

Document d'orientation pour l'opérationnalisation de la MAISON DU CITOYEN

RAPPORT FINAL

Maitre d'ouvrage :

Ministère de la Fonction Publique

Maitre d'ouvrage délégué :



Elaboré par



Cocody 2 Plateaux Bd Latrille

Adresse Postale : 06 BP 2073 ABIDJAN 06
République de Côte D'Ivoire

Email : contact@m-s-international.com

Tél. /Fax : (225) 27 22 42 84 69 / 27 22 42 84 70

Décembre 2023

TABLE DES MATIERES

I.	GENERALITES	4
1.1	Contexte et justification	4
1.2	Objectifs et résultats attendus	5
1.3	Description de la méthodologie	6
1.3.1	Démarche globale	6
1.3.2	Phasage de la mission et différents volets	6
1.3.3	Phase exploratoire et cadrage définitif de la mission	7
1.3.4	Etude de faisabilité stratégique	7
1.3.5	Etude de faisabilité des options retenues	13
1.3.6	Elaboration du document d'analyse de faisabilité des trois options	19
1.3.7	Choix d'une option par le commanditaire	19
1.3.8	Elaboration du document programme de faisabilité du Projet Maison du Citoyen	19
1.3.9	Clôture de la mission	20
II.	ANALYSE DU CONTEXTE NATIONAL	21
2.1.	Caractéristiques physiques du pays	21
2.2.	Contexte sociodémographique	22
2.3.	Contexte sociopolitique	22
2.4.	Contexte économique	23
2.5.	Contexte administratif et institutionnel	23
2.6.	Contexte technologique	30
2.7.	Contexte stratégique	37
III.	ANALYSE DIAGNOSTIQUE	40
3.1.	Etat des lieux de l'administration publique	40
3.1.1.	Le dispositif légal et réglementaire	40
3.1.2.	Les données quantitatives	40
3.1.3.	Les difficultés liées à la gestion des ressources humaines de l'Etat	45
3.2.	Les défis majeurs de l'administration publique	46
3.2.1.	La gestion des ressources humaines	46
3.2.2.	Leadership, éthique et responsabilisation	48
3.2.3.	Gestion de la Performance	50
3.2.4.	Gestion des finances publiques	52
IV.	ETUDE DE FAISABILITE TECHNIQUE ET FINANCIERE DE LA MAISON DU CITOYEN	53
4.1.	Présentation du Projet	53
4.1.1.	Problématique	53
4.1.2.	Enjeux	53
4.1.3.	Objectifs de la maison du Citoyen	53

4.1.4.	Cibles	54
4.2.	Bilan de la mise en œuvre	54
4.2.1.	Les acquis	54
4.2.2.	Les difficultés rencontrées	54
V.	ETUDE DU VOLET SYSTEME INFORMATION DE LA MAISON DU CITOYEN	55
5.1.	Analyse des besoins	55
5.1.1.	Les ateliers du maître d'ouvrage délégué	55
VI.	ETUDE ECONOMIQUE DE LA MAISON DU CITOYEN	61
6.1.	Croissance économique (VA) induite par le projet	61
6.2.	Nombre d'emplois nationaux créés	62
6.3.	Niveau du revenu global disponible	62
6.4.	Accessibilité des services aux populations	63
6.5.	Contribution du projet à l'amélioration de la balance commerciale	63
6.6.	Développement du tissu économique local	64
6.7.	Conclusion	65

I. GENERALITES

1.1 Contexte et justification

Après plus d'une décennie de crise sociopolitique, la Côte d'Ivoire a renoué depuis 2011 avec la croissance économique qui est restée soutenue sur presque une dizaine d'années. Elle a connu une légère baisse sur la période 2020-2021 du fait de la persistance de la Covid 19 qui a eu un impact sur les différents secteurs du développement. Aussi le leadership s'est-il engagé à mettre un accent tout particulier sur la transformation de l'administration publique ivoirienne pour en faire un instrument majeur de résilience, de croissance inclusive et d'amélioration du climat des affaires et du niveau de progression des indicateurs macroéconomiques (PIB, taux d'intérêts directeurs, indice des prix à la consommation...) voire microéconomiques.

Cet engagement est sous-jacent à la vision affichée du Chef de l'État, SEM Alassane OUATTARA de faire de la Côte d'Ivoire, « *une Nation solidaire avec une Administration publique moderne, performante et engagée* » qui satisfait entièrement ses populations.

Dès lors, les gouvernements successifs depuis 2011 ont entrepris à travers la Politique Sociale (PS-Gouv) de profondes réformes institutionnelles et de gestion des secteurs public et parapublic en vue d'une part d'instaurer, de développer et de veiller au bon fonctionnement de l'Administration publique, avec pour principaux objectifs la modernisation et la simplification de l'offre de services de qualité aux usagers tant au niveau central qu'au niveau local, et d'autre part, de répondre favorablement aux exigences et attentes des populations et d'accroître ainsi le niveau de satisfaction de ces dernières.

Pour ce faire, la mission assignée par le Gouvernement au Ministère en charge de la Modernisation de l'Administration est celle de « *veiller à bâtir une Administration publique moderne, performante et modèle, orientée vers la satisfaction de l'usager client* » à travers des mesures fortes innovantes et de transformation culturelle de l'Administration qui améliorent l'accès des populations à des services publics équitables et de qualité.

L'une des approches ou stratégies initiées par le Ministère en charge de la Modernisation de l'Administration publique est la stratégie avancée de l'offre des services publics caractérisée par l'implantation de guichets uniques d'offres de plusieurs services publics plus proches des usagers-clients de sorte à améliorer l'accès (à tout point de vue) des populations aux services publics de qualité. Cette initiative dénommée « Maison du Citoyen » fait suite à des visites de benchmarks qui ont eu lieu au Cap Vert et au Portugal. Les guichets uniques "Maison du Citoyen" permettront ainsi de réduire considérablement la lourdeur administrative constatée par les usagers clients dans la délivrance des services et actes sollicités.

La « Maison du Citoyen » est donc un instrument intégrateur de services administratifs qui offre un large éventail de produits et services proposés aussi bien par l'administration publique que par les structures privées délégataires de services publics de qualité en un seul espace. Elle est physique et virtuelle.

Compte tenu de sa complexité, le succès d'une telle initiative requiert sa compréhension commune par toutes les parties prenantes pour développer une meilleure approche qui consolide sa performance et sa viabilité à terme.

Plusieurs tentatives initiées entre 2016 et 2022 par le Ministère en charge de la Modernisation de l'Administration pour rendre effectivement opérationnelle la Maison du Citoyen se sont avérées infructueuses faute d'une démarche pertinente et structurée.

A l'effet de mettre fin au tâtonnement constaté, le Ministère de la Fonction Publique (*en charge de la modernisation de l'administration*) envisage recourir aux services d'une firme spécialisée en management des organisations pour la conduite d'une étude portant élaboration du document d'orientation du projet Maison du Citoyen.

La firme travaillera sous la supervision des experts du Programme National d'Appui aux Réformes Institutionnelles et à la Modernisation de l'État (PRIME) dont l'une des missions est d'accompagner les administrations dans la conception et la mise en œuvre de leurs projets de réformes et qui, à ce titre, agira comme Maître d'ouvrage délégué pour le compte du Ministère de la Fonction Publique.

Sur la base des leçons apprises dans l'exécution du projet pilote d'une part et sur la base des conclusions de la mission de reconnaissance de sites devant abriter physiquement la Maison du Citoyen, la stratégie qui est recommandée dans la présente étude s'articule autour de trois choix :

- *Maison du Citoyen Virtuelle* : elle sera mise en œuvre sur la base des procédures et actes dématérialisés et en cours de dématérialisation ;
- *Maison du Citoyen avec un point unique d'entrée avec des services non disponibles physiquement* : elle consiste à collecter en un seul endroit les requêtes des usagers-clients et à les gérer en collaboration avec les autres services non présents physiquement ;
- *Maison du Citoyen dans une approche transversale/Approche Équipe Projet* : cette approche consiste à réunir sur un même site, toutes les parties prenantes qui se complètent dans le processus de délivrance du service et d'un acte public aux usagers clients.

1.2 Objectifs et résultats attendus

A. Objectif général de l'étude

Rendre effective l'opérationnalisation du Projet Maison du Citoyen.

B. Objectifs spécifiques

Il s'agira :

- d'améliorer les connaissances des décideurs et acteurs du Ministère de la Fonction Publique (MFP) et des autres parties prenantes sur les atouts et insuffisances des choix stratégiques opérés par le passé ;
- d'amener le MFP à opérer un choix stratégique informé (evidence-base) pour

l'opérationnalisation du Projet « Maison du Citoyen » en Côte d'Ivoire sur la base de propositions d'objectifs de l'initiative.

- de doter le MFP d'un document cadre qui décrit de façon explicite la faisabilité de la Maison du Citoyen sur la base du choix final opéré avec des objectifs "smart".

C. Résultats attendus

Au terme de cette étude, les résultats attendus sont les suivants :

- L'état des lieux est réalisé ;
- Les trois choix stratégiques sont proposés et décrits en tenant compte des objectifs spécifiques :
 - le mode d'organisation y compris le cadre institutionnel ou de gouvernance du Projet est proposé ;
 - le fonctionnement des guichets uniques est défini ;
 - les ressources humaines, matérielles et financières sont identifiées ;
 - les stratégies d'obtention de l'appui technique et financier sont connues ;
 - le modèle économique du projet est défini ;
 - les risques sont connus et les stratégies de mitigation sont décrites
 - le document d'orientations est rédigé ;
 - le rapport final est élaboré.

1.3 Description de la méthodologie

1.3.1 Démarche globale

La démarche globale d'intervention sera celle de la théorie du changement qui est une approche pensée-action basée sur les évidences c'est-à-dire sur des données probantes issues du cadre politique, économique, social, technologique environnemental et législatif, validées par la triangulation des sources d'informations et prenant en compte les leçons tirées des actions passées. Sa mise en œuvre repose d'une part sur la mobilisation des parties prenantes à travers des processus participatifs de consultation, de réflexion et de créativité, et d'autre part sur une démarche structurée permettant d'avoir une connaissance commune d'une situation donnée, bâtir une vision partagée du changement à opérer et tracer le cadre de mise en œuvre.

1.3.2 Phasage de la mission et différents volets

La mission sera conduite en six phases principales qui sont : (i) la phase exploratoire, (ii) l'étude de faisabilité stratégique (iii) l'étude de faisabilité des options retenues, (iv) le choix d'une option par les parties prenantes, (v) l'élaboration du programme triennal (2023-2025) de mise en œuvre de l'option choisie et (vi) la phase de clôture de la mission.

Les livrables des différentes phases sont indiquées dans le tableau ci-dessous.

Phases	Livrables
1. Phase exploratoire	▪ Note de cadrage
2. Etude de faisabilité stratégique	▪ Document diagnostic stratégique
3. Etude de faisabilité des options retenues	▪ Document d'analyse de faisabilité des trois options stratégiques
4. Choix d'une option par les parties prenantes sur la base de l'étude de faisabilité	▪ Rapport de l'atelier d'analyse de l'étude de faisabilité et de choix d'une option
5. Elaboration du programme triennal (2023 – 2025) de mise en œuvre de l'option choisie	▪ Document programme de faisabilité du Projet Maison du Citoyen comprenant le programme triennal (2023-2025), le plan opérationnel 2023 et le plan de pérennité du Projet
6. Phase de clôture	▪ Rapport de fin de mission du cabinet

1.3.3 Phase exploratoire et cadrage définitif de la mission

L'objectif de cette phase est de préparer et de lancer la mission. Il s'agira, à travers des rencontres préliminaires avec le Commanditaire et une première collecte de documents, de cadrer définitivement la mission et de faire valider la méthodologie et le plan d'action à travers la note de cadrage précisant la compréhension globale des termes de références et présentant la démarche de conduite de l'étude y compris l'organisation pratique des ateliers de validation et le chronogramme détaillé.

Cette phase se terminera par le lancement officiel de la mission (kick off meeting).

Le lancement officiel de la mission est essentiel étant donné les enjeux relatifs à la mise en œuvre du guichet unique – la Maison du Citoyen. En effet, cette cérémonie officielle est le cadre pour permettre au Commanditaire de faire le marketing du projet et mobiliser les parties prenantes pour leur pleine participation au processus. Ce sera par ailleurs, l'occasion de :

- Présenter la mission et ses objectifs ;
- Présenter l'approche méthodologique détaillée ;
- Présenter le Cabinet et l'équipe d'intervention ;
- Présenter les instances internes de suivi de la mission : Chef de Projet interne, Groupe de référence pour l'étude (GRE).

Cette cérémonie de lancement officiel sera suivie d'une note de service du Commanditaire formalisant le lancement de la mission et engageant la coopération de l'ensemble des entités.

1.3.4 Etude de faisabilité stratégique

1.3.4.1 Analyse diagnostique

Dans cette phase les analyses porteront sur les points suivants :

A. Analyse documentaire

L'objectif de cette étape est de collecter et analyser toute la documentation pertinente disponible en tant que sources d'informations structurées pour avoir une bonne compréhension d'une part de l'état du système socioéconomique ivoirien, ses orientations stratégiques de même que la dynamique en termes de gouvernance administrative et d'autre part des réflexions (internes ou externes) et des initiatives prise antérieurement dans le cadre du projet la Maison du Citoyen.

Les sources documentaires ciblées sont les suivantes (liste indicative) :

- Les documents du cadre stratégique national : Etude prospective, Stratégie 2030, PND 2021-2025, etc. ;
- Les rapports d'analyse sur l'économie ivoirienne ;
- Les documents du cadre législatif et institutionnel en matière de gouvernance administrative ;
- Les documents stratégiques et les rapports d'étude en matière de modernisation de l'administration publique ;
- Les documents conceptuels relatifs au projet la Maison du Citoyen ;
- Les rapports relatifs aux actions réalisées dans le cadre du projet la Maison du Citoyen ;
- Les documents conceptuels et les rapports de mise en œuvre des programmes et projets de développement institutionnel et de modernisation de l'administration publique ;
- Les documents stratégiques et rapports d'étude relative à l'économie numérique en Côte d'Ivoire ;
- Les documents du cadre référentiel international, africain et régional en matière de gouvernance administrative et de modernisation des services publics ;
- Les documents de référence pour la conceptualisation et la mise en œuvre des guichets uniques ;
- Tous documents pertinents pouvant être communiquer par le commanditaire ou les parties prenantes.

Cette revue documentaire doit permettre de faire une analyse situationnelle préliminaire basée sur les données secondaires, identifier les gaps d'informations, élaborer une cartographie des parties prenantes clés à mobiliser pour le processus et élaborer les outils de collecte d'informations primaires pour consolider la connaissance du système.

B. Analyse de l'environnement

L'analyse de l'environnement prendra en compte aussi bien le macro-environnement (national et international) que le micro-environnement (Administration publique).

Le macro-environnement sera appréhendé à travers l'analyse Politique, Economique, Sociale, Technologique de même que l'analyse du cadre de Gouvernance générale. Cette analyse prendra en compte également le benchmarking en matière de gouvernance au niveau africain et international.

L'analyse du micro-environnement portera sur le Cadre législatif, institutionnel, et technologique de l'administration publique ivoirienne de même que la cartographie des parties prenantes du système administratif. Elle fera également la cartographie territoriale des administrations et services publics.

L'approche technique combinera l'analyse documentaire et éventuellement des entretiens avec des personnes ressources.

Les résultats de l'analyse de l'environnement permettront de cerner les opportunités et menaces relatives à la mise en œuvre du projet guichet unique - La Maison du citoyen.

C. Etude diagnostique des mécanismes de délivrance des services publics en Côte d'Ivoire et benchmark

Il s'agira de faire une étude diachronique pour ressortir l'évolution des mécanismes de délivrance des services publics en Côte d'Ivoire et en voir le niveau de développement par rapport au contexte technologique national et relativement à d'autres pays de même niveau (benchmark). Cette étude prendra en compte le développement des GU en Côte d'Ivoire à travers l'analyse de l'écosystème des guichets uniques existants ainsi que des perspectives en la matière.

L'approche technique combinera l'analyse documentaire, des entretiens individuels et/ou de groupes avec les responsables administratifs et leurs équipes, de même que des visites sur les sites de prestations.

D. Analyse de l'existant de la Maison du citoyen

Le projet de mise en place du guichet unique – La Maison du Citoyen ayant été initié depuis 2016, il s'agira d'en faire une évaluation.

L'analyse portera d'une part sur le cadre institutionnel et organisationnel pour identifier les possibilités d'optimisation, et d'autre part sur le processus de mise en œuvre pour en tirer des leçons à prendre en compte dans la conceptualisation du présent projet.

L'approche technique prendra en compte l'analyse des documents du cadre institutionnel et tous documents conceptuels ou de mise en œuvre du projet. Des entretiens individuels ou de groupes seront également organisés avec les principales parties prenantes ayant contribué aux différentes actions du projet. Des visites de sites de déploiement du projet seront effectués.

Il faut préciser que cette analyse sera complétée par l'analyse des solutions techniques déployées dans le cadre de l'étude de faisabilité du système d'information ;

En outre, il sera fait un état des lieux et un diagnostic financier des précédentes tentatives d'implantation de « Maison du Citoyen ». Outre les modalités financières relatives à l'installation et au fonctionnement desdites « Maison du Citoyen », seront également analysées d'une part les éventuelles origines financières de l'échec de chacune des tentatives et d'autre part le bilan financier desdits échecs. Il convient de préciser que les modalités financières relatives à l'installation et au fonctionnement des précédentes tentatives concernent dans la mesure de la disponibilité des informations requises :

- Les investissements effectués avec un focus sur les investissements TIC, les constructions & aménagements, les équipements & mobiliers de bureau, ...
- La proposition de valeur c'est-à-dire la nature des produits & services délivrés et une estimation des revenus qui ont été collectés.
- L'architecture de valeur qui sera appréhendée à travers l'identification de la nature, de la structure des coûts et du niveau des charges avec un focus sur la structure des effectifs et des charges de personnel en découlant.
- Le bilan financier de la tentative et sa rentabilité.

E. Synthèse diagnostique et orientation stratégique pour la mise en œuvre

Cette synthèse sera faite en utilisant le modèle du SWOT (Force Faiblesse opportunité et Menaces). Elle permettra alors d'identifier les défis à prendre en compte pour la réalisation du projet.

1.3.4.2 Méthodes et outils

A. Méthodes et outils de collecte et d'analyse de données

La collecte des données fera recours à quatre outils d'investigation en fonction des cibles visées et des informations recherchées à savoir : le questionnaire, les entretiens semi-structurés, les focus group, les consultations publiques utilisant la Visualisation intégrée aux processus participatifs (VIPPP) et l'observation directe à travers les visites de terrain. La combinaison de ces différents outils permettra de pallier les faiblesses de chaque outil pour approcher au mieux la réalité à analyser.

