

SEMINAIRE SUR LA MISE EN CEUVRE ET LA GOUVERNANCE DES PROJETS/PROGRAMMES D'INVESTISSEMENT PUBLICS

06-07 JUIN 2007 AU GOLF HOTEL ABIDJAN

RAPPORT GENERAL

Les 6 et 7 Juin 2007, s'est tenu au Golf Hôtel d'Abidjan" le Séminaire sur la« mise en œuvre et la Gouvernance des projets et programmes d'investissements publics », organisé par le Ministère de L'Economie et des Finances, en collaboration avec le Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement.

Le principal objectif du séminaire est d'améliorer l'efficacité des projets et programmes d'investissements publics. Il a réuni tous les acteurs et partenaires des projets, en vue de valider Les analyses et recommandations issues des travaux préparatoires initiés depuis 2005. Le séminaire a été honoré de la présence de Monsieur Ahoutou Koffi, Directeur de Cabinet de Monsieur le Ministre de l'Economie et des Finances ainsi que de celle du représentant du Ministre d'Etat, Ministre du Plan et du Développement.

Après le présentant de Monsieur le Mare de Cocody qui a souhaité la bien venue aux participants, Monsieur le Directeur de Cabinet a, au nom du Ministre de l'Economie et des Finances, indiqué que, Malgré les mesures prises par le gouvernement pour accroître le taux de décaissement des projets, Des difficultés subsistent. Il a espéré que des propositions concrètes et efficaces seront formulées Par le présent séminaire, en vue de corriger les faiblesses et les lacunes du système de gestion de projets.

La suite du présent rapport général est articulée autour de trois point:

1. les débats
2. les recommandations
3. Les résolutions

A. Les débats

Les travaux du séminaire ont été introduits, en plénière, par deux exposés faits par des consultants:

- Rapport d'orientation et de synthèse des travaux préparatoires, présenté par Dr. Koné Mamadou;

- Etude de cas sur la mise en œuvre et la gouvernance des projets, présentée par Ando Marc Antoine et Touré Moussa.

A.1.Exposés des consultants et discussions

La synthèse des travaux préparatoires des commissions a été construite autour des points suivants:

./ Les insuffisances relevées par les quatre commissions (identification, cadre institutionnel et Management, exécution, suivi/évaluation) et les recommandations qui leur sont associées. ./ Les questions d'orientations. Après avoir énoncé les principales faiblesses identifiées par chaque commission, Dr. Koné s'est livré à un questionnement en sept points.

- Comment influencer les plans directeurs ou les cadres de programmation des organismes d'aide au développement?
- Comment créer une dynamique de complémentarité synergique entre les Organismes d'aide au développement dans l'identification et la mise en œuvre Des projets.

Les parties nationales sont-elles à même de faire prévaloir l'application stricte des termes des accords de prêts? Les appuis projets constituent-ils à ce jour une approche acceptable comparée aux approches de l'aide par appui budgétaire? Ya-t-il nécessité à maintenir l'exécution des projets dans le cadre du SIGFIP ? Quel nouveau rôle à assigner aux comités de pilotage dans le cadre du suivi des projets? Quel mécanisme d'évaluation est à même de garantir une plus grande objectivité?

Pour compléter les réflexions des travaux préparatoires des commissions, une étude de cas a été réalisée en vue de fournir une illustration concrète des problèmes rencontrés dans la mise en œuvre et la gouvernance des projets.

L'échantillon de cette étude est constitué par quatre projets / programmes: Projet de développement rural de la région du Zanzan (PDRZ) Programme d'ajustement et d'investissement du secteur du transport (CIPAST) Programme national de lutte contre le paludisme (PNPALU) Projet d'appui au secteur éducatif et formation de base (PASEF)

Le diagnostic général est que les résultats des projets sont mitigés, aucun d'entre eux ne représentant un cas de succès avéré. L'étude a identifié des facteurs d'échec et des facteurs de succès.

Au titre des facteurs d'échec on peut citer: l'environnement général; la phase de préparation; l'unité de coordination; les partenaires institutionnels; les bénéficiaires et les prestataires; les décaissements ; le suivi/évaluation; Tous les facteurs sont importants; cependant, à titre

illustratif, permettez que j'en isole quatre:

Phase de préparation

- . Processus de planification insuffisant
- . Faiblesse de l'implication des bénéficiaires
- . Planification non optimale avec trop de composantes sans liens réels les une avec les autres.
- . Financements non bouclés

Unité de coordination

- . Manque de continuité dans la mise en place des structures de coordination
- Déficit de formation ou d'information par rapport aux procédures et mécanismes de la dépense publique.
- Manque de flexibilité dans le fonctionnement de l'unité de coordination par rapport aux procédures de l'Etat (SIGFIP) et du bailleur de fonds qui ne lui permet pas de répondre en temps réel au changement dans l'environnement du projet.

Partenaires institutionnels

- . Des conditionnalités non honorées par l'Etat

Un environnement instable

Un manque de cohérence dans les approches et les exigences des bailleurs de fonds.

Décaissements

- . Délai de décaissement important (dans l'un des projets, le temps moyen de traitement d'un dossier de paiement pour les deux années précédentes est de 140, dont 88 au sein de l'administration comptable de l'Etat).
- . Retard ou abandon des activités, réticences des fournisseurs et prestataires.

L'étude de cas a également identifié des facteurs de succès.

En conclusion, elle a dégagé trois facteurs clés de l'amélioration de la gouvernance des projets: mise en place de cadres institutionnels opérationnels pour la conception et l'exécution efficace des projets. Amélioration des processus de planification et de suivi évaluation Optimisation de la gestion financière Les discussions qui ont suivi les exposés des consultants ont tourné autour des principales préoccupations suivantes: la nécessité de concilier les procédures de gestion financière et les exigences des bailleurs de fonds qui suppléent

l'insuffisance de ressources de la Côte d'Ivoire. La nécessité de rendre plus flexibles les procédures financières, afin de permettre aux projets de fonctionner dans la période précédant la mise en place du budget, tout en restant à l'extérieur du cadre budgétaire en vigueur. La nécessité d'améliorer le SIGFIP par une prise en compte explicite de la spécificité des projets. La nécessité de ne pas occulter les difficultés nées des tensions de trésoreries susceptibles d'allonger les délais de décaissements. La nécessité de corriger les insuffisances de la préparation/formulation des projets afin d'éviter le rejet des dossiers. Ce point particulier met en lumière l'importance des fonds d'étude.

A.2. Travaux en commission

Après la plénière, les participants se sont répartis dans les quatre commissions mentionnées plus haut. Chaque commission a rassemblé, en moyenne, trente participants.

Ces travaux ont suscité beaucoup d'engouement et une assiduité satisfaisante. Les diagnostics faits par les travaux préparatoires ont été mis à jour et les recommandations actualisées.

B- Recommandations

Les recommandations les plus importantes sont présentées ici, structurées en tenant compte du délai probable de réalisation et en indiquant le ministère chargé de la mise en œuvre.