



CABRI - COTE D'IVOIRE



PRESENTATION DES TRAVAUX



EQUIPE LOH

10 décembre 2018



PLAN DE PRESENTATION

PRESENTATION DU PROBLEME

DEROULEMENT DES ACTIVITES

ACTEURS IMPLIQUES

RESULTATS OBTENUS

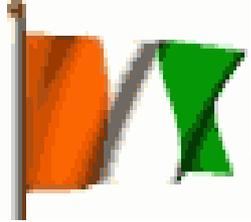
LEÇONS APPRISES

PROCHAINES ETAPES



Quel est le problème?

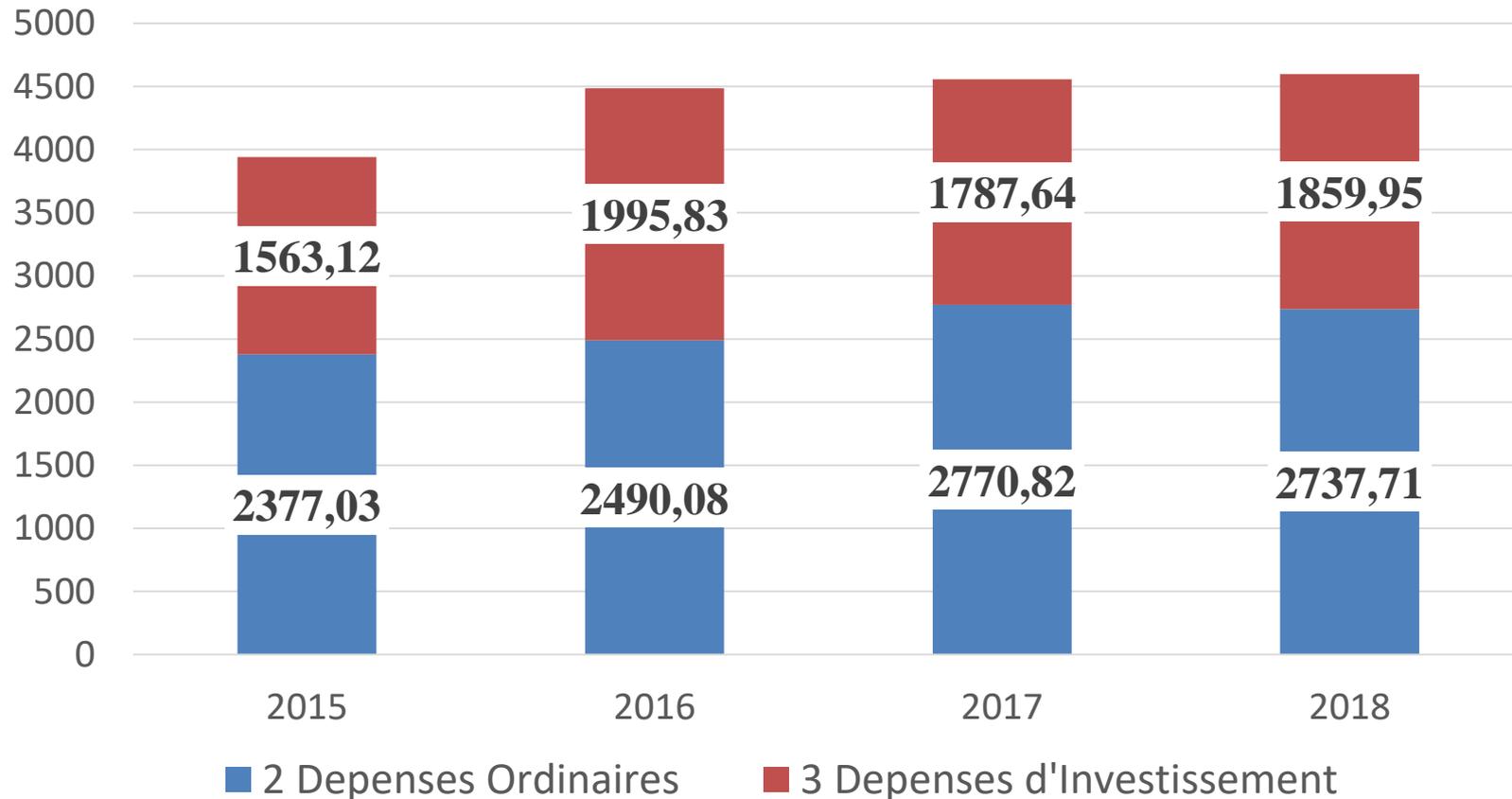
Les crédits budgétaires alloués aux ministères ne permettent pas d'obtenir les résultats escomptés.



