



29635
v.2

**Document
de la
Banque mondiale
et de
la Banque Africaine de Développement**

**RAPPORT ANALYTIQUE
SUR LA PASSATION DES MARCHES**

COTE D'IVOIRE

Volume II

10 juin 2004

Banque mondiale: Operational Quality and Knowledge Services/Région Afrique

Banque Africaine de Développement : Unité de Passation des Marchés

Table des matières

| | |
|---|----|
| 1. Notes sur les entrevues avec les institutions rencontrées..... | 3 |
| 2 -Le fonctionnement du Transit international Inter Etats (T.R.I.E) | 22 |
| 3-L'Office ivoirien des Chargeurs (O.I.C.)..... | 23 |
| 4. Le Guichet unique automobile(G.U.A) pour l'importation des véhicules en Côte d'Ivoire..... | 24 |
| 5. L'importation des médicaments | 26 |
| 6. La cour d'arbitrage(CACI)..... | 27 |
| 7. l'Union douanière | 28 |
| 8. Inventaire des droits et taxes de douane | 29 |
| 9. La procédure d'inspection | 29 |
| 10. Le port d'Abidjan | 30 |
| 11. Aide-mémoire de la mission principale du 20 octobre au 14 novembre 2003..... | 31 |
| 12. Liste des Personnes rencontrées | 40 |

1. Notes sur les entrevues avec les institutions rencontrées

1. La Commission Nationale de Coordination et de Suivi (CNCS)

Dès octobre 2002, une approche méthodologique a été adoptée pour mener la revue analytique du système de passation des marchés en Côte d'Ivoire. Après une phase préliminaire de mise en place du CNCS, le lancement du CPAR a débuté par la conduite d'enquêtes auprès de tous les acteurs du système. L'analyse des résultats et les diagnostics de l'environnement et de l'évolution de la réforme en cours conduiront à définir un plan d'actions. La mission conjointe des bailleurs de fonds se déroulent à ce stade en vue d'apporter une vision extérieure indépendante et d'assister le CNCS dans la validation de son plan.

La parité au sein du CNCS est obtenue avec les groupes suivants:

pour l'Administration: la DG du Budget, AJT, PACOM, Ministère de la Justice

pour la Société Civile: un Expert, la TICI, la Jeune Chambre Economique et ALACO

pour le secteur Privé: GIBTP, FNISCI, FIPME, la Coopérative des Femmes Entrepreneurs de CI.

Les rapports d'activité montrent que les enquêtes ont été composées et menées avec professionnalisme pour conduire à un taux de réponse important (55%) en dépit de la conjoncture et de problèmes liés aux groupes ciblés (adresses non fiables, motivation, incompétence en marchés). Les enquêtes se sont déroulées entre le 16/06 et le 18/07/03. Des extraits de résultats de l'enquête montrent l'intérêt de la démarche, la clairvoyance des réponses sur les difficultés et lacunes du système existant. Le volume et la qualité des résultats constituent une source fiable pour la préparation d'un plan d'actions dans le cadre de la revue. Un plan d'une première sélection d'actions a été revue et discutée pour sa finalisation.

Les dispositions du plan d'action seront présentées dans le corps du rapport du consultant en respectant la structure de l'analyse fondée sur les cinq piliers. Des observations et/ou recommandations sont présentées dans le rapport. Cependant, d'autres facteurs de classement apparaissent comme utiles dans le cas de la Côte d'Ivoire. Ce pourrait être le cas des actions de formation/information suivant les groupes cibles (public,

soumissionnaires, acteurs dans le circuit de décision), ou de renforcement de capacités (soumissionnaires, les différents niveaux dans les administrations centrales, et surtout les programmes propres aux collectivités territoriales dans le cadre de la décentralisation).

Le projet de code est considéré comme étant arrivé à maturité en tant que texte légal. La prise en compte des résultats des enquêtes se traduiraient dans la rédaction des arrêtés d'application.

Il apparaît également que certaines fonctions permanentes résultant de la réforme pourraient le mieux être prise en charge par une institution telle dans un rôle de suivi continu des aspects de passation des marchés publics. Le CNCS avec sa structure et sa conduite de la revue en cours apparaît comme l'organisation idéale pour prolonger la réforme dans son application. La mission qui vient d'abord à l'esprit est celle de l'information en étant un organe intermédiaire entre le public et l'Administration, capable d'assister ou d'orienter des opérateurs économiques dans leurs relations avec l'Administration en parfaite connaissance des mécanismes et décisions. De ce fait, les futures évolutions du Code ou de son application pourront se baser sur une expérience acquise dans la pratique de marchés effectifs. Il s'agirait d'une fonction distincte d'information, de conseil et d'assistance susceptible d'apporter une meilleure connaissance des mécanismes et donc de contribuer à leur plus grande transparence, pour *in fine* augmenter la crédibilité de l'Administration dans son traitement des passations de marchés. Indirectement, une meilleure information influe sur la perception de validité du système et conduit à une compétition plus élargie.

2. La Direction des Marchés Publics

La DMP est le point focal de la réforme et est en liaison avec le CNCS par le biais de son secrétariat technique et par sa participation aux commissions techniques de travail du CNCS.

Un site web a été installé (www.DMP-CI.com).

La DMP a mené la révision du Code des marchés pour aboutir au projet actuel dans sa version de Septembre 2003 considérée comme prête à être présentée en Conseil des Ministres. Le projet prend en compte les observations qui ont fait suite à l'atelier de Yamoussoukro en 2001. Trois recommandations de la Banque Mondiale n'ont pas été adoptées telles quelles mais une opinion sera émise dans ce rapport afin de juger de leur impact. Le travail actuel est d'organiser les institutions mentionnées dans le projet de Code en utilisant des compétences d'institutions existantes, et de préparer les arrêtés d'application relatifs aux textes associés notamment aux documents d'appels d'offres.

Suivant le concept du nouveau Code, la DMP reste l'organe de régulation.

3. Direction de Politique et de Synthèse Budgétaire

Cette direction s'occupe principalement de la prise en compte en terme budgétaire des données macroéconomiques et de planification de long terme. L'objectif d'équilibre annuel du budget et la programmation permet de définir des enveloppes vers les différents ministères par le biais de la Direction du Budget de l'Etat.

Cette direction exerce cependant un suivi de l'exécution du budget par un système de régulation permettant le suivi trimestriel des situations de dépenses d'investissement et de suivi mensuel pour les dépenses de fonctionnement. L'information est recueillie par l'accès aux informations du circuit SIGFIP. La concertation en Comité de Trésorerie, assurant notamment un recouplement avec les niveaux de ressources, permet de procéder à d'éventuels ajustements en cours d'exercice.

Ces actions montrent le niveau d'importance accordé à juste titre à la gestion budgétaire mais confirme que la méthodologie implique une multiplication de traitements de données par la considération de l'approbation de chaque dépense par la Direction du Budget et l'entrée de chaque décaissement dans le circuit SIGFIP. Ces approbations et actions font suite aux circuits d'approbation de contrats c'est-à-dire des engagements.

La réflexion qui pourrait être faite est que, dès lors que une enveloppe budgétaire est définie et approuvée par la gestion du Budget, un Ministère maître d'ouvrage pourrait lui-même assurer le suivi budgétaire au sein de son enveloppe qui vaudrait comme accord d'engagement et tenir pour acquis que les fonds sont disponibles. C'est le cas lorsqu'il s'agit d'un projet d'investissement sur financement extérieur et cela pourrait être appliqué sur la plus grande partie du budget d'investissement en tenant compte d'une marge même confortable sur les variations de revenus de l'Etat.

4. Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique, Direction de la Dette Publique

La Direction de la Dette Publique est la Direction en charge de l'approbation des décaissements. Cette Direction agit aussi en Contrôleur Financier des projets financés par financement extérieur. Le service comptable pour ces financements est assurée par l'Agence Comptable de la Dette Publique. Le contrôle financier des projets sur les fonds de l'Etat est exécuté par la Direction du Contrôle qui est partie de la Direction Générale du Budget. Dans ce cas, le service comptable est assuré par le Payeur Général du Trésor.

Les phases d'approbation de décaissement matérialisées au SIGFIP sont passées en revue. La Direction de la Dette Publique inclut une inspection du service fait. Le système comprend ainsi un contrôle financier et d'imputation comptable, plus un contrôle pour conformité d'exécution à l'objet du contrat ou du bon de commande. Le contrôle est considéré comme celui attaché à l'Ordonnateur qu'est le Ministre de l'Economie et des Finances, seul habilité à engager l'Etat.

La Direction de la Dette Publique reconnaît les retards dans les opérations de décaissement et les attribue aux difficultés de trésorerie accentuées par les événements des quatre dernières années, et aussi par des décisions arbitraires d'institutions financières

suspendant leurs appuis budgétaires (en 2002, 182 Milliards de F CFA budgétisés effectivement suspendus).

Comme pour les cas du contrôle budgétaire ou de l'approbation de contrats, l'approbation de décaissement ne reconnaît pas une responsabilité comptable au Ministère maître d'ouvrage, dont le DAF est reconnu comme ordonnateur délégué mais sans capacité par lui seul, d'engager une dépense ou d'approuver un paiement pour service fait. Toute chaîne d'approbation et de contrôle est construite sur cette hypothèse et on ne peut véritablement modifier la situation qu'en considérant une altération à cette hypothèse. Cela peut être le cas (i) en éliminant le contrôle budgétaire au niveau du MinDEF pour des projets dont le financement extérieur est assuré par Accord de Crédit; (ii) en déléguant le contrôle financier à des agents détachés au sein de cellule de gestion de tel projets; (iii) en gérant l'équilibre de la trésorerie par l'attribution d'enveloppes budgétaires partielles aux ministères maîtres d'ouvrage en subdivisant l'exercice.

5. Direction Administrative et Financière du Ministère des Infrastructures Economiques

Le Ministère comprend trois Directions actives: l'Hydraulique Humaine, les Routes et Voiries (DRV) et la Planification et l'Evaluation.

La DRV a délégué sa mission de maîtrise d'ouvrage à l'Ageroute pour ne conserver que les missions de planification et de contrôle. Cette disposition permet d'éviter les contraintes de seuils de marchés puisqu'un arrêté permet à l'Ageroute de passer les marchés jusqu'à 500 M de FCFA. Une exception avait déjà été accordée dans le cadre du projet CI-PAST avec un seuil relevé à 100M FCFA. Le CI-PAST avait fait l'objet d'une revue indépendante des procédures de passation de marchés en 2002. Deux recommandations de cette revue sont liées aux constatations générales actuelles sur les circuits d'approbation de procédures d'attribution de contrat et sur les délais de paiement. La première indiquait que "la DRV bénéficierait d'une assistance dans la composition de DAO, non pas pour en améliorer la compréhension, qui est parfaitement maîtrisée par l'équipe existante, mais dans la flexibilité possible permettant d'adapter les données particulières aux conditions prévalant sur le marché, les objectifs du projet, les besoins et les contraintes réelles du Maître d'Ouvrage, en accord avec une planification réaliste, la limitation des risques, et les principes fondamentaux de la Banque". Il a été noté que la présentation de certaines données particulières jugées utiles dans le cadre des projets spécifiques n'avaient pas été approuvés par la DMP.

La seconde recommandation suggérait une plus grande autonomie de la DRV afin qu'elle puisse exercer le contrôle des plannings d'intervention, spécialement dans le cadre de programme d'entretien routier urgent. On peut considérer que la délégation de la gestion vers l'Ageroute peut remplir ces conditions compte tenu des dispositions des arrêtés pris à cet égard.

La définition des critères de qualification telle qu'imposée par les dispositions standards des DAO standards liés au Code 92 est considérée le plus souvent inadaptée aux spécificités de la nature des travaux et du marché des entreprises. La phase d'approbation

des contrats par l'Autorité Compétente prend de un à trois mois. Cette situation entraîne une perte de toute notion d'urgence d'intervention, et démobilisent les entreprises.

Les dispositions contractuelles relatives à un calendrier quelconque deviennent caduques. Il en est ainsi notamment des cautions de soumissions (qui sont pourtant un facteur de rejet de soumissions rencontré) et de délais de paiements qui constituent un engagement du Maître d'Ouvrage qu'il sait ne pas pouvoir contrôler.

Pour ce qui concerne les activités de la Direction de l'Hydraulique Humaine, une concession à la firme SODECI (avec une participation minimale de l'ordre de 3% de l'Etat) permet d'assurer la gestion des contrats liés aux interventions de réparations et entretiens de réseaux de distribution existants. Les financements pour les travaux, extension de réseaux etc.. sont assurés par le Fonds de Développement de l'eau (7 à 8 Milliards par an). Le Fonds national de l'Eau finance les dettes contractées pour l'investissement. Ces fonds, prélevés dans les paiements des usagers dont ils sont composantes, sont logés dans les livres de la SODECI sous contrôle de l'Etat. La convention de concession expire en 2007.

Les autres travaux d'investissement tels que les forages, pompes à motricité humaine, etc... résultent de contrats dont les procédures suivent les dispositions du Code. Ils rencontrent les mêmes difficultés de traitement dans leurs phases d'approbation et de décaissement. La Direction note que la DMP a effectivement accru son effort de coordination avec la Direction au cours des dernières années, et que au sujet du circuit d'approbation de paiement, le système SIGFIP n'est pas incriminé mais que les performances des services intéressés doivent être revues pour une plus grande promptitude dans le traitement.

6.1. Direction Administrative et Financière et Bureau d'Exécution des Projets du Ministère de l'Education

Le Ministère comprend huit Directions: la Planification et Statistiques, l'Enseignement, la Pédagogie et la Formation Continue, les Ressources Humaines, les Extra-Scolaires et Actions Coopératives, la Mutualité et la Politique Sociale, le Bureau d'Exécution des Projets (BEP).

Le BEP est en charge de la passation des marchés et de la gestion des projets sous financements extérieurs, soit 12 projets dont le PASEF. La Direction Administrative et Financière conduit les passations de marchés de travaux de rénovation et les acquisitions de manuels scolaires, équipements et fournitures techniques.

Le Services des Marchés de la DAF conduit les procédures de passation suivant le Code 92 après approbation du budget et notification des enveloppes budgétaires, et suivant l'organigramme fonctionnel conforme au Code. Le problème essentiel dans le cycle de passation durant les dernières années, est que l'enveloppe budgétaire disponible est définie pratiquement en mai/juin. Les appels d'offres ne sont lancés que sur base de cette

information et les stades d'approbation jusqu'à la délivrance d'un contrat sont tels qu'il est exclu de compter sur des fournitures nécessaires aux échéances des rentrées scolaires.

En 2002, sept appels d'offres ont conduit à un total de 399 marchés:
300 marchés de fournitures techniques, kits scolaires, carburants, outillage
3,182,339,741
3 accords en gré à gré pour les manuels scolaires (pour 8 marchés)
6,700,000,000
1 appel d'offres pour 99 marchés de travaux de rénovation
3,837,554,186
Soit un total de
13,719,893,927

En 2003,
3 appels d'offres pour 10 marchés de fournitures
1,093,674,670
4 accords de gré à gré pour 16 marchés de fournitures et d'équipement
593,157,960
Soit un total de
1,806,832,630

Compte tenu des incidences de retards dans les paiements, la perte de crédibilité du système parmi les fournisseurs réduit considérablement la participation et la compétitivité des procédures et conduit à une augmentation importante des prix, les fournisseurs incluant une marge confortable de leurs coûts financiers.

A titre d'exemple, l'achat de manuels scolaires sur le marché national s'est réduit à deux maisons d'édition qui de plus se sont entendus sur une forme de partage d'expertise sur les matières.

6.2. Bureau d'Exécution des Projets du Ministère de l'Education

Le BEP gère le projet PASEF qui avait fait l'objet d'une revue indépendante de procédures des passations de marchés en 2002. Dans le cadre l'Accord de Crédit, deux arrêtés ont permis de simplifier les procédures d'approbation hors des services du Ministère de l'Education. Ainsi, les contrats de moins de 100 Millions de F CFA peuvent être approuvés sans la signature du Ministère de l'Economie et des Finances, et au niveau des paiements, un arrêté permet les décaissements après approbation interne au Ministère de l'Education, le contrôle financier du MINEF se faisant a posteriori. Il faut noter que l'enregistrement des contrats est toutefois assuré à la DMP et que l'enregistrement des décaissements est matérialisé au circuit SIGFIP. Les procédures d'avance des paiements font l'objet d'une autorisation à titre exceptionnel s'appliquant aux PASEF, PACOM, PNGTER, CI-PAST et PDSSL.