☐ Le questionnaire

Le questionnaire, ayant l'avantage de permettre la collecte à grande échelle et sur un temps relativement court de données tant qualitative que quantitative, sera utilisé pour l'enquête sur les besoins du citoyen en matière de prestations de services publics. Il sera élaboré un questionnaire par type de prestations et en fonction des cibles. Ces questionnaires seront présentés dans la note de cadrage (note méthodologique).

☐ Les entretiens individuels semi-directifs

Les entretiens individuels semi-directifs seront utilisés dans toutes les étapes d'analyse et concerneront aussi bien les cibles primaires prioritaires (Responsables des entités et institutions publiques, Agents et fonctionnaires de l'État, Usagers des services publics, Collectivités territoriales, Associations de consommateurs,

Organisations syndicales de fonctionnaires et agents de l'État) que les cibles secondaires (Institutions de l'État ; Structures parapubliques ; Patronat ; Secteur privé, Associations, ONG et fondations ; Médias ; Partenaires techniques et financiers internationaux, Philanthropes).

❑ **Les focus group**

Des entretiens de groupes seront organisés avec certains acteurs du même secteur pour adresser des analyses spécifiques sur des thématiques communes qui auront émergé de l'analyse documentaire.

❑ **Les ateliers participatifs et consultations publiques**

Les ateliers participatifs ont l'avantage d'instaurer le dialogue stratégique mobilisant l'ensemble des parties prenantes ; ce que ne permet pas les autres outils d'investigation. Cette approche permet aux parties prenantes, à travers les échanges, de mettre ensemble leurs différentes compréhensions pour bâtir une réalité consolidée. La récolte et l'analyse des idées exprimées seront réalisées en utilisant la technique de la visualisation intégrée aux processus participatifs (VIPPP).

Cette approche sera utilisée pour évaluer les actions passées de mise en œuvre du projet guichet unique.

❑ **L'observation directe**

L'observation directe est indiquée pour apprécier les conditions de travail et la réalité des situations. Elle se fera à travers des visites sur site.

❑ **Echantillonnage et traitement des données**

Les méthodes d'échantillonnage et de traitement seront détaillées dans la note méthodologique sur la base des populations cibles indiquées dans les TDRs et du cadrage qui sera fait.

B. Méthodes d'analyse participative et de conceptualisation

❑ **La méthode de la visualisation intégrée aux processus participatifs (VIPPP)**

La VIPPP combine la technique du brainstorming (expression démocratique des idées) et la visualisation dynamique (métaplan) sous la conduite de spécialiste des processus participatifs. La visualisation utilise des cartes de différentes couleurs et de différentes formes permettant de structurer les analyses. Elle est adaptée aux ateliers de grands groupes.

❑ **La méthode SEPO**

La Méthode SEPO permet de structurer l'évaluation de toutes actions réalisées en croisant l'analyse rétrospective (Succès et Echechs) et l'analyse prospective (Potentialités et Obstacles) :

- ✓ Les Succès recensent ce qui a marché et que nous pouvons capitaliser comme acquis. Il s'agit des réussites (qualitatives et quantitatives), des objectifs

- réalisés, des points forts, etc. ;
- ✓ Les Echecs indiquent ce qui n'a pas marché et qui constitue des faiblesses à corriger dans notre marche vers l'avenir. Il s'agit des objectifs non réalisés, des problèmes, contraintes, dérives, des promesses non réalisées, etc. ;
- ✓ Les Potentialités retracent les possibilités disponibles et qui ne sont pas encore exploitées. Il s'agit des capacités et ressources, des opportunités offertes par l'environnement du système, et même des échecs qui peuvent être transformés en succès par une exploitation intelligente nécessitant parfois un changement de paradigme ;
- ✓ Les Obstacles désignent tout ce qui peut limiter la marche vers l'avenir. Ce sont les risques, limites, menaces, oppositions, etc.

Chaque niveau d'analyse peut être structuré en thématiques selon le système analysé. Couplée avec la VIPP, l'analyse SEPO est un puissant outil d'évaluation participative.

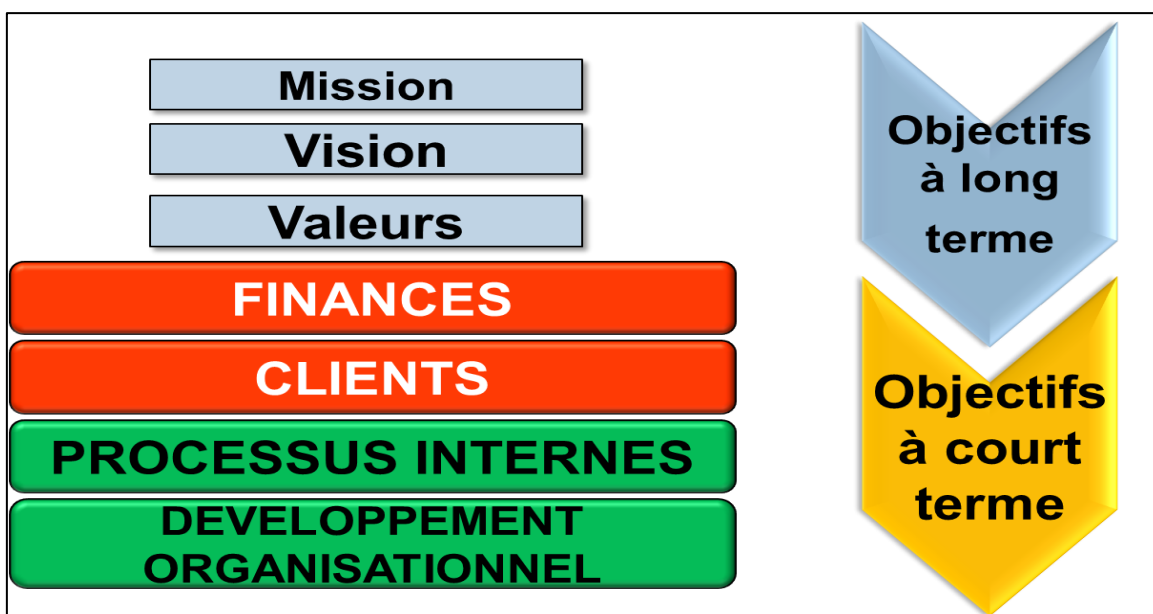
□ *L'outil Tableau de bord prospectif*

Le Tableau de Bord Prospectif est un outil de pilotage stratégique conceptualisé et vulgarisé par R. KAPLAN (Harvard University) et D. Norton (Nolan Norton) en 1992.

Il est élaboré sur la base des quatre déterminants de base de la performance durable de toutes organisation à savoir : **les finances** (financement et rentabilité) ; **les clients ou parties prenantes** (offre de services, satisfaction des clients, fidélisation, image de marque), **les processus de travail** (excellence opérationnelle, innovation, qualité) et **développement organisationnel** (capital humain, outil & technologie, savoir-faire, leadership et culture).

Par ailleurs, les objectifs à court terme définis sur ces quatre axes s'appuient sur des éléments de longs termes tels que les missions, la vision et les valeurs. (Cf. modèle) ci-après.

Cet outil s'avère donc pertinent pour structurer la stratégie de mise en œuvre du Projet La maison du citoyen tout en couvrant toutes les dimensions de son développement institutionnel.



Modèle du tableau de Bord prospectif (Kaplan et Norton)

1.3.5 Etude de faisabilité des options retenues

1.3.5.1 Détermination des services à prendre en compte dans les prestations de la Maison du Citoyen

Le périmètre métier, c'est-à-dire la détermination des services devant être fournis par le guichet unique à mettre en place est un point essentiel de cette étude. Elle consiste à analyser les besoins des citoyens en matière d'accès et de simplicité d'utilisation des prestations de service publics.

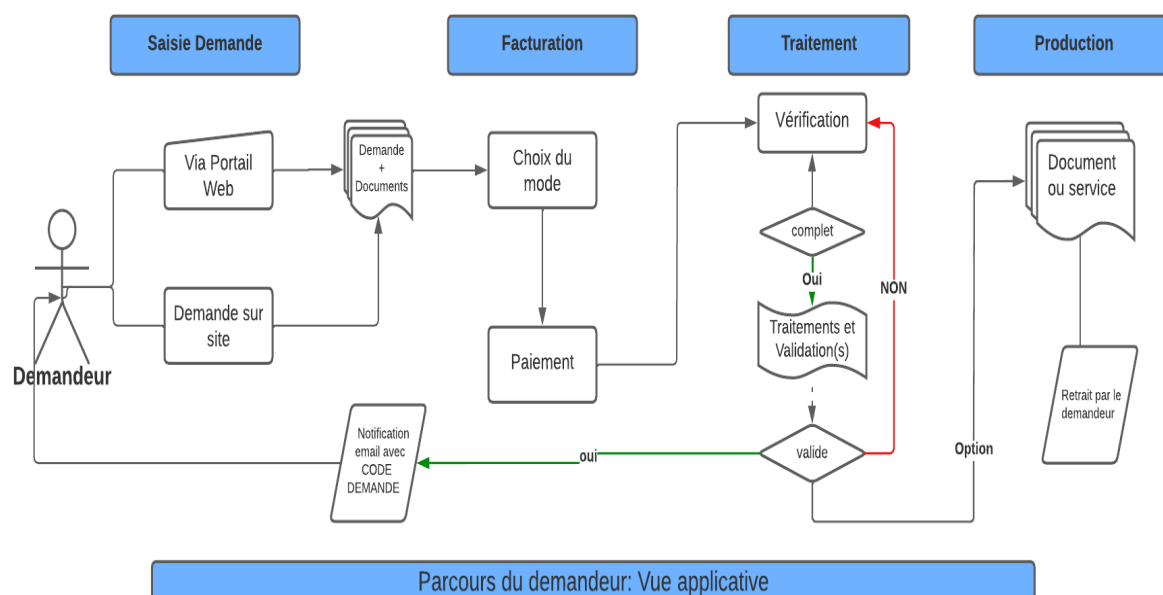
Ces besoins seront évalués dans le cadre d'une enquête de type quantitatif dans laquelle l'échantillonnage sera constitué à partir d'un tirage aléatoire simple à deux degrés avec stratification des districts considérés comme des entités socioculturelles homogènes. Au premier degré, les départements dans lesquels seront conduites les investigations seront tirés à l'intérieur de chaque strate (district). Au deuxième degré les individus enquêtés seront tirés dans les départements sur la base des populations cibles indiquées par les TDRs. La collecte de données sur le terrain sera faite par des équipes d'enquêteurs en utilisant une application sur smartphone pour faciliter la prise en main et le traitement des données.

Les détails de l'enquête seront donnés dans la note méthodologique.

1.3.5.2 Etude de faisabilité du système d'information

La Maison du citoyen a pour objectif de permettre au citoyen d'avoir accès aux prestations des services publics dans les meilleures conditions.

Une telle organisation nécessite une bonne intégration des systèmes d'information afin de répondre aux attentes des usagers.



Ce diagramme résume le parcours du client quel que soit l'option choisie par le commanditaire.

L'utilisateur pourrait faire sa demande soit en ligne ou physiquement. À l'analyse des besoins nous explorerons d'autres méthodes de collecte d'information qui sont entre autres :

- Un centre d'appel via un numéro vert ;
- La fourniture d'api notamment aux usagers de l'administration publique ;
- Par messageries ;
- Etc.

Si la demande est faite en ligne, le système devrait s'assurer que tous les documents requis ont été enregistrés en bonne et due forme avant que l'utilisateur puisse passer à l'étape suivante.

En fonction du service ou document demandé, l'utilisateur devra s'acquitter des frais.

Une fois le règlement validé par le partenaire en charge de la transaction, la demande est redirigée au service concerné.

La première étape devrait consister à la vérification des documents et des informations fournis. Puis s'en suivront des processus métiers de traitements et de validation de la demande.

À la fin de ce processus, l'utilisateur sera informé et pourra collecter le document si nécessaire.

L'étude de faisabilité du système d'information constitue une importante étape de l'étude d'un tel projet. Elle représente un préalable dans le sens où elle jette les

premières bases du projet. Toutefois, elle est amenée à évoluer en fonction des différentes informations et des conseils qui seront reçus tout au long de la préparation du projet. Elle doit apporter une clarification à un ensemble d'interrogations d'ordre technique telles que :

- En quoi consiste le projet ?
- Quelles sont les attentes des parties prenantes ?
- Comment le mettre en œuvre ?
- Quels sont les moyens nécessaires pour sa réalisation ?
- Quels sont les moyens disponibles déjà ?

Pour répondre à ces interrogations, nous adopterons la méthodologie suivante :

1. Analyse de l'existant ;
2. Analyse des besoins
3. Benchmark ;
4. Conception de l'architecture fonctionnelle ;
5. Conception de l'architecture réseau ;
6. Schéma directeur ;

A. Analyse de l'existant ;

Compte tenu du fait que le projet a démarré en 2016, il s'agira de recueillir les acquis et les prendre en compte dans les préconisations qui seront faites.

Ainsi, l'analyse de l'existant s'articulera sur les points suivants :

- Les études techniques élaborées ;
- Les applications métiers conçues ;
- Les services aux usagers déjà dématérialisés et fonctionnels ;
- Les licences de logiciels ;
- Les équipements informatiques ;
- Les liaisons réseaux et internet ;

Ces informations seront contenues dans un document nommé Rapport d'analyse de l'existant.

B. Analyse des besoins

L'analyse des besoins se fera à deux niveaux :

1. Le maître d'ouvrage et le maître d'ouvrage délégué (PRIME)
2. Les organes fournisseurs de documents ou services

☐ Les ateliers avec le MFP et le maître d'ouvrage délégué

Des ateliers seront organisés avec le MFP et l'équipe projet du PRIME afin de déterminer leurs attentes. Au sortir de ces ateliers, il s'agira :

- D'avoir une vue globale de l'architecture fonctionnelle du système à mettre en place ;
- D'avoir les grandes orientations sur le type d'équipements ;
- D'avoir une orientation sur l'architecture réseaux et des interconnexions sur les sites ;
- Déterminer les partenaires techniques pour le règlement des frais des services ;
- Appréhender les besoins en outils de pilotage ;
- Avoir une vue d'ensemble des états de gestion et tableaux de ports

Au sortir de ces ateliers, un rapport d'analyse des besoins sera fourni. Des cahiers des charges seront élaborés pour :

- Chaque application décelée,
- L'acquisition de licences,
- L'acquisition des équipements,
- Les travaux d'interconnexion,
- Les travaux d'installation des réseaux, etc.

Les ateliers avec les fournisseurs de documents ou services

Ces ateliers permettront pour chaque service :

- La description schématique du processus ;
- La description des activités ;
- Les pièces et autres éléments requis aux usagers pour le traitement des demandes ;
- Les règles de gestion ;
- Les acteurs ;
- Les délais de réalisations ;
- Le niveau de dématérialisation s'il y en a ;

Au sortir de ces ateliers, un rapport d'analyse des besoins sera fourni.

Un plan opérationnel pour chaque service sera élaboré et qui va constituer le socle des cahiers des charges pour chaque service.

C. Benchmark

Cette phase consistera à faire des préconisations sur le plan macro des solutions, technologies et infrastructures sur la base de (1) l'existant, (2) des résultats de ateliers et (3) des recherches sur l'implémentation des guichets uniques à travers le monde.

Type de solution

Il s'agira de déterminer quel type de solution adopter : Open source ou propriétaire.

Le logiciel Open source est une marque de certification de l'Open Source Initiative (OSI) et fait référence à un logiciel développé et testé via une collaboration ouverte. Toute personne possédant les connaissances académiques requises peut donc accéder au code source, le modifier et distribuer sa propre version du code mis à jour.

Un logiciel « propriétaire » est un logiciel qui appartient uniquement à l'individu ou à l'organisation qui l'a développé. Comme son nom l'indique, il reste la propriété exclusive de ses créateurs ou éditeurs.

1. Open source

Le choix de l'open source peut être avantageux du point de vue du coût, de la rapidité dans la mise en œuvre et pourra permettre de contracter plusieurs fournisseurs pour différents services à développer.

L'inconvénient est que la maintenance est coûteuse et fastidieuse. Le fait d'avoir plusieurs fournisseurs peut être compliqué à gérer pour le PRIME.

2. Solution Propriétaire

Ici on a une plus grande flexibilité dans la prise en compte des besoins. Il y a aussi la pérennité de la solution qui est assurée. Un seul contact à gérer pour les solutions.

Par contre, vu le nombre d'utilisateurs potentiels, les coûts peuvent être assez importants.

D. Conception de l'architecture fonctionnelle

Ici, on entend par architecture fonctionnelle la représentation de toutes les applications à développer, logiciels à acquérir, services ou processus à dématérialiser.

Chaque fonction représentera la vue logique d'un ensemble cohérent d'activités, de tâches ou de traitements que le système d'information est censé réaliser.

Les fonctions ont vocation à interagir entre elles pour réaliser un ensemble complexe d'activités : le guichet unique.

E. Conception de l'architecture réseau

Un tel projet requiert une bonne interconnexion des sites pour faciliter les échanges en temps réels.

Par contre, vu le nombre potentiel de sites, il est judicieux se projeter et de définir précisément ses exigences, non seulement actuelles, mais futures.

C'est pourquoi nos recommandations se fonderont d'abord sur une bonne compréhension des besoins applicatifs et de la volumétrie potentielle des échanges.

F. Schéma directeur

L'objectif d'un schéma directeur est d'offrir une vision à long terme pour tendre vers un objectif en phasant les évolutions et les dépenses budgétaires.

Par ailleurs, il permettra à la PRIME d'optimiser son fonctionnement, d'améliorer sa performance et de disposer de solutions innovantes pour son fonctionnement interne et pour ses usagers. Il s'inscrit donc dans la stratégie de transformation digitale globale du guichet unique.

Le schéma directeur s'articulera autour de trois éléments :

- Une gouvernance, chargée de piloter et coordonner le déploiement de la feuille de route ;
- Une architecture réseau et fonctionnelle du système d'information ;
- Un portefeuille de projets, volet opérationnel du schéma, à faire évoluer en même temps que la feuille de route du schéma directeur.

1.3.5.3 Etude de faisabilité économique

Cet aspect de nos travaux concerne le modèle financier des 3 options de choix stratégique de « La Maison du citoyen ». A ce niveau, pour chacune des options de choix stratégique, des estimations financières sur un horizon de 3 ans.