PRESENTATION DU PROBLEME

Illustration du problème

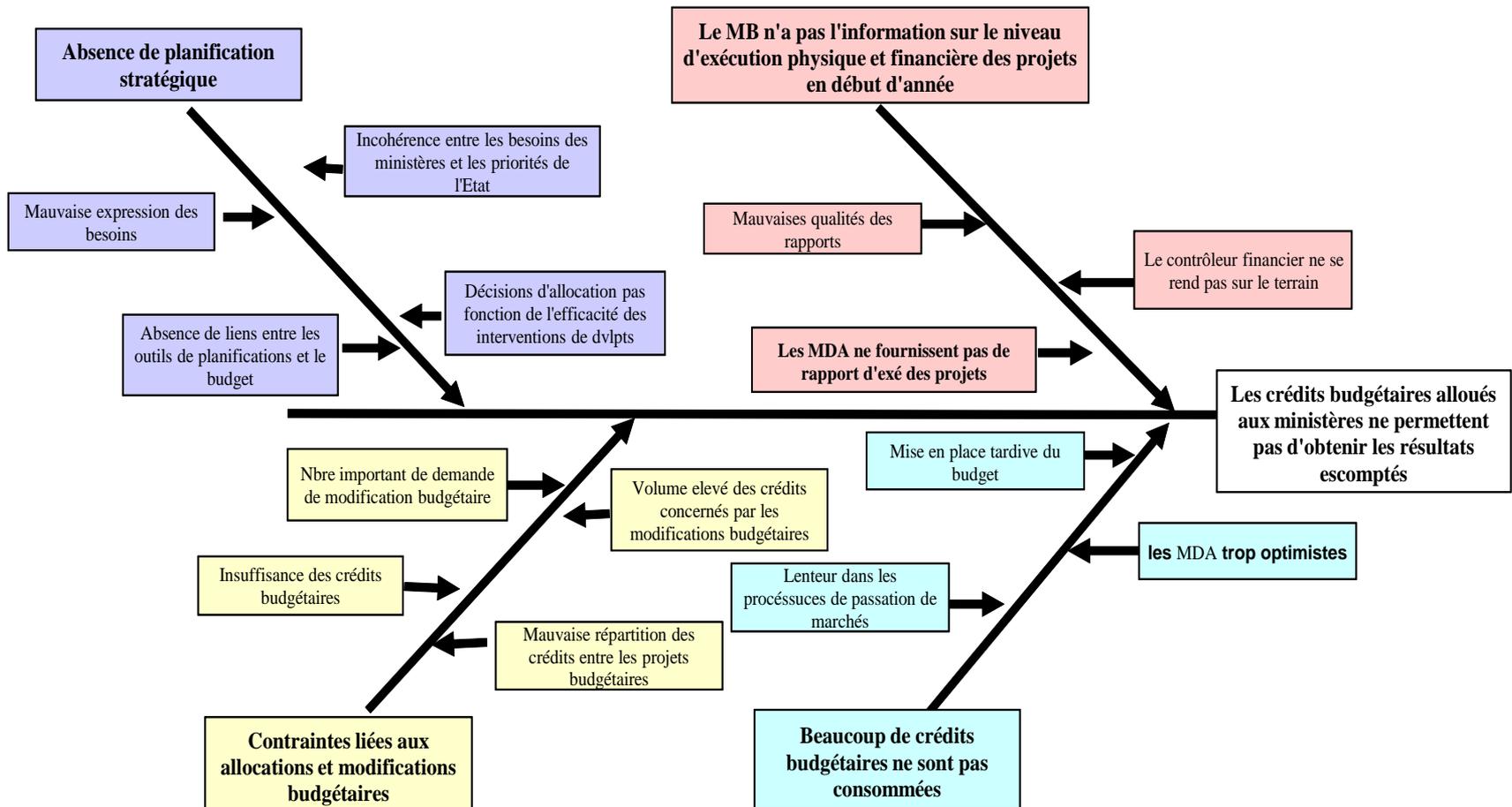
En milliards
de FCFA



Evolution du volume des dépenses de fonctionnement et d'investissement de 2015 à 2018 (en milliards de FCFA)

PRESENTATION DU PROBLEME

Diagramme en arêtes de poisson initial





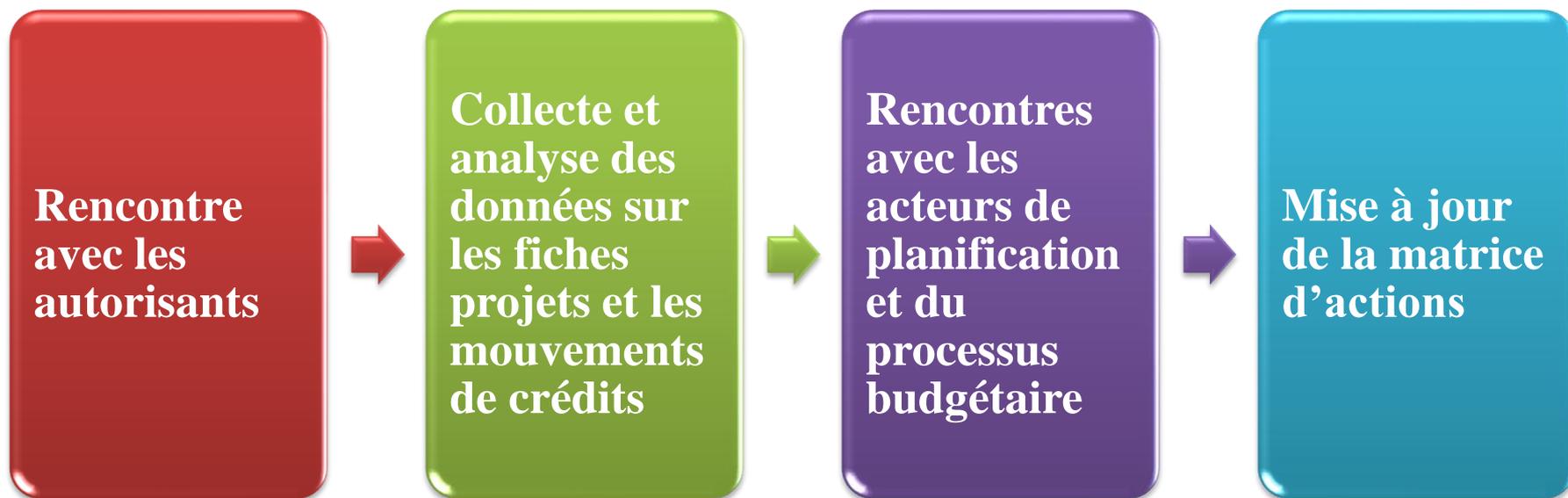
PRESENTATION DU PROBLEME

Nous avons décidé de travailler sur deux (2) causes de notre arête de poisson :

Le ministère du budget n'a pas l'information sur le niveau d'exécution physique et financière des projets en début d'année

Contraintes liées aux allocations et modifications budgétaires

Activités menées pendant les 7 mois



DEROULEMENT DES ACTIVITES

Rencontre des autorisants



Rencontre avec le Directeur Général du
Budget et des Finances
6 juin 2018

Rencontre avec le Directeur de la
Programmation des Investissements Publics
20 juin 2018