Les procédures revues et en cours en août 2002 ont donné lieu à un certain nombre de contrats de travaux de construction de classes dont l'évolution révèle les incidences de la crise actuelle. Tout d'abord pour les constructions de la zone nord où les travaux n'ont pas commencé (mais où certaines entreprises s'étaient déjà mobilisées) et ailleurs, où l'avancement est intermittent ou interrompu faute de paiements réguliers. Les déboursements à ce jour sont pratiquement limités aux avances de démarrage contractuelles. L'attention a été attirée sur la gestion des cautionnements d'avance et de bonne exécution afin de maintenir à jour leur validité respective ou de conserver l'option d'une réalisation des cautions en cas de clôture de certains contrats. Dans ce cadre, le maintien d'un dialogue avec les entreprises permettra de guider les décisions de clôture ou de définir les conditions de reprise pour chacune d'entre elles.

Le tableau ci-dessous indique la situation actuelle des engagements et décaissements sous le PASEF:

| SITUATION DES MARCHES DU PASEF | | | | |
|---------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|--|
| | Nombre de Marchés | Montant des contrats (F CFA) | Montants décaissés (F CFA) | Remarques |
| En Zone Ex-occupée | | | | |
| Travaux | 34 | 2,399,487,406 | 63,224,905 | 9 contrats avec décaissements limités aux 20% d'avance cautionnée |
| Fournitures | 9 | 222,577,130 | 0 | |
| Consultants | 9 | 333,923,080 | 11,425,152 | 2 contrats avec décaissements limités aux 20% d'avance cautionnée |
| En Zone Libre | | | | |
| Travaux | 52 | 3,393,323,912 | 202,534,698 | 13 contrats avec décaissements limités aux 20% d'avance cautionnée |
| Fournitures | 1 | 12,956,340 | 0 | |
| Consultants | 7 | 261,295,968 | 94,228,209 | 3 contrats avec décaissements limités aux 20% d'avance cautionnée |

Ce tableau révèle le volume de contrats devant requérir une gestion attentive dans la définition des conditions de reprise et des dispositions de maintien de la cohérence entre les engagements contractuels et la situation du pays. Ces dispositions pourraient être exprimées par avenant pour les conditions de délais d'exécution et de validité des cautions. Dans un cadre de reprise, le dialogue avec les entreprises dont les travaux ont été interrompus (ou n'ayant pas encore débuté) devra conduire à une définition forfaitaire des variations éventuelles aux conditions du marché.

7. Le Ministère de la Santé

Le Ministère comprend deux Directions, les Prestations de Soins et la Logistique. La Direction de la Logistique inclut la Direction des Infrastructures, de l'Équipement et de la

Maintenance (DIEM) qui comprend quatre Sous-Directions: les Marchés, le Budget, la Gestion des Investissements sur financements extérieurs, et le Suivi des Recouvrements.

L'application des procédures est en conformité avec les dispositions du Code 92. Les difficultés dues aux délais d'approbation de budget et des paiements sont à nouveau soulignées. Un planning de principe est dressé montrant la réalité d'un calendrier annuel tel qu'appliqué durant ces dernières années. En données chiffrées, la conséquence effective est que sur un budget de l'ordre de 6 Milliards de F CFA, seulement 2 Milliards ont pu être engagés.

Le DAF souligne que le seuil de 15 Millions F CFA s'applique non seulement sur le montant contractuel mais sur la ligne budgétaire elle-même. L'Arrêté du 02/02/99 relatif à l'exécution des crédits budgétaires confirme cette disposition en exprimant que l'appréciation du seuil de passation se fera au niveau de chaque ligne budgétaire, même si cette ligne ne se rapporte qu'à des contrats de montants inférieurs aux 15 Millions FCFA. Cette restriction confirme une lettre circulaire du 03/02/98 et s'applique depuis lors au Ministère de la Santé.

Il est souligné que les contraintes sur les budgets, l'ordonnancement et les paiements s'appliquent différemment, c'est-à-dire avec des niveaux de contraintes et de seuils différents selon les organismes. Il est cité le cas des pouvoirs locaux (les communes pourraient procéder à des engagements jusqu'à 60M, trésorier régional jusqu'à 100M et les transactions ne sont pas toujours enregistrées au circuit intégré SIGFIP), les Etablissements Publics à caractère Administratif (EPA, jusqu'à 25M) ou à caractère Industriel et Commercial (EPIC, jusqu'à 40M). Il est souligné que le seul critère du seuil dans le circuit d'approbation peut faire gagner 2,5 à 3 mois sur une passation de caractère simple.

| | Janvier/ Mai | Juin | Juill. | Août | Sept | Oct | Nov | Déc | Remarques | |
|---|-----------------|------|--------|------|------|-------|-----|-----|--|-----|
| Etablissement du Budget MINEF | XXXXXX X | | | | | | | | | |
| Allocation des crédits | | X X | | | | | | | | |
| DAO | | X | | | | | | | (1) | |
| Appels d'Offres | | | X X | | | | | | (2) | |
| Evaluation | | | | X | | | | | (2) | |
| Procédure de jugement (DMP) | | | | X | x | | | | La procédure d'attribution est estimée de 2 à 3 sem. | |
| Signature contrat Min. Santé | | | | | x | X | | | 1 à 2 sem. par l'autorité contractante | |
| Signature MINEF | | | | | | X X X | | | | |
| Retour au MinSAN, Notification au prestataire | | | | | | | > | > | > | (3) |

- (1) Bien que les DAO peuvent se préparer à l'avance, seule la définition des lignes budgétaires permet la constitution de l'objet et des quantités de l'AdO.
- (2) La période de soumission est de un mois et la période d'analyse/évaluation de deux semaines.
- (3) Début de validité de contrat à fin octobre, début novembre. Si à ce moment, le prestataire veut activer son option de demander une avance de démarrage. La procédure de paiement de cette avance peut retarder le début du délai d'exécution ou de livraison à juin de l'année suivante.

Les retards dans les paiements sont tels que certains contrats de 1998 n'ont pu encore être soldés en raison de l'étalement conditionnels des livraisons aux paiements.

En résumé, il est souligné:

L'incohérence dans la définition des seuils, suite aux nombreuses exceptions accordées par décrets ou arrêtés. Les exceptions amènent certaines situations pour lesquelles des institutions bénéficient de latitudes plus grandes que celles qui sont accordées aux DAF des ministères centralisés, ces derniers ayant pourtant la fonction d'ordonnateur délégué sous la tutelle du Ministère des Finances.

La nécessité de formation est soulignée. La sortie du nouveau Code pourra permettre la mise sur pied d'un programme adapté aux compétences, structures et combinaisons éventuelles aux conditions d'accords de crédit d'institutions internationales.

8. Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire

Dans le cadre de la passation des marchés publics, l'observation est que si des améliorations dans l'efficacité des textes et circuits par la réforme sont bienvenues, les réelles préoccupations ne sont pas liées à la définition des circuits ou à leur logique. La compétence des acteurs n'est généralement pas non plus en question, mais les problèmes sont liés aux attitudes qui se sont progressivement implantées dans l'application des circuits en phases d'approbations des contrats et ensuite de paiements.

Une voie d'amélioration sera d'établir des standards éthiques, notamment sur les délais, dans le traitement de dossiers, et de concevoir un régime de sanctions en cas de non-respect de ces standards. L'observation est faite que dans ce cadre, l'opinion publique est impuissante à assurer l'efficacité de ce mécanisme et de ces sanctions.

La CCI souligne combien les pratiques actuelles sont coûteuses et en appelle aux bailleurs pour considérer la mise en place de méthodes de mesures effectives des surcoûts dus aux retards et qui seraient à considérer comme des pénalités sur projets sur le compte exclusif de l'Etat (hors financement et contribution locale), ceci afin de créer une forme de pression pour sensibiliser concrètement les pouvoirs publics à l'intérêt de procédures efficaces.

Un rôle de la CCI pourrait être de représenter officiellement les associations professionnelles dans le suivi des procédures de passation (présence aux ouvertures, suivi des dossiers jusqu'aux attributions...) en qualité d'observateur et de point focal d'information des candidats en addition des mesures officielles d'information prévues au Code. La CCI pourrait avoir une mission de suivi de tous les aspects publics des procédures de sélection et pourrait ainsi agir en porte parole avec une réaction "à chaud" dans la procédure. Ce concept paraîtrait jouir d'une réflexion déjà plus objective qu'une action individuelle ou émanant d'une association professionnelle (pouvant être biaisée politiquement ou privilégiant une sélection de certains de ses membres).

Sur le sujet du renforcement des capacités, la CCI dispose de structures et d'une expérience qui la rend particulièrement adaptée à intervenir en qualité de leader dans les aspects de formation vers le secteur privé. C'est particulièrement adéquat dans le cadre d'un projet soutenant la réforme des marchés publics de concevoir un partenariat avec la CCI pour la gestion (en MDOD) de la composante de renforcement et de promotion du secteur privé. Actuellement, la CCI possède déjà une expérience dans ce domaine, notamment en qualité de gestionnaire du programme GERME (Gérer mieux mon Entreprise) du BIT et du programme "Alternance" financé par la GTZ. La CCI possède également une école (comptant entre 1500 et 2000 étudiants) avec des programmes de formation professionnelle, de gestion d'entreprise, de cours de langues, informatique, administrative et commerciale, financière et comptable, et techniques de communication. L'encadrement est assuré par des professionnels avec le souci de répondre au mieux aux exigences exprimées par les employeurs privés nationaux pour des fonctions aussi bien de support que de gestion. Les cycles de formation continue sont orientés en conséquence directe d'un dialogue avec les directions en ressources humaines des entreprises dans le souci primordial de générer une action bénéfique à l'entreprise au travers de la promotion de son personnel. Le cas de la formation d'ingénieurs aux techniques de gestion est évoquée comme un thème actuel.

Enfin, la question de l'intervention de la CCI dans les procédures de conciliation, de recours, et/ou d'arbitrage est traitée par la présentation de la CACI (Chambre d'Arbitrage de Côte d'Ivoire). La CCI assure le fonctionnement de la CACI, chargée de faciliter l'arbitration entre sociétés privées.

9. GIBTP (Groupement Ivoirien du Bâtiment et des Travaux Publics)

Le Groupement Ivoirien du Bâtiment et des Travaux Publics est une association professionnelle de 30 entreprises. Ces entreprises membres sont considérées comme "grandes entreprises" et prétendent qu'aucune n'est défailante dans leurs relations contractuelles avec l'Etat.

Les membres de la GIBTP sont généralement informés des étapes de la réforme en cours. Leur observation initiale est que la révision de textes et procédures est une opération qui peut avoir ses mérites mais la question demeure sur leur application. En effet selon eux,

leurs relations contractuelles avec le secteur public sont tout à fait déséquilibrées et souhaiteraient sur ce point voir évoluer une situation de relations dans lesquelles les droits et obligations des parties soient effectives dans leurs applications. Leur opinion s'adresse spécialement dans la phase des paiements (devenue un "jeu de piste"), mais aussi au stade des procédures d'attribution pour lesquelles ils dénoncent un manque de rigueur dans l'application des règles.

La GIBTP voit un intérêt dans une catégorisation des entreprises par une action pilotée par groupement professionnel. La position de ces groupements est aussi la plus à même d'identifier et de promouvoir l'émergence d'un marché de sous-traitance. Une telle structure d'intervention avec les entreprises disposant de plus de ressources agissant en entreprises générales et sous traitant des marchés spécialisés à des entreprises aux ressources plus limitées mais aux qualifications adaptées à un corps de métier spécifique, permettrait d'apporter le plus de garantie à la bonne exécution et achèvement des travaux à la satisfaction de l'Etat. Ce procédé est particulièrement adéquat dans une phase de sortie de crise et de récupération économique. Un cahier de propositions utiles à préparer le succès de cette sortie de crise pour le secteur des BTP a été remis.

Dans le cadre d'une recherche d'un meilleur équilibre contractuel dans les marchés publics avec les grandes entreprises, le Groupement souligne que si la distinction de statut existe à la Direction Générale des Impôts, avec une Direction des Grandes Entreprises, pour ce qui est de la collecte des impôts, pourquoi ne pourraient on pas justifier une telle direction au Trésor lorsqu'il s'agit d'adresser les obligations de paiement de l'Etat vers ces mêmes entreprises.

Le GIBTP a établi une liste de 20 propositions d'actions de sortie de crise. Soixante pour cent d'entre elles sont relatives à la phase des paiements, soit par la prise en compte de dispositions permettant à l'Etat de remplir ses obligations dans les délais contractuels, suivant des procédures transparentes et par la prise en compte de régimes spécifiques aux grandes entreprises établies dans le pays. Certaines de ces actions suggèrent que les engagements contractuels soient supportés par la disponibilité en trésorerie du financement. D'autres actions ont trait à un examen particulier des relations entre les grandes entreprises et les PME.

10. AGEROUTE

L'AGEROUTE est une société d'Etat créée dans le cadre de la réforme du secteur routier en vue d'augmenter la capacité institutionnelle dans les infrastructures du transport, y compris dans son cadre juridique, avec la volonté en découlant de confier l'exécution des activités productrices au secteur privé. En première phase, le matériel de la DRV fût vendu et l'exécution des travaux (ainsi que leur supervision) suit dorénavant des procédures de passation de marchés avec des opérateurs privés. La DRV reste gestionnaire des contrats avec les mêmes contraintes de gestion des passations que celles définies dans le Code 92. L'Ageroute a été créée par décret le 19/09/01. L'Ageroute gère à présent la composante routes du projet CI-PAST. A titre d'information les sociétés AGETU (transports urbains) et SONATT (transports terrestres) résultent des mêmes démarches. Les structures sont celles comparables aux SA avec un capital à 100% de l'Etat, représenté par le Conseil d'Administration. La structure est sous la tutelle technique du Ministère des Infrastructures Economiques, et sous la tutelle administrative du Ministère des Finances et de l'Economie.

La décision de confier la gestion des programme routiers à l'Ageroute résulte d'une part de la constatation du manque d'efficacité des procédures et/ou des institutions d'attribution de contrats, incompatibles avec la prompte exécution de travaux d'entretiens ou autres réclamant une intervention immédiate. Une statistique indique qu'en moyenne, la phase de sélection d'attribution étaient de l'ordre de 11 mois pour des travaux dont le délai d'exécution étaient typiquement de 6 mois. Et d'autre part, de la non performance du projet CI-PAST lors de son évaluation à mi-parcours, pour des raisons de capacité d'absorption. Une procédure dérogatoire sur les seuils de passation des marchés et procédure d'attribution a ainsi conduit à un rehaussement des seuils suivant les dispositions du Code 92 pour arriver à ce jour à un seuil d'obligation de passer un marché à partir de 120 M FCFA, et un seuil de 500 M FCFA sous lequel l'agence est autonome dans ses procédures d'attribution tout en étant sujette au contrôle a posteriori de la structure d'Etat en charge des marchés publics (DMP). Les procédures internes sont définies dans un manuel de procédures qui constitue une annexe à l'Arrêté fixant ces seuils. Elles prévoient deux commissions traitant (i) des analyses et évaluations et (ii) de l'ouverture des plis et du jugement des offres. Les mécanismes de contrôle interne sont assurés par deux commissaires aux comptes et un audit interne.

Pour ce qui concerne les décaissements, la Direction de la Dette Publique reste gestionnaire des comptes de projets financés par les institutions internationales. L'Ageroute assure les paiements aux titulaires de contrats pour ce qui est de la contrepartie locale des investissements prévue dans les accords de crédit, mais perd le contrôle des opérations de paiements à partir des comptes alimentés par les institutions financières telle que l'IDA. L'Ageroute n'est en fait pas tenue informée du stade d'avancement dans l'exécution de ces paiements. Sur le plan contractuel, dans le cas par exemple de contrats dont le montant est inférieur à 500 millions, la Direction de l'Ageroute, seule partie cliente, perd le contrôle de la bonne exécution de ses obligations

puisque elle ne peut assurer le respect de ses obligations contractuelles relatives aux paiements.

Les services d'ingénierie-conseil en conception sont confiés au BNETD, et les services de supervision résultent de procédures compétitives de sélection auxquelles peut participer la BNEDT dont l'éligibilité peut être mise en question sur le plan des directives des bailleurs en matière de marchés dans le cadre de leurs accords de crédit.

