection des gadgets et des messages publicitaires ;
  - les Agendas (VIP, Ordinaires/grand et petit format) ont été réceptionnés et distribués aux agents de la DGBF et Partenaires extérieurs ;
  - les Gadgets (cartables, clés USB, conférenciers, Note Book) ont été réceptionnés et distribués aux agents de la DGBF et Partenaires Extérieurs.
- Réalisation de films institutionnels
  - la direction a participé à trois (3) réunions dont deux (2) préparatoires entre les structures bénéficiaires du DGDI et la RT11 (30 avril et 15 mai 2013) et une autre destinée au recueil des six premiers thèmes des émissions télévisées (26 juin 2013).

### **III. DIFFICULTES RENCONTREES ET SOLUTIONS PROPOSEES**

#### **3.1 CELLULE DE REVUE DES DEPENSES PUBLIQUES**

##### **3.1.1 Difficultés**

Les difficultés de la CRDP portent principalement sur :

- Le manque de suivi de la mise en œuvre de recommandations issues des différents rapports de mission ;
- Le retard accusé dans la nomination effective de huit (8) cadres dont sept (7) Inspecteurs Auditeurs et un (1) Auditeur, qui sont pleinement associés aux missions de la CRDP ;
- L'insuffisance des locaux ;
- L'absence de formation continue aux techniques de revue des dépenses publiques pour l'ensemble des cadres ;
- L'insuffisance de matériels et de fournitures informatiques.

##### **3.1.2 Solutions proposées**

Comme solutions à tous ces problèmes soulevés, il est préconisé :

- La création d'un cadre permettant le suivi de la mise en œuvre des recommandations issues des différents rapports de mission ;
- La nomination effective des trois cadres de la CRDP dans des délais raisonnables afin qu'ils soient totalement investis dans leur fonction ;
- L'acquisition de locaux supplémentaires ;
- Le renforcement de la capacité des agents en techniques de revue de dépenses publiques ;
- L'acquisition de nouveaux kits de micro-ordinateurs, des imprimantes, de deux (2) vidéo-projecteurs, de six (6) appareils photos numériques, ainsi que des fournitures informatiques.

#### **3.2 DIRECTION DES POLITIQUES ET SYNTHESSES BUDGETAIRES**

##### **3.2.1 Difficultés**

**Au niveau du suivi de l'exécution :**

- La réception tardive de la situation des avances de trésorerie (un mois après le mois concerné) ;
- La coïncidence des délais de transmission du TOFE et de la Communication en Conseil des Ministres (CCM) relative à l'exécution du budget basée sur le TOFE. Cette situation rend difficile la finalisation de la CCM à bonne date ;
- Le niveau élevé des avances non régularisées rendant difficile la maîtrise de l'exécution des dépenses car engendrant des dépassements importants sur certaines lignes budgétaires ;
- Le manque de diligence des structures bénéficiaires des avances de trésorerie pour leur régularisation ;

**Au niveau de la préparation des Lois de Finances :**

- La non disponibilité à temps des données nécessaires pour l'élaboration du cadrage budgétaire. Cette situation entraîne des retards dans le processus d'élaboration du budget ;
- La non disponibilité du PIP au moment de l'élaboration du cadrage budgétaire ne permet pas d'affiner les projections des dotations des projets, notamment au niveau des financements extérieurs ;
- Le manque de visibilité sur les projets inscrits dans le PIP (coût réel, maturité, les conventions pour les financements extérieurs...) ;

- Les difficultés dans la détermination des enveloppes budgétaires, liée à l'absence de rapport sur les réalisations des années antérieures par les ministères, faisant l'état de l'exécution des crédits mis à leur disposition en année de base de la projection.

#### **Au niveau de l'élaboration de la Loi de Règlement :**

- La réception tardive du CGAF de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) entraîne un retard dans l'élaboration du projet de Loi de Règlement. En effet, selon la DGTCP, la version finale du CGAF ne peut être transmise avant la fin du mois de juin, alors que la Chambre des Comptes exige le dépôt de la Loi de Règlement avant les vacances judiciaires, c'est-à-dire au plus tard fin mai.