DEROULEMENT DES ACTIVITES

Rencontre avec les autorisants

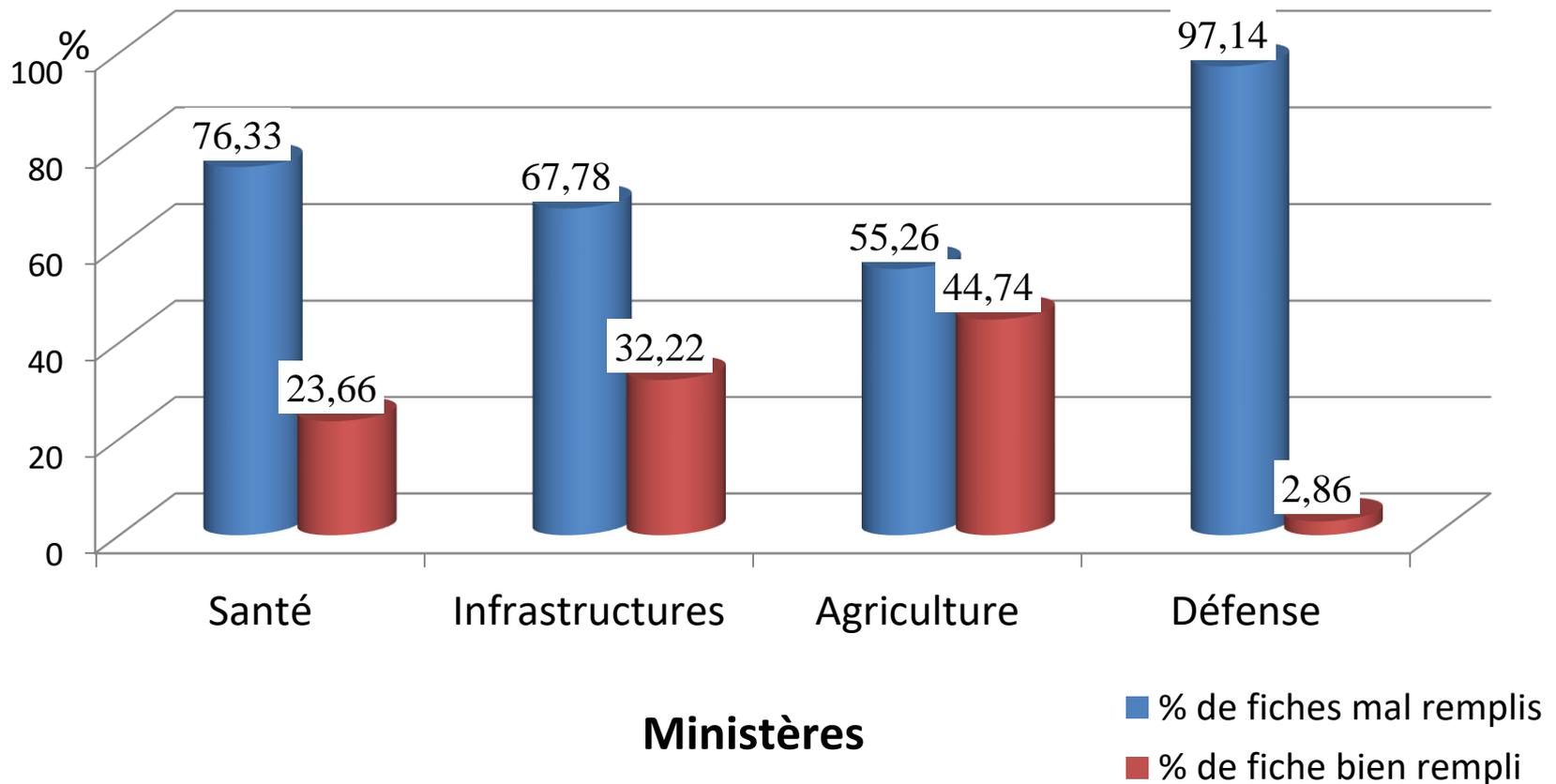


Rencontre avec le Directeur de Cabinet du Ministre en charge du Budget

DEROULEMENT DES ACTIVITES

Collecte et analyse des données sur les fiches projets

Graphique : les ministères ayant le plus grand taux de fiches mal remplies

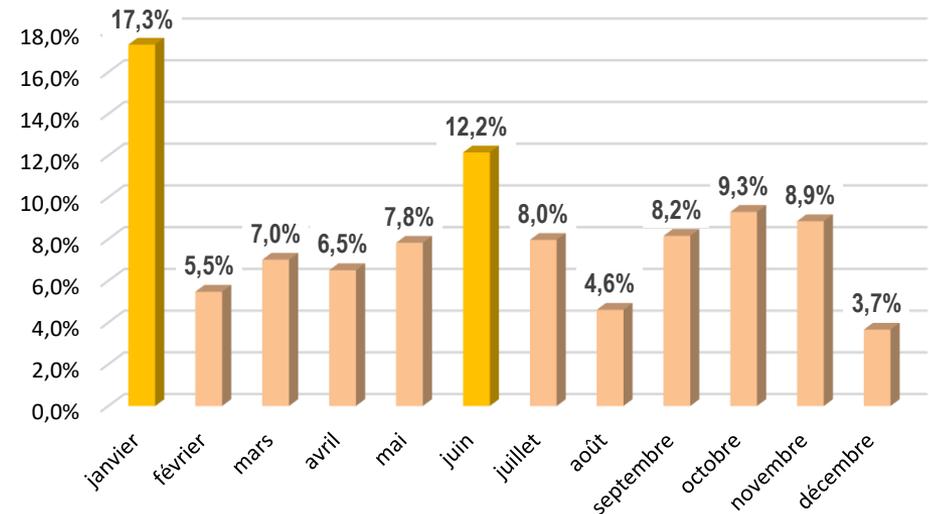


DEROULEMENT DES ACTIVITES

Collecte et analyse des données sur les mouvements de crédits

Tableau : les ministères ayant le plus grand nombre de mouvements de crédits

MINISTERES	Nombre de modification par année			
	2015	2016	2017	Moyenne /année
<i>Ministère de la Santé</i>	59	62	65	62
<i>Ministère des Infrastructures</i>	37	56	52	48
<i>Ministère de l'Enseignement Supérieur</i>	33	42	44	40
<i>Ministère de l'Education Nationale</i>	36	42	35	38



Source : tiré de l'analyse des données budgétaires de 2015 à 2017

Graphique : présentation des mouvements de crédits en moyenne sur 12 mois

DEROULEMENT DES ACTIVITES

Rencontres avec les acteurs de planification et du processus budgétaire

Les rencontres se sont déroulées suivant le programme ci-dessous :

JOURS	HORAIRES	THÈMES	STRUCTURES	LIEU DE LA RENCONTRE	OBJET
Mercredi 25 juillet 2018	09h00-10h30	Séance de travail avec le groupe LOH	Equipe LOH	DRBMGP	Rencontre d'échanges avec l'équipe LOH
	15h15-16h00	Séance de travail avec les correspondants PIP	DPIP (Chargés d'études)	BASSAM	Problématique sur les opérations liées aux dépenses d'Investissements
Jeudi 26 juillet 2018	09h45-10 h30	Séance de travail avec les contrôleurs financiers	DCF (Contrôleurs financiers)	DRBMGP	Identification des points de faiblesse dans le contrôle financier
	11h00-12h30	Rencontre avec les Directeurs de planification et les points focaux PIP des ministères identifiés	Ministères en charge : <ul style="list-style-type: none">- de l'équipement et de l'entretien routier- de l'Enseignement Supérieur- de l'Education Nationale- de la Santé- des transports	DRBMGP	Identification des points de faiblesse et des perspectives dans le processus d'élaboration et d'exécution des investissements publics.