11. Bureau National d'Etudes Techniques et de Développement (BNETD)

Le BNETD est une société d'Etat dont les derniers statuts sont définis dans le Décret 676 du 04/09/96. Son conseil d'Administration est composé de représentants du Président de la République, du Premier Ministre et du Ministre de l'Economie et des Finances. Sa tutelle technique est la Présidence, et sa tutelle administrative, le Ministère de l'Economie et des Finances. Le BNETD comprend entre 1000 et 1200 employés dans 12 départements (dont 9 techniques), plus trois divisions: les marchés, l'environnement et l'audit interne/contrôle qualité.

Pour ce qui concerne son autonomie en matière de passation des marchés, le seuil de 120 Millions de FCFA est défini comme étant celui nécessitant l'intervention de la structure de l'Etat en charge des marchés publics. En deçà de cette limite, la gestion des marchés est assurée par la Direction Financière et Comptable. Il n'y a pas de mécanisme d'intervention de commissions d'évaluation et d'attribution pour attester de la conduite de procédures compétitives de sélection de fournisseurs ou de prestataires de services.

Sa mission essentielle est l'appui technique au Gouvernement pour les phases d'identification, de conception, de mise en oeuvre et d'évaluation de projet. Ces missions de conseil et de maîtrise d'oeuvre s'adresse aussi au privé.

L'initiation d'un dossier se fait soit par contact direct d'un ministère ou d'une institution publique ou privée commandant un service, ou par la réponse à une demande de proposition dans une consultation compétitive. Sa situation d'organisme subventionné pose évidemment un problème d'éligibilité suivant les principes fondamentaux et les directives de bailleurs internationaux. La réponse n'est cependant pas uniforme et certains projets n'autorisent l'intervention du BNETD que moyennant décaissements à partir des fonds de contrepartie locale, dans d'autres cas le BNETD est requis de compléter son expertise par la sous traitance à une firme privée, ou bien aussi, la sélection et la relation contractuelle ne sont pas mises en question et le BNETD peut effectivement assurer le prestations de services de conception ou de supervision dans le cadre de projets quelle que soit la source de financement.

Pour des firmes privées de consultants, spécialement étrangères, l'assistance locale du BNETD s'avère plus particulièrement intéressante en raison de son expérience sur le terrain et de sa bibliothèque de statistiques et données techniques, financières et économiques dans les différents secteurs nationaux cumulées depuis 1978.

Les fonctions du BNETD apparaissent objectivement intéressantes comme capables d'apporter une expertise dans la phase d'identification de projet qui combine à la fois l'expertise technique et une phase importante de coordination entre institutions publiques (bénéficiaires, usagers, maîtres d'ouvrage) et de planification. Ces deux derniers aspects sont difficilement intégrable dans un mandat global pouvant être confié à une firme qui aurait pu forfaitiser le coût de ces services dans une proposition financière.

En tant qu'entité-conseil de l'Etat dans des domaines techniques, il apparaît qu'une fonction de contrôle présente également un avantage objectif pour servir la mission de maîtrise d'ouvrage de l'Etat. Nous parlons ici du contrôle associé aux réceptions de travaux ou de fourniture (à l'encontre des approbations d'acomptes intermédiaires).

Par contre, les objections à la mission étendue de conseil incluant la conception ou la supervision de travaux conduit à une situation de monopole puisque toute compétition peut être considérée biaisée du fait du subventionnement effectif de l'Etat. Cette situation a effectivement empêché l'émergence d'un véritable marché de bureaux d'ingénieurs-conseils en Côte d'Ivoire.

En termes économiques, une comparaison des coûts globaux pour le Gouvernement n'est pas possible puisque il n'y a actuellement pas d'alternative. Il est toutefois vraisemblable que le soutien financier à une telle organisation indépendamment au volume de projets, constitue un élément essentiel dans une réflexion sur l'évolution idéale du BNETD.

Une observation additionnelle est relative à une position coordonnée des institutions internationales de développement et au moins, pour ce qui concerne la Banque Mondiale, à trouver une attitude cohérente pour tous ses projets. Actuellement, on constate que certains Accords de Crédit désignent le BNETD dans un rôle contractuel, dans d'autres qu'il est en charge de services accordés avec ou sans procédure compétitive de sélection, et avec ou sans avis de non objection.

Enfin, le BNETD dispose d'antennes régionales mais dont la constitution est liée à l'exécution de projets spécifiques. Une réflexion reste à mener pour étudier le rôle que pourrait jouer le BNETD dans le cadre de la réforme conduisant à une plus grande autonomie de décision des régions, y compris dans les domaines techniques.

12. Ligue Africaine de Lutte contre la Corruption (ALACO)

L'ALACO est une organisation non gouvernementale fondée en juillet 2000. Elle est représentée au CNCS pour la Société Civile. Son fonctionnement n'est actuellement assuré que par la cotisation de membres

Deux types d'action sont retenus comme moyens de lutte contre la corruption en Côte d'Ivoire: la sensibilisation et la dénonciation. En explorant les objectifs possibles actuels, en dehors du contexte de la réforme des marchés publics, il est proposé notamment au moyen d'enquêtes de mesurer et de publier le niveau de corruption dans les secteurs, et puis de créer un canal de concertation avec des entités régionales aux objectifs similaires (dans le cercle UEMOA par exemple).

L'omniprésence du phénomène de corruption en Côte d'Ivoire et son expansion croissante favorisée par la crise, rend l'initiation de toute action pratiquement impossible sans un support financier spécifique indépendant aussi bien du secteur public que privé. En effet, ces deux secteurs incluant potentiellement les corrupteurs et les corrompus, ne sont pas

enclins à supporter un effort de lutte contre la corruption qui puisse leur être dommageable à court terme. Des appuis vers la presse ont aussi échoué pour la même raison. La publication d'un rapport de presse sur ce sujet, comme vraisemblablement pour tout autre, serait soumis à paiement officieux.

Dans le cadre de la réforme des passation des marchés, et plus particulièrement de la conduite de la revue analytique, ALACO est particulièrement satisfait de l'action tripartite au sein du CNCS, seule organisation à ce jour permettant une expression de la société civile.

Pour mener effectivement son action, ALACO doit pouvoir s'intégrer dans un programme dont le soutien financier et l'appui ne peut venir que d'une institution internationale. Considérant que la lutte contre la corruption est aussi dans un vocable positif, une promotion de qualités d'éthique et de déontologie amenant un renforcement des institutions, il serait concevable d'intégrer une action de lutte contre la corruption dans le Programme d'Appui au Renforcement des Capacités (PARC). Cette intégration pourrait se faire par une composante distincte de ce programme, et ALACO est en mesure de proposer concrètement une série d'actions dans une phase d'évaluation préparant le projet. Ces actions pourraient être celles déjà citées de campagnes de sensibilisation, d'organisation d'enquêtes, de coordination avec des associations soeurs étrangères. Dans un cadre pérenne du CNCS, l'ALACO pourrait aussi continuer à participer à des actions informatives, ou dans toute mission (conciliation, recours,...) dans lesquelles la société civile puisse effectivement remplir un rôle neutre. La capacité de bénéficier de l'expérience méthodologique d'institutions similaires en pays développés ou de Transparency International favoriserait aussi une efficacité accrue et un impact plus grand d'actions même très limitées mais qui pourraient initier ou catalyser une réaction aux pratiques devenues trop courantes aujourd'hui.

13. Le Secrétariat Permanent à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités

Ce secrétariat a été créé en 1999 et est rattaché à la Primature. Sa mission est d'être le point focal en vue de coordonner tous les programmes gouvernementaux de renforcement des capacités, ces programmes devant être décidés en comité interministériel. Le secrétariat est ainsi en mesure d'assurer une cohérence entre les différentes actions. Le principe dans l'implémentation est qu'une structure bénéficiaire met en oeuvre une action approuvée et que le Secrétariat Permanent mobilise le financement et gère les décaissements.

Le Secrétariat Permanent a ainsi agi en cellule de coordination du Don Japonais pour la réforme des marchés publics exécutée par la DMP.

Le secrétariat est désigné comme coordonnateur d'un projet dont la phase d'évaluation a été interrompue fin 2002. Ce projet est le Programme d'Appui au Renforcement des

Capacités (PARC). Une mission du programme est d'appuyer le transfert des institutions par la décentralisation et la déconcentration dans le cadre de la lutte contre la pauvreté. Il intègre dans ce sens les problèmes des passations de marchés qui y sont liés mais les objectifs pourraient aussi s'élargir à l'appui au renforcement des capacités devant accompagner les autres aspects de la réforme aussi bien dans le secteur privé que public. Dans ce sens, le Secrétariat considère le plan d'action de la DMP/CNCS dans le domaine du renforcement des capacités s'inscrit parfaitement dans la stratégie globale du PARC, et en accord avec les conclusions de la dernière mission de la banque Mondiale en mai 2002. L'une des conclusions DU RAPPORT est que "le PARC serait un programme d'appui à la déconcentration en vue d'améliorer l'accessibilité aux services de base essentiels pour la réduction de la pauvreté. La transformation institutionnelle serait son domaine privilégié d'intervention, l'amélioration de la qualité de service son vecteur, et la réduction de la pauvreté son but ultime." ...

Pour en revenir à la structure de gestion de projet dans laquelle le Secrétariat joue le rôle de coordonnateur, il peut être envisagé que le CNCS, l'ALACO, ou la CCI par exemple, puissent agir en entité de pilotage de la phase d'exécution des différentes actions associées à la réforme des procédures de passation des marchés, en contact avec les structures bénéficiaires.

Le Secrétariat souligne la nécessité d'une continuité dans le support du Bailleur afin de mener la démarche jusqu'au bout et de la même manière de ne pas ignorer les diagnostics passés.

14. La Chambre d'Arbitrage de Côte d'Ivoire (CACI)

La CACI a été mis en place dans le cadre du Projet d'Appui au Secteur Privé (PASP avec aussi APEX-CI, CEPICI,...) avec un Accord de Crédit datant de 98. Ses statuts et règlements sont en vigueur depuis le 02/04/00.

Sa mission est d'offrir aux opérateurs économiques des moyens de conciliation et d'arbitrage pour le règlement de leurs différends.

Dans le cadre du projet de Code des Marchés Publics, une commission et une procédure sont proposées pour la phase de conciliation (Commission Paritaire de Conciliation) cherchant d'abord une résolution par voie amiable. Le rôle de la CACI serait particulièrement adapté dans la phase ultérieure, c'est-à-dire l'arbitrage, si la CPC ne pouvait conclure sur une solution acceptable pour les deux parties.

L'arbitrage est un mode de règlement des litiges par lequel les parties confient à un ou plusieurs arbitres librement choisis par elles-mêmes, l'examen de leur différend. L'arbitrage prend fin par le prononcé d'une sentence qui a un caractère définitif. Selon cette méthode de règlement, la CACI a pour fonction d'organiser et de superviser les arbitrages effectués sous son égide dans le respect strict de son règlement. La CACI a ainsi une fonction d'encadrement de l'arbitrage et un rôle de facilitateur sans avoir

d'emprise sur le déroulement de l'arbitrage ni sur les personnes y intervenant. L'Etat de Côte d'Ivoire de son côté a signé la Convention de New York en 1958 relative à l'exécution et à la reconnaissance des sentences arbitrales, et a approuvé plus récemment la résolution de l'OHADA (Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique) en 1993, pour la promotion de l'arbitrage comme mode de résolution des différends.

La méthode nécessite d'être prévue dans les contrats mais les arbitres ne seraient désignés par les parties qu'une fois qu'un litige est présent. L'intérêt de la méthode est que les parties sont libres de leur choix d'arbitres, et que ce choix peut être fait en fonction de l'expertise requise par la nature du litige. Outre les qualités de confidentialité et de souplesse de procédures, l'intérêt majeur dans le cadre des passations de marchés en Côte d'Ivoire, est d'être une méthode dont la crédibilité et la rapidité de traitement des dossiers conduisent à un meilleur équilibre contractuel dans les relations entre les secteurs public et privé.

La recommandation est donc ici de prévoir cette méthode dans les textes en préparation des CCAG et modèles de contrats.

15. L'Union des Villes et Communes de Côte d'Ivoire (UVICOCI)

L'UVICOCI est une organisation ayant pour rôle le renforcement des instances et des élus locaux, de leur fournir un lien avec la Direction Générale de la Décentralisation et des Collectivités Locales du Ministère des Administrations Territoriales, et de les aider dans leurs efforts de planification. L'organisation a une expérience de 30 ans dans le domaine de la décentralisation. Mais à ce jour, dans les 50 départements, seulement trois conseils généraux sont opérationnels (197 communes autonomes). Son financement n'est assuré que par les cotisations et les financements d'institutions internationales (Projet PACOM de IDA et AFD).

Dans le cadre des procédures de passation de marchés par les collectivités locales, l'UVICOCI peut jouer un rôle majeur dans la phase de planification et de suivi de définition des budgets, ces fonctions étant particulièrement essentielles pour le succès dans la mise en oeuvre des mécanismes décentralisés. L'UVICOCI peut aussi jouer un rôle important dans la diffusion des informations en matière de passation des marchés vers les collectivités, ou dans l'organisation de séminaires régionaux. Son financement est à examiner dans le cadre par exemple de projet tel que le PARC.

16. L'expérience du Projet PACOM

Le Projet d'Appui à la Conduite d'Opérations Municipales est un dispositif de financement du développement communal orienté vers: (volet A) l'exécution de travaux d'équipements au bénéfice de petites communes, de quartiers urbains sous-équipés et à l'appui aux activités génératrices de revenus; et (volet B) le renforcement des capacités

des collectivités locales, notamment dans la gestion municipale en maîtrise d'ouvrage. L'exécution du PACOM, initiée en 1995, est arrivée à une relation régie par un accord de financement avec une municipalité pour un sous-projet conçu et initié par les collectivités locales et par lequel la mission d'appui apporte son assistance dans les phases de sélection et les relations entre les collectivités et leurs parties contractantes, et exerce un contrôle technique dans l'implémentation des sous-projets. L'assistance est active dès les phases d'identification, de planification et lors de la demande de financement, puis se prolonge par l'assistance lors des sélections de BE et entreprises. La mission d'appui met en place un suivi technique (supervision et audits) ainsi que de suivi de la gestion financière et comptable.

A ce jour 454 sous-projets ont été exécutés ou sont en voie d'achèvement. Ils intéressent 130 communes (sur un total de 197) avec un niveau de décaissement de 27 Milliards de F CFA (\$47,4 M USD).

Le PACOM a la réputation d'être un modèle dans ce type de projet d'appui aux collectivités territoriales. Les dirigeants du projet indiquent que l'exécution même du projet a apporté un renforcement de capacités "dans l'action" et a montré les résultats bénéfiques de l'application des principes fondamentaux de passation des marchés dans les résultats globaux d'exécution. La publication de documents-types appropriés aux conditions de projets et du marché local, associée à une formation ciblée dans le cadre des sous-projets sélectionnés a conduit à un niveau de compétence adéquat au niveau local dans tous les stades de gestion requis par une implémentation efficace et conforme aux objectifs et conditions de l'Accord de Crédit.

En examinant les mécanismes de mise en oeuvre, on voit que le renforcement des capacités rencontrera un terrain propice car les compétences et qualifications sont de niveau suffisant pour absorber et appliquer avec satisfaction les techniques de passations ou de gestion.

Mais l'observation qui peut être faite est que dans le cycle d'exécution de projets dans le PACOM, les phases de planification/budget/disponibilité des crédits d'une part, et de paiement d'autre part, étaient résolus par des dispositions et procédures efficaces propres au projet. Ce sont précisément les causes de difficultés dans la gestion des administrations centrales et dans leurs relations contractuelles avec le secteur privé.

L'enseignement qui peut en être tiré peut guider dans les thèmes de renforcement des capacités dans le cadre de la décentralisation:

- ③ Information/formation aux dispositions du nouveau Code et de ses arrêtés
- ③ Formation aux phases de planification et budgétisation d'initiatives communautaires
- ③ Formation du pouvoir central à un nouveau concept plus efficace de délégation et de contrôle aux niveaux des allocations budgétaires et de contrôle financier.

17. Direction Administrative et Financière du Ministère de l'Administration Territoriale.

Nous n'avons pu être reçu par Mr. Baoubakar Kouyaté (DAF), le rendez-vous étant confirmé mais celui-ci n'ayant pas été informé par le cabinet de son ministre. Il n'a pu être reporté en raison de la planification des entrevues déjà programmée.