Ces estimations prendront en compte :

- Le coût des investissements et des dépenses de mise en place des infrastructures nécessaires à la conception, au lancement et à l'opérationnalisation de l'option. La nature des infrastructures, matériels et équipements à acquérir dans le cadre de ce projet (y compris les sous composantes relatives aux innovations et à la technologie nécessaires pour faciliter la vie des usagers) seront identifiées et évaluées. Ici seront également intégrées les problématiques de capillarité et de couverture géographique de la « Maison du Citoyen ».
- Les charges et dépenses de fonctionnement de l'option. Bien entendu, cette modélisation financière prendra en compte les choix opérés en termes :
 - De Ressources humaines nécessaires au fonctionnement de la « Maison du Citoyen » notamment au niveau de la qualité des ressources humaines, des effectifs et de la politique salariale envisageable. Bien entendu les formations nécessaires au personnel seront identifiées, valorisées et intégrées aux charges de fonctionnement à moins qu'elles ne le soient dans les dépenses de démarrage du projet.
 - De charges et dépenses de communication et de conduite du changement pour garantir l'appropriation du projet par l'ensemble des parties prenantes.
 - De charge naissant du mode de fonctionnement au niveau des processus métier, du cycle d'exploitation et de l'articulation entre la « Maison du Citoyen » et les Administrations émettrices des documents administratifs et/ou des services sollicités par les citoyens dans la « Maison du Citoyen ».

Nos investigations à ce niveau couvriront toutes les dépenses et charges inhérentes au cadre organisationnel optimal pour la mise en œuvre des missions de la Maison du Citoyen et son fonctionnement efficient.

In fine, nos travaux permettront de proposer un budget moyen pour la mise en place et le fonctionnement d'une « Maison du Citoyen type » pour chaque option stratégique.

Ces travaux permettront également d'évaluer les ressources financières nécessaires au projet pour une exploitation autonome selon les différentes options. Ensuite, il sera possible d'envisager les différentes stratégies d'appuis financiers pour l'exécution du projet.

1.3.6 Elaboration du document d'analyse de faisabilité des trois options

Le groupement de cabinet élaborera et soumettra au commanditaire un document provisoire. Il sera alors organisé un atelier de validation regroupant les différentes parties prenantes du projet. La prise en compte des observations des issues de l'atelier de validation permettra de produire le document final d'analyse de faisabilité des trois options.

1.3.7 Choix d'une option par le commanditaire

Le groupement de cabinets apportera son appui au commanditaire dans le cadre d'un atelier réunissant les parties prenantes au projet. Ce choix pourra s'opérer par l'utilisation de méthode d'analyse multicritères.

1.3.8 Elaboration du document programme de faisabilité du Projet Maison du Citoyen

Ce document, qui est envisagé comme un véritable outil de pilotage de la mise en œuvre du projet La Maison du Citoyen, comprendra :

- La théorie du changement énoncée et modélisée suivant le Tableau de bord prospectif et selon le cadre de résultat GAR (Impact, Effets, Produits, action-clés) ressortira les risques et leurs mitigations de même que les hypothèses importantes.
- Le cadre logique présentant pour chaque axe : les effets, les produits, les action-clés ; et pour chaque niveau de résultat : les indicateurs, les niveaux cibles des indicateurs, les sources de vérification et les responsables de résultats ;
- Le cadre de mesure de la performance déclinant pour chaque niveau de résultat les indicateurs, les modalités de calcul, les sources de données, les responsables de suivi et la périodicité de production des indicateurs ;
- Le programme triennal (2023-2025) déclinant le chronogramme de réalisation des actions-clé ;

- Le plan opérationnel 2023 déclinant les activités à réaliser ;
- Le plan de pérennité du Projet indiquant les mécanismes (institutionnels, organisationnels, financiers, etc.) à mettre en place pour assurer la durabilité du projet.

1.3.9 Clôture de la mission

Cette phase consistera d'une part à l'organisation de l'atelier de restitution nationale et de présentation des résultats de la mission et à la transmission du rapport de fin de mission par le Groupement de cabinet.

II. ANALYSE DU CONTEXTE NATIONAL

2.1. Caractéristiques physiques du pays

La Côte d'Ivoire est située en Afrique de l'Ouest et s'étend sur une superficie de 322 462 km². Elle est limitée à l'Est par le Ghana, à l'Ouest par le Libéria et la Guinée, et au Nord par le Mali et le Burkina Faso. Bordée par le Golfe de Guinée au sud, elle dispose d'un littoral d'un peu plus de 500 kilomètres.

Le relief est relativement peu accidenté et composé de plaines au Sud, de plateaux étagés au Centre et au Nord et de montagnes à l'Ouest dont le point culminant est le Mont Nimba (1 753 mètres). Le climat est de type tropical humide et se répartit en climat équatorial humide au sud et climat tropical de type soudanais au nord. La pluviométrie annuelle varie entre 2300 mm au sud et 900 mm au nord. Les températures sont généralement élevées avec une moyenne de 30°C.

La végétation est très diversifiée et dominée par la forêt guinéenne au sud et la savane soudano-sahélienne au nord avec une zone de transition au centre faite de mosaïques de forêts et de savanes arborées.

Ces caractéristiques physiques relativement favorables, ne rendent pas moins sensible le pays aux effets des changements climatiques qui peuvent constituer un risque pour son développement durable.

En effet, avec 500 kilomètres de littoral, le pays est concerné par les problèmes d'érosion côtière, d'ensablement des embouchures et de menaces des écosystèmes côtiers, sans un dispositif de gestion approprié¹. Par ailleurs, ayant sa partie septentrionale ouverte sur le sahel, il est exposé au processus de « *sahélisation* » sous la pression des activités humaines (agriculture et élevage) et des changements déjà perceptibles des saisons. Ces changements se traduisant par des saisons sèches plus sévères et plus longues, faisant poindre à l'horizon des problèmes de gestion durable de l'eau tant pour l'agriculture que pour l'alimentation humaine dans une zone où la géologie n'est pas favorable à l'existence de grands aquifères².

En outre, ayant exploité la presque totalité de son patrimoine forestier jusqu'à toucher aux aires protégées par la pratique des cultures de rente et de l'agriculture extensive, le pays est confronté aujourd'hui à la difficile équation de poursuivre son développement agricole tout en sauvegardant son patrimoine forestier restant³. Par ailleurs, la corruption dans le secteur de la protection forestière et de la faune constitue une réelle menace sur la biodiversité du pays.

¹ BAYEBA Cécile, La gestion intégrée des zones côtières en Afrique de l'Ouest : cas de la Côte d'Ivoire, <https://www.theses.fr>

² Jean Albergel, Le nord de la Côte d'Ivoire, un milieu approprié aux aménagements de petite et moyenne hydraulique, <https://www.researchgate.net/publication/280635573>

³ Ministère des Eaux et Forêts, Stratégie nationale de préservation, de réhabilitation et d'extension des forêts, <http://eauxetforets.gouv.ci>.

Enfin, le phénomène de l'exploitation clandestine des ressources minières⁴ constitue une réelle menace en termes de dégradation de l'environnement et de pollution des eaux de surface par les métaux lourds et autres produits chimiques utilisées dans ces activités.

Ce contexte impose au pays de veiller à une mise à niveau de ses capacités de gestion rigoureuse de ses ressources naturelles, s'il ne veut pas mettre en péril la durabilité de son développement et la destinée de ses populations.

2.2. Contexte sociodémographique

Les résultats préliminaires du 5^{ème} Recensement général de la Population et de l'Habitat (RGPH 2021) estiment à 28 millions l'effectif total de la population résidente permanente sur le territoire ivoirien. Les grandes tendances de la population à l'issue de ce recensement indiquent que la taille moyenne des ménages au niveau national s'établit à 5 personnes, avec un taux de masculinité supérieur à 100 indiquant qu'il y a plus d'hommes que de femmes. L'urbanisation rapide de la population se poursuit avec plus du cinquième de la population vivant dans le District d'Abidjan. Le taux de croissance démographique est en constante baisse⁵.

Relativement au niveau de vie des ménages, les données des enquêtes successives de l'Institut National de la Statistique (INS) indiquent que le taux de pauvreté est passé de 48.9% en 2008, à 46.3% en 2015⁶ et à 39.45% en 2018⁷. S'il apparaît que la pauvreté est en net recul au plan global, il ressort que cette baisse se limite aux milieux urbains ; le nombre de pauvres ayant augmenté dans les zones rurales sur la même période (+2,4%)⁸.

Cette situation sociodémographique présente des défis réels pour les autorités en matière de couverture des besoins des populations en services sociaux de base (santé, éducation, protection sociale, eau et électricité, sécurité) et d'inclusion économique appelant des capacités nationales toujours plus grandes et une gestion rigoureuse des rares ressources disponibles.

2.3. Contexte sociopolitique

Depuis 1990 le pays est soumis à des convulsions sociopolitiques avec des pics critiques répartis dans le temps : le boycott actif de 1995, le coup d'état militaire de décembre 1999 et la rébellion armée du 19 septembre 2002 qui a divisé le pays en deux zones pendant pratiquement une décennie. Cette longue crise va culminer dans la crise postélectorale de 2010, avec son bilan officiel de 3.000 morts, de nombreux déplacés internes et exilés, sans compter les multiples dégâts matériels,

⁴ Dr Goh Denis, L'exploitation artisanale de l'or en côte d'Ivoire : la persistance d'une activité illégale, <https://core.ac.uk>

⁵ Portail Gouv.ci

⁶ ENV 2015

⁷ Portail Gouv.ci

⁸ <https://www.banquemonddiale.org/fr/country/cotedivoire/overview#1>

psychologiques et moraux mais surtout la rupture de la cohésion sociale⁹. Malgré les efforts de réconciliation consentis depuis 2012, la déchirure reste encore profonde avec une politisation excessive de la vie sociale qui a de graves conséquences sur la cohésion sociale. Dans l'ensemble, cette situation est bien résumée par le rapport 2012 de l'institution le Médiateur de la République : « *La crise a sédimenté les frustrations et les ressentiments et alimente les sentiments de colère, de haine, de révolte et de vengeance. La tendance est au repli identitaire autour de l'ethnie, de la région, de la religion et des parties politiques.* »

Si le pays est passé par une relative période d'accalmie caractérisée par l'organisation apaisée des élections présidentielles de 2015 et l'adoption d'une nouvelle constitution en 2016, les violences électorales ont refait surface avec les élections locales de 2018. C'est dans ce contexte qu'ont eu lieu les élections présidentielles de 2020 sur fonds de contestation de 3^{ème} mandat et de manque de confiance dans les institutions chargées d'organiser et de valider ces dites élections avec à la solde, des dizaines de morts et emprisonnements d'acteurs de la société civile ou d'opposants.

Il faut cependant noter de nombreux signes d'apaisement du climat sociopolitique comme l'organisation apaisée des élections législatives de mars 2021, l'acquittement définitif et le retour au pays de l'ex-Président Laurent Gbagbo, la libération de plusieurs prisonniers politiques et le retour d'exil de plusieurs autres personnalités politiques.

2.4. Contexte économique

Depuis 2012, la Côte d'Ivoire fait montre d'une bonne performance économique grâce à des efforts structurés réalisés à travers le Plan National de Développement (PND) 2012-2015 et le PND 2016-2020. Ainsi, de 7,2% en 2016 et 7,4% en 2017, la croissance du pays a été de l'ordre de 6,9% en 2018 et 6,2% en 2019. Selon les données du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), le taux de croissance du PIB du pays est ressorti à 2,0% en 2020. Ce ralentissement du taux de croissance est dû aux effets de la Covid-19 qui a touché quasiment tous les secteurs socio-économiques du pays. Toutefois, on note une reprise de la croissance économique du pays en 2021. Ainsi, la croissance a été de 7,4% en 2021, tirée du côté de l'offre par le secteur secondaire (4,4% contre 1,9% en 2020) et le secteur tertiaire (10,5% contre 0,7% en 2020) et du côté de la demande par l'investissement (12,5% contre 8,4% en 2020) et la consommation finale des ménages (8,6% contre -1,8% en 2020). L'un des principaux défis de cette dynamique économique est de la rendre plus inclusive¹⁰.

2.5. Contexte administratif et institutionnel

L'utilisation du modèle représentatif du système de démocratie occidentale de J. LESOURNE¹¹ permet de structurer l'écosystème politico-administratif de la Côte d'Ivoire en sept (07) sous-systèmes : (i) Parlementaire, (ii) Exécutif, (iii) Judiciaire (iv)

⁹ Le Médiateur de la République, Rapport d'activités 2012, 104 pages.

¹⁰ Cadrage macroéconomique (DPPSE) du 26/03/2022

¹¹ J. LESOURNE, Les systèmes du destin, DALLOZ, 1976

Administratif, (v) Institutions de contrôle, conseil et régulation, (vi) Partis politiques, (vii) Société civile en prenant comme référence la constitution de 2016.

A. Le Parlement ivoirien

Le système parlementaire ivoirien comprend l'Assemblée nationale et le Sénat. Il vote les lois qui constituent les règles générales de tout le système et consent l'impôt. Il contrôle l'action du gouvernement et évalue les politiques publiques.

B. L'Exécutif ivoirien

Le système exécutif comprend Le Président de la République, Le vice-Président, le Premier Ministre et le Gouvernement. Le Gouvernement est chargé de la mise en œuvre de la politique de la nation telle que définie par Le Président de la République et joue le rôle majeur de pilotage permanent du système.

C. Le système judiciaire

La constitution de 2000 a érigé l'autorité judiciaire en pouvoir. Cette loi fondamentale garantit le principe de la séparation des pouvoirs (exécutif, législatif et judiciaire) et l'indépendance de la justice. Ces dispositions ont été reprises par la constitution de 2016.

Jusqu'à la révision constitutionnelle de 2020, le pouvoir judiciaire était exercé par différentes juridictions sous le contrôle de la Cour Suprême, dont la Section des Comptes est devenue une Cour des Comptes en janvier 2018. Le Conseil Constitutionnel forme, avec la Haute Cour de justice, les juridictions spéciales.

Trois principes gouvernent le fonctionnement du système judiciaire ivoirien : (i) la justice est rendue au nom du peuple, (ii) les juges ne sont soumis dans l'exercice de leurs fonctions qu'à l'autorité de la loi, leur indépendance étant garantie par le Président de la République, (iii) l'autorité judiciaire est gardienne des libertés individuelles.

Relativement à son accessibilité, la justice est appelée à être rendue, non pas au seul profit des citoyens aisés et éduqués, mais au bénéfice de tous. Néanmoins, la proportion de la population qui a véritablement accès à la justice est très faible, en raison de la méconnaissance des procédures à suivre, de son éloignement géographique des tribunaux et encore et surtout de son manque de moyens financiers¹².

D. L'administration ivoirienne

Le système administratif ivoirien comprend l'administration centrale, l'administration territoriale, les Etablissements publics nationaux de même que les institutions de régulation, de contrôle et de médiation.

¹² ONUCI – Unité de l'Etat de droit : Organisation et fonctionnement du système judiciaire en Côte d'Ivoire, Juin 2007.

❑ L'administration centrale

L'administration centrale est constituée par l'ensemble des services étatiques disposant de compétences nationales. Actuellement, l'administration centrale étatique est organisée autour de quatre pôles : le Président de la République, le Premier Ministre, les ministères, de même que les différents organismes consultatifs et de contrôle.

❑ L'administration territoriale

La Loi n° 2014-451 du 05 août 2014 portant orientation de l'organisation générale de l'Administration Territoriale (AT) dispose que celle-ci est structurée selon les principes de la déconcentration et de la décentralisation, avec une entité territoriale particulière qu'est le District Autonome.

L'Administration territoriale déconcentrée est assurée dans le cadre de circonscriptions administratives hiérarchisées que sont les Régions, les Départements, les Sous-Préfectures et les Villages. Ainsi, le territoire est aujourd'hui structuré en 31 régions, 111 départements¹³, 509 sous-préfectures et plus de 8000 villages.

Quant à l'administration décentralisée, elle est assurée dans le cadre de collectivités territoriales (CT) que sont les Régions et les Communes auxquels s'ajoutent les Districts autonomes. Le maillage administratif à ce niveau est assuré depuis juin 2021 par 14 Districts autonomes¹⁴, 31 régions et 201 communes.

❑ Les Etablissements Publics Nationaux (EPN)

La Loi n° 2020-627 du 14 Aout 2020 fixant les règles générales relatives aux Etablissements Publics Nationaux et portant création de catégories d'établissements publics définit l'EPN comme toute personne morale de droit public, dotée de la personnalité juridique et disposant de l'autonomie administrative et financière, dont l'objet exclusif et spécialisé est de remplir une mission de service public, en suivant des règles adaptées à sa mission, et comportant des contraintes et des prérogatives de droit public. L'EPN dispose d'un patrimoine propre qui peut relever aussi bien du domaine public que privé. Ses deniers sont des deniers publics. Il est obligatoirement soumis aux règles de la comptabilité publique.

Chaque EPN est placé sous la tutelle économique et financière du ministre en charge du budget et sous la tutelle administrative et technique du ministre chargé du Département dont relève l'activité principale de l'établissement.

Il existe trois catégories d'EPN : (i) l'Etablissement Public Administratif, Social, Culturel et Environnemental (EPASCE) qui est un EPN qui remplit des missions de service public spécialisées à caractère purement administratif, voire social, culturel et environnemental dont les ressources sont essentiellement d'origine publique et dont les prestations, en principe, sont gratuites ; (ii) l'Etablissement Public à caractère

¹³ INS, Informations générales sur la côte d'Ivoire, données 2015.

¹⁴ Le Conseil des Ministres du 09 juin 2021 a annoncé la création de 12 nouveaux districts autonomes en plus de ceux d'Abidjan et Yamoussoukro. Ces Districts autonomes sont dirigés par des Ministres-gouverneurs.

Industriel et Commercial (EPIC), qui est un EPN qui remplit des missions de service public spécialisées à caractère industriel ou commercial et dont les ressources résultent principalement des redevances perçues sur les usagers; (iii) l'agence d'exécution créée par l'ordonnance 2016-541 du 20 juillet 2016 fixant les règles générales relatives à la création d'agences d'exécution et dotées de l'autonomie financière, d'un patrimoine et de moyens de gestion propres.

L'écosystème des EPN est de 98 EPASCE, 21 EPIC et d'une dizaine d'agences d'exécution.

□ Les Institutions et structures de régulation, contrôle et médiation

En appui au système administratif stricto sensu, l'Etat de Côte d'Ivoire s'est doté de plusieurs institutions ayant des rôles consultatifs, de contrôle, de médiation ou de régulation.