DEROULEMENT DES ACTIVITES

Rencontres avec les acteurs de planification et du processus budgétaire



Rencontre de l'équipe LOH avec les acteurs de planification des ministères techniques

Rencontre de l'équipe LOH avec la Direction du Contrôle Financier



Rencontres avec les acteurs de planification et du processus budgétaire

Deux (2) actions majeures ont connu un début de réalisation dans le cadre du processus d'élaboration du budget 2019.

Action 1

2 rencontres d'échanges :

- *sur les rapports d'exécution des projets*
- *sur les raisons des modifications budgétaires en cours de gestion*

Action 2

Premier niveau de sensibilisation des acteurs de la planification et de la budgétisation

Mise à jour de la matrice d'actions

La matrice d'actions a fait l'objet de mise à jour et présentée à l'équipe CABRI au cours de leur deuxième passage en Côte d'Ivoire du 23 au 25 octobre 2018.

Les actions résiduelles à mettre en œuvre dans la matrice d'actions se présentent comme suit :

Action 1 : Mettre en place un cadre formel de travail entre les acteurs de planification et les acteurs en charge de la gestion budgétaire à travers une phase pilote.

Action 2 : Mettre en place un cadre formel d'échanges entre la Direction Générale du Budget et des Finances (DGBF) et la Direction de la Programmation des Investissements Publics (DPIP).

Action 3 : sensibiliser les DAF et les Administrateurs de crédits sur les demandes de modifications budgétaires.

Action 4 : Former les points focaux PIP sur le remplissage des fiches PIP.

ACTEURS IMPLIQUES

- L'intervention des acteurs dans la résolution de notre problème s'est faite à deux (2) niveaux :

Niveau 1 :

Cadres des services techniques du ministère du Budget et du ministère du Plan

Directeurs des Affaires Financières des Ministères Techniques

Directeurs de Planification des Ministères Techniques et les chefs de projets d'investissement

Contrôleurs financiers

Niveau 2 :

Ministre du Budget

Ministres Techniques

Directeur de Cabinet du Ministre du Budget

Directeur Général du Budget et des Finances

Directeur Général du Plan

ACTEURS IMPLIQUES

• Niveau d'implication des acteurs dans la résolution de notre problème

N°	ACTEURS	IMPLIQUATION	PERIODE
Niveau 1			
01	les cadres des services techniques du ministère du Budget et du ministère du Plan	Production de données et informations sur les fiches projets et les statistiques financières	Mai – juin 2018
02	les Directeurs des Affaires Financières des Ministères Techniques	Communication d'informations justifiant les taux élevés de demandes de modification de crédits budgétaires en cours d'année et les informations sur l'absence de production des rapports d'exécution des projets.	Juillet – août – septembre 2018
03	les Directeurs de Planification des Ministères Techniques et les chefs de projets d'investissement ;	Communication d'informations sur l'élaboration, l'exécution et le suivi des projets d'investissement	Juillet – août – septembre 2018
04	les Contrôleurs financiers.	Communication d'informations sur la situation d'exécution des projets cofinancés et les projets financés 100% Etat.	Juillet 2018

ACTEURS IMPLIQUES

- Niveau d'implication des acteurs dans la résolution de notre problème**

N°	ACTEURS	IMPLIQUATION	PERIODE
Niveau 2			
05	le Ministre du Budget	Organisation d'une retraite avec les Directeurs Généraux sur les enjeux 2019 du ministère : l'un des thèmes de ses assises a été l'amélioration du processus d'élaboration et d'exécution des dépenses d'investissement.	01 décembre 2018
06	les Ministres Techniques	La prise d'arrêtés mettant en place un cadre formel de travail entre les acteurs de planification et les acteurs en charge de la gestion budgétaire.	16 au 30 Novembre 2018
07	le Directeur de Cabinet du Ministre du Budget	Transmission du courrier demandant aux ministères techniques de mettre en place le cadre formel de travail entre les acteurs de planification et les acteurs en charge de la gestion budgétaire à travers une phase pilote	16 Novembre 2018



ACTEURS IMPLIQUES

- Niveau d'implication des acteurs dans la résolution de notre problème**

N°	ACTEURS	IMPLIQUATION	PERIODE
Niveau 2			
08	le Directeur Général du Budget et des Finances	Facilitation et autorisation des rencontres, séances de travail et session de formation ; Signature et transmission de correspondances	De mai à novembre 2018
09	le Directeur Général du Plan	Autorisation de ses services à participer aux rencontres et séances avec l'équipe LOH Autorisation accordée pour la mise en place du cadre formel d'échanges entre la Direction Générale du Budget et des Finances (DGBF) et la Direction de la Programmation des Investissements Publics (DPIP).	Novembre 2018

ACTEURS IMPLIQUES

- **Comment l'équipe à amener les autres à intégrer le travail**

Recherche de l'adhésion des autorisants à travers la restitution des travaux de l'atelier de cadrage