La loi sur le transfert des compétences aux collectivités territoriales, districts et communes, concernent 16 attributions majeures. Elles ont principalement trait à l'élaboration de plans régionaux en harmonie avec les orientations de politique nationale, mais incluent aussi la création, la gestion et l'entretien d'infrastructures régionales. Les compétences attribuées aux régions relèvent aussi bien de l'aménagement du territoire, de l'urbanisme et de l'habitat (y compris la construction de logements sociaux), des voies de communication et des transport, de santé, d'environnement, de sécurité et protection civile, d'enseignement (y compris la construction de grandes écoles et universités, et la recherche), action sociale, sports et loisirs, développement économique et emploi, communication, hydraulique, assainissement et électrification, promotion de la jeunesse, la famille, etc...

2 -Le fonctionnement du Transit international Inter Etats (T.R.I)

La coopération douanière inter états dans le cadre de l'UEMOA ne fonctionne que partiellement. La Chambre de Commerce d'Abidjan, responsable du cautionnement des acquits de transit, est insolvable.

Les marchandises qui transitent par la Côte d'Ivoire vers les pays de l'interland font l'objet d'une déclaration dans un carnet T.R.I.E. dont le feuillet no 3 doit être retourné à Abidjan dûment annoté et tamponné par le bureau de douane de destination finale de la marchandise. Le retour de ce feuillet sur Abidjan est impératif si l'on veut autoriser la mainlevée des garanties et engagements souscrits. C'est la Chambre de Commerce de Côte d'Ivoire qui doit se porter garante, selon les accords CEDEAO, des engagements souscrits et pour lesquels elle touche une rémunération de 0,5% de la valeur déclarée. Or ce feuillet no 3 ne revient pas à Abidjan ou quand il revient, celui ci est recouvert de signatures falsifiées et de faux cachets. La douane ivoirienne est donc tentée d'actionner les cautions auprès de la Chambre de Commerce pour le remboursement des droits et taxes compromis car les marchandises, dans ces cas là, ne sont pas sensées avoir quitté le territoire. La Chambre de Commerce de Côte d'Ivoire se déclare insolvable et invoque son petit budget de fonctionnement de 320 millions CFA qui ne lui permet pas de répondre aux sollicitations de la douane. Celle ci s'est donc retournée sur les commissionnaires en douane qu'elle met en demeure de retrouver les feuillets no 3 manquants ou à leur défaut de rapporter la copie de la déclaration de mise à la consommation douanière du pays de destination.

Le montant des droits et taxes non apurés s'élèvent à 7,716 milliards CFA et couvre la période d'août 2001 à juin 2002. c'est-à-dire avant les événements de septembre 2002..

Il faut noter la complète inertie des douanes des pays voisins qui ne collaborent pas avec la douane ivoirienne et se désolidarisent de ces problèmes d'acquits non apurés malgré l'union douanière et les accords CEDEAO.

Recommandations concernant le TRIE :

Il convient d'imposer aux commissionnaires en douane de se porter caution des acquits, de les rémunérer à cet effet et de désolidariser totalement la Chambre de Commerce. Il est, par ailleurs, souhaitable à titre de réciprocité, d'améliorer les relations douanières inter états surtout dans le cadre de la CEDEAO et de l'UEMOA. en responsabilisant les douanes des pays destinataires .

3-L'Office ivoirien des Chargeurs (O.I.C.)

Cet office privatisé depuis peu ,n'a plus sa raison d'être compte tenu de la disparition des raisons qui avaient motivé son institution . Des prélèvements continuent à être effectués sur l'économie des importations sans réelle contrepartie en matière de service aux importateurs.

Cet Office a été créé en 1969 par l'Etat ivoirien. Il avait pour but de soutenir les chargeurs ivoiriens aussi bien à l'import qu'à l'export, qui manquaient d'informations sur les pratiques commerciales internationales. C'est surtout en 1974,lorsqu'a été mise en vigueur la loi de la CNUCED sur la répartition des droits de trafic des cargaisons maritimes de 40% pour le pays exportateur ,40% pour le pays importateur et 20% pour les pays tiers que le rôle de l'O.I.C s'est le plus justifié en tant que répartiteur des cargaisons dites « ivoiriennes »entre les différents armateurs faisant la Côte d'Afrique Occidentale .C'est alors que des armements africains nationaux ont vu le jour et que l'O.I.C a donc réservé en priorité des cargaisons en faveur de ces nouveaux armateurs .Ce qui était le but de la loi CNUCED destinée à soutenir les armements des pays en voie de développement. Depuis, les armements bien que soutenus financièrement et encouragés par les états africains, ont presque tous disparus au profit des grands groupes d'armateurs étrangers mieux gérés et financièrement plus solides suite à des acquisitions leur permettant d'atteindre une taille critique que les armements africains n'ont jamais su acquérir. Il faut aussi ajouter que la gestion de ces armements a été souvent été confiée à des personnes « parachutées » qui n'avaient pas toujours de saines notions de gestion et une réelle expérience des problèmes maritimes et portuaires .

Depuis cette disparition ,l'O.I.C. a été privatisée à 80% ,l'Etat conservant 15% et le Port d'Abidjan 5%. L'O.I.C possède encore dans la zone portuaire des magasins de 5.500 m2 et 3000 m2 de terre plein dont le Port Autonome l'a chassé sous prétexte de non paiement de la redevance annuelle due au Port et absence d'activité suffisante Ces magasins ont été cédés de gré à gré à un importateur de riz étranger .Les quelques importateurs ivoiriens qui avaient élu domicile dans les magasins de l' O.I.C ont dû évacuer leurs marchandises sans délai.

L'O.I.C essaye de justifier sa présence en organisant des convois de camions vers la frontière du Ghana de marchandises en transit sous escorte douanière avec paiement unique d'un forfait de 30.000 CFA par camion destiné à éliminer les rackets routiers de toute nature sévissant actuellement sur les routes de Côte d'Ivoire. Après vérification auprès des commissionnaires en douane ,la formation de ces convois est certes utile mais n'empêche pas de verser encore d'autres rétributions sur la route

L'O.I.C.a obtenu un agrément douanier et se porte garant du retour des acquits depuis la Ghana des marchandises escortées.

Cette entreprise a aussi inventé le Bordereau de Suivi de Cargaison (B.S.C) qui permet de renseigner les transitaires européens sur la position des cargaisons importées par leurs soins. L'efficacité de cette nouvelle procédure est douteuse lorsque l'on sait que les transitaires

européens ont tous des correspondants en Côte d'Ivoire à même de les renseigner très valablement. Pour ce travail, l'O.I.C. continue à percevoir au départ de France une redevance de 25 euros par connaissance. Cette redevance semble être imposée par les agents maritimes à tous les navires chargeant pour la Côte d'Ivoire alors que paradoxalement la Douane ne reconnaît pas cette taxe et que le ministre des Finances a suspendu sa perception mais les importateurs interrogés à ce sujet, maintiennent qu'ils ont toujours l'obligation de payer cette taxe....

L'O.I.C. perçoit également 25% des frais de magasinage perçus au port d'Abidjan que lui verse les manutentionnaires du port. Cette société est aussi impliquée dans la gestion de parcs automobiles sous douane en association avec le Port Autonome, et touche à cet effet, une rémunération de 50% du montant total des frais de stationnement des parcs sous douane.

Recommandations concernant l'OIC :

L'Office ivoirien des chargeurs n'a plus d'utilité pour l'économie ivoirienne car les raisons de son existence ont disparu. Il convient de supprimer définitivement cette taxe au départ de France et qui n'est perçue au départ d'aucun autre pays. On comprend difficilement que l'O.I.C. société privée, qui n'est pas en charge d'une concession de service public, touche une rétribution sur le magasinage portuaire sans aucune contrepartie. Ces deux rémunérations sont sans objet et compte tenu des coûts excessifs des importations en cette période de marasme économique, devraient être supprimées et surtout ne pas être remplacées par d'autres prélèvements.

4. Le Guichet unique automobile(G.U.A) pour l'importation des véhicules en Côte d'Ivoire

L'institution d'un guichet unique pour l'importation des véhicules au lieu de réduire les coûts et les temps de transit, a abouti à l'effet contraire du but recherché. Des concessions de service public ont été octroyées à la suite d'un appel d'offre pour la visite technique des véhicules, mais aussi pour les formalités d'immatriculation à l'aide de marchés de gré à gré sans transparence, attribuées à deux sociétés privées appartenant au même propriétaire. Une gestion anarchique des importations de véhicules a été constatée aboutissant à des délais de sortie très longs à un coût très onéreux.

Le guichet unique quand il a été créé en 1998, partait d'une bonne intention. Centraliser toutes les formalités dans un guichet unique ou toutes les formalités de visite technique et d'immatriculation ainsi que le paiement des prestations seraient effectuées. Trois concessions ont été octroyées. Celle concernant la visite technique obligatoire des véhicules a été octroyée en 1990 sur appel d'offre suite à la privatisation de ce service et concédée à la société SICTA(Société Ivoirienne de Contrôle technique Automobile)filiale à 100% de SGS. Les 2 autres concessions ont été attribuées sans appel d'offre de gré à gré à un privé ivoirien .Il s'agit de la société C.I. Logistique qui s'occupe de la gestion du Guichet et réunit tous les intervenants à savoir Douane, Ministères du Commerce, des transports(vignette), DGI(Direction Générale des Impôts) la Sicta, et la société 2GE ,qui est s'est vue attribuée l'autre concession exclusive de gré à gré de la fabrication et de la pose des plaques d'immatriculation et dont le propriétaire est le même que C.I Logistique.

La procédure de mise à la consommation des véhicules est la suivante :

Les véhicules lors du débarquement sont stationnés dans un parc sous douane. L'identification du véhicule et son contrôle technique sont alors entrepris par SICTA puis le dédouanement est effectué par le commissionnaire en douane. Le véhicule sort du parc en principe sous escorte douanière jusqu'au guichet unique où sont perçus tous les frais et taxes facturés par C.I Logistique de même que la pose des plaques d'immatriculation par 2GE. La gestion de ce guichet unique est anarchique et manque totalement de rigueur. Les formalités sont très lentes et très chères surtout pour les particuliers. On estime la durée du séjour d'un véhicule du parc sous douane jusqu'à la sortie du guichet unique à environ un mois. Des propriétaires de véhicules, excédés par l'attente et les frais exorbitants, sortent du parc sous douane sans passer par le guichet unique utilisent une immatriculation à 4 chiffres qui représentent les 4 premiers chiffres du châssis du moteur comme plaque d'immatriculation. Cette immatriculation informelle est tolérée par la police qui perçoit une rétribution du propriétaire, chaque fois qu'il est arrêté. A aucun moment le véhicule est stoppé pour obliger le propriétaire à effectuer les formalités du guichet unique. Ces immatriculations informelles concernent 20 à 30.000 véhicules.

Les frais de passage au G.U.A par véhicule sont les suivants :

| | | |
|----------------------------|-------------|---|
| Identification SIVIO | 19.000 CFA | (société ivoirienne d'identification des véhicules Importés d'occasion) |
| Inspection technique SICTA | 6.500 CFA | |
| Pose des plaques 2GE | 10.000 CFA | |
| Visite d'évaluation | 10.000 CFA | |
| Intervention CI Logistique | 120.000 CFA | (pouvant aller jusqu'à 200.000CFA selon la valeur) |
| Vignette auto | 10.000 CFA | (jusqu'à 15.000CFA selon valeur) |

Total 175.500 CFA minimum soit 267,55 Euro

A cela s'ajoutent les droits et taxes de douane « négociables » pouvant aller de 180.000 CFA à plusieurs millions CFA, les droits étant fixés à 47% de la valeur CAF. Les véhicules d'occasion échappent à l'inspection avant embarquement et l'arbitraire le plus complet règne dans l'attribution des valeurs taxables.

A noter qu'il est interdit d'importer des véhicules de plus de 10 ans d'âge. Au delà de cette date, une amende de 150.000 CFA est facturée par véhicule, par la douane.

Parallèlement à ses activités de 2GE et de C.I Logistique, ce privé ivoirien s'est vu attribuer sans appel d'offre en 2000, l'exclusivité de l'impression des permis de conduire et des cartes de transport.

A noter que les parcs sous douane des véhicules en attente de dédouanement sont gérés à 50% par le Port Autonome d'Abidjan et à 50% par l'O.I.C. Ces deux entités se partagent les frais de stockage des véhicules dans les mêmes proportions.

Les concessionnaires de véhicules neufs et d'occasion ont obtenu le droit de stocker les véhicules dans leurs entrepôts sous douane sécurisés et parviennent à sortir leurs véhicules dans un délai de 8 à 15 jours maximum.

Recommandations le GUA :

L'attribution de la gestion du Guichet Unique Automobile et des exclusivités sous jacentes sans appel d'offre aboutit à l'instauration d'un racket officiel lent et cher avec la complicité des autorités de tutelle allant à l'encontre d'une prestation transparente et efficace à un coût compétitif. La raison recommande de casser ces marchés et de procéder à de nouveaux appels

d'offres accompagnés d'un cahier des charges rigoureux en termes de performance d'évacuation des parcs sous douane avec l'application de tarifs forfaitaires, homologués et publiés. Les comptes des entreprises adjudicataires de ces marchés devront être audités annuellement à leur frais.

5. L'importation des médicaments

Beaucoup de lourdeurs administratives pour l'importation d'urgence de médicaments lors d'une rupture de stock, surtout si l'importateur n'est pas un grossiste agréé. La Pharmacie de Santé publique (P.S.P.) est le grossiste de l'Etat qui achète et vend les médicaments aux hôpitaux et dispensaires à des prix moins élevés que ceux pratiqués dans le privé. A cet effet, la P.S.P. lance des appels d'offre de fournitures, de matières consommables et de médicaments selon les règles de passations de marché en vigueur à la DMP (Direction des marchés publiques). En ce qui concerne l'achat de rétroviraux (V.I.H.) fabriqués sous licence, la P.S.P. engage une négociation sur la base d'un gré à gré.

Pour l'importation des médicaments du secteur privé, trois grossistes ont été sélectionnés qui répondent aux critères suivants :

Capital minimum de 100 millions CFA

Un pharmacien ivoirien est exigé à la tête de l'entreprise grossiste.

Ils ne peuvent pas être le revendeur attiré d'un seul laboratoire international.

Ils doivent représenter tous les produits.

Ils sont dans l'obligation de posséder ou de louer des locaux appropriés pour le stockage de tous les types de médicaments avec y compris des chambres froides.

Les grossistes possèdent une autorisation permanente d'importation pour les produits qui ont fait l'objet d'un agrément. Cet agrément est renouvelable tous les 5 ans. Cependant un pharmacien non grossiste peut, en cas de rupture de stock, commander des médicaments mais l'obtention exceptionnelle de l'autorisation d'importer peut prendre beaucoup de temps, ce qui est dommageable en cas d'urgence surtout si des vies humaines en dépendent.

L'agrément d'un nouveau médicament doit satisfaire aux exigences suivantes :

Communication du dossier complet du fabricant avec fiche analytique des substances contenues dans le produit.

Un dossier de bio équivalence ou de bio disponibilité doit être fourni en 3 exemplaires

Fournir la preuve de l'agrément du médicament dans le pays d'origine.

Les échantillons du produit subira une analyse contradictoire au Laboratoire National de la Santé Publique (L.N.S.P.) ou de l'Université d'Abidjan.

Une commission d'agrément d'une quinzaine de professionnels de la Santé se réunit quatre fois par an. Elle est présidée par le Ministre de la Santé. Le délai d'agrément prend en moyenne trois ou quatre mois.

Comment est fixé le prix public d'un médicament ?

Le fabricant fournit le détail de ses coûts jusqu'à rendu Côte d'Ivoire

On ajoute à ce prix rendu les frais de dédouanement et les droits et taxes de 2,5% sur le total desquels on applique un coefficient multiplicateur pour établir le prix public.

On essaye cependant d'obtenir du fabricant des ristournes de 20 à 30% compte tenu de l'effet de masse de la quantité à commander.

L'agrément de pharmacien s'obtient par l'envoi au Ministère de la Santé d'un dossier complet sur les qualifications de celui-ci, l'emplacement de l'installation souhaitée. Le critère géographique et la distance séparant les autres pharmacies de même que la densité de population interviennent dans l'attribution ou le rejet de l'agrément. Des dépôts de médicaments existent à l'intérieur du pays. Ils peuvent être gérés par un non pharmacien mais ils demeurent sous la responsabilité directe du pharmacien le plus proche. Six usines fabriquent des médicaments sous licence, des cosmétiques et des produits solutés. Elles n'ont pas le droit de vendre directement leurs produits aux pharmaciens mais sont contraintes d'utiliser un grossiste agréé et ou la P.S.P. Le Ministère de la Santé envisage de créer une police sanitaire pour lutter contre la vente de médicaments non contrôlés et vendus sur le marché informel. Cette police procédera aussi à l'inspection des pharmacies pour y vérifier l'état des stocks et leur date de péremption ainsi que la présence permanente d'un pharmacien agréé.