#### **Au niveau de l'élaboration du DPBEP**

- L'absence du chronogramme d'élaboration du DPBEP;
- La réception tardive des informations macro économiques pour l'élaboration du cadrage budgétaire triennal;
- La difficulté d'accès à l'information pour la rédaction du DPBEP;

#### **Au niveau du suivi de la mise en œuvre des mesures du PEF**

- La réaction tardive des directions de la DGBF en réponse aux questionnaires FMI et aux mesures du programme.

### **3.2.2 Solutions proposées**

#### **Au niveau de la mise en place et du suivi de l'exécution :**

- La sensibilisation des services intervenant dans le suivi de l'exécution du budget à fournir les données à temps ;
- La sensibilisation des structures au respect de l'arrêté portant modalités de recours aux avances ;
- La sensibilisation des comptables publics à exiger des administrateurs de crédits, la régularisation des avances obtenues afin d'alléger les opérations de fin de gestion.

#### **Au niveau de l'élaboration des Lois de Finances :**

- Le respect des délais prescrits dans le décret n° 2013-461 du 19 juin 2013 déterminant le processus annuel d'élaboration du budget de l'Etat ;
- L'instauration de l'élaboration d'un rapport de suivi de l'exécution financière et physique des projets ;
- Ne retenir au PIP que les projets à maturité ainsi que les financements extérieurs dont les négociations ont un bon niveau d'avancement.

#### **Au niveau de l'élaboration de la Loi de Règlement :**

- La sensibilisation de la DGTCP afin qu'elle mette le CGAF à la disposition du secrétariat Technique du Comité de Loi de règlement au plus tard dans le courant du mois de mars.

#### **Au niveau de l'élaboration du DPBEP**

- Rendre fonctionnelle l'ensemble des instances de validation du comité CDMT;
- La sensibilisation des structures extérieures pour la production dans les meilleurs délais, des informations nécessaires à la production du DPBEP.

#### **Au niveau du suivi de la mise en œuvre des mesures du PEF**

- La sensibilisation des directions de la DGBF au rôle centralisateur de la DPSB et à l'importance du PEF.

### **3.3 DIRECTION DU BUDGET DE L'ETAT**

#### **3.3.1 Difficultés**

Les difficultés sont essentiellement liées à:

- Le nombre élevé des actes modificatifs du budget, de nature à mettre en cause "le principe de la sincérité budgétaire";
- Le nombre élevé d'avances de trésorerie sans couverture budgétaire, créant une indisponibilité budgétaire en fin de gestion pour les régulariser ;
- L'octroi de nombreuses avances de trésorerie directes par la DGTCP;
- La finalisation difficile du budget 2014, en raison de la multiplicité des besoins et des projets, tous jugés prioritaires;
- La vacance de deux (2) postes de Sous-directeurs pendant plusieurs mois, créant une accumulation des dossiers.

#### **3.3.2 Solutions proposées**

- Mettre fin aux avances directes du trésor (sans lettre initiée par la DGBF) ;
- Application rigoureuse de la discipline budgétaire afin de réduire les dépassements budgétaires et les lettres d'avance ;
- Application rigoureuse de l'arrêté N° 178/MEF/CAB-01/20 du 13 mars 2009, fixant modalités de recours aux avances;
- Réduire autant que possible, les avances de trésorerie sans couverture budgétaire;
- Communiquer à la DBE, avant les conférences budgétaires, la liste des projets structurants jugés prioritaires;
- Pourvoir les postes de Sous-directeurs encore vacants.

### **3.4 DIRECTION DE L'ADMINISTRATION DU SIGFiP**

#### **3.4.1 Difficultés**

Les principales difficultés rencontrées au cours de la gestion 2013 concernent:

- Les vols avec effraction de matériels informatiques dans certains services déconcentrés;
- Les perturbations sur le réseau SIGFiP dans certaines localités ;
- Le vieillissement de l'infrastructure satellitaire et réseau (radios, paraboles, Switch etc.) ;
- L'instabilité du courant électrique (variation de tension) dans les services déconcentrés.

#### **3.4.2 Solutions proposées**

- Doter la Direction de l'Administration du SIGFiP (DAS) de moyens conséquents pour procéder :
  - à la réhabilitation et au renforcement de la sécurité des locaux abritant le SIGFiP dans les localités de l'intérieur du pays ;
  - à l'acquisition de groupes électrogènes pour les localités où le courant électrique est instable ;
  - au renouvellement des matériels informatiques défectueux, vieillissants ou dérobés.
  - à la réhabilitation de la plate-forme satellitaire et des VSAT de tous les sites existants;
  - au remplacement du matériel réseau (Radios, Switch, Juniper etc.).