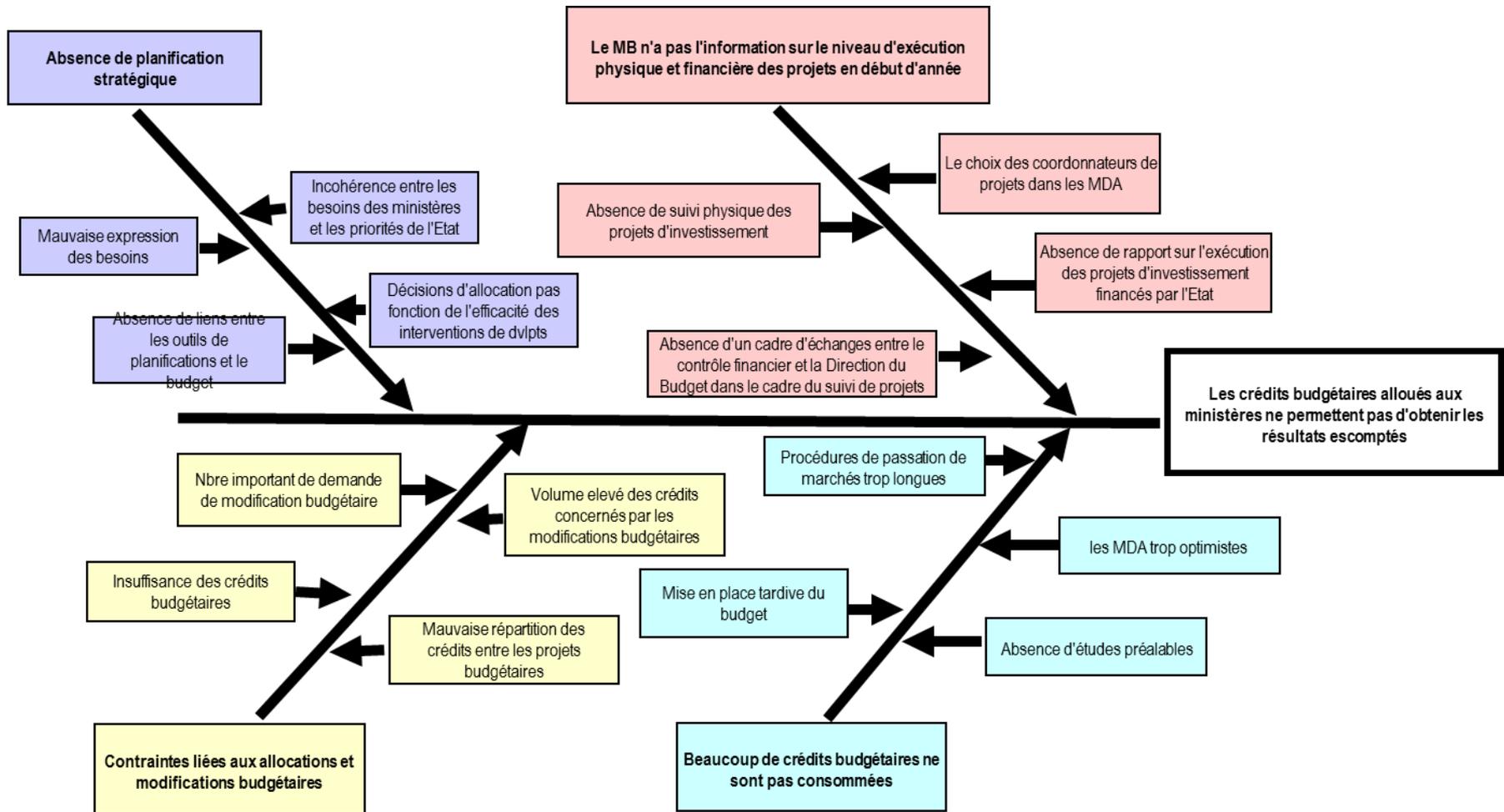
organisation de rencontres de plaidoyers pour la collecte de données et informations.

Présentation des résultats d'analyse des données aux acteurs impliqués dans la résolution de notre problème ;

Identification des acteurs concernés par les résultats concrets à atteindre ayant un lien direct avec la résolution de notre problème.

Demande de leur implication dans la résolution du problème à travers des actions à mener ;

Diagramme en arêtes de poisson



Résumé des modifications apportées au diagramme en arêtes de poisson

- Des modifications ont été apportées sur les causes principales :
 - « le Budget n'a pas l'information sur le niveau d'exécution physique et financière des projets »;
 - « beaucoup de crédits budgétaires ne sont pas consommées »

« Beaucoup de crédits budgétaires ne sont pas consommées »

« il n'existe pas toujours d'études préalables »

Le Ministère du Budget n'a pas l'information sur le niveau d'exécution physique et financière des projets »,

2 nouvelles sous-causes :

« absence d'un cadre d'échanges entre le contrôle financier et la Direction du Budget dans le cadre du suivi de projets »

« absence de suivi physique des projets d'investissement » en remplacement de la sous-cause « les contrôleurs financiers ne se rendent pas sur le terrain.

RESULTATS OBTENUS

Arrêtés ministériels de comités sectoriels CDMT

MINISTÈRE D'ÉTAT,
MINISTÈRE DE LA DÉFENSE

REPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE

Union - Discipline - Travail



ARRETE N° 41851 /MEMDEF/CAB du 27 NOV. 2018

PORTANT NOMINATION DES MEMBRES DU COMITE SECTORIEL DU CADRE DE DEPENSES A MOYEN TERME (CDMT) DU MINISTERE D'ETAT, MINISTERE DE LA DEFENSE.

LE MINISTRE D'ETAT, MINISTRE DE LA DEFENSE,

- Vu la Constitution ;
- Vu la loi n°2016-414 du 15 juin 2016 portant organisation de la Défense et des Forces Armées de Côte d'Ivoire ;
- Vu le décret n°98-716 du 16 décembre 1998, portant réforme des circuits et des procédures d'exécution des dépenses et des recettes du budget général de l'Etat, des comptes spéciaux du Trésor et mise en œuvre du système intégré de gestion des finances publiques ;
- Vu le décret n°2016-257 du 03 mai 2016 portant organisation du Ministère de la Défense ;
- Vu le décret n°2016-869 du 03 novembre 2016 portant organisation du Ministère auprès du Premier Ministre, chargé du Budget et du Portefeuille de l'Etat ;
- Vu le décret n° 2018-617 du 10 juillet 2018 portant nomination du Premier Ministre Chef du Gouvernement en qualité de Ministre du Budget et du Portefeuille de l'Etat ;
- Vu le décret n° 2018-618 du 10 juillet 2018 portant nomination des membres du Gouvernement ;
- Vu l'arrêté n°197/MEF/DGBF du 16 avril 2010 portant création, organisation et fonctionnement du cadre institutionnel de mise en œuvre du Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) dans le processus de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR).
- Vu la correspondance n°1296/MEF/DGBF/DRBMGP du 21 février 2012 du Ministre de l'Economie et des Finances, relative à l'extension du processus des CDMT à de nouveaux ministères ;
- Vu la correspondance n°6404/SEPMBPE/DGBF/DRBMGP du 16 novembre 2018 du Secrétaire d'Etat auprès du Premier Ministre, chargé du Budget et du Portefeuille de l'Etat, relative à l'actualisation des comités sectoriels CDMT ministériels ;
- Vu les nécessités de service

ARRETE

Article 1 : Le comité sectoriel du Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) du Ministère de la Défense a pour mission :

- d'élaborer le cadre de dépenses à moyen terme du Ministère de la Défense ;
- de conduire son processus de mise en œuvre.