Recommandation concernant l'importation de médicaments :

Une plus grande souplesse administrative est souhaitable pour autoriser l'importation rapide, en cas de rupture de stock, de médicaments de première nécessité par des pharmaciens non grossistes.

6. La cour d'arbitrage(CACI)

La justice publique étant très lente dans son fonctionnement et la prévarication sévissant là comme partout ailleurs, la Chambre de Commerce de Côte d'Ivoire a soutenu le projet de création d'une cour d'arbitrage indépendante des pouvoirs publics et des instances privées pour arbitrer dans un premier temps les conflits commerciaux et industriels au sein du secteur privé. Dans un second temps, l'idée serait d'arbitrer les conflits entre l'Etat et le secteur privé naissant d'abus de droit ou de déficiences de l'Administration à condition que des clauses compromissaires ou d'arbitrage soient introduites dans les contrats de marché et qu'en cas de conflit, la décision arbitrale soit reconnue et exécutée par l'Administration.

La Côte d'Ivoire a signé le traité de l'OHADA en même temps que 15 autres états africains relatif à l'harmonisation du droit des affaires en Afrique.

Cette cour est entrée en fonction depuis 1997 après avoir reçu l'accord du Garde des Sceaux en 1993. Le règlement d'arbitrage de la CACI est entré en vigueur le 2 avril 2000..

Elle examine des requêtes en conciliation et procède à des arbitrages qui font autorité entre les parties en cause du secteur privé. Les arbitres sont choisis en accord avec les parties concernées. Les arbitres ont six mois pour instruire et rendre leur décision. Leurs honoraires font l'objet d'un barème publié ainsi que les frais administratifs. Les parties s'engagent à exécuter complètement et de bonne foi la sentence arbitrale.

La justice publique intervient pour donner force exécutoire à ces décisions dans les 15 jours.

En ce qui concerne les arbitrages entre l'Etat et les contractants privés, le décret d'application reconnaissant les décisions d'arbitrage et leur donnant force exécutoire entre les parties, n'est toujours pas publié alors que le projet de loi a été voté en août 2001. Ce décret devrait être promulgué d'ici la fin de 2003.

7. l'Union douanière

L'union douanière comporte des diligences à trois niveaux :

-Diligences liées à la libéralisation des échanges intra-communautaires. Il s'agit de l'institution d'un régime préférentiel transitoire des échanges au sein de l' UEMOA et de son mode de financement à savoir le Prélèvement Communautaire de Solidarité (PCS) qui est passé à 1% à partir du 1er Janvier 2000. Cette diligence a prévu la création d'une Taxe Préférentielle Communautaire dénommée TPC concerne les produits industriels, artisanaux et produits du cru agréés. Ce régime transitoire a pris fin le 31/12/99 pour laisser la place à un régime de libre échange à taxation nulle pour les produits cités ci dessus.

-Diligences liées à la mise en œuvre du Tarif Extérieur Commun (TEC) et aux mécanismes d'appui. Par une ordonnance du 25 février 98 ,le gouvernement ivoirien a fixé le taux cumulé maximum du droit fiscal et du droit de douane (DF+DD) à 25% alors même que la norme communautaire était de 30%.

Les marchandises sont classées en 4 catégories :

Catégorie 0 = 0 droit- biens sociaux, livres, médicaments journaux

Catégorie 1 = 5% de droit-biens de première nécessité, matières premières ,biens d'équipement ,intrants spécifiques.

Catégorie 2 = 10% de droit -Les intrants et produits intermédiaires

Catégorie 3 = 25% de droit- Les biens de consommation finale et tous les autres produits non repris ailleurs

Au 1er janvier 2000 le taux de la catégorie 3 est passé de 25% à 20%,le reste est inchangé.

Une décision du Conseil des Ministres de l'UEMOA du 31 mars 2000 a suspendu la Redevance Statistique(RS) sur certains produits.

Les douanes ivoiriennes appliquent depuis septembre 2001 ,la nomenclature officielle du TEC en vigueur dans l' UEMOA.

Un système de compensation des moins values de recettes permettra à la Côte d'Ivoire d'encaisser 280 millions CFA en 2001 liées aux échanges préférentiels.

Les mécanismes d'appui au TEC comportent trois taxes :

(i) La Taxe Dégressive de Protection (TDP) fixée en accord avec les industriels ivoiriens et s'appliquant à 11 produits repris sur la liste communautaire de base. Son taux est fixé à 5%.

(ii) La Taxe Conjoncturelle à l'Importation (TCI).Cette taxe porte sur 9 lignes temporaires relatives à l'importation des oléagineux.

(iii) Les Valeurs de références Pour faciliter l'application de la valeur en douane selon les critères de l' OMC, il a été mis en vigueur pour une période limitée un ensemble de valeurs minimales approuvées par tous les Etats membres de l'UEMOA et en conformité avec le code d'évaluation de l'O.M.C.(Organisation Mondiale du Commerce). Il s'agit en réalité d'un ensemble d'environ 50 valeurs mercures qui permettent aux Etats de maintenir le niveau d'encaissement de leurs droits et taxes de douane pendant un certain temps. et d'assurer une protection de leurs industries pendant un temps limité. Ces valeurs concernent principalement des produits alimentaires de base comme la farine, le lait et concentrés sucrés, les pâtes alimentaires, le concentré de tomate, le thé, les cigarettes, les engrais, divers type de cotonnades et tissus

synthétique et la friperie. A noter que les valeurs de référence ne sont pas applicables aux produits originaires de l'UEMOA.

Le Code d'évaluation de l'OMC est entré en vigueur en Côte d'Ivoire à compter du 1er juillet 2001 avec les réserves évoquées ci dessus.

A noter que les intrants des produits industriels agréés admis au bénéfice de l' Admission temporaire et destinés au marché de l'UEMOA sont soumis au TEC (Tarif Extérieur Commun)

8. Inventaire des droits et taxes de douane

Afin de donner un inventaire complet des droits et taxes ,il convient de récapituler les droits et taxes permanents constitués par :

- Le droit de douane(DD)déjà cité ci dessus dans le TEC
- La redevance statistique (RS) fixée au taux unique de 1%
- Le Prélèvement Communautaire de Solidarité(PCS) de 1% déjà cité ci dessus et versé en faveur de l'UEMOA à Ouagadougou .

- Les droits et taxes temporaires comprennent :

La Taxe Dégressive de Protection(TDP) vise à compenser les baisses importantes de protection tarifaire liées au TEC. Elle comporte deux taux, la TDP haute à 20% et la TDP basse à 10%. Elle s'applique aux produits relevant de l'industrie ou de l'agro- industrie

La Taxe Conjoncturelle à l'Importation (TCI) : cette taxe a pour objectif de compenser les baisses importantes de protection tarifaire liées à la variation erratique des cours mondiaux. Elle s'applique aux produits de l'agriculture et de l'élevage et des pêches à l'exclusion du poisson .

9. La procédure d'inspection

L'importateur remplit une fiche de renseignement à l'importation (F.R.I) ainsi qu'un formulaire d'information pour l'évaluation en douane. La facture Pro Forma et un chèque de 0,75% de la valeur FOB libellé à l'ordre du Régisseur des Titres d'importation sont joints à ces documents.

Bivac procède à la vérification des documents puis enregistre la FRI avant de la transférer au Centre de Relations avec les Exportateurs(C.R.E.) au pays de l' exportateur. Le CRE prend contact avec l'exportateur et organise l'inspection physique de la marchandise. Une fois la facture définitive reçue, le CRE procède à la vérification des prix et de la codification douanière. L'Attestation de Vérification(A.V) n'est émise qu'après réception du document de transport B.L ou L.T.A. et après remise de toutes les informations et documents nécessaires, ainsi que la mise à disposition pour inspection des marchandises en magasin ou à l'empotage en conteneur. Bivac dispose de 5 jours ouvrables pour faire les inspections.

L'A.V (Attestation de Vérification) est alors transmise par informatique via satellite sur Bivac Abidjan qui vérifie les informations reçues et édite sur papier hologramme l'A.V et la transfère le jour même sur le réseau informatique de la douane dénommé SYDAM auquel Bivac est relié en permanence sans pouvoir intervenir dans le réseau intégré de la douane.

Un Avis de Refus d'Attestation (A.R.A) est délivré lorsque le contrôle révèle des anomalies sur la qualité et /ou la quantité, lorsque des éléments nécessaires à la certification n'ont pas été fournis. L'A.V .est obligatoire pour dédouaner une marchandise de la valeur minimum prescrite car le système Sydam de la douane rejette toute déclaration sans A.V., le numéro de F.R.I déclenchant l'inspection , est repris sur l'A.V. et doit figurer sur la déclaration en douane. Il arrive que des marchandises arrivent au port sans F.R.I. En principe ,la douane doit faire appel à la société d'inspection concernée pour effectuer conjointement l'inspection sur place à l'aide des documents remis par l'importateur. Bivac reçoit de la douane toutes les copies de déclarations en douane concernant ses F.R.I ainsi que les manifestes maritimes et aériens sur un support papier non informatisé.

10. Le port d'Abidjan

Le port d'Abidjan est un port lagunaire moderne équipé de 24 postes à quai (4000 m de quais) dotés pour la plupart de magasins cale situés à 30 m du bord des quais ; ce qui réduit les distances à parcourir pour les engins de manutention. Le tirant d'eau moyen est de 9 à 10 m. 8 mouillages existent dans la baie du Banco pour le chargement des grumes.

Le port d'Abidjan ne dispose pas de grues pour décharger les navires. Ceux-ci doivent donc être équipés des appareils de manutention pour le déchargement des marchandises conventionnelles ou conteneurisées. 5 quais sont destinés au Terminal à conteneurs équipés d'engins adéquats pour la reprise et le stockage sur terre plein des conteneurs. Le port est ouvert jour et nuit. L'accès à la mer se fait par le canal du Vridi. Des projets d'extension concernant un terminal conteneurs supplémentaire existent sur l'île Boulay en face du port actuel. Un projet de pont prévoit de relier l'île Boulay à la terre ferme. Tous ces projets sont stoppés à cause des événements politiques actuels. La manutention portuaire bord et terre est entièrement privée et fait l'objet de tarifs maximum homologués par le ministre des transports, autorité de tutelle du port. Le port fait l'objet d'une gestion autonome et lance ses propres consultations pour la réalisation de travaux portuaires. La direction du port attribue chaque année la répartition des magasins cale aux manutentionnaires selon les tonnages manipulés par chacun d'entre eux l'année précédente. Le trafic portuaire à l'import a subi une baisse de tonnage d'environ 20 % suite à la crise. Le port ne fait l'objet d'aucune congestion et les cadences moyennes de déchargement sont de 15 à 16 mouvements de conteneurs par heure tandis que pour la sacherie la cadence moyenne varie de 200 t à 350 t par main /heure selon les navires et temps permettant.

Le ministère des transports a institué une nouvelle taxe en Juillet 2003 de 130 CFA la tonne facturée aux armateurs sur les tonnages déchargés. C'est ainsi qu'un pétrolier débarquant 130.000 tonnes de pétrole brut a dû payer 16,9 millions CFA (25.763 Euro) de taxe ce qui est énorme et se répercute, bien entendu, sur les frais de transport du brut. Par ailleurs, le port autonome a augmenté tous ses tarifs de prestations de 10 % au cours de l'été 2003.

11. Aide-mémoire de la mission principale du 20 octobre au 14 novembre 2003

Revue Analytique du Système de Passation des Marchés Publics en Côte d'Ivoire (Banque Africaine de Développement / Banque Mondiale)

MISSION PRINCIPALE CPAR

(20 octobre au 14 novembre 2003).

Aide-Mémoire

i. Une mission conjointe (la mission) de la Banque africaine de développement (BAD) et de la Banque Mondiale (BM), représentées respectivement par M. E. Yoboué, Spécialiste Senior en Passation des Marchés, et Mme A. Ayong, Spécialiste Senior en Passation des Marchés, Chef de mission, M. William Dakpo, Analyste en passation des marchés, Mlle Christine de Mariz, Consultant/BM, Economiste ; M. René Becker, Consultant/BM Spécialiste du Transport et des Importations du Secteur Privé, et M. Daniel E. Thirion, Consultant/BM Spécialiste en Passation des Marchés et Administration Publique, s'est déroulée du 20 octobre au 14 novembre 2003. La mission s'est déroulée en deux étapes, allant du 20 au 31 octobre 2003 et du 3 au 14 novembre 2003. Le présent aide-mémoire résume les conclusions de la première étape.

ii. La mission a été reçue par Mme L. Marie GBATO, Directeur de Cabinet Adjoint, représentant le Ministre d'Etat, Ministre de l'Economie et des Finances (MEF). Des audiences ont été accordées à la mission par Monsieur le Ministre d'Etat, Ministre des Infrastructures Economiques, M. Patrick Achy, et Monsieur le Ministre d'Etat, Ministre de l'Administration du Territoire, M. Issa Diakité, en présence de leurs principaux collaborateurs.

iii La mission remercie tout particulièrement M. Yed Esaïe Angoran, Président du Comité National de Coordination et de Suivi (CNCS) de la réforme des marchés publics, et M. Ahoutou Koffi, Directeur des marchés publics, pour l'accueil chaleureux qui lui a été réservé et pour leur disponibilité. La liste des personnes rencontrées est jointe en annexe 1.

I - Objectifs de la mission

1. La mission avait pour objectif principal de lancer, en collaboration avec le Gouvernement ivoirien, la revue analytique des procédures locales de passation des marchés. Plus spécifiquement, il s'agissait de (i) faire l'état d'avancement des travaux de la revue préliminaire menée par le CNCS et formuler les recommandations nécessaires pour sa bonne réalisation, (ii) faire le suivi des progrès accomplis durant la première phase de la réforme, (iii) réaliser l'évaluation indépendante par la mission conjointe du système national de passation des marchés publics, et (iv) rencontrer la communauté des bailleurs de fonds intervenant dans le pays, en vue d'examiner les possibilités de partenariat dans la réalisation de cette revue et la mise en œuvre du plan d'action éventuel.

II – Synthèse des Travaux

A – Evaluation des travaux du CNCS

2. La mission a tenu plusieurs réunions avec le CNCS pour examiner et finaliser le rapport diagnostic préliminaire de la revue analytique des procédures et pratiques de passation des marchés publics. Ces travaux ont été, une fois encore, l'occasion pour la mission de rappeler les objectifs et la stratégie de mise en œuvre du CPAR, et partant le rôle majeur du CNCS dans la définition et le suivi de la mise en œuvre des mesures et activités de réforme des marchés publics.

3. La mission a noté que malgré les nombreuses contraintes, principalement liées aux difficultés socio-politiques que traverse actuellement la Côte d'Ivoire, le CNCS a poursuivi ses travaux et réalisé un diagnostic préliminaire du système de passation des marchés publics dans un cadre participatif, impliquant l'Administration, le secteur privé et la société civile. Les activités¹ de réforme présentées par le CNCS ont été définies conformément aux termes de référence du CPAR et structurées suivant les cinq piliers² d'un système fiable de passation des marchés publics.

4. Enfin, il a été convenu à la suite des discussions que le CNCS finalisera, au plus tard le 30 novembre 2003, le plan d'action préliminaire de la réforme des marchés publics en tenant compte des recommandations suivantes :

- (i) la prise en compte des activités en cours dans le domaine au niveau régional³. A cet effet, la mission a informé le CNCS qu'une mission⁴ de la Commission de l'UEMOA sera en Côte d'Ivoire, au cours des prochaines semaines, pour examiner et évaluer les coûts découlant des besoins nationaux de réforme des marchés publics ;
- (ii) la prise en compte des activités pour la mise en place d'un système fiable et efficace de suivi-évaluation des activités et de mesure de la performance du système ;
- (iii) la formulation du plan d'action présentant les activités de réforme identifiées suivant les cinq piliers et indiquant - les centres de responsabilité - les délais de mise en œuvre à court, moyen et long termes - et les coûts, en distinguant ceux qui nécessiteront une assistance des bailleurs de fonds ;
- (iv) la formulation de la matrice du cadre logique de la réforme des marchés publics, comprenant outre les objectifs spécifiques (cinq piliers), les activités de réforme à

¹ Voir annexe 2

² Les cinq piliers sont : (i) un cadre juridique et institutionnel bien établi ; (ii) des procédures modernisées ; (iii) une capacité institutionnelle suffisante ; (iv) un système de contrôle indépendant ; et (v) des mesures efficaces de lutte contre la corruption.