### **3.5 DIRECTION DU CONTROLE BUDGETAIRE**

#### **3.5.1 Difficultés**

Les difficultés sont essentiellement liées au :

- Manque de matériels roulants et moyens financiers et humains ;
- Non respect des délais d'exécution des travaux par la SNDI dans le cadre des nouvelles connexions et de l'interconnexion du RICI-EPN;
- Retard accusé par les Contrôleurs Budgétaires dans l'élaboration et la transmission des états de rapports à la Direction du Contrôle Budgétaire.

#### **3.5.2 Solutions proposées**

- L'octroi de moyens financiers, humains et logistiques (véhicule, dotation en carburant) et de moyens de communication efficace à la Direction du Contrôle Budgétaire pour lui permettre d'effectuer les visites en EPN à Abidjan et à l'intérieur du pays et de renforcer les capacités des acteurs des EPN.
- Pour remédier au problème de retard dans l'exécution des tâches dévolues à la SNDI dans le cadre de la réalisation des travaux de connexion et d'interconnexion du RICI-EPN, il convient d'envisager un autre type de partenariat avec la SNDI.
- En ce qui concerne les rapports des Contrôleurs Budgétaires, il faut prendre des mesures pour les contraindre à produire et transmettre leurs rapports à la DCB dans les délais impartis.

### **3.6 DIRECTION DES OPERATIONS DES COLLECTIVITES DECENTRALISEES**

#### **3.6.1 Difficultés**

Les difficultés se résument comme suit :

- L'insuffisance de locaux pour le personnel ;
- L'entrave réglementaire relative au suivi de l'exécution du budget des entités décentralisées.

#### **3.6.2 Solutions proposées**

En vue de l'accomplissement total de ses missions, la DOCD propose quelques solutions majeures :

- La mobilisation de moyens financiers pour l'accomplissement des missions d'assistance aux Collectivités Décentralisées ;
- La résorption diligente de l'insuffisance du nombre de bureaux afin de disposer d'un cadre approprié pour recevoir et travailler avec les élus locaux ;
- La mise en œuvre du programme de formation et de perfectionnement à l'attention des Elus locaux et des Agents des Collectivités Décentralisées.

### **3.7 DIRECTION DU CONTROLE FINANCIER**

#### **3.7.1 Difficultés**

- L'insuffisance de crédits budgétaires pour la formation eu égard à l'importance de l'effectif ;
- L'absence de certains agents aux formations ;
- L'atteinte du quota de 15 Contrôleurs Financiers prévus rendue impossible par les critères de sélection retenus;
- Le retard dans l'exécution des marchés d'acquisitions de matériels informatiques et techniques de bureau.

### **3.7.2 Solutions proposées**

- Revoir à la hausse les crédits budgétaires alloués au Contrôle Financier pour la formation du personnel ;
- Mettre en place des procédures de programmation des agents afin qu'ils soient disponibles pour les formations ;
- Mettre à la disposition de la Sous-direction chargée de la Formation des moyens de communication adéquats pour contacter facilement les agents ;
- Sanctionner les agents absents aux formations, sans motifs valables ;
- Redéfinir les critères de recrutement des Contrôleurs Financiers qui permettent d'une part d'atteindre les quotas initialement fixés et d'autre part qui favorisent la sélection des agents du Contrôle Financier ;
- Permettre au Directeur du Contrôle Financier d'exécuter lui-même ses crédits centralisés afin de ne pas alourdir davantage la procédure de passation des marchés et de lever les contraintes liées à cet état de faits dans la mise en œuvre de son plan d'actions.