A ce titre, il est l'interlocuteur technique entre le Ministère de la Défense et le secrétariat technique du CDMT de la Direction Générale du Budget et des Finances (DGBF).

Article 2 : Ce Comité comprend :

- 1 - Un (01) Président : Jean-Paul MALAN, Directeur de Cabinet ;
- 2 - Six (06) Membres :
 - Commissaire-Colonel COULIBALY N'Gnimbién Christophe, Directeur des Finances ;
 - Colonel SAHIRY Honnet Michel, Directeur de la Planification et du Suivi ;
 - Lieutenant-Colonel OUATTARA Yssouf, Sous-directeur de la Planification, point focal Plan National de Développement (PND) du Ministère ;
 - Commandant KOUASSI Jean Apollinaire, Sous-directeur du Budget et de la Comptabilité, collaborateur Directeur des Finances ;
 - Commandant ELLE Adoby François, Chef service Budget titre III ;
 - Commandant KANGBE Antoine, Sous-directeur du suivi, collaborateur du Directeur de la Planification et du suivi.

Article 3 : Le Comité se réunit sur convocation de son Président autant de fois que de besoin.

Article 4 : Les dépenses liées au fonctionnement du Comité Sectoriel CDMT sont imputables à la destination budgétaire 211 4506 01 DF-Mindef / Mise en œuvre du CDMT.

Article 5 : Le Directeur de Cabinet est chargé de l'exécution du présent arrêté qui sera enregistré et communiqué partout où besoin sera. 7

Ampliations

- Présidence de la République.....
- Cabinet du Premier Ministre Chef du Gouvernement.....
- Secrétariat Général du Gouvernement.....
- Ministère Economie et Finances.....
- MEMDEF/CAB.....
- CGAFD.....
- Tous ministères..... 36
- MEMDEF/toutes Directions Générales..... 4
- Contrôle financier..... 1
- Intéressés..... 7
- Chrono..... 1
- J.O.R.C.I..... 1

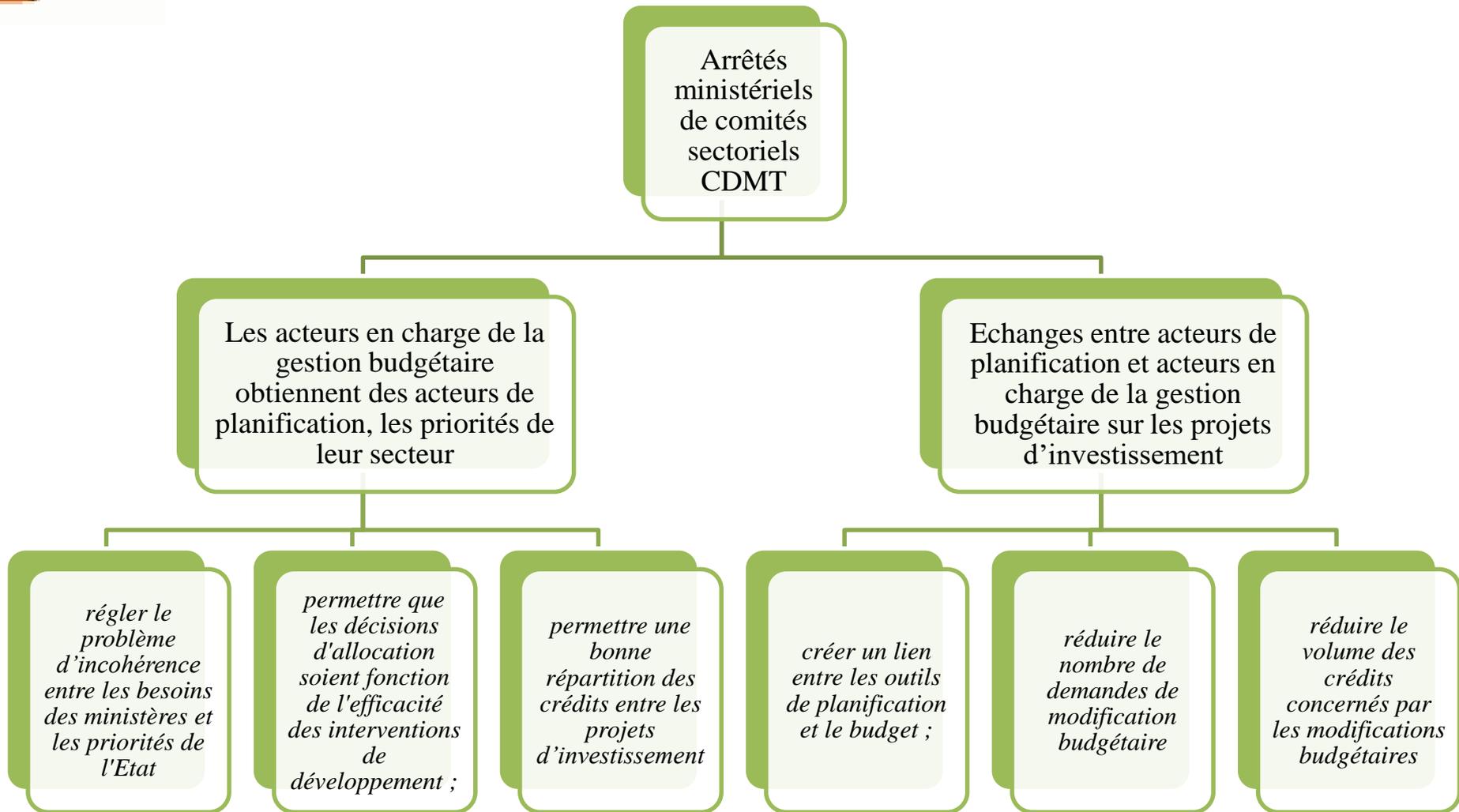
Fait à Abidjan, le



Hamed BAKAYOKO

Copie de l'arrêté du Ministère de la Défense

RESULTATS OBTENUS



RESULTATS OBTENUS

Inscription parmi les enjeux de 2019, d'un thème intégrant l'amélioration du processus de préparation et d'exécution du budget