³ Le Programme régional de réforme des marchés publics des Etats membres de l'UEMOA (PRMP-UEMOA), financé conjointement par la BAD et la Banque mondiale, prévoit au cours de l'année 2004, l'adoption d'une réglementation communautaire des marchés publics ainsi que d'un cadre stratégique de renforcement des capacités en la matière.

⁴ Cette mission sera conduite par le Cabinet François Serres, recruté par la Commission de l'UEMOA dans le cadre du PRMP-UEMOA.

court et moyen termes et les indicateurs de suivi-évaluation et de mesure de la performance du système ;

- (v) la formulation d'un plan d'action prioritaire de la réforme des marchés publics pour accompagner le programme de Désarmement, Démobilisation et Réinsertion (DDR) et les programmes d'urgence dans les secteurs de la santé, de l'éducation, des transports, et de la décentralisation en zone urbaine et en zone rurale.

B – Evaluation de la réforme en cours des marchés publics

5. La Banque mondiale a réalisé en 1996 un CPAR qui a relevé des faiblesses dans le système de passation des marchés publics. Les conclusions du CPAR 96 ont été confirmées et actualisées par une étude réalisée au niveau national en 1998, et qui a convenu de la nécessité d'apporter des améliorations pour pallier les faiblesses suivantes du système : (i) un cadre juridique et institutionnel insuffisant pour favoriser la transparence, la concurrence et l'équité, et caractérisé par une très forte centralisation ; (ii) des procédures et pratiques peu transparentes et inefficaces du fait de l'absence d'outils appropriés de passation et de gestion des marchés ; (iii) une faible capacité en la matière, (iv) et l'inexistence d'un système de contrôle des marchés publics et de recours pour les soumissionnaires. L'initiative⁵ de réforme du système de passation des marchés publics a effectivement démarré en juin 1999 avec le lancement officiel⁶ de la réforme et la mise en place d'un Comité de Pilotage⁷ (CP), composé exclusivement de structures administratives, et bénéficiant d'un appui consultatif du secteur privé.

6. La mission a examiné avec le CNCS les travaux réalisés dans le cadre de cette initiative de réforme. Des progrès ont effectivement été accomplis, notamment avec la préparation d'un nouveau Code des marchés publics qui (i) étend le champ d'application des marchés publics aux contrats⁸ de délégations de services publics, (ii) élimine les procédures discriminatoires et accroît la concurrence, (iii) renforce la transparence des modes et procédures de passation des marchés, (iv) améliore la rationalité du circuit d'attribution et d'approbation des marchés publics, et définit le cadre de passation des marchés des entités déconcentrées et décentralisées, (v) systématise le contrôle des marchés publics, le recours indépendant pour les soumissionnaires et le règlement à l'amiable des litiges, et (vi) définit un cadre réglementaire des sanctions pour lutter contre la corruption et les fraudes dans les marchés publics. De plus, la réalisation des études détaillées

⁵ Cette réforme a été financée par la Banque mondiale à travers un don japonais et a bénéficié de l'assistance technique de la Banque mondiale et de la Banque africaine de développement. Le don a clôturé le 30 juin 2001 après seulement la réalisation de la composante juridique et réglementaire ; les autres composantes ont été poursuivies sur un financement du gouvernement.

⁶ Le lancement officiel de la réforme marquait l'engagement du Gouvernement ivoirien à apporter des améliorations au système de passation des marchés publics en Côte d'Ivoire pour promouvoir la transparence, l'efficacité, la responsabilisation.

⁷ Le Comité de pilotage est présidé par le Ministère de l'Economie et des Finances ; le maître d'œuvre de la réforme, assurant le secrétariat technique du CP, est la Direction des Marchés Publics (DMP) assistée par le Bureau National d'Etudes Techniques et de Développement (BNETD). Le CP a été remplacé par le CNCS dans le cadre de la présente revue (CPAR 2004) afin de renforcer les principes de participation et d'appropriation par le Gouvernement des actions de réforme à venir.

⁸ Du fait de leur spécificité, ces contrats sont passés suivant une procédure d'appel d'offres, mais leurs procédures d'attribution et de gestion seront régies par un cadre juridique différent du Code des marchés publics.

pour le renforcement des capacités pour l'informatisation⁹ du système a été conduite et finalisée par le CP, et l'application des résultats devrait contribuer à la mise en œuvre effective du nouveau cadre institutionnel des marchés publics.

7. La mission a aussi noté que la guerre a considérablement ralenti la mise en œuvre de certaines activités finalisées de la phase 1 de la réforme des marchés publics. Il s'agit plus particulièrement de (i) l'adoption du Code révisé des marchés publics adopté par le Conseil des ministres en septembre 2002, et des Cahiers des clauses administratives générales (CCAG) couvrant les domaines relatifs aux travaux, fournitures et prestations intellectuelles, (ii) du démarrage effectif des entités déconcentrées de la Direction des Marchés Publics (DMP) dans trois régions (Bouaké, Man et Daloa) du pays, (iii) la réalisation du programme de formation des formateurs au profit d'une équipe pluridisciplinaire constituée de cadres de l'administration, et la finalisation du plan de formation prioritaire, (iv) et l'informatisation du circuit interne de gestion de la passation des marchés publics de la DMP.

8. Il ressort cependant des résultats accomplis par le CP que des réflexions approfondies devront être poursuivies dans certains domaines pour lesquels les dispositions juridiques et institutionnelles actuelles ne permettent pas encore d'assurer la transparence et l'efficacité recherchées dans le système de passation des marchés publics, notamment :

- (i) la Direction des marchés publics cumule encore les fonctions de définition¹⁰ des politiques et d'exécution des marchés publics. Cette situation devrait être revue afin d'éviter des situations de conflits d'intérêts qui apparaissent lors de la définition des actions de réforme fondamentales et ambitieuses, notamment en matière de décentralisation et déconcentration de la fonction et d'instauration d'un véritable cadre de contrôle indépendant et crédible, responsabilisé pour les audits techniques réguliers de tous les marchés publics et susceptible de favoriser et promouvoir l'application impartiale et effective des sanctions ;
- (ii) le projet de code des marchés publics prévoit l'utilisation d'une procédure d'avis consultatif¹¹, dans le cadre des marchés passés par les collectivités décentralisées, des services de l'administration centrale ou déconcentrée chargés des marchés publics. Cette disposition, bien conforme au projet de loi portant régime financier des collectivités décentralisées, pourrait être la source de nombreux dysfonctionnements dans le processus de passation et d'exécution des marchés publics eu égard à la faible capacité¹² actuelle de nombreuses collectivités décentralisées. Le MEF devrait en urgence prendre des dispositions pour prévoir, dans le cadre des différentes lois des finances et notamment celles relatives à la décentralisation, un transfert progressif

⁹ Le site WEB de la Direction des marchés publics est déjà fonctionnel et permettra la diffusion des informations essentielles sur les marchés publics (Dossiers type de passation des marchés, Rapports d'audits techniques, Rapports sur les plaintes,etc.).

¹⁰ La DMP est qualifiée d'organe de régulation (Art. 70 du Code des MP) alors qu'elle est largement impliquée à la fois dans la préparation des appels d'offres, dans le circuit d'attribution et d'approbation des marchés publics.

¹¹ Cet avis, de par sa nature consultative, ne fait pas obligation aux collectivités décentralisées de soumettre les marchés qu'elles passent à un contrôle a priori des services centraux, et ce quel que soit le montant de la dépense.

¹² Cette faiblesse est d'autant plus marquée qu'il n'existe aucune étude finalisée définissant un cadre stratégique de renforcement des capacités des collectivités décentralisées.

des responsabilités en matière de passation et de gestion des marchés publics qui tiennent compte des capacités effectives des différentes entités décentralisées ;

- (iii) les termes associés à la composition et au fonctionnement de la Commission Paritaire de Conciliation (CPC), instaurée pour le traitement des plaintes des soumissionnaires, proposent une entité composée au cas par cas. La nature de ces dispositions affectent nécessairement les exigences d'efficacité, d'indépendance¹³, de responsabilisation et d'expertise attendus d'une telle structure ;
- (iv) le principe du contrôle régulier indépendant des marchés publics est encore affecté en ce qu'il comporte (i) de nombreuses zones d'ombre pour les marchés passés par la DMP pour le compte des ministères ou des entreprises publiques et d'économie mixtes, et (ii) des conflits d'intérêt évidents pour les marchés passés par les services déconcentrés eu égard au cumul par l'autorité administrative régionale de plusieurs compétences¹⁴ incompatibles ;
- (v) La corruption dans le Code Pénal est abordée de manière générique et devrait identifier plus précisément la corruption liée à l'exercice de pouvoirs de puissance publique.

¹³ La décision de ne pas se conformer à l'avis de la CPC n'a pas à appartenir au MEF mais plutôt à l'autorité contractante voire à son autorité de tutelle.

¹⁴ Les préfets cumulent les fonctions de président de la commission d'ouverture et de jugement des marchés, de la commission consultative régionale, de la commission administrative régionale d'arbitrage et de conciliation, de la commission régionale paritaire de conciliation.

C – Evaluation du système par la mission conjointe

9. En marge du diagnostic préliminaire conduit par le CNCS, la mission a réalisé une évaluation indépendante du système de passation des marchés publics. Cet exercice qui prendra fin le 14 novembre 2003, visera à mettre à jour le plan d'action de réforme des marchés publics, au regard des progrès accomplis lors de la phase 1 de la réforme et des actions liées à l'initiative régionale en la matière (PRMP-UEMOA). Il portera principalement sur les points suivants : (i) le cadre réglementaire, les responsabilités et capacités organisationnelles, les capacités en matière de contrôle et de supervision, les procédures et pratiques actuelles, notamment celles faisant l'objet du Code des marchés publics non encore adopté, et leur fonctionnalité, (ii) les risques institutionnels, organisationnels et autres associés au processus de passation des marchés, (iii) le système de suivi-évaluation et de mesure de la performance du système, et (iv) l'impact de la guerre sur la compétitivité du secteur privé industriel national et l'adéquation des pratiques commerciales par rapport à la passation des marchés publics.

10. La mission a rencontré, dans le cadre de cette évaluation, le Ministère d'Etat, Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) ; le Ministère d'Etat, Ministère des Infrastructures Economiques (MIE) ; le Ministère d'Etat, Ministère de l'Administration du Territoire (MAT) ; la Direction des Marchés Publics (DMP) ; le Bureau National d'Etudes Techniques et de Développement (BNETD), l'Union des Villes et Communes de Côte d'Ivoire (UVICOCI) ; les Agences d'exécution des projets financés par les Banques, le Secteur privé, et la Société civile. Les résultats de cette évaluation seront présentés dans le CPAR provisoire qui sera préparé par les deux Banques, et tiendra compte des activités du plan d'action préliminaire finalisé par le CNCS sur la base des recommandations formulées au paragraphes 4, et des domaines de concentration relevés au paragraphes 8 et ceux cités ci-après :

- (i) eu égard à l'ambitieuse politique de décentralisation du gouvernement actuel, la nécessité de disposer d'un cadre¹⁵ stratégique de renforcement des capacités des collectivités décentralisées, et de garantir l'application effective de mesures d'accompagnement fondamentales, notamment le transfert¹⁶ de ressources minimales de l'Etat aux collectivités décentralisées ;
- (ii) les conditions et modalités de développement d'une maîtrise d'œuvre privée pour appuyer les entités déconcentrées et décentralisées dans l'exercice de leur responsabilité en matière de passation et d'exécution de leurs marchés ;

¹⁵ L'élaboration du cadre stratégique de renforcement des capacités des collectivités décentralisées devrait être préparée en étroite collaboration avec le Secrétariat au Renforcement des Capacités et de la Bonne Gouvernance. En effet, au-delà des responsabilités en la matière qu'il détient, le Secrétariat prépare actuellement, dans le cadre d'un projet financé par un don de la Banque africaine de développement (BAD) et de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF), le cadre général de la stratégie de renforcement des capacités en Côte d'Ivoire.

¹⁶ La garantie du transfert de ressources minimales de l'Etat aux collectivités décentralisées pourrait se matérialiser, entre autres actions, par l'adoption de textes de loi sur la fiscalité locale, dont les études préalables ont déjà été réalisées dans le cadre du Projet d'Appui à la Conduite d'Opérations Municipales (PACOM) financé par la Banque mondiale.

- (iii) le développement de procédures de passation de marchés communautaires dans le Code des marchés publics pour accroître l'efficacité de la réalisation des investissements de faible envergure dans les toutes petites communes¹⁷ ;
- (iv) l'amélioration de la transparence et la simplification du circuit de résiliation des marchés publics ;
- (v) le rôle du SIGFIP dans la passation et l'exécution des marchés publics et les possibilités d'amélioration des impacts négatifs ;
- (vi) La définition d'indicateurs de performance du système de passation des marchés publics, et des modalités pratiques de leur mesure pour évaluer objectivement et réellement les progrès réalisés vers un système viable en harmonie avec les bonnes pratiques admises sur le plan international ;

11. La mission a aussi fait une évaluation de l'impact de la guerre sur les marchés publics. Il ressort de cette évaluation que des mesures immédiates doivent être prises pour :

- (i) d'une part, faciliter l'exécution des marchés financés par les Banques, avec notamment : (i) l'annulation dans les zones de guerre (ou occupées) des marchés attribués et non démarrés ; (ii) la résiliation des marchés à exécuter en zone de guerre pour les entreprises dont le taux d'exécution est inférieur à 10% ou ayant perdu leurs principaux actifs du fait de la guerre ; (iii) la redéfinition d'un nouveau calendrier d'exécution des marchés ;
- (ii) et d'autre part, évaluer l'impact de la guerre sur les marchés publics en général et les entreprises en particulier, et prendre des mesures correctives et d'accompagnement adéquates, avec la mise en place d'un comité paritaire (Secteur privé et Administration).

D – Concertation avec la Communauté des bailleurs de fonds

12. La mission a rencontré les responsables de l'Agence française de développement (AFD) et de la Délégation de la Commission de l'UE à Abidjan, pour s'assurer de leur adhésion aux objectifs de la mission et de leur volonté de coopération technique et financière lors de la mise en œuvre du plan d'action qui découlera du présent CPAR.

13. L'AFD a manifesté un intérêt particulier pour cette revue et a effectivement pris part à certaines réunions de la mission, et ce, malgré le fait qu'elle soit en situation de réduction de personnel du fait de l'état de sanction du pays. Elle a souhaité recevoir pour commentaires éventuels le rapport préliminaire.

¹⁷ A cet effet, la mission examinera l'opportunité de la suppression, dans le cadre des nouvelles lois sur la décentralisation, des entités intermédiaires que sont les Communautés rurales et dont l'objectif premier était d'instituer une période d'apprentissage, en matière de gestion administrative, technique et financière, pour les groupes de villages « ou Pays ruraux » destinés à être promus au rang de commune.

14. L'Union Européenne a aussi affirmé son adhésion aux objectifs de la mission qui s'inscrivent bien dans le cadre de sa vision en matière de gouvernance. Elle a aussi informé la mission qu'elle finance actuellement, à hauteur de 2,8 milliards de FCFA au titre des appuis communautaires à l'ajustement structurel, un programme d'appui à la mise en œuvre des mesures correctives du système des dépenses publiques. De plus, elle a inscrit, au titre du 9ème FED, près de 19 millions d'EUR pour le renforcement du secteur de la justice et 3 millions d'EUR pour le renforcement des capacités des corps de contrôle. L'union Européenne n'a pas pu participer aux réunions de la mission mais a souhaité recevoir le rapport préliminaire pour information et d'éventuelles observations et suggestions.

III – Conclusions et Etapes suivantes

15. Les travaux effectués au cours de cette mission ont permis, outre le rappel des objectifs et de la stratégie du CPAR, d'évaluer le travail accompli par le CNCS et faire les recommandations nécessaires pour permettre la bonne réalisation du rapport préliminaire sur le diagnostic du système national de passation des marchés publics. Cette mission a aussi permis de mesurer les progrès réalisés lors de la phase 1 de la réforme des marchés publics démarrée en 1999, et de discuter avec les différents partenaires impliqués dans l'exercice, notamment les secteurs administratifs clés, les entités décentralisées, les représentants de la société civile et du secteur privé, des améliorations à apporter au système actuel. Elle a enfin permis de discuter des impacts de la guerre sur les marchés publics et envisager des pistes de mesures correctives et d'accompagnement des entreprises pour pallier les nombreux effets négatifs.