▪ *Le Conseil Constitutionnel*

Le Conseil Constitutionnel est une juridiction chargée de la régulation du fonctionnement des pouvoirs publics. Il est le juge de la conformité de la loi au bloc de la constitutionnalité, du contrôle de l'élection présidentielle et des élections parlementaires. Sa composition, ses attributions, la procédure applicable devant elle et son administration, sont prévues par la constitution de 2000 (article 88 à 100) et fixées par la loi organique N° 2001-303 du 5 juin 2001.

▪ *La Cour de cassation et le Conseil d'Etat*

La révision constitutionnelle, opérée par la loi n° 2020-348 du 19 mars 2020 modifiant la loi n° 2016-886 du 08 novembre 2016 portant Constitution de la République de Côte d'Ivoire, a modifié l'organisation judiciaire en consacrant la Cour de Cassation et le Conseil d'Etat comme des Institutions de la République.

La Cour de Cassation est la plus haute juridiction de l'ordre judiciaire. Elle statue souverainement sur les recours en cassation contre les décisions rendues en dernier ressort par les Cours et tribunaux de l'ordre judiciaire. Ses attributions, sa composition, son organisation et son fonctionnement sont déterminés par la loi n° 2018-977 du 27 décembre 2018.

Le Conseil d'Etat est la plus haute juridiction de l'ordre administratif. Il statue souverainement sur les décisions rendues en dernier ressort par les tribunaux administratifs et par les juridictions administratives spécialisées en matière de contentieux administratif. Il connaît en premier et en dernier ressort des recours en annulation des actes des autorités administratives centrales et des organismes ayant une compétence nationale. Il exerce en outre une fonction consultative. A ce titre, il peut être sollicité par le Président de la République, pour avis, sur toute question de nature administrative. Ses attributions, sa composition, son organisation et son fonctionnement sont déterminés par la loi n° 2018-978 du 27 décembre 2018.

- *La Cour des Comptes*

La Cour des comptes est instituée par la Loi organique n° 2018-979 du 27 décembre 2018 déterminant les attributions, la composition, l'organisation et le fonctionnement de la Cour des comptes. Elle est l'Institution suprême de contrôle des finances publiques. Elle contrôle la gestion des comptes des services de l'Etat, des EPN, des collectivités territoriales, des autorités administratives indépendantes, et de tout organisme bénéficiant du concours financier de l'Etat ou d'une autre personne morale de droit public ainsi que de tout organisme bénéficiant du concours financier des entreprises publiques et de leurs filiales. Elle assure le contrôle externe avec l'Assemblée nationale

- *L'Inspection Générale d'Etat (IGE)*

Le décret n°2018-653 du 1er août 2018 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'Inspection Générale d'Etat, fait de l'IGE, au niveau de l'exécutif, l'organe supérieur de contrôle, d'audit, d'inspection et de promotion de la bonne gouvernance. Elle est placée sous la haute autorité directe du Président de la République. Elle est notamment investie d'une mission générale et permanente de contrôle, d'inspection, d'audit, d'investigation, d'études et de conseil des administrations centrales et déconcentrées, des services publics et parapublics, des collectivités territoriales, des fonds publics, des agences d'exécution, des EPN, des sociétés d'Etat et des sociétés à participation financière publique.

- *La Haute Autorité pour la Bonne Gouvernance (HABG)*

Créée par l'Ordonnance N°2013-660 du 20 septembre 2013 relative à la prévention et à la lutte contre la corruption et les infractions assimilées, la HABG a une mission de prévention et de lutte contre la corruption et les infractions assimilées. Elle est chargée notamment d'élaborer et de mettre en œuvre la stratégie nationale de lutte contre la corruption, de coordonner, de superviser et d'assurer le suivi de la mise en œuvre des politiques de prévention et de la lutte contre la corruption.

- *Le Conseil Economique, Social, Environnemental et Culturel (CESEC)*

Le CES créé par la constitution de 1960, a vu son champ d'actions élargie aux questions environnementales et culturelles (constitution du 8 novembre e 2016) pour devenir CESEC. Il peut être saisi par le Président de la république et le Parlement.

- *Le Médiateur de la République (LMR)*

Instituée par la loi n° 2016-886 du 8 novembre 2016 portant constitution de la République de Côte d'Ivoire, LMR est une autorité administrative indépendante chargée d'assurer la médiation entre l'administration et les administrés et entre les administrés eux-mêmes, en vue d'harmoniser leurs rapports. Etant un observateur attentionné du fonctionnement du système administratif à travers sa fonction de médiation, il est une force de proposition en matière de gouvernance administrative.

- *L'Autorité Nationale de régulation des marchés publics (ANRMP)*

L'ANRMP est une Autorité Administrative Indépendante (AAI) dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle est régie par l'ordonnance n°2018-594 du 27

juin 2018 portant création, organisation et fonctionnement de l'Autorité Nationale de Régulation des Marchés Publics. Elle a pour missions de (i) de veiller à l'application des principes de bonne gouvernance, notamment par la mise en œuvre des moyens préventifs permettant de lutter contre la fraude et la corruption dans les marchés publics et les contrats de Partenariats Public-Privé, (ii) prononcer des sanctions à l'encontre des acteurs privés de la commande publique, reconnus coupables de violations de la réglementation de la commande publique, (iii) de proposer aux autorités compétentes des sanctions à l'encontre des acteurs publics de la commande publique, reconnus coupables de violations de la réglementation de la commande publique.

L'ANRMP a élaboré, en liaison avec les acteurs de l'administration publique, du secteur privé, de la société civile, ainsi que les Partenaires Techniques et Financiers, la Stratégie Nationale de Renforcement des Capacités dans le domaine des marchés publics (SNRC) qui a été adoptée par le Gouvernement le 22 septembre 2021. Cette stratégie est articulée essentiellement autour de deux axes, à savoir la formation des acteurs des marchés publics et la professionnalisation des fonctions des marchés publics avec la création des emplois des marchés publics dans la fonction publique couvrant les fonctions de passation, de contrôle et de régulation des marchés publics.

- *L'Autorité de Régulation des Télécommunications de Côte d'Ivoire (ARTCI)*

L'ARTCI a été créé par l'Ordonnance n°2012-293 du 21 mars 2012 à l'issue de la fusion du Conseil des Télécommunications de Côte d'Ivoire (CTCI) et de l'Agence des Télécommunications de Côte d'Ivoire (ATCI). Elle est une Autorité administrative indépendante (AAI) dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière et a pour missions d'assurer la régulation du secteur des TIC et du secteur postal.

- *L'Agence nationale de régulation du secteur de l'Electricité en Côte d'Ivoire (ANARE-CI)*

Instituée par la loi n° 2014-132 du 24 mars 2014 portant code de l'électricité, l'ANARE est une AAI dont les missions sont les suivantes :

- Le contrôle du respect des lois et règlements, ainsi que des obligations résultant des autorisations ou conventions en vigueur dans le secteur de l'électricité ;
- La proposition à l'État des tarifs applicables dans le secteur de l'électricité, y compris les tarifs de l'accès aux réseaux ;
- La préservation des intérêts des usagers du service public d'électricité et de la protection de leurs droits ;
- Le règlement des litiges dans le secteur de l'électricité notamment entre les opérateurs et entre les opérateurs et les usagers ;
- Le conseil et l'assistance à l'État en matière de régulation du secteur de l'Électricité.

- *L'agence Ivoirienne de Gestion des Fréquences radioélectriques (AIGF)*

L'AIGF a été instituée par l'ordonnance n° 2012-293 du 21 mars 2012 relative aux télécommunications et aux TIC. C'est une société d'Etat qui a pour objet la gestion des fréquences radioélectriques qui constituent des ressources rares faisant partie du domaine public de l'Etat.

- *La Haute Autorité de la Communication Audiovisuelle (HACA)*

La HACA a été créée par l'ordonnance n°2011-75 du 30 avril 2011 portant érection du Conseil National de la Communication Audiovisuelle en Haute Autorité de la Communication Audiovisuelle (CNCA). C'est une Autorité Administrative indépendante qui a pour mission le développement du secteur de la communication audiovisuelle, le respect des principes du libre exercice de la communication audiovisuelle, de l'éthique et de la déontologie en matière d'information.

- *L'Autorité Nationale de la Presse*

L'ANP a été créée par la loi 2017- 867 du 27 décembre 2017 portant régime juridique de la presse et a pour missions de (i) veiller au respect de la liberté de la presse et de la loi sur la presse, (ii) garantir le pluralisme de la presse, (iii) veiller au respect des règles d'éthique et de déontologie de la profession de journaliste, (iv) exercer un pouvoir disciplinaire sur les acteurs de la presse et (v) veiller au respect des règles relatives à la création, à la propriété et aux ressources de l'entreprise de presse. Son pouvoir de régulation s'étend à la presse en ligne.

E. Les groupements et partis politiques

Dans les systèmes démocratiques, les partis politiques sont des filtres qui permettent d'agréger, de simplifier et de formaliser les aspirations des citoyens-électeurs. Jusqu'en 1990, la vie politique du pays a été animée par le parti unique, le Parti Démocratique de Côte d'Ivoire (PDCI) membre du Rassemblement Démocratique Africain (RDA). Avec l'avènement du multipartisme en 1990, le paysage national s'est enrichi de quelques dizaines de partis politiques dont les principaux sont aujourd'hui le Rassemblement des Houphouétistes pour la Démocratie et la Paix (RHDP), le PDCI, le Front Populaire Ivoirien (FPI) et l'Union pour la Démocratie et la Paix en Côte d'Ivoire (UDPCI).

F. Les organisations de la société civile (OSC)

Historiquement, le développement récent de la Société civile ivoirienne a été fortement marquée par la longue crise que le pays a connue de 2002 à 2011.

En effet, la vie associative en Côte d'Ivoire est régie par la loi n°60-315 du 21 septembre 1960 (miroir de la loi de 1901 en France) dans laquelle le mot « association » rassemble toutes les formes diverses d'organisations qui se sont progressivement développées. Ainsi, de 1952 à 2003 seules 595 associations ont été créées. Néanmoins, la situation sociale due à la crise va engendrer un fort développement d'Organisations Non Gouvernementales (ONG) qui vont se spécialiser fort opportunément dans l'humanitaire, la promotion des Droits de l'Homme ou dans les questions de gouvernance et d'élections. Dans ce contexte, ces ONG vont se

positionner en majorité comme des sous-traitants des ONG internationales¹⁵ qui se sont mobilisées au chevet du pays. Néanmoins, depuis la normalisation de la situation sociopolitique, plusieurs appuis ont été apportés aux OSC pour accompagner leur mutation institutionnelle de l'approche humanitaire à l'approche développement et régulation sociale.

2.6. Contexte technologique

Cette section analyse l'offre technologique du pays à travers les capacités en infrastructures et équipements : routes, ports, aéroports, Technologie de l'information et de la communication (TIC), énergie, transports et mobilité urbaine.

❑ Infrastructures routières

Les infrastructures routières assurant les fonctions essentielles de facilitation de la circulation des personnes et des biens, et d'accroissement de la compétitivité de l'économie ivoirienne, le développement du secteur a toujours été un axe prioritaire pour l'Etat ivoirien depuis lors. Au cours de la dernière décennie, les efforts réalisés en termes de renforcement du cadre légal et réglementaire et des capacités des acteurs du secteur ; d'entretien et de réhabilitation des infrastructures routières et ; de construction de nouvelles infrastructures routières de qualité, ont permis les acquis suivants¹⁶ :

- Le linéaire actuel du réseau routier interurbain est d'environ 82 000 km de routes classées, comprenant 7 500 km de routes bitumées dont 248 km d'autoroutes. Le réseau non classé constitué de pistes rurales est évalué à plus de 200 000 km.
- La voirie urbaine revêtue, est estimée à plus de 4 000 km dont 2 000 km à Abidjan.
- Depuis 2016, l'investissement continu réalisé dans le secteur routier a permis la construction de 1004 km de nouvelles routes revêtues, dont 878 km de routes interurbaines et 126 km de voirie. En outre, il faut noter le renforcement de 593 km de routes interurbaines et la réalisation de neuf (09) ouvrages d'art.

Malgré ces acquis, la proportion de routes revêtues du réseau primaire qui est de 48% en 2020 contre 42% en 2015, reste en deçà du niveau des pays tels que le Botswana, le Maroc ou la Tunisie avec respectivement 50%, 71% et 78%¹⁷.

Dans l'ensemble, il ressort un niveau passable du service du réseau routier ivoirien qui ne facilite pas la circulation des personnes et des biens. Les causes principales qui expliquent cette situation sont : (i) le faible niveau d'extension du réseau routier revêtu ; (ii) l'état de dégradation des routes revêtues ; (iii) le déficit d'entretien périodique du

¹⁵ Etude de faisabilité du programme d'appui à la société civile en Côte d'Ivoire, rapport mapping, 2010

¹⁶ Ministère de Plan et du développement : PND 2021-2025, Diagnostic stratégique 2021-2025

¹⁷ Idem

réseau routier ; (iv) l'irrégularité de la surveillance de l'ensemble du réseau routier et ; (v) la dégradation des chaussées due à la surcharge à l'essieu.

❑ Infrastructures portuaires et aéroportuaires

La Côte d'Ivoire compte deux Ports Autonomes que sont le Port Autonome d'Abidjan (PAA) et Port Autonome de San Pedro (PASP). Le PAA dispose de la plus grande capacité d'accueil sur la côte ouest africaine. Concernant le PASP situé, qui est un port en eau profonde, il constitue un important point de transit pour les exportations, les importations et le transbordement de marchandises. A la vérité, les capacités portuaires en place sont insuffisantes. Au niveau du PAA, en dépit du redimensionnement de ses infrastructures, il fait toujours face au problème de congestion et de l'absence d'un guichet unique pour tous les services intervenant au port. Quant au PASP, ses dimensions modestes ne lui permettent pas de jouer un rôle de premier plan dans le secteur portuaire en Afrique, en raison de l'insuffisance de postes à quai induisant de longues attentes sur rade des navires et du mauvais état des voies d'accès à son hinterland national et sous régional. Par ailleurs, le secteur portuaires est confronté à d'autres difficultés telles que la persistance du phénomène de la piraterie et des actes illicites à l'encontre des navires dans les eaux sous juridiction ivoirienne ; l'insuffisance en équipements des Unités en charge de la sécurité, de la sûreté, de la recherche et du sauvetage maritimes; les risques de pollution marine et des plages par les déversements d'hydrocarbures, les eaux de déballastage des navires, les déchets plastiques et les épaves des navires et plateformes offshore abandonnées ; la congestion et la dégradation des accès terrestres des domaines portuaires.

Concernant les infrastructures aéroportuaires, le pays dispose (3) aéroports à caractère international (Abidjan, Yamoussoukro et Bouaké) et 24 aérodromes ouverts à la circulation aérienne publique ainsi que 13 stations synoptiques et aéronautiques. Dans le cadre de la desserte des aéroports de l'intérieur par la compagnie nationale Air Côte d'Ivoire, six aérodromes (San-Pedro, Bouaké, Daloa, Man, Korhogo et Odienné) ainsi que leurs réseaux météorologiques ont été réhabilités. L'un des acquis majeurs du secteur est la certification Transportation Security Administration (TSA) afin d'opérer des vols directs de l'aéroport international Félix Houphouët Boigny d'Abidjan vers les Etats-Unis.

Dans le cadre de la redynamisation du secteur, le Gouvernement a entrepris de nombreuses actions, notamment : (i) l'extension et la modernisation de l'aérogare de fret d'Abidjan ; (ii) l'extension de l'aire de stationnement des avions ainsi que la réhabilitation de l'éclairage de l'aire de stationnement commercial de l'aéroport FHB (iii) la création de la compagnie ivoirienne "Air Côte d'Ivoire", (iv) l'achèvement des travaux de rénovation de la piste d'atterrissage et de certains bâtiments de l'aéroport de San-Pedro ; (v) la rénovation et l'équipement partiel des aérodromes de Man, Odienné, Korhogo, Bouaké, et Yamoussoukro; et ; (vi) la ratification de l'accord de coopération aérien signé entre la Côte d'Ivoire et le Portugal. Au niveau de la

météorologie, des ressources financières ont été levées auprès de l'AFD renforcer le système d'alerte météorologique afin de prévenir les inondations en Côte d'Ivoire.

Bien que ces efforts aient permis relancer le secteur, un certain nombre de difficultés existent dont la faiblesse du cadre réglementaire d'exploitation, de surveillance et de supervision des activités aéronautiques, aéroportuaires et météorologiques ; l'insuffisance du personnel technique qualifié pour assurer l'exploitation et la supervision des activités de l'aviation civile et de la météorologie ; l'état de non service de plusieurs infrastructures existantes à l'intérieur du pays.

❑ Technologie de l'Information et de la communication (TIC)

Les efforts soutenus des autorités ivoiriennes pour le développement des Technologies de l'information et de la communication (TIC) permettent à la Côte d'Ivoire de réaliser aujourd'hui des performances appréciables en la matière. En effet, dans le but de permettre à la Côte d'Ivoire de disposer à court et moyen termes, de services TIC compétitifs et accessibles au plus grand nombre de citoyens, et sur un terme plus long, de bâtir les fondamentaux d'une Economie Numérique porteuse de valeurs, les autorités ont entrepris de nombreuses actions qui ont permis de réaliser ces résultats cf. encadré 7.

Encadré 1 : Les actions de développement du secteur TIC

- Amélioration de l'environnement réglementaire et juridique ;
- Connexion supplémentaire à deux câbles sous-marins ;
- Construction en cours du backbone de fibre optique étatique (7000 kms), en complément du réseau déployé par les acteurs du secteur des TIC ;
- Développement rapide de l'accessibilité à travers notamment le lancement des services de mobilité avancée (3G, puis 4G) et la construction du réseau national haut débit en Fibre optique ;
- Baisse des taxes et droits de douanes ;
- Lancement du projet 1 citoyen, 1 ordinateur, 1 connexion Internet ;
- Lancement du projet de construction de cyber-centres en zones rurales et péri-urbaines et l'équipement des établissements secondaires publics de salles multimédias ;
- Développement des usages à travers un grand nombre d'initiatives privées (commerce électronique, paiement électronique, centres d'appels, cyber sécurité)

Source : Rapport GSMA 2018 : l'Economie numérique en Afrique de l'Ouest 2018

En termes de contribution à l'économie du pays, sur la période de 2007 à 2016, la valeur ajoutée (VA) du secteur de l'économie numérique a connu une croissance annuelle moyenne de 6,9% attribuable à la forte diffusion des services de téléphonie mobile et d'accès à l'internet (avec l'émergence d'activités nouvelles utilisant l'infrastructure large bande). Le poids du secteur de l'économie numérique dans le PIB

affiche une moyenne de 5,5% sur la même période¹⁸. L'économie numérique a contribué à hauteur de 9% au PIB en 2018 et a participé à la création de 90 000 emplois, soit environ 17 018 emplois directs et 74 028 emplois indirects.