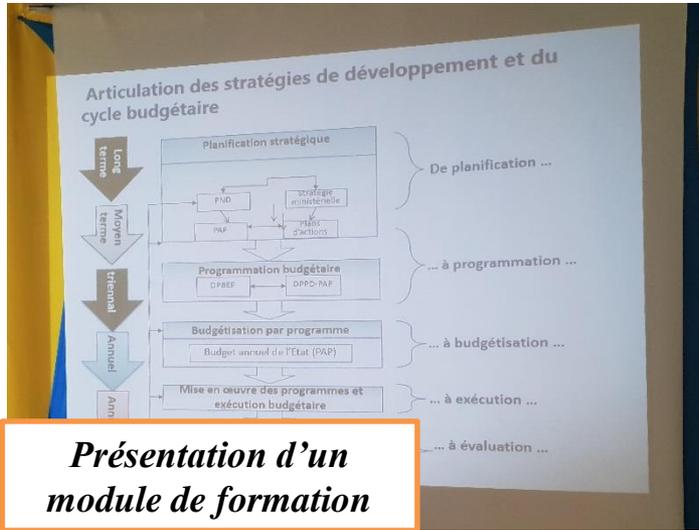
Identification de stratégies pour permettre une bonne répartition des crédits entre les projets budgétaires

Identification de stratégies à mettre en œuvre pour réduire le volume de modification de crédits en cours de gestion

Echanges entre acteurs de planification et acteurs en charge de la gestion budgétaire sur les projets d'investissement

RESULTATS OBTENUS

formation des points focaux PIP sur le remplissage des fiches et le suivi des projets d'investissement