16. Les prochaines étapes de la Revue sont résumées ci-après :

- 11.1 Le projet de Code des marchés publics devrait être proposé à l'approbation du Conseil des ministres avant la fin de l'année 2003, et les différents textes d'application devront être pris avant la fin de 1er trimestre, notamment ceux relatifs au cadre institutionnel du contrôle indépendant des marchés publics et aux seuils des différentes entités décentralisées et déconcentrées ;
- 11.2 Le CNCS transmettra aux Banques, au plus tard le 30 novembre 2003, le rapport diagnostic préliminaire du système de passation des marchés publics, tenant compte des différentes recommandations (cf. para. 4) faites par la mission ;
- 11.3 La mise en place effective d'un système fonctionnel de suivi-évaluation et de mesure de la performance du système actuel, et plus spécifiquement de l'efficacité des institutions de traitement des plaintes et des audits techniques indépendants des marchés publics ;
- 11.4 La transmission officielle aux Banques des mesures prioritaires (cf. para. 11) qui devront être prises pour pallier les effets négatifs de la guerre et faciliter la reprise et la poursuite des marchés dans le cadre des projets financés par la BAD et la BM ;
- 11.5 Une mission conjointe BM/BAD sera réalisée, au mois de mars 2004, pour présenter, dans le cadre d'un atelier avec le gouvernement/CNCS et la Communauté des bailleurs de fonds, le CPAR provisoire.

CPAR Côte d'Ivoire—Volume II

La Banque Mondiale

La Banque Africaine
de Développement

Pour le Ministère de l'Économie
et des Finances,
Le Directeur des Marchés Publics

Asha AYOUNG

Eric YOBOUE

Ahoutou KOFFI

12. Liste des Personnes rencontrées

Bailleurs de fonds

| | |
|--------------------------|---|
| M. Christian Szersnovicz | Directeur de l'agence Française de Développement |
| Mme Stéphanie Picard | Chargée de Mission/Agence Française de Développement |
| Mme Alexandra Bensch | Conseiller Economique/Union Européenne |
| M. Bernard Jolly | Assistant Technique pour les mesures Correctives/Union Européenne |

Administration

| | |
|-------------------------|--|
| M. Issa Diakité | Ministre d'Etat Ministère de l'Administration du Territoire |
| M. Patrick Achi | Ministre d'Etat Ministère des Infrastructures Economiques |
| M. Luc Ayé | Directeur de Cabinet Adjoint/Ministère d'Etat Ministère des Infrastructures Economiques |
| Mme L. Marie Gbato | Directeur de Cabinet Adjoint/ Ministère d'Etat Ministère/MEF |
| M. Koffi Ahoutou | Directeur des Marchés Publics |
| M. Yacouba Coulibaly | Sous Directeur des Marchés Publics |
| M. Jean Louis Manket | Conseiller Technique du Directeur des Marchés Publics |
| M. Bruno Assémien | Directeur du Bureau d'Exécution des Projets au Ministère de l'Education (Financement IDA et BAD) |
| Mme Marie L Nanga | Chargée des Acquisitions du Bureau d'Exécution des Projets au Ministère de l'Education (Financement IDA et BAD) |
| M. Francis Creppy | Administrateur Financier du Projet de Gestion Participative des Ressources Naturelles et de la Faune |
| M. Konan Nzué | Représentant de la Direction Général du Budget et des Finances |
| M. Claude Yao Kouamé | Chef du Projet d'Appui à la Conduite des Opérations Municipales |
| M. Charles Albert Bahet | Chef de service/Agence Judiciaire du Trésor |
| M. Eloi Ako Yapi | Sous directeur de la législation au Ministère de la Justice/Vice président du Comité National de Coordination et de Suivi |
| M. Zenabé Diahoré | Directeur de la tutelle Administrative et économique /Direction Générale de la Décentralisation et du Développement Local Ministère de l'Intérieur |
| M. Marcel Aka Zirimba | Inspecteur / Ministère d'Etat Ministère de l'Administration Territoriale |
| M. Zié Kouadio | Chef de Cabinet / Ministère d'Etat Ministère de l'Administration Territoriale |

| | |
|-------------------------|--|
| M. Sosthène Koffi Aka | Responsable Financier/Projet National de Gestion de Terroirs et d'Equipement Rural |
| Solange Kpokpa Kouakou | Responsable Suivi Evaluation/ Projet National de Gestion de Terroirs et d'Equipement Rural |
| M. Rodrigue Nguessan | Responsable Technique / Union des Villes et Communes de Côte d'Ivoire |
| M. Elogne Kadja | Responsable Service de documentation/Union des Villes et Communes de Côte d'Ivoire |
| M. Kassi Patrice Damois | Maire d'Anoumaba |
| M. Albert Flinde | Maire de Man |
| M. Clément Kahet | Maire de Kouibly |
| M. Moïse Yao Kouman | Maire de Tanda |
| M. Faustin Aboh | Secrétaire Général / Union des Villes et Communes de Côte d'Ivoire (Maire de Sikensi) |
| M. Véhi Touré | Coordonnateur Adjoint/Projet National de Gestion de Terroirs et d'Equipement Rural |
| M. Jean baptiste Kouamé | Coordonnateur de la composante Appui à l'Investissement en Milieu Rural/ Projet National de Gestion de Terroirs et d'Equipement Rural |
| M. Amari Agneroh | Coordonnateur de la composante Appui à la Planification Participative Locale/ Projet National de Gestion de Terroirs et d'Equipement Rural |
| Mme Delphine Coulibaly | Responsable Administratif et Financier de la Composante Appui à l'Investissement en Milieu Rural / Projet National de Gestion de Terroirs et d'Equipement Rural |
| M. Guy Mangouat | Responsable Administratif et Financier de la composante Appui à la Planification Participative Locale / Projet National de Gestion de Terroirs et d'Equipement Rural |
| M. Beka Dago | Chargé du Projet National de Gestion de Terroirs et d'Equipement Rural auprès de la Direction Générale de la Décentralisation et du Développement Local |
| M. Benjamin Walker | Responsable suivi évaluation à la Cellule Nationale de Coordination/ Projet National de Gestion de Terroirs et d'Equipement Rural |
| M. Fofana Bouaké | Directeur Général/Agence de Gestion des Routes |
| M. Issa Ouattara | Responsable des Ouvrages/Agence de Gestion des Routes |
| M. Félix Oulai | Responsable Service des Marchés/Agence de Gestion des Routes |
| M. Bruce Yao Kouamé | Responsable Financier/Projet Energie Secteur Privé |

| | |
|-------------------------|---|
| M. Ernest Tra Bi Bolati | Coordonnateur/Fonds National d'Appui à l'Alphabétisation |
| Mme Léa Kassi Gnaouré | Responsable administrative et Financière/Projet d'Appui au Secteur Privé |
| M. Jacques Enokou | Contrôleur de Gestion/Association de Promotion des Exportations |
| M. Jules Koffi | Responsable des Comptabilités/Association de Promotion des Exportations |
| M. Kouakou Ahouié | Directeur Administratif et Financier/ Association de Promotion des Exportations |
| M. Lacina Konaté | Responsable Administratif et Financier à la Cellule Nationale de Coordination/ Projet National de Gestion de Terroirs et d'Equipement Rural |
| Mme Françoise Yao | Comptable/Projet de Développement des Services de Santé Intégrés |
| Mme Marie Pierre Loba | Architecte/ Projet de Développement des Services de Santé Intégrés |
| Marc Antoine Koffi | Coordonnateur/Projet d'Appui à la Gouvernance et Au Renforcement des Capacités |

Société civile

| | |
|----------------------|---|
| M. Emmanuel Ezah | Trésorier/Transparence et Intégrité |
| M. Nicaise Nzi Moro | Président/Alliance Africaine de lutte contre la Corruption |
| M. Célestin Blé | Secrétaire Technique du Conseil National de Coordination et de Suivi |
| M. Issa Ouattara | Vice président/Jeune Chambre Economique |
| M. Yed Esaie Angoran | Personne Ressource. Président du Conseil National de Coordination et de Suivi |

Secteur privé

| | |
|-----------------------------|---|
| M. Auguste Yépié | Secrétaire Général du Groupement Ivoirien des Entreprises de Bâtiment et Travaux Publics (Membre du CNCS) |
| Mme Marthe. Ehui | Vice Présidente /Fédération Ivoirienne des Petites et Moyennes Entreprises (Membre du CNCS) |
| M. Ladio Koné | Responsable Information Economique/Chambre de Commerce et d'Industrie |
| Annick Diaha | CEPICI |
| Alain Gaudji | CEPICI |
| Patrick Bedié | COGECO |
| Pierre Marie Tanoh | COGECO |
| Guillaume Johnson | INTELAFRIQUE |
| Valassiné Diarassouba | SDV C.I. |
| Philippe Vericel | SICTA |
| Eric Mougenot, René Kouakou | STAR AUTO |
| Jean Louis Billon – | Pt.Chambre de commerce de CI. |

| | |
|------------------------|--------------------------------------|
| Michel Olivier | Vice Pt.Chambre de Commerce de CI. |
| Vincent Valabregue | COTECNA |
| Benoit Limito | COTECNA |
| El Amara Fadiga | TECRAM TRANSIT |
| Jacques Dufils | TECRAM TRANSIT |
| Lucien Kake | DIRECTION DES DOUANES |
| Albert Kpangni Moro | DIRECTION DES DOUANES |
| Anne Coulibaly | BIAO-CI |
| Celestin Blé | Consultant |
| Marie Konate | P.K.L. |
| Ange Désiré Waota | STANDARD CHARTERED |
| Sanata Diarra | STANDARD CHARTERED |
| Michel Nianzou | STANDARD CHARTERED |
| Auguste Yepié | SIBM |
| Marthe Biley Achi Brou | Pte 20000 FEMMES POUR UNE BANQUE |
| Didier Calbry | COLAS AFRIQUE DE L'OUEST ET CENTRALE |
| Nindjin Aoussi | LE MANS ASSURANCES INTL. |
| Hugues Rameau | SODIREP |
| Christian Noblat | MEDICAF SANTE |
| Bertrand Constantin | MEDICAF SANTE |
| Georges Armand Akobe | CAISSE AUTONOME D'AMORTISSEMENT |
| Narcisse Aka | BILE AKA BRIZOUA BI ASSOCIES |
| Yaya Dembele | OFFICE IVOIRIEN DES CHARGEURS |
| Paul Guyonnet | OFFICE IVOIRIEN DES CHARGEURS |
| Su Oteme | O-SHR |
| Théodore N'dri | CEFACL |
| Kouassi Kongo Kouadio | SIDELAF |
| Eric Van Hoevel | AFRITRAMP –SAGA |
| Michel Oberdorf | BIVAC INTL |
| Aboubakary Soumahoro | BIVAC INTL |
| Frédéric Piquier | BCEOM |
| Bernard Darriet | Manutention africaine |
| Dr.Rosalie Assi Gbonon | MINISTERE DE LA SANTE –P.S.P |

13. Documents de référence

- ③ Aide-Mémoire de la mission de suivi en mai 2002 ayant pour objet l'identification du PARC
- ③ Rapport de l'atelier national de consensus sur le Programme Economique et Social du Gouvernement
- ③ Lettre du Ministère de l'Economie et des Finances en date du 24/10/03 autorisant les procédures d'avances de paiement pour une sélection de projets financés par la Banque Mondiale
- ③ Liste actualisée des contrats du PASEF, avec niveaux de décaissement correspondants
- ③ Statuts et Règlements de la CACI
- ③ Guide de l'Arbitrage (CACI)
- ③ Rapport de la Revue Indépendante des Procédures de Passation des Marchés (IPR, Août 2002) des projets PASEF, CI-PAST, PAS-PRI-ARC et PNASA financés par la Banque Mondiale
- ③ Guide de l'Elu Consulaire de la Chambre de Commerce et d'Industrie (Mars 2003)
- ③ Plaquettes présentant une sélection de programmes de formation proposés par la CCI
- ③ Rapports du Séminaire National sur la Réforme du système des Marchés Publics (Yamoussoukro, mai 2001)
- ③ Situations 2002 et 2003 des passations de marchés au Ministère de l'Education Nationale
- ③ Statuts de l'ALACO du 15 juillet 2000
- ③ Texte de la conférence présentée par ALACO le 30 août 2003 à Grand-Bassam
- ③ Manuel des Procédures des Marchés Publics (DMP, mai 2003)
- ③ Rapport sur les résultats de l'enquête du volet Formation et Renforcement des Capacités (CNCS, Octobre 2003)
- ③ Rapports d'avancement (Nov 02, Mar et Juin 03) et rapport préliminaire d'octobre 2003 de la revue analytique du système de passation des marchés (CNCS)
- ③ Identification du Programme d'Appui au Renforcement des Capacités, Projet d'Aide-Mémoire de la mission de suivi de mai 2002.
- ③ Rapport définitif de l'Atelier National de Consensus sur le Programme Economique et Social du Gouvernement, Promotion de la bonne gouvernance et renforcement des capacités (non daté)

MATRICE DE SUIVI DU PLAN D' ACTIONS ET DES MESURES PRIORITAIRES
DE LA REVUE ANALYTIQUE DU SYSTEME DE PASSATION DES MARCHES PUBLICS

Etat d'avancement n° 2

au 11 mars 2004

1 - Cadre Juridique et Institutionnel :

| N° | Actions à réaliser | Indicateurs de l'action/Résultats attendus | Impact | Institution(s) Responsable(s) | Échéance | Etat d'avancement |
|----|--|--|--|-------------------------------|----------|--|
| 1 | Simplifier les textes et les rendre accessibles à tous | Code des marchés publics adopté, Instructions d'application élaborés | Meilleure connaissance des textes régissant les marchés publics et utilisation professionnelle accrue des services des marchés publics par le secteur privé - impact (3) | <u>MEMEF</u> DMP | Mar-04 | Le Code annoté est en cours de validation. Il en est de même de tous les textes d'application ayant fait l'objet de projets (par exemple : les mécanismes de recours, la Commission administrative de conciliation, le niveau d'intervention des acteurs, etc.). Ces textes seront validés au cours d'un séminaire étalé sur cinq (5) jours avec tous les acteurs concernés. |
| 2 | Continuer la déconcentration de la DMP | Ouverture des autres DR des marchés publics | Utilisation accrue des services des marchés publics, accélération des procédures et amélioration de la maîtrise d'ouvrage locale - impact (4) | <u>MEMEF</u> DMP DGBF | Mar-04 | Le processus est en cours de réalisation. Le démarrage effectif de la déconcentration s'est concrétisé avec l'ouverture de trois (3) DR implantées respectivement à Bouaké, Daloa et Man en 2002. La poursuite de la déconcentration a récemment donné lieu à l'ouverture de deux (2) autres DR à Abengourou et San-Pédro. |

CPAR Côte d'Ivoire—Volume II

| | | | | | | |
|---|---|---|--|--|--------|--|
| 3 | Déconcentrer la passation des marchés publics auprès des départements ministériels | Code des marchés publics adopté, Textes d'application adoptés | Responsabilisation des acheteurs publics désormais impliqués dans le processus - impact (4) | <u>MEMEF</u> DMP DGBF//tous Ministères | Mar-04 | Idem que l'action n° 1 |
| 4 | Rendre autonome le paiement des projets | Amélioration de la budgétisation des projets et amélioration du fonctionnement des régies d'avance. Prise des textes correspondants | Augmentation importante du taux de décaissement, rapidité dans l'exécution des travaux, amélioration de la trésorerie des entreprises - impact (4) | <u>MEMEF</u> DGBF DMP/DGTCP | Mar-04 | Dans le cadre de la gestion courante, une opération pilote est actuellement expérimentée avec cinq (5) projets(*) de la Banque Mondiale. Un comité de suivi a été mis en place et celui-ci a élaboré un plan de trésorerie. Le souhait est que cette mesure soit étendue aux autres projets. |
| 5 | Rendre les décaissements plus rapides | Elaboration et suivi un plan de trésorerie | idem que l'action n° 4 | <u>MEMEF</u> DGTCP DGBF/Projets/BdF | Mar-04 | Idem que l'action n° 4 |
| 6 | Mettre en place un mécanisme rapide qui permette de résilier et de ré attribuer un marché | Code des marchés publics adopté, Textes d'application, Commission consultative opérationnelle | Sauvetage de projets et d'entreprises en post-crise - impact (3) et sauvetage de projets en temps normal - impact (2) | <u>DMP</u> DGBF MEMEF | Mar-04 | Idem que l'action n° 4 |
| 7 | Institutionnaliser le Comité National de Coordination et de Suivi (CNCS). | Prise d'un texte réglementaire définissant ses nouvelles missions et attributions Organisation et fonctionnement | Garantie de la crédibilité du système des marchés publics - impact (4) | <u>MEMEF</u> DMP DGBF/CNCS | Jun-04 | Le processus de localisation est en cours |