En termes d'offre de capacité, la connectivité internet s'est améliorée en passant de 66 Gbit/s en 2016, à 192 Gbit/s en 2018, puis à 220 Gbit/s en 2019. Le taux de couverture de la population est ainsi passé de 94% en 2015 à 96% en 2017, et 97% en 2018¹⁹.

La proportion de personnes utilisant internet est passée de 21% en 2015 à 58% en 2018. Celle disposant d'un compte mobile money est passée de 29% en 2015 à 56% en 2018. Par ailleurs, l'on observe une diversification des usages du mobile money qui, au-delà du transfert d'argent sert également au paiement des factures, des frais d'inscription scolaire et de concours de la fonction publique, de carburant, etc.

En matière de téléphonie mobile le taux de couverture de la population est supérieur à 90% pour la 2G et la 3G et atteint 60% pour la 4G. Cf. tableau 2.

Tableau 1 : Taux de couverture en réseau mobile

	Population	Nombre de localités
Couverture 2G	97,5 %	7 880
Couverture 3G	94,6	6 784
Couverture 4G	59,9	2 023

Sources : Agence de Régulation des télécommunications de Côte d'Ivoire-ARTCI, Déclarations des opérateurs, septembre 2020

Par ailleurs, l'on observe une diversification des usages du mobile money. Autrefois uniquement utilisé pour les transferts d'argent, ce système sert désormais au paiement des factures, des frais d'inscription scolaire et de concours de la fonction publique, de carburant, etc.

En matière d'Indice de Développement des TIC (IDI)²⁰, la Côte d'Ivoire est classée 131ème sur 176 pays avec un score qui passe de 2,84 en 2016 à 3,14 en 2017²¹ en dessous du Ghana (4,11), de la Lybie (4,11), de l'Égypte (4,63) et de l'Algérie (4,67). A l'analyse, il apparaît que le pays a encore de la marge de progression en matière de TIC dans le cadre de sa marche vers l'émergence. En effet, le coût élevé de l'internet fixe haut débit ne facilite pas une progression rapide du taux d'usage d'internet par les populations. Ainsi, moins de la moitié de la population utilise internet, en raison entre

¹⁸ ARTCI : Contribution de l'économie numérique au PIB de la côte d'ivoire, Résumé exécutif, 2018, www.artci.ci/images/stories/pdf/rapport_activite/resume_executif_PIB_mai_2018.pdf

¹⁹ Ministère de Plan et du développement : PND 2021-2025, Diagnostic stratégique 2021-2025.

²⁰ L'indice IDI 2016 rend compte du niveau de développement des TIC dans 175 pays du monde entier, établit un classement des pays et compare les progrès réalisés au cours de l'année et analyse la fracture numérique. Cet indice se fonde sur des données nationales officielles comparables et constitue le seul indice TIC englobant un aussi grand nombre de pays, tant développés qu'en développement. La note est sur 10.

²¹ Classement Union Internationale des Télécommunications, <https://www.itu.int/net4/ITU-D/idi/2017/index.html>

autres du faible niveau d'instruction des populations à l'utilisation de l'outil informatique.

Cette situation est accentuée par le taux de pénétration assez modeste de l'internet fixe (environ 300 000 abonnés en 2018), à cause du niveau relativement bas du déploiement du réseau fixe sur toute l'étendue du territoire nationale. En outre, il convient de noter que l'insuffisance de réseaux larges bandes, dont le taux de couverture du territoire national était seulement de 55,6% en 2018, conjuguée à l'obsolescence des infrastructures productives ainsi que la faible synergie d'action entre l'Etat et le Secteur privé dans le déploiement des infrastructures, apparaissent comme des contraintes majeures de développement du secteur²².

□ Energie

Le parc de production constitué de sept (7) barrages hydroélectriques (Ayamé 1, Ayamé 2, Kossou, Taabo, Buyo, Fayé et Soubré) et de quatre (4) centrales thermiques (Vridi 1, CIPREL, AZITO et AGGREKO).

Dans le cadre du développement du secteur, plusieurs réformes ont été réalisées sur la période 2016-2020. Dont : (i) l'adoption d'un nouveau code de l'électricité ; (ii) la création de la société d'Etat dénommée Energies de Côte d'Ivoire, qui étend l'objet de CI-ENERGIES notamment à la conversion de toutes les sources d'énergie en énergie électrique et la cession à titre onéreux de l'énergie électrique ainsi produite ; (iii) l'adoption du décret n°2016-785 du 12 octobre 2016 qui crée un nouvel organe de régulation du secteur de l'électricité dénommé ANARE-CI investi de pouvoirs plus étendus de décision, d'injonction, d'enquête et de sanction et ; (iv) l'institution par décret n°2016-1131 du 21 décembre 2016 du Fonds National de Maîtrise de l'Energie (FONAME) qui sert à financer entre autres les investissements liés à l'efficacité énergétique dans le bâtiment (résidentiel et secteur tertiaire), l'industrie et le transport.

Au plan des infrastructures, l'extension du potentiel de production a permis de faire passer la capacité de production du parc en place de 1 409 mégawatts (MW) en 2011 à 1924 MW en 2015, puis à 2 229 MW à fin 2019, dont 879 MW pour les centrales hydrauliques et 1 350 MW pour les centrales thermiques, soit une croissance 36,78% sur la période.

La poursuite du Programme National d'Electrification Rurale (PRONER) sur toute l'étendue du territoire national a permis l'électrification de 3 041 localités rurales de 2012 à 2019, faisant subséquemment passer le nombre de localités électrifiées de 2 818 en 2011 à 5 859 à fin 2019. Aussi, le taux de couverture s'est accru de 33% en 2011 à 69% à fin 2019. Quant au taux d'accès à l'électricité, les statistiques du secteur indiquent que 94% de la population totale du pays vit dans des localités électrifiées avec un taux de ménages abonnés à l'électricité de 52% en 2019. A la faveur de l'opérationnalisation du Programme Electricité Pour Tous (PEPT), ce sont 734 272 branchements qui ont été réalisés de 2014 à 2019.

²² Ministère de Plan et du développement : PND 2021-2025, Diagnostic stratégique 2021-2025.

Malgré ces acquis, le secteur de l'électricité reste encore marqué par des difficultés : (i) un parc de production à dominance thermique avec plus de 60% et une faible part des énergies renouvelables, en déphasage avec les ambitions de réduction de l'impact carbone du pays ; (ii) des pertes techniques et non techniques encore élevées ; (iii) des coûts de production d'énergie relativement élevés ; (iv) la non-sécurisation des paiements des échanges transfrontaliers ; (v) une forte progression de la demande historique ainsi qu'une croissance des exports et ; (vi) un taux de desserte encore faible. En définitive, le coût de l'électricité pour les ménages et le secteur productif reste encore élevé.

Ce contexte nécessite le développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique.

❑ Hydrocarbures

Le secteur des hydrocarbures dispose d'un actif de production important. Pour le développement du secteur le gouvernement a entrepris plusieurs réformes dont la prise de l'ordonnance n°2012-369 du 18 avril 2012 modifiant la loi n°96-669 du 29 août 1996 portant Code Pétrolier et le nouveau contrat type de partage de production qui demeure en vigueur. De même, les textes régissant le secteur de l'aval pétrolier ont été actualisés. Des acquis notables soutenus par ces réformes ont été observés aussi bien au niveau de l'amont pétrolier (production) que de l'aval pétrolier (consommation). Toutefois, Il ressort que des problèmes persistent. Il s'agit principalement de (i) l'inadaptation du cadre légal et réglementaire ; (ii) la faible capacité de stockage du gaz butane et des produits pétroliers liquides qui pose un problème de résilience en matière énergétique en cas de crise²³ ; (iii) les difficultés d'accostage des navires pétroliers au niveau des quais et ; (v) l'inadaptation de l'outil de raffinage aux nouvelles spécifications des produits pétroliers dans l'espace CEDEAO.

❑ Transports des personnes et des biens

Misant sur l'importance du transport dans l'économie nationale, le Gouvernement a entrepris plusieurs réformes et réalisés d'importants investissements au niveau des différents sous-secteurs : routier, ferroviaire, aérien et maritime.

Au niveau du transport routier, la loi n°2014-812 du 16 décembre 2014 d'Orientation du Transport Intérieur (LOTI), modifiée par les ordonnances n°2018-09 du 10 janvier 2018 et n° 2019-99 du 30 janvier 2019 a conduit à la création de l'autorité organisatrice des transports urbains dans le District Autonome d'Abidjan et de l'Autorité de Régulation du Transport Intérieur. Par ailleurs, deux décrets ont été pris dont le décret n°2017-792 du 6 décembre 2017 portant limitation de l'âge des véhicules d'occasion importés et celle de l'âge d'exploitation des véhicules affectés au transport de

²³ La capacité globale de stockage du gaz butane en Côte d'Ivoire est de 20 116 tonnes métriques en 2020 soit environ 14 jours de consommation contre une capacité de stockage de 19 398 tonnes métriques en 2016 pour environ vingt-six (26) jours de consommation nationale. La capacité de réception par navire (hors SIR) est de 15 800 tonnes métriques en 2020

personnes ou de marchandises et le décret n°2016-864 du 03 novembre 2016 portant actualisation du code de la route.

En outre, plusieurs mesures ont été prises dont la mise en place du système de gestion intégrée de l'ensemble des activités du transport routier en Côte d'Ivoire (permis de conduire, cartes de transport, cartes grises d'immatriculations des véhicules, cartes et autorisations de transport) ; l'amélioration de la fluidité par la réduction du nombre de barrages routiers illégaux sur toute l'étendue du territoire national et le renforcement des modalités de contrôles routiers aux barrages autorisés ; la réactivation de la commission technique spéciale de suspension et de retrait de permis de conduire à travers la prise de l'Arrêté n°0041 du 06 décembre 2018 pour lutter contre l'incivisme et l'insécurité routière.

Malgré ces efforts, la circulation des personnes et des biens par transport routier est confrontée au grave problème des accidents de la route dont les statistiques dressées par l'Office de la Sécurité Routière (OSER) en montre l'ampleur. En 2017, il a été enregistré 6 000 accidents en Côte d'Ivoire dont 600 personnes tuées. En 2019, ces chiffres sont passés respectivement à 9 000 et 800. A l'analyse des causes, 94% de ces accidents sont dus à des facteurs humains (conducteurs ou usagers) et 6% sont imputables aux autres facteurs tels que le mauvais état des véhicules et du réseau routier et cela malgré les efforts de sensibilisation et le contrôle radar sur certains axes. La persistance du phénomène a conduit à la pose de ralentisseurs à la traversée des villages sur les nouvelles routes, sur les routes renforcées ou celles qui enregistrent des accidents mortels. Cette solution radicale entraîne le ralentissement du trafic et n'est donc pas une solution durable. Par ailleurs, il est important de souligner le problème de la surcharge à l'essieu des véhicules de transport de marchandises. Il ressort des statistiques du Ministère des transports que plus de 40% des camions sont en infraction avec des poids à la charge allant à + 20% du seuil normal de tolérance.

Enfin, il faut noter que le secteur est confronté à plusieurs autres difficultés dont l'absence de réserves foncières sécurisées pour la construction d'infrastructures de transports adéquates, le faible encadrement des transporteurs individuels et le manque de décentralisation de l'Observatoire de la fluidité des transports (OFT).

Concernant le transport ferroviaire, sa part reste actuellement faible dans la mobilité des biens et des personnes malgré l'existence d'une ligne ferroviaire de quelques 1261 km reliant Abidjan à Ouagadougou. Les travaux de réhabilitation du chemin de fer Abidjan-Ouagadougou-Kaya en cours devrait permettre la modernisation et le développement des services de transports de marchandises et de personnes. Au niveau du transport des personnes, la réalisation d'une ligne de métro reliant l'aéroport à Anyama devrait améliorer la situation au niveau urbain.

❑ Mobilité urbaine

Selon le huitième rapport sur la situation économique de la Côte d'Ivoire de la Banque mondiale²⁴, déjà plus de la moitié de la population ivoirienne vit dans un centre urbain, essentiellement à Abidjan, et les deux tiers de ses habitants vivront en ville d'ici 2050. Si cette urbanisation est une opportunité car porteuse de développement économique, il se trouve qu'elle engendre un défi majeur qui est celui de la mobilité urbaine. Sans une bonne mobilité urbaine, la forte urbanisation du pays ne pourra pas engendrer les effets d'agglomération bénéfiques à son économie. En effet, une mauvaise qualité de la mobilité urbaine impacte la compétitivité des entreprises, aussi bien que le budget transport des ménages et leur temps de déplacement.

Ce rapport indique par ailleurs, qu'une amélioration de la mobilité à Abidjan de l'ordre de 20 % pourrait accroître la croissance économique du pays d'au moins 1%, avec des gains proportionnellement plus élevés pour les plus démunis.

2.7. Contexte stratégique

La Vision prospective de la Côte d'Ivoire à l'horizon 2040 et le Plan national de développement (PND 2021-2025) dessinent le cadre stratégique du présent processus.

A. La Vision Prospective CI 2040

Prenant en compte les Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par l'Agenda 2030 des Nations-Unies, le Gouvernement ivoirien a initié un processus de réflexion qui a abouti à la formulation d'une Vision prospective de la Côte d'Ivoire à l'horizon 2040, énoncée comme suit : « *La Côte d'Ivoire, puissance industrielle, unie dans sa diversité culturelle, démocratique et ouverte sur le monde* ». Elle repose sur quatre (4) piliers²⁵ qui définissent la Côte d'Ivoire comme :

(i) *une puissance industrielle* : un pays qui, par l'émergence d'une mentalité productiviste assise sur une nouvelle conception du temps, de l'intérêt et du bien public, est parvenu à se hisser au rang de nation industrielle.

(ii) *une nation unie dans sa diversité culturelle* : fondée sur la solidarité nationale, l'esprit de famille, la cohésion sociale et la paix, ainsi que l'amour de la patrie.

(iii) *Une nation démocratique* : parvenue à l'avènement d'un Etat de droit, garant des libertés individuelles et collectives, dont le socle est constitué d'institutions fortes et pérennes.

²⁴ Banque mondiale, Situation économique de la Côte d'Ivoire : Améliorer la mobilité urbaine à Abidjan, Janvier 2019.

²⁵ Ministère du Plan et du Développement, Bureau National de la Prospective et de la Veille Stratégique, 2016, Etude Nationale Prospective « Côte d'Ivoire 2040 », Rapport final, janvier 2016.

(iv) *Un marché ouvert sur le monde* : se forgeant sur une identité basée sur des valeurs de paix, d'hospitalité et de dialogue.

Cette vision est en conformité avec les objectifs de l'Agenda 2063 de l'Union Africaine. Cet agenda définit un cadre à long terme promouvant une Afrique intégrée, prospère et pacifique, sous l'impulsion de ses propres citoyens et représentant une force dynamique dans le monde. En outre, il souligne l'importance d'une transformation structurelle du continent pour construire des économies industrialisées, dans un environnement naturel préservé et avec des institutions respectueuses de la justice et de l'Etat de droit.

B. Plan National de Développement 2021-2025

Ce troisième plan quinquennal après ceux de 2012-2015 et 2016-2020 s'inscrit dans une perspective décennale à la suite du plan stratégique CI 2030 dont la vision est de « *consolider la reprise et accélérer la marche vers l'émergence* ».

La vision du PND 2021-2025 est de « *placer l'Ivoirien au cœur du développement économique et social de notre pays* ». Il est structuré autour de six piliers.

Pilier 1 : Accélération de la transformation structurelle de l'économie par l'industrialisation et le développement de grappes, à travers une attention publique soutenue et un partenariat intensifié avec le secteur privé, qui permettent d'accroître les investissements dans les secteurs porteurs de croissance et générateurs d'emplois et de revenus décents.

Pilier 2 : Développement du capital humain et promotion de l'emploi, notamment en assurant une éducation adéquate à tous les ivoiriens et aux jeunes en particulier afin de mieux les outiller à absorber les technologies modernes, à contribuer à la croissance, à l'emploi et ainsi à rehausser les revenus et améliorer les conditions de vie. Cela signifie également préserver le capital humain pour en assurer la longévité grâce aux politiques de santé et de protection sociale.

Pilier 3 : Développement du secteur privé et de l'investissement, afin d'améliorer la compétitivité générale de l'économie. Il s'agit notamment des stratégies et programmes de promotion du secteur et de l'investissement privés, de développement des finances et des infrastructures, de renforcement du climat des affaires et d'élargissement des marchés intérieur, régional et international pour accroître le commerce et l'investissement.

Pilier 4 : Renforcement de l'inclusion, de la solidarité nationale et de l'action sociale, en favorisant la participation de tous au développement économique et en améliorant l'accès de tous aux services économiques et sociaux essentiels. Une attention particulière sera accordée aux personnes les plus vulnérables (femmes, jeunes, handicapés, personnes âgées, etc.).

Pilier 5 : Développement régional équilibré, préservation de l'environnement et lutte contre le changement climatique, par l'aménagement optimal de l'ensemble du territoire et la valorisation économique des potentialités des régions, avec un équilibrage entre les régions et les villes et les campagnes. Ce programme prend également en charge la protection de l'environnement, la sauvegarde du patrimoine naturel et l'exploitation écologique des ressources naturelles, dans une optique de respect de la nature, de lutte contre le réchauffement climatique et de développement durable.

Pilier 6 : Renforcement de la gouvernance, modernisation de l'Etat et transformation culturelle, pour consolider la paix, assurer la sécurité, la justice et la concorde sociale. L'État devra jouer un rôle plus actif pour assurer le développement des services publics économiques et sociaux, et renforcer le processus de planification, programmation, budgétisation, exécution et suivi des programmes de développement. Le Plan vise également à transformer la culture et les pratiques au sein de l'administration et des institutions privées, pour favoriser les valeurs et les attitudes qui sont propices au développement. Il s'agit de rehausser le niveau de conscience nationale et sociale grâce à une vraie transformation culturelle, ancrée dans le système éducatif ainsi que dans l'administration publique et dans les lieux privés de travail et de culte, les associations et les institutions non gouvernementales.

III. ANALYSE DIAGNOSTIQUE

3.1. Etat des lieux de l'administration publique

Un inventaire des éléments majeurs qui fondent et caractérisent notre Fonction publique nous permettra d'en évaluer la taille et la portée.