## **3.8 DIRECTION DE LA SOLDE**

### **3.8.1 Difficultés**

Pour l'essentiel, les difficultés rencontrées sont les suivantes :

- L'absence d'un serveur de Back up pour la sauvegarde des données ;
- Les difficultés de connexion des Directions Régionales au réseau informatique du fait de l'instabilité dudit réseau ;
- L'accentuation de la dégradation des installations des locaux et la non alimentation des bureaux en climatisation rendant les conditions de travail des agents difficiles ;
- L'absence de véhicules de type 4 x 4 pour les Directions Régionales, les opérations de contrôle et les interventions des services de la Sous-direction en charge de l'Informatique dans les services déconcentrés ;
- Les suspensions fréquentes des traitements de solde en raison des interruptions de fourniture d'électricité ;
- Les dysfonctionnements multiples dans les relations fonctionnelles avec le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative notamment dans la transmission des dossiers physiques en appui aux fichiers transmis à travers le Fichier Unique de Référence (F.U.R) ;
- La persistance de limites au niveau de l'applicatif informatique de gestion (SOLDE AN 2000) de la rémunération des fonctionnaires et agents de l'Etat.

### **3.8.2 Solutions proposées**

- Acquisition d'un Back up complet pour la conservation et la sauvegarde à distance des données de traitement des salaires afin de prévenir les désagréments qui pourraient naître de la disparition totale des données en cas de survenance de sinistres inattendus ;
- Amélioration de la connexion des Directions régionales au réseau informatique ;
- Dotation des Directions Régionales en véhicules de type 4x4 pour leur permettre d'effectuer des contrôles de présence des fonctionnaires et agents de l'Etat ;
- Mise à la disposition de la Sous-direction en charge de l'Informatique d'un véhicule de type 4x4 lui permettant d'assurer convenablement le transport des équipements informatiques dans les Directions Régionales et d'imprimer plus de célérité et d'efficacité dans les

interventions de maintenance du réseau et des équipements informatiques ainsi que les réparations ;

- Mise à la disposition de la Sous-direction en charge du Contrôle d'un véhicule de liaison lui permettant d'effectuer les missions de contrôle et autres investigations sur le terrain ;
- Achat d'un groupe électrogène pour permettre le traitement de la solde en cas d'interruption de la fourniture d'électricité.

### **3.9 DIRECTION DES MARCHES PUBLICS**

#### **3.9.1 Difficultés**

Les difficultés rencontrées au cours de l'année 2013 sont de différents ordres :

- L'insuffisance de moyens matériels et humains pour couvrir toutes les activités de marchés publics ;
- Le manque de ressources financières pour la formation des acteurs des marchés publics et pour le financement des projets de mise en œuvre de dispositifs d'appui à l'efficacité globale des marchés publics ;
- L'encombrement des bureaux faute de salle d'archives convenable ;
- La centralisation difficile des budgets des collectivités, des Etablissements Publics Nationaux et des Sociétés d'Etat ;
- La perturbation du réseau SIGMAP en particulier en Région ;
- la perturbation dans la production du Bulletin Officiel des Marchés Publics due au vieillissement des équipements ;
- Le non respect du profil exigé (catégorie A) dans la désignation des acteurs chargés de la gestion du SIGMAP au niveau des points focaux ;
- La vétusté du matériel informatique affecté aux acteurs connectés au réseau SIGMAP entraînant des pannes fréquentes ;
- La mise à disposition tardive des budgets des collectivités locales, des EPN et des sociétés d'Etat empêche une planification régulière des opérations de marchés pour mesurer la performance du système des marchés publics.

#### **3.9.2 Solutions proposées**

- L'affectation de nouveaux locaux ;
- La mise à disposition de personnel additionnel et l'acquisition de moyens matériels ;
- La recherche de financements pour la finalisation des projets entamés ;
- La construction ou l'acquisition d'une salle d'archives et de documentation ;
- L'interconnexion des applicatifs pour la gestion des budgets des collectivités, des Etablissements Publics Nationaux et des Sociétés d'Etat, avec le SIGMAP ;
- La nécessité de renouveler le matériel de l'imprimerie qui produit le journal des marchés publics

### **3.10 DIRECTION DU PATRIMOINE DE L'ETAT**

#### **3.10.1 Difficultés**

##### **Au titre du suivi des biens mobiliers de l'Etat**

- La procédure actuelle de recensement ne permet pas d'avoir une base de données fiable des biens meubles ;
- L'absence d'entrepôt pour le stockage des biens enlevés dans les services de l'Etat.



### **Au titre de l'acquisition et de la gestion des véhicules administratifs**

- L'inadaptation du décret n°2000-483 du 12 juillet 2000 réglementant la gestion des véhicules administratifs aux nouvelles exigences de la gestion du parc auto de l'Etat ;
- Le refus de certains utilisateurs de véhicules administratifs de s'acquitter de la vignette administrative ;
- La prolifération des immatriculations fantaisistes sur des véhicules administratifs.