(*) Projets concernés : Santé, Education, Gestion du terroir, CI-PAST (entretien routier), PACOM

II - Procédures et Outils de gestion :

| N° | Actions à réaliser | Indicateurs de l'action/Résultats attendus | Impact | Institution(s) Responsable(s) | Échéance | Etat d'avancement |
|----|---|--|--|-------------------------------|----------|--|
| 8 | Réviser les conditions des cahiers de clauses pour tenir compte de la crise. | Elaboration et révisés de l'adoption des DAO | Rapidité d'exécution des projets, concurrence et transparence accrues - impact (3) | DMP BNETD DGBF/Projets | Jan-04 | Pour les commandes concernant les programmes d'urgence post-conflit, un projet d'instructions ministériel a mis en place un cadre allégé de passation des marchés. Il s'agit par exemple de la simplification de la procédure et de l'allègement des exigences des DAO (dispense de cautionnement provisoire, d'attestation fiscale, d'attestation CNPS). Le cadre des réponses est essentiellement basé sur les prix. L'esprit de la concurrence est tout de même respecté. |
| 9 | Elaborer des manuels de procédures et des guides pour rendre accessible la passation des marchés publics dans l'optique de la décentralisation. | Elaboration, adoption, mise en œuvre des manuels de procédures et diffusion des guides | idem que l'action n° 8 | DMP BNETD DGBF/Projets | Mar-04 | L'ensemble des formulaires et outils d'application identifiés ont été validés. A terme, il s'agit de réaliser un "Kit" de l'acheteur et le Guide du soumissionnaire. En terme d'échéance, le résultat définitif de cette action doit être ramené à fin juin-04. |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|---|--------|--|
| 10 | Mettre en place un système permettant la traçabilité des dossiers. | Elaboration et adoption du système permettant la traçabilité | Procédure d'exécution efficace, transparence accrue, responsabilisation des acteurs - impact (4) | <u>DMP</u> <u>SNDI</u> DGBF/BNETD/Projets | Jun-04 | Le projet SIGMAP qui est dans sa phase de conception-réalisation permettra la traçabilité des dossiers d'appels d'offres. Ce système a pour principal objectif de coordonner et de gérer tout le processus de passation des marchés publics. Parmi les objectifs accessoires, il faut noter entre autres : le suivi de la mise en oeuvre des procédures, la réservation des crédits, le suivi de l'exécution des marchés ainsi que la centralisation et la diffusion des informations sur les marchés publics. |
| 11 | Mettre en place des indicateurs de performance différents sur le dossier. | Proposition et adoption des circuits et indicateurs de performance | Idem que l'action n° 10 | <u>DMPSNDI</u> <u>DGBF/BNETD/Projets</u> | Jun-04 | Idem que l'action n° 10 |

Action dont l'échéance est reportée à fin juin 2004.

III - Cadre Professionnel et Renforcement des capacités

Volet Information / Communication / formation :

| N° | Actions à réaliser | Indicateurs de l'action/Résultats attendus | Impact | Institution(s) Responsable(s) | Échéance | Etat d'avancement |
|----|--------------------|--|--------|-------------------------------|----------|-------------------|
|----|--------------------|--|--------|-------------------------------|----------|-------------------|

| | | | | | | |
|----|---|--|---|--|--------|--|
| 12 | Vulgariser les marchés publics notamment, via Internet. | Mise en œuvre opérationnelle du site Internet de la DMP. Diffusion des brochures | Plus grande ouverture et accessibilité, concurrence et transparence - impact (2) | <u>DMP</u> CNCS | Mar-03 | Le site Internet de la DMP a été créé. Il sera rendu opérationnel après la formation en cours des spécialistes internes à la DMP qui seront chargés de l'exploitation et de la maintenance du site. |
| 13 | Former les acteurs aux procédures nationales et aux procédures des Bailleurs de fonds en tenant compte du programme national de renforcement des capacités. | Elaboration d'un plan de formation, adoption du plan et notification aux acteurs concernés | Utilisation efficace des procédures de passation des marchés publics tant nationaux que des Bailleurs - impact (4) | <u>DMP</u> SNGRC DGBF/Projets/BdF | Jun-04 | Une étude portant sur ce volet a permis : i) l'évaluation des besoins par une enquête auprès des acteurs selon leur niveau d'intervention, ii) l'identification des termes prioritaires de formation, iii) l'élaboration et l'adoption de l'ensemble des fiches techniques proposées, iv) la programmation de la formation des formateurs, v) la planification de la formation |
| 14 | Former les acteurs décentralisés au processus de passation des marchés publics. | Planification et exécution du plan de formation | idem que l'action n° 13 | <u>DMP</u> SNGRC BdF/Acteurs et Elus locaux | Jun-04 | Idem que l'action n° 13 |
| 15 | Former au processus d'administration des marchés publics (respect des délais de paiement, respect des conditions d'exécution des contrats, traitement des modifications des marchés, etc.). | Planification et exécution du plan de formation | idem que l'action n° 13 | <u>DMP</u> SNGRC DGBF/DGTCP/Maître d'œuvre/BdF | Jun-04 | Idem que l'action n° 13 |
| 16 | Procéder au renforcement des capacités des entreprises locales. | Planification et exécution du plan de formation | Soumissions de meilleure qualité, plus large ouverture, maîtrise des procédures et exigences des marchés publics, concurrence et transparence accrues - impact (4). | <u>DMP</u> SNGRC FDFP/BdF | Jun-04 | Le processus de catégorisation constitue une priorité pour cette action. |

Volet Professionnel :

| N° | Actions à réaliser | Indicateurs de l'action/Résultats attendus | Impact | Institution(s) Responsable(s) | Échéance | Etat d'avancement |
|----|---|--|--|-------------------------------|----------|---|
| 17 | Evaluer les entreprises opérationnelles et leur catégorisation. | Etude d'évaluation des entreprises opérationnelles aboutissant à une Base de données des entreprises | Meilleure exécution des projets - impact (2) | CNCS DMP Secteur privé | Mar-04 | La réunion avec les acteurs concernés a débuté. Un planning de réunion dudit comité a été planifié. |

IV - Indépendance, Contrôle et Recours :

Volet Indépendance et Recours

| N° | Actions à réaliser | Indicateurs de l'action/Résultats attendus | Impact | Institution(s) Responsable(s) | Échéance | Etat d'avancement |
|----|---|---|--|-------------------------------|----------|---|
| 18 | Mettre en place un cadre indépendant de dénonciation des irrégularités. | Prise d'un texte réglementaire mettant en place les structures prévues dans le code des marchés publics | Transparence, crédibilité et efficacité du système, gestion responsable des acteurs - impact (2) | MEMEF DMP AJT/DGBF/IGE | Mar-04 | Le projet de décret qui précise l'organisation et le fonctionnement de ces mécanismes est en cours d'élaboration. |
| 19 | Mettre en place un cadre indépendant de gestion du recours amiable | Prise d'un texte réglementaire mettant en place les structures prévues dans le code des marchés publics | Transparence, crédibilité et efficacité du système, gestion responsable des acteurs - impact (3) | MEMEF DMP AJT/DGBF/IGE | Mar-04 | Idem que l'action n° 18 |

| | | | | | | |
|----|---|--|-------------------------|-------------------------------------|--------|--|
| 20 | Elaborer et diffuser les procédures de recours | Procédures et brochures de diffusion adoptées | Idem que l'action n° 19 | <u>DMP</u> IGE AJT/DGBF/MEMEF | Jun-04 | Idem que l'action n° 18 |
| 21 | Prendre en compte les mécanismes de règlement des différends dans les cahiers de charges | Elaboration et adoption des Cahiers des charges et des procédures de recours | Idem que l'action n° 19 | <u>DMP</u> AJT DGBF/MEMEF/IGE | Jun-04 | En liaison avec la mission du consultant (action n° 1) |
| 22 | Diffuser les décisions prises dans le cadre de la gestion des recours (journal des marchés et internet) | Diffusion effective des décisions via le journal des marchés et sur Internet | Idem que l'action n° 19 | <u>DMP</u> AJT DGBF/MEMEF | Jun-04 | Idem que l'action n° 18 |

Volet Contrôle/Audit

| N° | Actions à réaliser | Indicateurs de l'action/Résultats attendus | Impact | Institution(s) Responsable(s) | Échéance | Etat d'avancement |
|----|---|--|--|---|----------|--|
| 23 | Assurer effectivement le contrôle du service fait | Préparation des Termes de référence pour définir la procédure et les modalités du service fait | Transparence, crédibilité et efficacité du système, gestion responsable des acteurs - impact (4) | <u>CF</u> DMP Maître d'ouvrage/Maître d'œuvre | Mar-04 | La préparation des TDR doit commencer dès maintenant |
| 24 | Définir les responsabilités et les modalités du contrôle et de l'audit | Préparation des Termes de référence en vue d'une étude | Idem que l'action 23 | <u>DMP</u> DGBF MEMEF/IGE/IGF/AJT | Jun-04 | La préparation des TDR doit commencer dès maintenant |
| 25 | Elaborer les termes de référence type pour le contrôle et l'audit par des cabinets privés | Préparation des Termes de référence | Idem que l'action 23 | <u>DMP</u> DGBF IGE/IGF | Jun-04 | La préparation des TDR doit commencer dès maintenant |

| | | | | | | |
|----|---|--|----------------------|---|--------|--|
| 26 | Définir un cadre de validation des résultats et des mesures découlant du contrôle et de l'audit des marchés publics | Préparation des Termes de référence en vue d'une étude | Idem que l'action 23 | <u>DMP</u> DGBF MEMEF/IGE/IGF/AJT/ MFPE | Jun-04 | La préparation des TDR doit commencer dès maintenant |
| 27 | Mettre en place un système de suivi des clauses des marchés | Elaboration d'un cadre de suivi | Idem que l'action 23 | <u>DMP</u> AJT Maître d'ouvrage/Maître d'œuvre/Contrôle financier | Jun-04 | En liaison avec les actions précédentes |

V - Lutte contre la corruption

| N° | Actions à réaliser | Indicateurs de l'action/Résultats attendus | Impact | Institution(s) Responsable(s) | Échéance | Etat d'avancement |
|----|--|---|----------------------|--|----------|--|
| 28 | Valoriser les résultats des contrôles et des audits effectués | Elaboration de Termes de référence incluant la valorisation. Mise en œuvre et suivi des mesures | Idem que l'action 23 | <u>CNCS</u> AJT DMP/IGE/IGF/SNGRC | Jun-04 | La préparation des TDR doit commencer dès maintenant |
| 29 | Initier en collaboration avec la Société civile une campagne médiatique de lutte contre la corruption dans les marchés publics | Conception, adoption et réalisation d'une campagne médiatique | Idem que l'action 23 | <u>CNCS</u> Société Civile Secteur privé/DMP | Jun-04 | Le processus de réflexion est en cours |
| 30 | Créer un site internet de lutte contre la corruption | Conception et réalisation de ce site | Idem que l'action 23 | <u>CNCS</u> Société civile DMP/SNGRC | Jun-04 | Le processus de réflexion est en cours |

| | | | | | | |
|----|--|--|----------------------|----------------------|--------|--|
| 31 | Créer un numéro vert d'informations sur la corruption dans les marchés publics | Cadre d'exploitation des informations reçues | Idem que l'action 23 | CNCS DMP SNGRC | Jun-04 | Le processus de réflexion est en cours |
|----|--|--|----------------------|----------------------|--------|--|

Suivi et évaluation du plan d'actions de la revue

| N° | Actions à réaliser | Indicateurs de l'action/Résultats attendus | Impact | Institution(s) Responsable(s) | Échéance | Etat d'avancement |
|----|---|---|------------------------------------|-------------------------------|----------|---|
| 32 | Concevoir les indicateurs de suivi-évaluation du plan d'actions de la revue | Elaboration et proposition des indicateurs à prendre en compte | Réforme mise en œuvre à impact (3) | CNCS DMP | Jan-04 | Les indicateurs pour action identifiée a été précisée dans la colonne "Indicateurs de l'action/Résultats attendus" de cette matrice. |
| 33 | Mettre en œuvre le suivi-évaluation du plan d'actions de la revue. | Elaboration des modalités d'évaluation et de mise en œuvre | Idem que l'action n° 32 | CNCS DMP | Jan-04 | Le suivi-évaluation de la matrice du plan d'actions et des mesures post-crise a débuté avec la réunion du 12 février 2004 (cf. Rapport n° 1 du 12 fév. 2004). |
| 34 | Prendre les mesures correctives. | Identification des mesures correctives à prendre et application | Idem que l'action n° 32 | CNCS DMP | Mar-04 | idem que l'action n° 33 |

VI - Mesures urgentes pour la gestion post-crise

| N° | Actions à réaliser | Indicateurs de l'action/Résultats attendus | Impact | Institution(s) Responsable(s) | Échéance | Etat d'avancement |
|----|--------------------|--|--------|-------------------------------|----------|-------------------|
|----|--------------------|--|--------|-------------------------------|----------|-------------------|

| | | | | | | |
|----|--|--|---|---|--------|---|
| 35 | Mettre en place un comité paritaire secteur privé, maître d'ouvrage et maître d'oeuvre pour l'évaluation de l'impact de la crise sur les marchés publics | Prise d'un acte de création du comité tripartite fixant l'organisation et la mission | Amélioration du cadre de dialogue et décisions impliquant tous les acteurs - impact (3) | <u>MEMEF</u> DMP DGBF/CNCS | Jan-04 | Une réunion de prise de contact a déjà eu lieu. Une consultation des parties concernées est en cours de réalisation et le lancement des travaux avec toutes les parties concernées est en cours de préparation - échéance reportée à fin mars-04. |
| 36 | Promouvoir une synergie entre les grandes entreprises et les PME | Mise en place d'un cadre de collaboration | Idem que l'action n° 35 | <u>CNCS</u> DMP BNETD/Groupements de PME et Grandes entreprises | Jun-04 | Ce point relève de la catégorisation (action n° 17) |
| 37 | Procéder à un état des lieux des marchés en cours afin d'avoir une idée exacte des dégâts causés | Evaluation des dégâts subis par les entrepreneurs | Idem que l'action n° 35 | <u>Comité tripartite</u> BNETD DMP/CNCS | Mar-04 | Prendre des contacts avec les institutions qui ont déjà effectués des études relatives à l'impact de la guerre sur les entreprises (BNETD, FNISCI, etc.). |
| 38 | Proposer des mesures de sauvegarde afin d'éviter la faillite des entreprises | Proposition et adoption de mesures de sauvegarde | Idem que l'action n° 35 | <u>Comité tripartite</u> BNETD DMP/CNCS | Mar-04 | La mise en œuvre de ces actions va découler des actions qui précédent. |
| 39 | Redéfinir de nouveaux calendriers d'exécution des marchés publics | Evaluation et adoption de nouveaux calendriers d'exécution des marchés | Idem que l'action n° 35 | <u>DMP</u> Maître d'oeuvre/CNCS | Mar-04 | Idem que l'action n° 38. |

Action dont l'échéance est reportée à fin mars 2004.

Suivi et évaluation des mesures post-crise

| N° | Actions à réaliser | Indicateurs de l'action/Résultats attendus | Impact | Institution(s) Responsable(s) | Échéance | Etat d'avancement |
|----|--------------------|--|--------|-------------------------------|----------|-------------------|
|----|--------------------|--|--------|-------------------------------|----------|-------------------|

CPAR Côte d'Ivoire—Volume II

| | | | | | | |
|----|---|---|--|---|--------|---|
| 40 | Suivre sur le terrain l'état d'avancement de la mise en œuvre des mesures et rendre compte. | Appréciation in situ de la mise en œuvre des mesures | Plan d'actions et mesures prioritaires post-crise sont mis en œuvre - impact (3) | <u>Comité tripartite</u> CNCS DMP | Jun-04 | Les séances de travail du CNCS sont actuellement consacrées au pilotage et au suivi-évaluation des actions. |
| 41 | Evaluer les travaux entrepris afin d'apporter éventuellement des mesures correctives. | Identification des mesures correctives à prendre et application | Idem que l'action n° 40 | <u>Comité tripartite</u> CNCS DMP | Jun-04 | Idem que l'action n° 40 |

...