Sous ce chapitre, l'examen du dispositif légal et réglementaire de la gestion des ressources humaines de l'Etat et l'évaluation des données quantitatives qu'elle génère, laissent apparaître toute une série de questions qu'il faudra faire ressortir afin de mieux les appréhender.

3.1.1. Le dispositif légal et réglementaire

Depuis son accession à la souveraineté internationale, la Côte d'Ivoire a affiché sa volonté de disposer d'une Administration publique au service du développement, notamment en se dotant d'un certain nombre de textes qui gagneraient à être adaptés à l'évolution des temps. On peut, entre autres, citer :

- ✓ la loi n°60-271 du 02 septembre 1960 portant création d'une l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) et les réformes successives de cette Ecole ;
- ✓ la loi n° 92-570 du 11 septembre 1992 portant statut général de la Fonction Publique et ses textes subséquents ;
- ✓ le décret n° 95-92 du 1^{er} février 1995 portant organisation de la formation professionnelle des fonctionnaires et agents relevant des ministères, établissements publics nationaux et collectivités locales ;
- ✓ le décret n° 2011-290 du 12 octobre 2011 portant institution du poste de Directeur des Ressources Humaines dans tous les Ministères.

Le cadre juridique ci-dessus, qui a permis de mener des actions visant à accroître les compétences des fonctionnaires et agents de l'État et renforcer leur productivité, a été régulièrement revisité et remanié. Sur ce plan et comme nous le verrons sur nombre de points, il faudra poursuivre les réformes déjà engagées en tenant compte des données issues de la gestion des personnels publics et des problèmes qui y sont liés au regard de l'évolution rapide de l'environnement de notre Fonction Publique.

3.1.2. Les données quantitatives

Pour ce qui concerne les données chiffrées, l'on peut noter qu'à la fin du mois de mai 2021, la Fonction Publique compte **243 674** fonctionnaires dont 156 304 hommes soit 64 % et 87 370 femmes soit 36 %. Cf Fig.1.

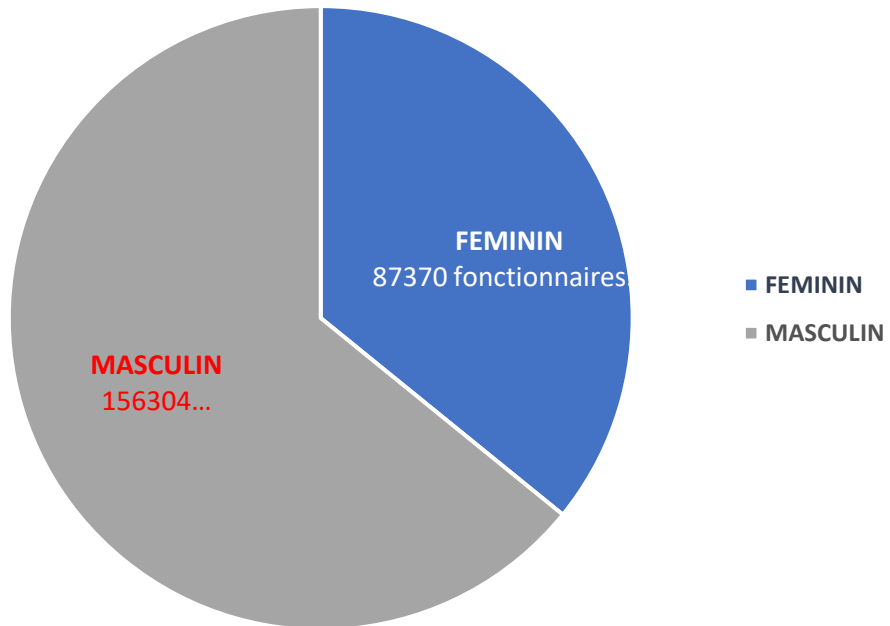


Figure 1 Répartition des Fonctionnaires de Côte d'Ivoire par sexe

Par secteur d'intervention, les effectifs se répartissent comme suit :

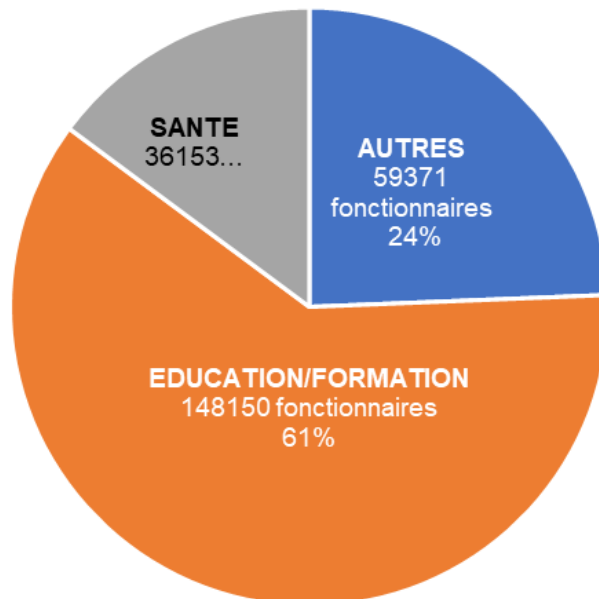
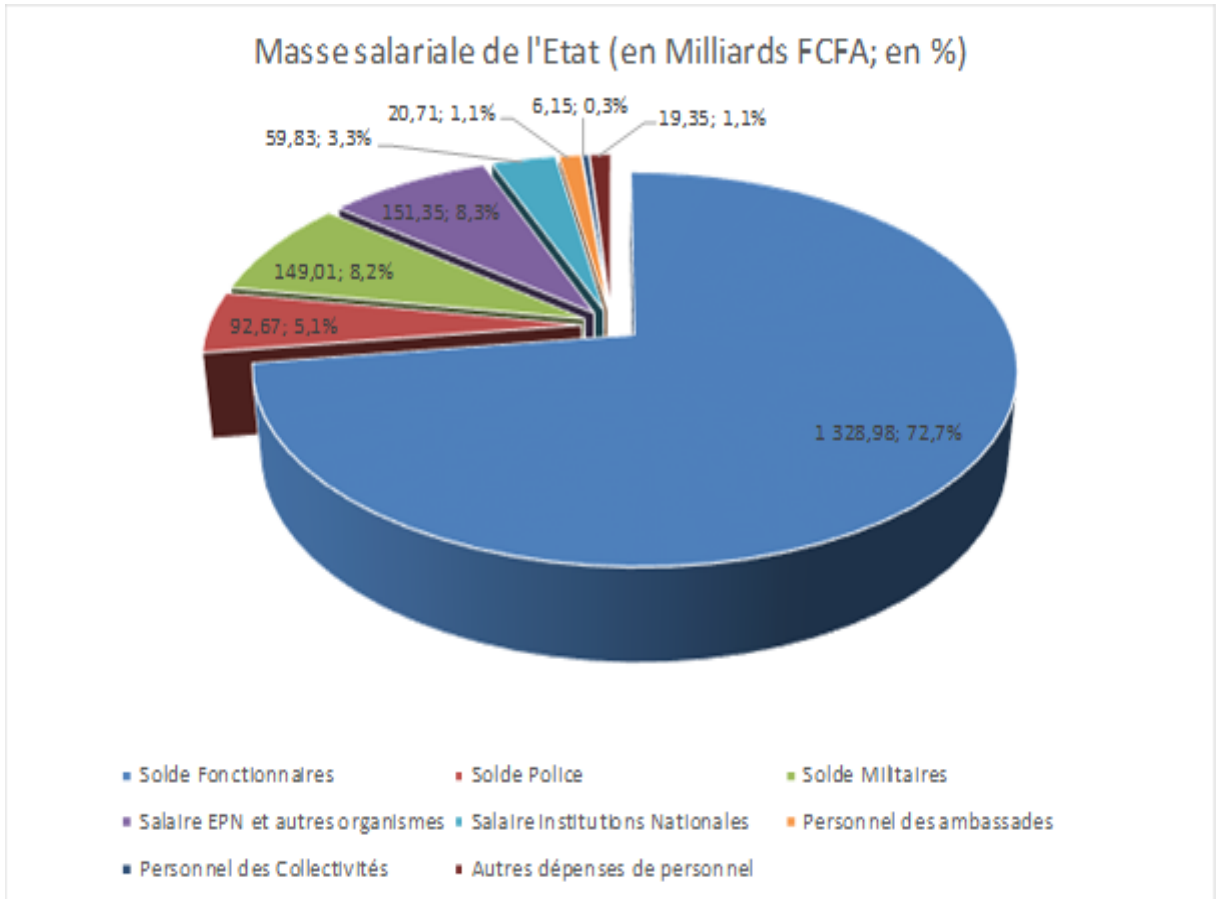
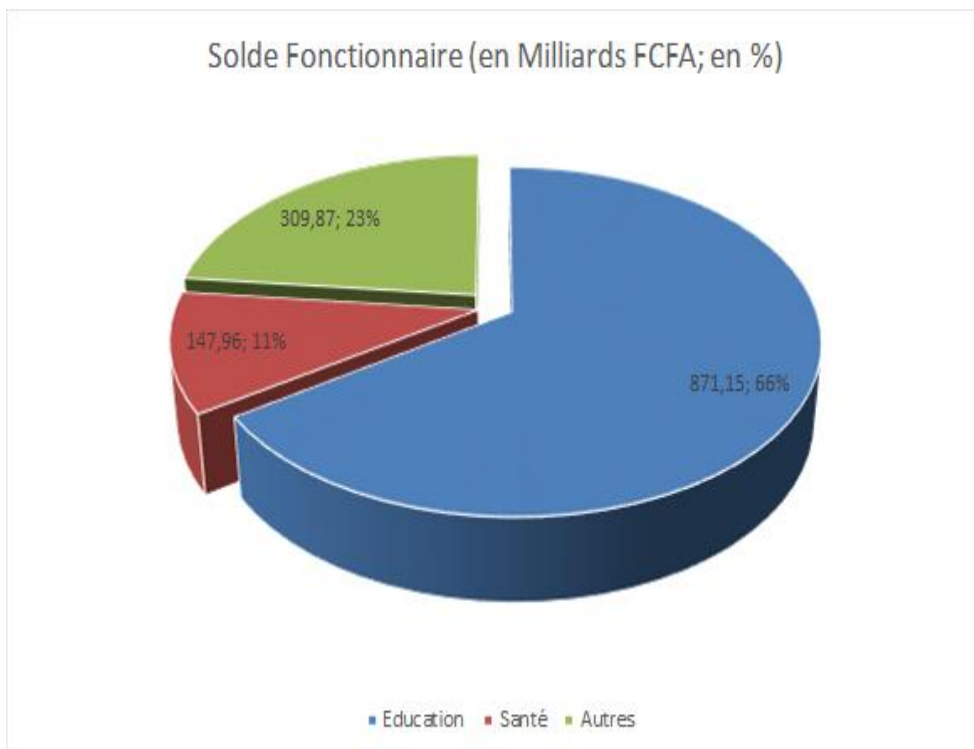


Figure 2 Répartition des Fonctionnaires de Côte d'Ivoire par secteur

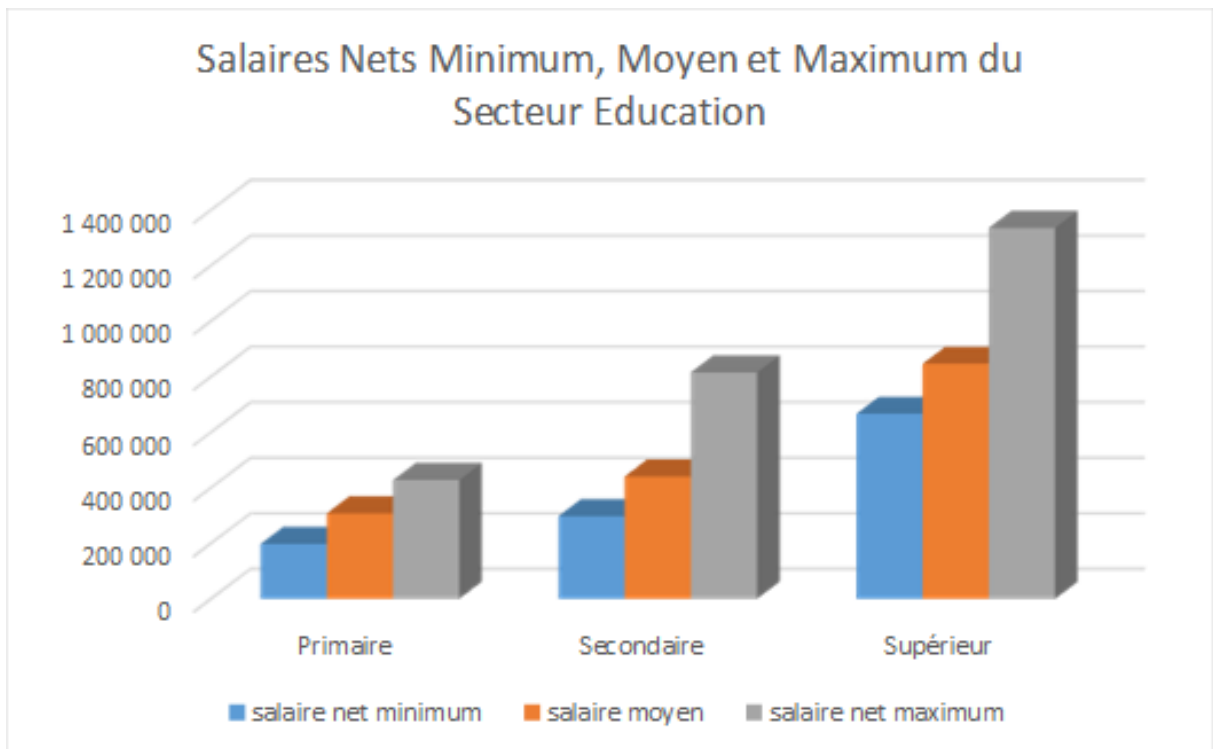
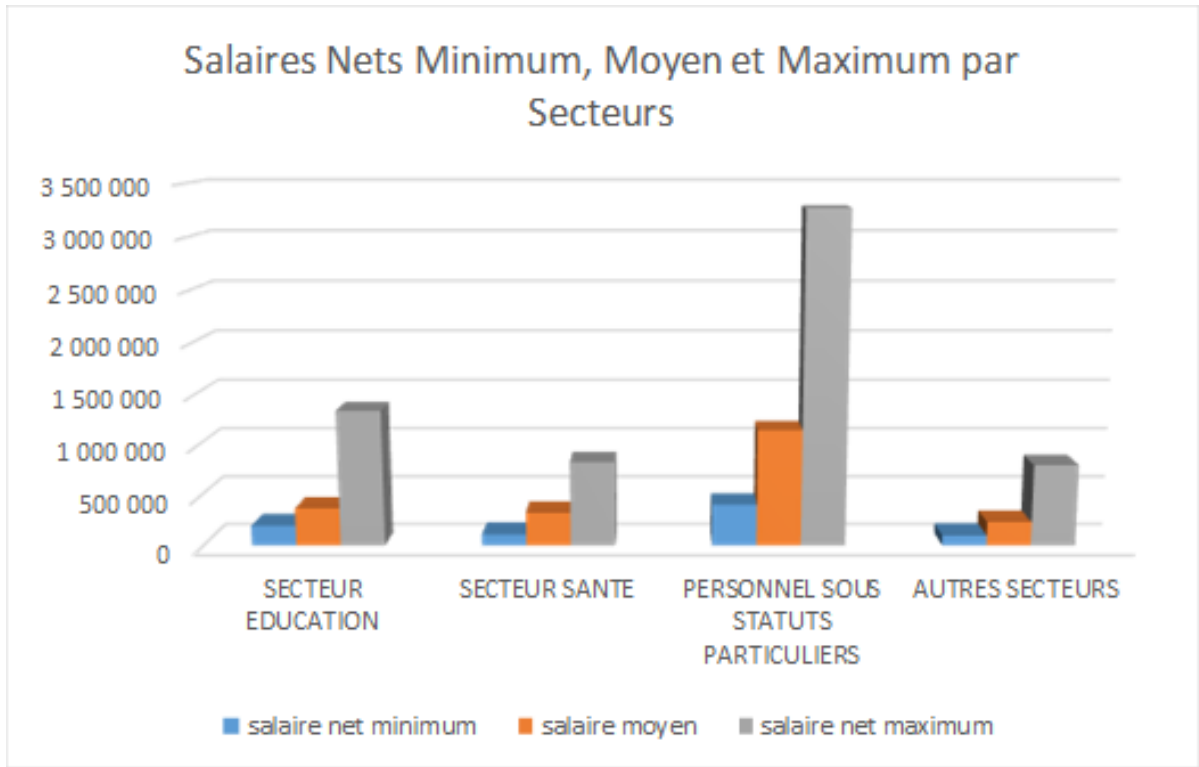
S'agissant de la masse salariale affectée à la rémunération de ce personnel, elle ressort des tableaux ci-après et concerne la masse salariale tant globale que par secteur d'intervention, ainsi que les minima et les maxima de rémunération :