Présentation d'un module de formation

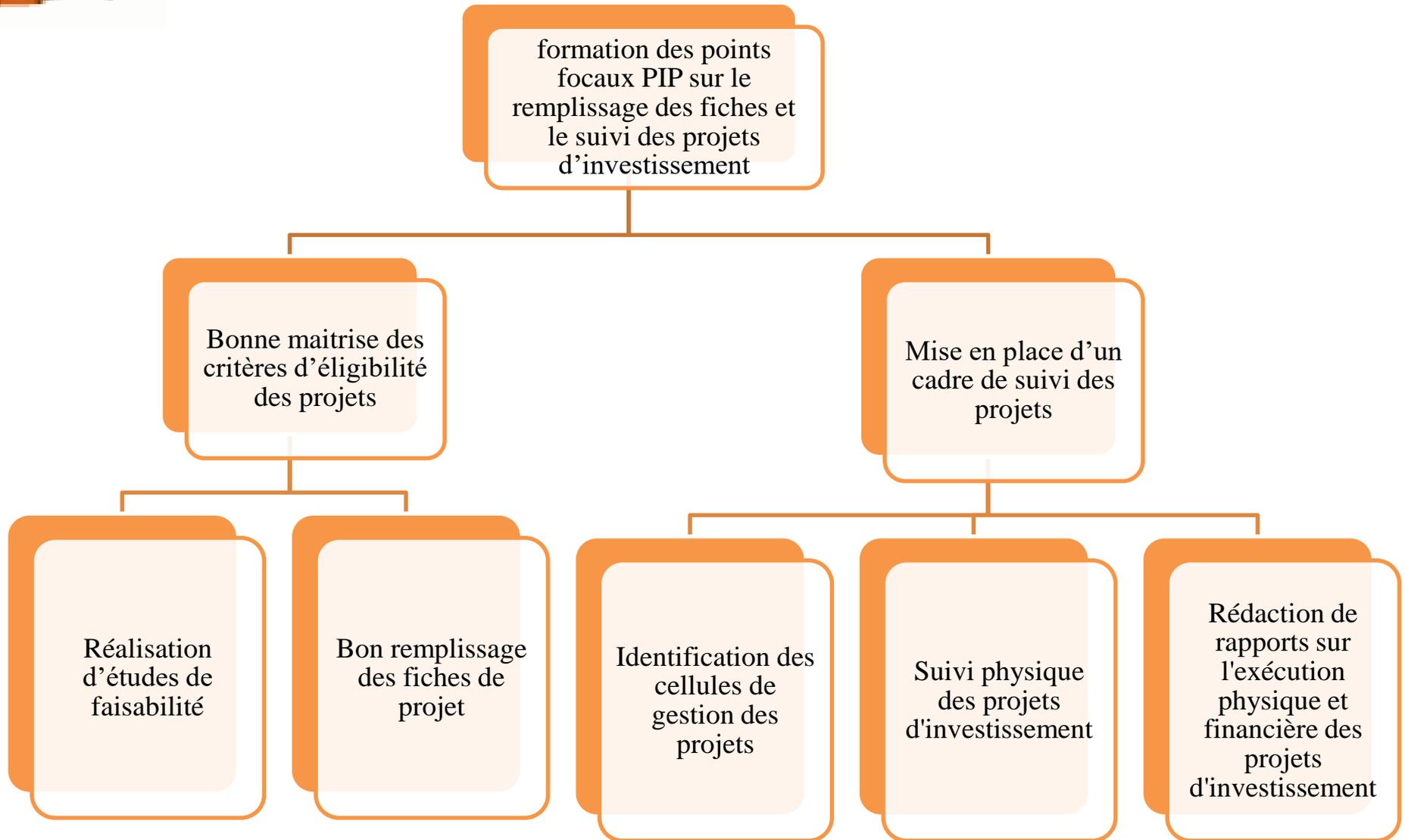


Les points focaux PIP, participant à la formation



Photo de famille à la fin de la formation

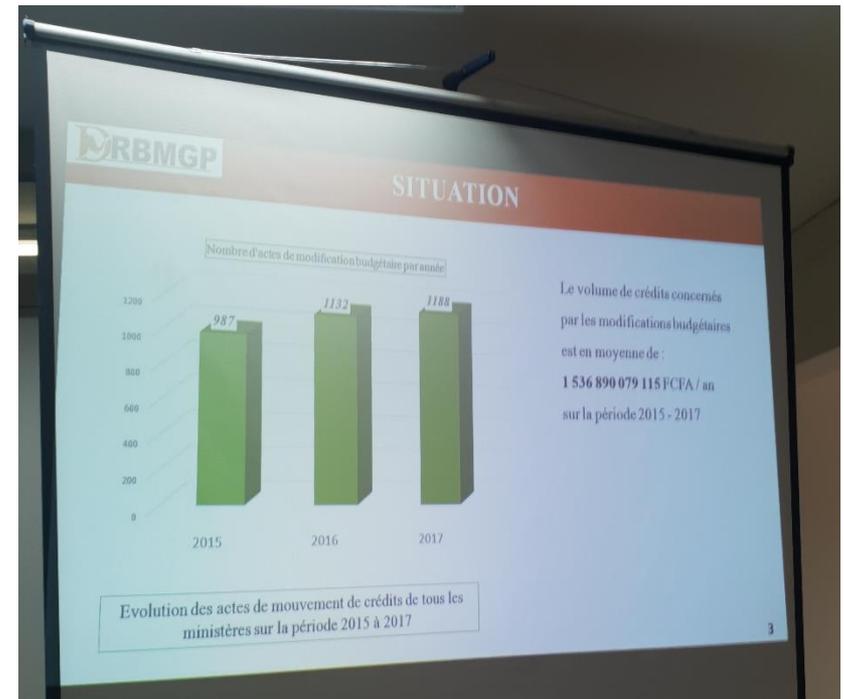
RESULTATS OBTENUS



RESULTATS OBTENUS

Sensibilisation des DAF et des Administrateurs de crédits sur les demandes de modifications budgétaires

Séminaire de sensibilisation des Directions des Affaires Financières



Présentation des données analysées sur les modifications budgétaires

RESULTATS OBTENUS

Sensibilisation des DAF et des
Administrateurs de crédits sur les
demandes de modifications budgétaires

bonne répartition des
crédits entre les projets
d'investissement

réduction du nombre de
demande de modifications
budgétaires

réduction du volume des
crédits concernés par les
modifications budgétaires

RESULTATS OBTENUS

Rencontre entre la Direction Générale du Budget et des Finances et la Direction Générale du Plan le mercredi 14 novembre 2018 dans les locaux de la Direction de la Réforme, sur la mise en œuvre du cadre formel d'échanges entre la Direction Générale du Budget et des Finances (DGBF) et la Direction de la Programmation des Investissements Publics (DPIP)

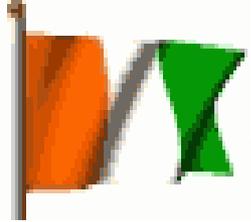
Assurer le lien entre les outils de planifications et le budget

Permettre que les décisions d'allocation soient fonction de l'efficacité des interventions de développement

Permettre une bonne répartition des crédits entre les projets d'investissement

Sur le problème

- Le problème identifié est un problème majeur dans la gestion des finances publiques
- La réduction des modifications des crédits budgétaires en cours de gestion est liée :
 - *à une bonne planification des besoins des structures ;*
 - *à la prise en compte de la planification dans le processus budgétaire ;*
- Cet objectif de réduction des modifications ne pourrait être possible que s'il existe un cadre formel d'échange et de travail entre les acteurs de planification et les acteurs de la gestion budgétaire.
- Ce cadre formel d'échanges et de travail permettra également aux ministères techniques de produire des rapports d'exécution physique et financiers des projets



Sur le travail en équipe

- L'équipe est efficace lorsqu'elle est restreinte ;
- Le fait d'avoir un leader permet d'encadrer les différents points de vue ;
- L'application de la constitution avec responsabilité et la bonne communication entre les uns et les autres permet de progresser dans la résolution de notre problème ;
- Création d'un lien entre les activités ordinaires des membres de l'équipe et les actions de résolution de notre problème ;
- L'approche PDIA nous a permis d'améliorer notre méthode de travail

Par rapport à nos autorisants

- Le soutien de nos autorisants a été nécessaire dans la résolution de notre problème.



Présentation du bilan à mi-parcours et de la matrice d'actions du mois de novembre à mi-décembre au Directeur Général du Budget et des Finances

Interagir avec d'autres personnes extérieures

- La méthode d'approche est très importante pour obtenir la participation des personnes extérieures ;
- L'intérêt des personnes extérieures au problème identifié par l'équipe.



Echange sur la matrice d'actions de l'Equipe LOH
avec les Directeurs des Affaires Financières des MDA



PROCHAINES ETAPES

Poursuivre les activités de sensibilisation et de formation ;

Formaliser et rendre fonctionnel la plateforme d'échanges entre la Direction Générale du Budget et des Finances et la Direction de la Planification des Investissements Publics ;

Renforcer l'encadrement des comités sectoriels CDMT mis en place.



PROCHAINES ETAPES

ACTIONS	OBJECTIFS	RESULTATS OPERATIONNELS	DELAIS
A1: Poursuivre les activités de sensibilisation et de formation	<p>Réduire le taux de fiches projets mal remplies</p> <p>Réduire les demandes de modifications budgétaires des ministères en cours de gestion</p>	<p>Dix (10) autres ministères identifiés, formés et sensibilisés :</p> <ul style="list-style-type: none">- Agriculture- Ressources halieutique- Hydraulique- Mines et géologie- Femme, famille et enfant- Emploi et solidarité- Justice- Droit de l'homme- Intérieur et sécurité- défense	<p>Février à mars 2019</p>
A2: Formaliser et rendre fonctionnel la plateforme d'échanges entre la Direction Générale du Budget et des Finances (DGBF) et la Direction de la Programmation des Investissements Publics (DPIP)	<p>Analyser les rapports de suivi des projets PIP financés entièrement par l'Etat</p>	<p>*L'acte de mise en place du comité est signé</p> <p>*Un Plan de travail du comité est validé</p>	<p>Fin janvier 2019</p>
A3: Renforcer l'encadrement des comités sectoriel CDMT mis en place	<p>Assurer une meilleure allocation des ressources budgétaires sur les projets d'investissement</p>	<p>Les projets d'investissement des ministères pilotes ont été bien planifiés, budgétisés, exécutés, suivis et évalués.</p>	<p>Fevrier à juillet 2019</p>



**JE VOUS
REMERCIE**