### **Au titre du suivi des abonnements et des consommations de l'Etat en eau, électricité et téléphone**

- L'inadaptation du décret n° 2000-364 du 10 mai 2000 portant réglementation de l'attribution et de l'utilisation du téléphone dans les services publics et aux domiciles des personnes occupant certaines fonctions, au contexte actuel.
- L'inexistence de texte réglementant l'utilisation de l'eau et de l'électricité dans les services et bâtiments publics.

#### **3.10.2 Solutions proposées**

##### **Au titre du suivi des biens mobiliers de l'Etat**

- La mise en œuvre d'une opération de recensement sur la base déclarative ;
- La location d'un magasin ou la construction d'un entrepôt pour le stockage des biens usagés enlevés dans les services de l'Etat.

##### **Au titre de l'acquisition et de la gestion des véhicules administratifs**

- La prise d'un arrêté interministériel autorisant les contrôles des Forces de l'Ordre visant à faire respecter les règles d'utilisation, d'immatriculation des véhicules et le port de la vignette administrative;
- La prise de sanctions à l'encontre des utilisateurs de véhicules administratifs qui ne s'acquittent pas de la vignette administrative ;
- La ré-immatriculation de l'ensemble du parc automobile de l'Etat et l'interdiction des plaques d'immatriculation fantaisistes.

##### **Au titre du suivi des abonnements et des consommations de l'Etat en eau, électricité et téléphone**

- La modification du décret n° 2000-364 du 10 mai 2000 sur le téléphone.
- La prise d'un décret réglementant l'utilisation de l'eau et de l'électricité dans les services et bâtiments publics.

### **3.11 DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES MOYENS GENERAUX**

#### **3.11.1 Difficultés**

##### **Au niveau de la gestion du matériel et des équipements**

- L'insuffisance de crédits d'équipement pour pourvoir aux besoins sans cesse croissants des services ;
- L'insuffisance des locaux (bureaux) au regard de l'accroissement de l'effectif du personnel de la DGBF ;
- La vétusté des locaux de la Tour F posant de réels problèmes de sécurité. Il y a lieu d'entreprendre urgemment des travaux portant sur l'étanchéité et la plomberie. A cela, s'ajoute la complexité de la gestion dudit bâtiment ;

Il est à noter que la gestion de la cité financière relève de la DAF notamment dans les domaines de la climatisation centrale, de l'électricité, de la plomberie et du sanitaire, du

gardienage, de l'entretien ménager et des ascenseurs. Cette situation n'est pas sans conséquences sur le bon fonctionnement desdits équipements.

#### **Au niveau structurel**

- L'exiguïté des locaux du Service Médical ;
- L'insuffisance de salles de consultations (3 salles pour neuf (09) médecins) ;
- L'inexistence de salles de soins véritables. Le bureau des infirmiers et la salle de mise en observation sont utilisés pour les soins ;
- L'inadaptation des locaux du Service social.

#### **Au niveau administratif**

- La non codification du service médical par la Direction des Etablissement Sanitaires et Sociaux (DESS) du Ministère de la Santé.

#### **3.11.2 Solutions proposées**

#### **Au niveau de la gestion du matériel et des équipements**

- La dotation de la DRHMG en crédits budgétaires conséquents afin de lui permettre de répondre efficacement aux diverses sollicitations des services ;
- La finalisation du projet de construction de la nouvelle Tour ;
- La définition, en liaison avec la DAF, d'une plate-forme de gestion de la Tour F pour une plus grande efficacité.

#### **Au niveau de la gestion des actions sociales :**

- L'achat d'un car pour le transport du personnel lors des événements;
- La mise en place d'un cadre d'échanges périodiques avec les responsables de Personnel pour une mise à niveau des informations ;
- L'organisation de campagnes de prévention et de sensibilisation sur les maladies à retentissement et à caractère social en liaison avec le Service Médical.

#### **Au niveau de la gestion des activités du Service Médical «KOUASSI Kouamé»**

- La poursuite des efforts engagés en vue de l'amélioration du cadre institutionnel et du fonctionnement du service médical notamment :
  - la délocalisation du service médical dans un espace plus grand ;
  - l'adoption et la mise en œuvre des textes relatifs au SEMAF (Secours Mutuel des Agents des Finances Générales) ;
  - l'établissement de connexions internet aux différents postes de travail existant au sein du Service Médical (06).