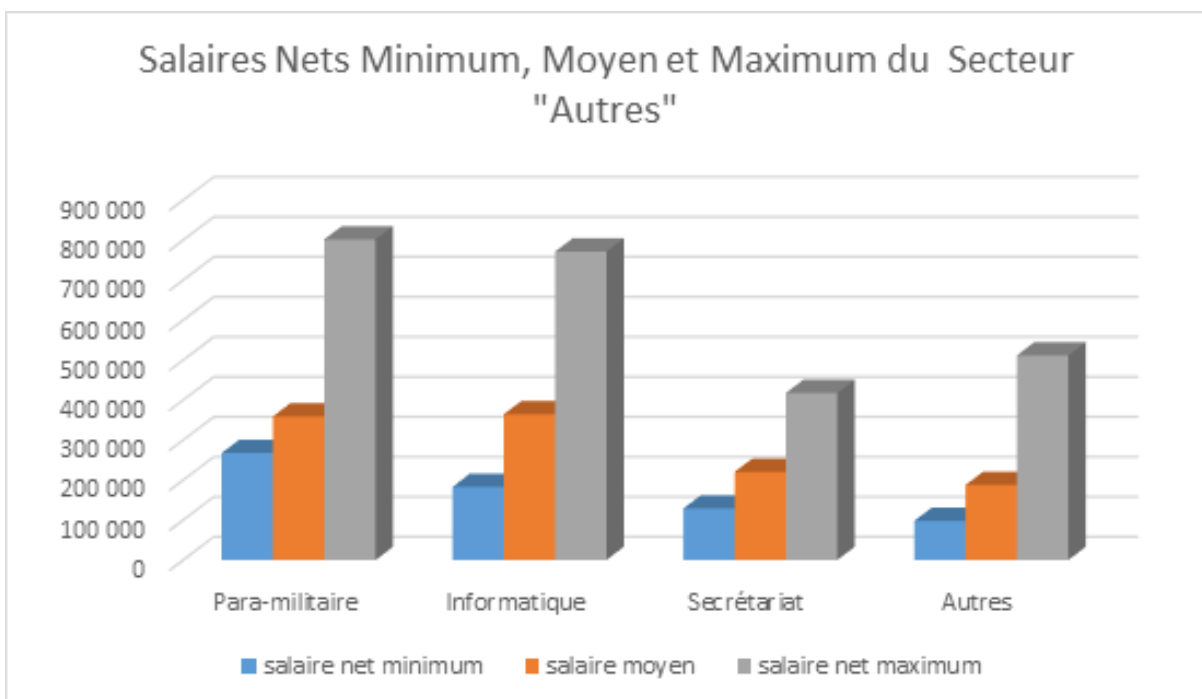
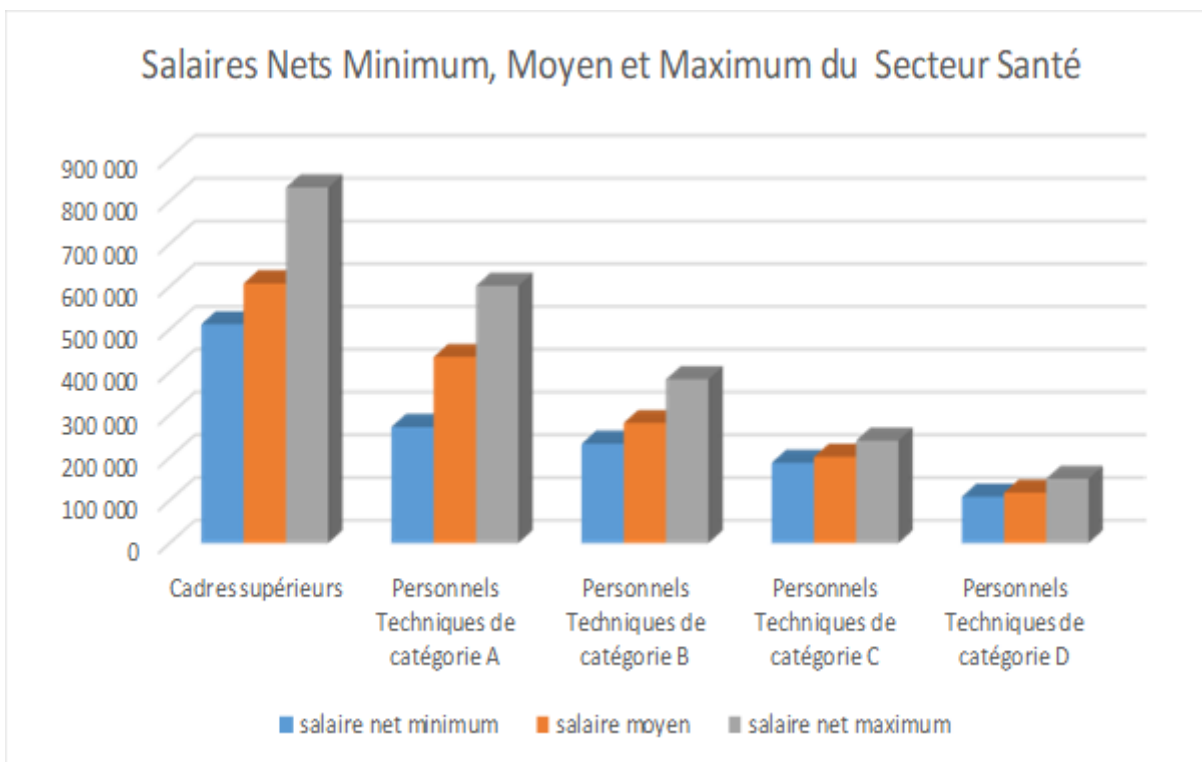


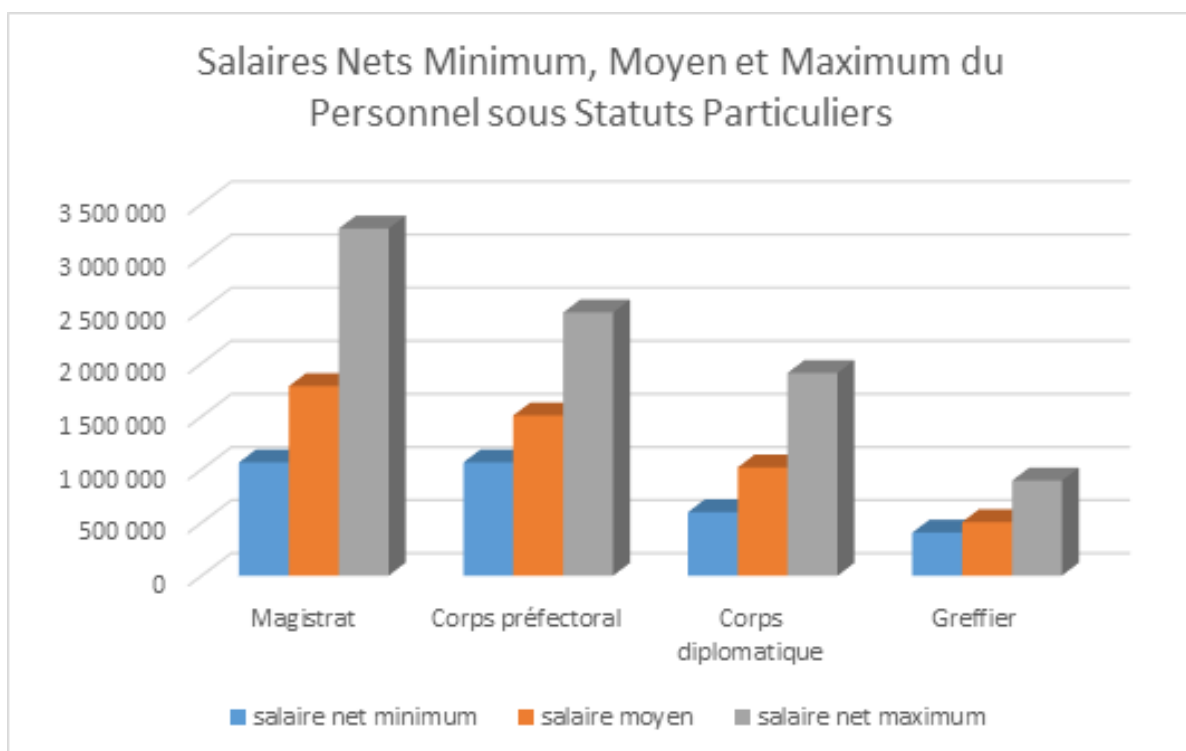
Par secteur d'activités, la ventilation de la masse salariale totale pour la solde des fonctionnaires, avec une très large part faite aux secteurs sociaux de base, apparaît ainsi qu'il suit :



Il est également intéressant d'observer les minima et les maxima de rémunération dans notre Fonction Publique. Ainsi :







L'ensemble des tableaux ci-dessus laisse clairement apparaître d'une part l'importance et le poids de notre Fonction Publique dans Notre Pays, tant au plan financier qu'au plan de la large portée de ses interventions, et d'autre part, les disparités de rémunération entre les différentes catégories de fonctionnaires et agents de l'Etat.

Il est de ce fait, impérieux de bien évaluer les problèmes auxquels elle doit faire face pour une meilleure maîtrise de son évolution.

3.1.3. Les difficultés liées à la gestion des ressources humaines de l'Etat

L'Administration, dans la gestion de ses ressources humaines, est confrontée à une série de difficultés, notamment :

- ✓ Une évolution pas toujours anticipée du cadre des emplois ;
- ✓ Une forte croissance des effectifs ;
- ✓ Une mauvaise répartition qualitative, quantitative et géographique des Fonctionnaires et Agents de l'Etat ;
- ✓ Une absence d'évaluation des fonctionnaires ;
- ✓ Un relâchement de la discipline ;
- ✓ La persistance de la fraude, de la lourdeur et de l'opacité des procédures administratives, des retards, des absences et abandons de poste ;

- ✓ Une démotivation de certaines catégories de Fonctionnaires et Agents de l'Etat ;
- ✓ L'inefficacité et le manque de productivité de certains fonctionnaires et agents de l'Etat ;
- ✓ L'insoumission à l'autorité de l'Etat ;
- ✓ L'insatisfaction des usagers due à la qualité médiocre de certains services publics.

En outre, les agents publics quant à eux, dénoncent une grande partie des dispositions du statut général de la Fonction Publique. Les récriminations portent ici sur :

- Une classification souvent injuste des emplois et des grades ;
- Des salaires et accessoires de salaire insuffisants et très inégalement répartis ;
- Une absence de profil de carrière dans certains corps de métier ;
- Une carrière ne prenant pas assez en compte la formation continue ;
- Un manque de mobilité professionnelle entre les familles d'emploi.

A l'observation, notre Fonction Publique souffre de profondes inadaptations au regard des évolutions technologiques, des nouvelles pratiques professionnelles et des tendances actuelles observées au niveau international, en matière de gouvernance et de management des ressources humaines.

Ce constat devrait aider à bien orienter les processus d'identification des actions à mettre en œuvre pour rendre notre Administration capable de soutenir les ambitions du Président de la République et du Gouvernement, pour notre pays. Il s'agit, et il faut le rappeler, de bâtir une Administration moderne, performante, sans corruption, juste et équitable pour tous ses agents.

3.2. Les défis majeurs de l'administration publique

3.2.1. La gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines de l'Etat et la modernisation des services publics sont les deux missions institutionnelles du Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration (MFPMA). Concernant la gestion des ressources humaines, le document de référence est la loi n°92-570 du 11 septembre 1992 portant Statut Général de la Fonction Publique.

Ce dispositif détermine les principes et normes régissant le recrutement, la gestion et la valorisation de la carrière des fonctionnaires, ainsi que les modalités et procédures disciplinaires. Il ne s'applique pas aux magistrats de l'ordre judiciaire, au personnel militaire et au personnel de la Sureté Nationale, qui sont régis par des textes législatifs spécifiques. D'autres textes réglementaires ont été par la suite adoptés pour le corps

préfectoral et les diplomates, ainsi que pour les enseignants. Il s'agissait d'établir des statuts distincts et une échelle indiciaire particulière. Cet état de fait avait pour conséquence de restreindre la base des effectifs relevant du droit commun et introduisait une sorte d'injustice et d'iniquité entre les agents de l'Etat ; ce qui est à l'encontre des principes fondamentaux du service public. En conséquence, il a été proposé de réviser le Statut Général de la Fonction Publique. Le but recherché est d'harmoniser les conditions d'exercice des métiers dans l'Administration par un traitement égalitaire ou équitable de l'ensemble des fonctionnaires et agents de l'Etat. Cependant, selon les informations recueillies auprès du MFPMA, l'avant-projet de loi portant Statut Général de la Fonction publique n'a pas encore été adopté car l'Assemblée Nationale a recommandé de renforcer ce statut avec le Code d'Éthique et de Déontologie.

De plus, dans le but de mettre en place un système de gestion stratégique et rationnelle des Ressources Humaines de l'Etat et fournir des prestations de qualité aux usagers des services publics, le Gouvernement a pris le décret 2011-290 du 12 Octobre 2011 pour doter chaque Ministère d'une Direction des Ressources Humaines (DRH). Par ailleurs, pour assurer la maîtrise des effectifs et de la masse salariale, le Système Intégré de Gestion des Fonctionnaires et Agents de l'État (SIGFAE) qui, automatise la gestion de la carrière des fonctionnaires et agents de l'État, a été mise en place . Toutefois, selon une contribution de la Direction des Ressources Humaines parue dans « LE FONCTIONNAIRE » d'Août 2015, « les décisions de Gestion des Ressources Humaines continuent d'être prises en fonction des seules considérations de court terme. Il arrive même que la gestion prévisionnelle des ressources soit considérée comme un exercice de réflexion prospective, sans lien direct avec la gestion courante » (page 21). Pour aider les Directeurs des Ressources Humaines, la DRH du Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration préconise d'élaborer un guide commun ayant pour objectif de définir des concepts de base et de proposer des éléments méthodologiques simples de gestion prévisionnelle adaptés au contexte des services de l'État. Les informations recueillies auprès du Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration indiquent que la planification des ressources humaines dans ce ministère se fait selon le processus suivant:

- La détermination des besoins en personnel de chaque direction dans le court et moyen terme ;
- La détermination des profils de compétence pour chaque poste identifié ;
- La mise en formation des agents en fonction des exigences des postes.

Toutefois, des informations recueillies auprès de certains services et de la Haute Autorité pour la Bonne Gouvernance révèlent une absence de répertoire des emplois et des métiers et de procédures transparentes régissant le mouvement des agents de la Fonction Publique. Cette situation occasionne une forte mobilité des travailleurs qui entrave la pérennisation de certains acquis et nuit à la performance du secteur public.

3.2.2. Leadership, éthique et responsabilisation

Pour rendre l'Administration plus efficace et transparente dans la prise en charge des fonctions qui lui sont dévolues, le Gouvernement ivoirien a adopté plusieurs mesures.

En matière d'éthique, un projet de loi portant code d'éthique et de déontologie des agents publics a été adopté, le 19 septembre 2012. Ce code détermine les normes de comportements et de conduite qui s'imposent aux agents publics dans l'exercice de leurs missions. A ce titre, il est conforme au Code de conduite de l'Agent public contenu dans la Charte Africaine des valeurs et des principes du service public et de l'Administration. Toutefois, la loi portant code d'éthique et de déontologie des agents n'a pas été adoptée puisque des dispositions de ce code sont déjà contenues dans la loi n°92-570 du 11 septembre 1992 portant Statut Général de la Fonction Publique. L'Assemblée Nationale a donc recommandé de prendre en compte les autres dispositions du code d'éthique et de déontologie des agents dans le nouveau Statut Général de la Fonction Publique qui est en cours d'élaboration. Cette révision est urgente puisque, l'enquête de satisfaction des usagers de l'Administration ivoirienne réalisée en 2014 a révélé que les agents de l'Etat se conformaient insuffisamment à l'éthique et à la déontologie de leur corporation. Aussi le PND 2016-2020 prévoit-il de promouvoir les comportements civiques, citoyens et favorables à l'émergence. Cela se traduira par le renforcement des capacités des populations pour en faire des citoyens nouveaux épris de valeurs morales, d'éthique et de respect des Institutions.

En matière de responsabilisation, un plan national de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption a été élaboré pour la période 2013-2017. Dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan, l'ordonnance n°2013-660 du 20 septembre 2013 relative à la prévention et à la lutte contre la corruption et les infractions assimilées a été adoptée par le gouvernement et ratifiée par l'Assemblée Nationale. Cette ordonnance a également créé la Haute Autorité pour la Bonne Gouvernance (HABG) dont les attributions, la composition, l'organisation et le fonctionnement sont fixés par l'ordonnance 2013-661 du 20 septembre 2013. Les informations recueillies auprès de cette structure indiquent qu'elle est fonctionnelle depuis 2015 avec un effectif de cent personnes pour un effectif prévu de 150 à 170 personnes. Elle a entrepris plusieurs actions dont l'adoption d'une charte d'éthique et d'un code de déontologie des agents de la HABG, une campagne de visibilité organisée en juin 2015 et une enquête sur l'état de la corruption en Côte d'Ivoire réalisée par l'Institut National de la Statistique (INS) en 2015 (en cours de validation). Cette enquête a permis d'identifier les secteurs les plus touchés par le phénomène de la corruption et sur lesquels la HABG mettra l'accent dans sa mission de lutte contre ce fléau.

Cependant, la HABG fait face à un certain nombre de contraintes qui limitent l'efficacité de son action. Premièrement, les ressources allouées à cette structure sont insuffisantes car sur un budget annuel d'environ 5 milliards de FCFA, elle n'a reçu que 2,5 milliards de FCF

Deuxièmement, les capacités de cette institution sont limitées par la loi elle-même. En effet, la déclaration de patrimoine par les responsables de l'administration publique est confidentielle et ne s'accompagne pas de déclaration d'intérêts. De plus, cette déclaration ne s'applique pas aux magistrats et les pouvoirs de répression restent dans les mains de la justice. Aussi, a-t-il été suggéré la création d'une juridiction spéciale anti-corruption et d'un procureur spécial anticorruption. Enfin, il a été proposé que la sécurité des travailleurs de la HABG soit renforcée et leurs conditions salariales améliorées afin de les protéger contre toute atteinte à leur intégrité physique et toute tentative de corruption.

En matière de justice administrative et financière, la plus haute juridiction est la Cour Suprême. Sa mission est de faire en sorte que l'Etat, ses démembrements et les individus soient soumis au droit. Pour accomplir cette mission, elle dispose de trois chambres (la Chambre Judiciaire, la Chambre Administrative et la Chambre des comptes) qui sont régies par la loi n°94-440 du 16 août 1994 déterminant la composition, l'organisation, les attributions et le fonctionnement de la Cour Suprême modifiée et complétée par la loi de 1997-243 du 25 avril 1997. A ces lois, s'ajoutent des lois qui prohibent la corruption, à savoir : la loi n°78-663 du 4 août 1978 portant statut de la Magistrature, la loi n°81-640 du 31 juillet 1981 instituant le Code Pénal et l'ordonnance n°2013-660 du 20 septembre 2013. La loi n°78-663 du 4 août 1978 fait office de code d'éthique et de déontologie et est enseignée à l'école de la Magistrature. Par conséquent, les élèves-magistrats sont imprégnés de cette loi depuis l'école qui comporte les sanctions suivantes : la réprimande avec inscription au dossier ; le déplacement d'office ; la radiation du tableau d'avancement ; le retrait de certaines fonctions, l'abaissement d'échelon ; la rétrogradation ; la mise à la retraite d'office ou l'admission à cesser des fonctions lorsque le Magistrat n'a pas droit à une pension de retraite ; la révocation avec ou sans suspension des droits à pension. La Chambre Administrative assure la fonction de justice administrative qui est de trancher les litiges opposant les individus et les diverses administrations. Quant à la Chambre des Comptes, elle est l'institution supérieure de contrôle des Finances Publiques. A ce titre, elle est le Juge des comptes des comptables publics et contrôle la gestion des finances publiques. Pour faciliter ces contrôles, les structures de contrôle interne (Inspection Générale des Finances (IGF), Inspection Générale de l'Etat (IGE) ont été redynamisées et des outils de contrôle développés. La fonction d'audit indépendant a été renforcée et la loi n° 2014-337 du 05 juin 2014 portant code de transparence dans la gestion des finances publiques a été adoptée.