### **3.12 DIRECTION DES TRAITEMENTS INFORMATIQUES**

#### **3.12.1 Difficultés**

- Le sous-équipement de la salle serveur de la DGBF;
- La vétusté du réseau informatique, téléphonique et du réseau de courant ondulé de la DGBF;
- L'absence d'un cadre institutionnel de gestion retarde le démarrage du projet de refonte du Système d'information budgétaire.
- Le problème de maintenance et d'équipements du réseau informatique;
- L'inexistence d'outils collaboratifs à la DGBF.

### **3.12.2 Solutions proposées**

- La sensibilisation du Comité de Direction aux projets et à la nécessité de disposer des budgets conséquents ;
- La validation au plus vite de la note de cadrage du projet de refonte;
- La poursuite du renforcement des effectifs de la DTI ;
- La disposition au plus tôt d'un véhicule de liaison pour faciliter le déplacement des agents en intervention sur les sites distants ;
- La motivation des membres du comité d'animation du site WEB.

## **3.13 DIRECTION DE LA REFORME BUDGETAIRE ET DE LA MODERNISATION DE LA GESTION PUBLIQUE**

### **3.13.1 Difficultés**

- Le manque d'intérêt accordé au processus CDMT par certains acteurs ;
- L'instabilité organisationnelle des Ministères sous CDMT qui entrave la capitalisation des renforcements de capacités effectués ;
- Le retard dans le développement de l'applicatif SIGMIN financé par l'Union européenne;
- L'insuffisance des équipements de travail des Comités sectoriels.

### **3.13.2 Solutions proposées**

- Plaidoyer auprès des autorités pour une meilleure appropriation des enjeux des réformes ;
- Equiper les Comités sectoriels en matériel informatique ;
- Equiper la DRBMGP en véhicules de liaison et de mission.

## **3.14 DIRECTION DE LA FORMATION, DE LA DOCUMENTATION ET DE LA COMMUNICATION**

### **3.14.1 Difficultés**

Les difficultés rencontrées sont essentiellement d'ordre matériel :

- L'absence de ligne téléphonique directe ;
- L'exiguïté des locaux ;
- Le retard accusé dans la finalisation des travaux relatifs à l'informatisation du CDA ;
- Le retard accusé dans la mise en œuvre de la charte de gestion du CDA ;
- Le manque de matériel de travail (véhicule de liaison, imprimante couleur, photocopieuse) ;
- L'insuffisance de personnel au service Communication : Six (06) agents permanents dont une (01) secrétaire de Direction et un (01) contractuel.

### **3.14.2 Solutions proposées**

- L'équipement des services de la Direction en ligne téléphonique directe ;
- La délocalisation des services de la Direction dans les nouveaux locaux mis à sa disposition ;
- La finalisation et livraison des travaux relatifs à l'informatisation du CDA par la DTI ;
- La validation de la charte de gestion du CDA ;
- La poursuite du programme d'équipement de la Direction en 2014 ;
- Le renforcement du personnel dont un spécialiste en productions audiovisuelles.

## **CONCLUSION**

La Direction Générale du Budget et des Finances a mené ses activités en 2013 dans un environnement favorable à travers les actions en faveur de la cohésion sociale (rapprochement Gouvernement et l'opposition) et la maîtrise de l'environnement sécuritaire par le raffermissement de l'activité économique.

Cet environnement favorable s'est ressenti sur la gestion budgétaire qui a bénéficié du renforcement du partenariat entre l'Etat et le secteur privé et de la consolidation de la coopération financière internationale.

Toutes ces actions ont favorisé la poursuite des efforts d'assainissement et d'amélioration de la gestion des finances publiques sous l'impulsion des réformes structurelles et sectorielles permettant une bonne amorce de la mise en œuvre du programme économique et social du Gouvernement décliné dans le Plan National de Développement (PND) 2012-2015.

Afin de contribuer efficacement à la consolidation de la croissance économique amorcée depuis 2012, la Direction Générale du Budget et des Finances entend renforcer les acquis et assurer de façon diligente l'exécution de ses fonctions d'élaboration, de contrôle et d'évaluation des dépenses.