Les informations qualitatives recueillies auprès de la Cour Suprême précisent que celle-ci connaît la Charte africaine sur les valeurs et principes du Service Public et de l'Administration. De plus, elles révèlent que la Chambre des comptes effectue régulièrement les contrôles et que les citoyens saisissent de plus en plus la Chambre Administrative des recours pour excès de pouvoir. Cependant, les responsables de la Cour Suprême demandent l'implication des justiciables de manière à pouvoir mener le juste combat contre la corruption. Ils invitent également les Magistrats et tous les

animateurs de la justice à jouer efficacement et loyalement leur rôle pour que s'installe durablement la confiance du peuple. Par ailleurs, ils soulignent que la Cour Suprême a un besoin de Magistrats et du personnel et n'a pas non plus de bibliothèque adéquate. En outre, elle ne dispose pas de siège de sorte que tous les services sont disséminés à travers la ville d'Abidjan. Cette situation ne facilite pas la tâche des plaideurs et même des Magistrats.

En plus de la HABG et de la Cour Suprême, il faut relever que le Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration a entrepris plusieurs activités qui permettent de lutter contre la corruption. Il s'agit, par exemple, de l'informatisation des services avec le SIGFAE, la réforme de la gestion des actes administratifs et la réforme de l'accès à la Fonction Publique. Toutefois, au sein de ce ministère, il n'existe pas encore de service spécifique pour réceptionner et traiter les plaintes ou réclamations des usagers de l'Administration.

Pour le moment ceux-ci ont seulement la possibilité de saisir directement le Ministre de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration à partir d'un lien existant sur le site du Ministère ou son Cabinet par écrit.

Toutes ces initiatives ont permis à la Côte d'Ivoire d'avoir notation de 3,1 contre 2,9 en 2011 relative au critère « gestion et institutions du secteur public » dans l'EPIP 2012 (PND 2016-2020, tome 1). Enfin, pour la période 2016-2020, le Gouvernement envisage la promotion de l'e-gouvernance dans tous les domaines aussi bien dans l'organisation de l'administration publique, des services aux citoyens que dans les rapports avec le secteur privé.

En matière de leadership, l'accent est mis ici sur le mode de désignation aux postes de responsabilité (Directeurs généraux, Directeurs centraux, Directeurs régionaux et départementaux). Il ressort des informations recueillies que les ministères techniques proposent les personnes susceptibles d'être nommées à ces postes en tenant compte des grades et de certains critères discrétionnaires. Ces propositions sont soumises au Conseil des Ministres par l'entremise d'un Comité de nomination, dit « Comité restreint » qui analyse le profil des proposés selon des critères définis. C'est seulement après approbation dudit Comité que la nomination intervient aux hauts postes de responsabilité dans l'Administration publique. En plus de ce mode de désignation, certains postes de responsabilités font l'objet d'appel à candidature notamment les directeurs généraux des régies financières.

Toutefois, en 2014, la majorité des agents publics estimaient que le favoritisme était une pratique en cours dans l'Administration. De plus, la bonne politique d'avancement occupe la troisième place dans leurs motifs de satisfaction après les « meilleurs conditions de travail » (57,2%) et la « rémunération à la hauteur des attentes » (Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative, 2014).

3.2.3. Gestion de la Performance

Le Cadre Stratégique de Réforme Administrative relevait en 2012 que l'administration publique souffrait d'une double carence. D'une part, elle était incapable d'évaluer objectivement les performances des agents publics et à appliquer la sanction positive ou négative qui convient à chaque situation. D'autre part, les agents se plaignaient d'un déficit en moyens techniques et financiers au regard de l'envergure des tâches qui leur sont assignées. C'est ainsi que, pour introduire plus de rationalité, d'efficacité et de transparence et assurer plus d'impact aux actions, il a été recommandé que l'Administration s'ouvre à la démarche de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR). A cet effet, les actions suivantes devraient être réalisées :

- 1) Mettre en place une méthodologie, des outils et des procédures de programmation des activités ;
- 2) Définir des indicateurs d'activités et de résultats au niveau de chaque service ;
- 3) Elaborer des modèles de contrats d'objectifs et/ou de performance ;
- 4) Organiser des sessions de formation des agents publics à la GAR ;
- 5) Mettre en œuvre les contrats d'objectifs et/ou de performance dans toute l'Administration ;
- 6) Instituer un nouveau système d'évaluation des agents publics basé sur ces contrats de performance.

En conséquence, plusieurs sessions de formation sur la GAR ont été organisées par différentes structures de renforcement des capacités (Cellule d'Analyse de Politiques Economiques du CIREC, le Programme de Gestion de la Politique Economique, le Programme Pays de Renforcement des Capacités en Côte d'Ivoire, etc.) à l'attention des Fonctionnaires et agents de l'État. De plus, le suivi et l'évaluation des fonctionnaires ont été renforcés avec la notation de façon électronique à travers le SIGFAE depuis janvier 2013. Par ailleurs, des Cadres des Dépenses à Moyen Terme (CDMT) ont été initiés en 2010 dans les secteurs Santé et Education-Formation puis élargis progressivement aux autres ministères. Mais, l'exercice du CDMT doit être accompagné par celui de la GAR de sorte que les budgets programmes respectent les critères de la GAR.

Selon les informations recueillies notamment auprès du MFPMA, il n'existe pas de système de gestion de la performance. Toutefois, pour la bonne marche du service et pour un meilleur rendement des agents, le Statut Général de la Fonction Publique prévoit un système de notation qui consiste à noter périodiquement les Fonctionnaires et Agents de l'Etat. Les critères pour mesurer la performance des agents à travers le système de notation portent sur quatre rubriques contenant des sous-rubriques. Ces quatre rubriques sont :

- *Le sens de responsabilité et relations humaines ;*
- *Le rendement et l'aptitude professionnelle ;*
- *Le civisme et l'intégrité ;*

- *La ponctualité et l'assiduité.*

3.2.4. Gestion des finances publiques

La gestion des finances publiques repose sur plusieurs documents majeurs. La Constitution ivoirienne prévoit des dispositions pour la gestion des biens publics. La loi organique de 1959 fixe les règles relatives à la préparation et au vote des lois de finances, à leur exécution, ainsi qu'à leur contrôle et détermine les dispositions relatives à la présentation des lois de règlement. En plus de ces dispositions, on peut citer la loi de février 1962 organisant la gestion des finances publiques, le décret portant règlement sur la comptabilité publique de janvier 1980 et les lois et décrets pris suite aux directives adoptées par l'UEMOA en vue de permettre une gestion transparente et rigoureuse des finances publiques et s'aligner ainsi sur les meilleures pratiques internationales (cf Tableau 21, Annexe 2).

Par ailleurs, le gouvernement a élaboré et adopté une stratégie de maîtrise de la masse salariale le 05 mai 2014. Toutes ces réformes ont introduit plusieurs innovations notamment, (i) le passage de la logique de moyens à la logique de résultats ; (ii) les notions de programme et de dotation ; (iii) le développement du contrôle interne et du contrôle de gestion ; (iii) les nouvelles responsabilités des acteurs ; (iv) l'accroissement du rôle du parlement et de la Cour des Comptes ; (v) la déconcentration du pouvoir d'ordonnateur principal, etc. Pour assurer une bonne maîtrise de ces innovations et une mise en œuvre efficace des réformes entreprises, plusieurs séminaires de renforcement des capacités ont été organisés au profit des acteurs de la chaîne PPPBSE, du Parlement, du secteur privé et de la société civile. En conséquence, l'autoévaluation du plan de réformes des finances publiques entrepris par le gouvernement en 2012 sur la base du modèle PEFA indique une amélioration du niveau global. En effet, 22 des 30 indicateurs sont au niveau ou au-dessus de la référence moyenne (C) contre 17 en 2010 et 10 en 2007. En outre, l'Évaluation des Politiques et Institutions Nationales (EPIN) de la Banque Mondiale révèle que la note obtenue par la Côte d'Ivoire sur la qualité de la gestion budgétaire s'est légèrement améliorée, passant de 2,5 (sur une échelle de 6) en 2005 à 3 en 2014.

IV. ETUDE DE FAISABILITE TECHNIQUE ET FINANCIERE DE LA MAISON DU CITOYEN

4.1. Présentation du Projet

4.1.1. Problématique

L'impératif d'une gestion efficiente des ressources et la satisfaction des exigences du développement global posent avec acuité la question fondamentale de l'efficacité de l'offre de service de l'Administration Publique et de ses démembrements.

En effet, les difficultés que rencontre le citoyen dans son rapport avec l'Administration sont aussi nombreuses que variées, commençant par l'accueil et passant par la communication, jusqu'au traitement des dossiers et des documents. Il les appréhende de plus en plus dans son esprit à un véritable parcours du combattant.

4.1.2. Enjeux

Les principaux enjeux de la mise en œuvre de la Maison du Citoyen sont les suivants :

- Instituer une administration de proximité par la mise en place d'unités administratives opérationnelles communautaires ;
- Offrir à l'ensemble des citoyens, un guichet unique du Service Public (porte d'entrée unique) où ils disposeront d'un large éventail de services offerts par l'Administration.
- Renforcer le système de sécurisation et de délivrance des documents administratifs
- Optimiser la gestion des ressources de l'Etat (Bonne gouvernance)

4.1.3. Objectifs de la maison du Citoyen

L'objectif global du projet est d'améliorer l'accès des usagers-clients à des services publics de proximité et de qualité.

Plus spécifiquement il s'agit de :

- réduire le temps et le coût de production à la délivrance des actes administratifs ciblés;
- augmenter l'efficacité et la qualité des services fournis aux usagers ;
- centraliser et simplifier les démarches Administratives des usagers ;
- améliorer les relations entre les citoyens et leur Administration

4.1.4. Cibles

Les Bénéficiaires directs du projet sont les usagers-clients des services publics. Les Bénéficiaires indirects sont :

- les Administrations publiques,
- le Secteur privé,
- les Associations, ONG et fondations,
- les partenaires techniques et financiers internationaux.

4.2. Bilan de la mise en œuvre

4.2.1. Les acquis

Les acquis de la mise en œuvre du projet sont les suivants :

- La Communication en Conseil des Ministres sur le projet, adopté en aout 2020
- L'ouverture officielle du site pilote de la « Maison du Citoyen » à la Poste de Yamoussoukro, le 18 octobre 2020 ;
- L'effective collaboration avec la Poste-CI à travers l'agence postale de Yamoussoukro pour assurer le traitement des demandes aussi bien en agence qu'en ligne ;
- L'intégration du portail de la Poste-CI « www.documents.ci » au portail gouvernemental « www.servicepublic.gouv.ci » qui pour l'heure demeure un site informationnel ;
- Le paquet de service (acte de naissance, acte de mariage, certificat de nationalité, casier judiciaire)
- Les prestations réalisées : sur la période du 19 août au 11 décembre 2020, il a été délivré dans « La Maison du Citoyen » de Yamoussoukro les documents administratifs ci-après : 151 Actes de Naissance ; 01 Acte de Mariage ; 06 Casiers Judiciaires.

4.2.2. Les difficultés rencontrées

- L'absence de communication autour du projet ;
- Le projet de décret officialisant la création, les attributions, l'organisation et le fonctionnement de « la Maison du Citoyen » n'est toujours pas signé ;
- La proposition de la dénomination de la « Maison du Citoyen » en « Gbondala » n'est pas encore officielle . Cela entrave l'amorce de la mise en œuvre de la stratégie de communication ;
- Aucun financement n'avait été alloué au projet « La Maison du Citoyen » en 2020, année de lancement du projet, ce qui a rendu imperceptible l'action du MMAISP dans sa mise en œuvre ;
- Le personnel technique et d'appui a été exclusivement celui de la Poste-CI, donnant ainsi la vision unique de la Poste-CI.

V. ETUDE DU VOLET SYSTEME INFORMATION DE LA MAISON DU CITOYEN

5.1. Analyse des besoins

L'analyse des besoins ont été effectuées à deux niveaux :

- Le maître d'ouvrage délégué (PRIME) ;
- Les organes fournisseurs de documents ou services.

5.1.1. Les ateliers du maître d'ouvrage délégué

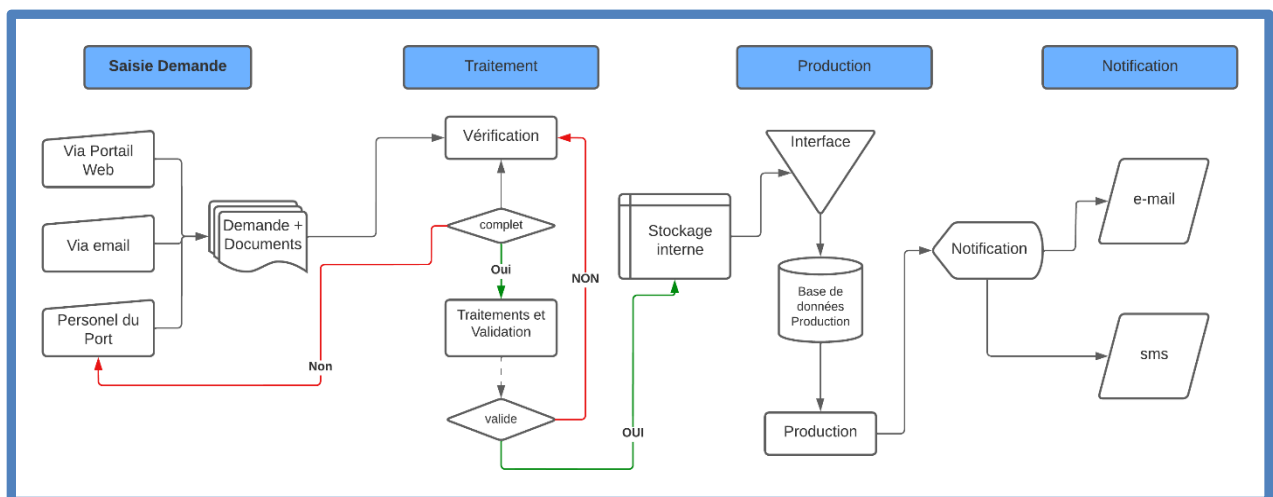
Le Guichet unique aura une architecture client-serveur.

Les différentes entités public pourvoyeurs de services se connecteront directement sur le serveur central logé au siège du PRIME. Chacun ayant accès aux processus qui leur sont spécifiques.

A. Vue globale de l'architecture fonctionnel du système à mettre en place

Suite aux ateliers organisés avec l'équipe projet du PRIME afin de déterminer leurs attentes, nous avons pu établir les éléments suivants :

- Saisie de la demande
- Traitement
- Facturation
- Production
- Notification



a. Demands via le portail web

- Le demandeur renseigne le formulaire de demande en ligne ;
- Il ajoute les pièces demandées ;
- Le système vérifie que tous les documents obligatoires sont enregistrés ;
- Le système transmet la demande pour traitement dans le workflow ;

b. Demandes via email

- Le demandeur renseigne ses informations via son application de messagerie ;
- Il met en pièces jointes les documents demandés ;
- Il envoie le message à un compte email spécifique au service demandé ;
- La personne en charge reçoit la demande et vérifie que tous les documents obligatoires sont enregistrés ;
- Elle enregistre la demande pour traitement dans le workflow ;

c. Demandes saisies sur site localement

- Le demandeur renseigne un formulaire de demande et fournit les documents exigés ;
- L'agent vérifie la complétude de la demande ;
- Il saisit la demande et ajoute les documents dans le workflow.

Les demandeurs peuvent demander le **statut de leur demande** en ligne avec simple saisie du code de demande fourni à la suite de la saisie de la demande.

Pour les dossiers incomplets, une notification email est envoyée pour demandes d'informations et/ou documents nécessaires au traitement de leur demande.

d. Production des documents

- Les informations nécessaires à la production des badges ou macarons sont injectées directement dans la base de données cible ;
- La production est effectuée ;
- Notre système est informé de la production effective du badge ;
- Le personnel du port en est informé ;
- Le demandeur est notifié.
- Les agents sont notifiés par email pour chaque demande validée ;
- Ils accèdent aux informations nécessaires à la production du badge ou macaron ;
- La production est effectuée ;
- Ils retournent sur la page pour confirmer la production du badge ou macaron ;
- Le personnel du port en est informé ;
- Le demandeur est notifié.

e. Autres aspects

- Un lien du portail web sera disponible sur le site web du PRIME ;
- Des statistiques et tableaux de bords seront fournis ;
- Il est possible de fournir des équipements de lecture des badges ou macaron aux points d'entrée ;

B. Spécification technique des équipements ;

a. Tableau des spécifications techniques siège

- Serveur Rackable :

Après étude, nous proposons les spécifications techniques suivantes :

CARACTERISTIQUES TECHNIQUES MINIMALES
Quantité : 01.
Marque/modèle : À préciser.
Type : Rackable, fournir le kit de montage dans les armoires 19".
Processeur
Nombre de processeurs installés : 02.
De dernière génération : À préciser.
Fréquence du processeur : 2.3 GHz.
Architecture du processeur : 64 Bits.
Mémoire cache du processeur : 30 Mo.
Nombre de cœurs par processeur : 12.
Mémoire centrale
Type : DDR4.
Détection et Correction d'erreurs ECC : Oui.
RAM proposée : 384 Go tel que 16*16Go.
RAM Extensible : Oui, jusqu'à 768 Go.
Sous système disques
Type 1 : SAS.
Nombre de disques : 08.
Capacité : 600 Go à 12 Gbits/s à 15k RPM.
Type 2 : SSD.
Nombre de disques : 02.
capacité : 100 Go à 12 Gbits/s.
Niveau RAID fourni : RAID 0, 1 et 5.
Cache RAID : 1 Go.
Slots PCIe 3.0
Nombre : 06.
Connexion LAN
Nombre de ports : 02 ports 1/10 Gbits SFP+ et 4 ports 1Gbits/s RJ45.
Connexion vers Baie
Nombre de ports : 2 ports FC 8 Gbit/s.
Sécurité physique
Alimentation redondante hot swap : Oui.
Ventilation redondante hot swap : Oui.
Périphériques
Port RJ45 dédié pour l'administration : 1.

- **Solution logicielle de Virtualisation**

CARACTERISTIQUES TECHNIQUES MINIMALES
Une solution logicielle de virtualisation de dernière version (les solutions Open-Source sont acceptées): Indiquer la marque et la version.
Hyperviseur supportant les systèmes d'exploitation Invités : Microsoft Windows 7/8/2003 Server/2008 Server/2012 Server et les versions répandues de Linux.
Partage de charge et basculement entre machines virtuelles installées sur serveurs physiques différents.
Support de la virtualisation Desktop et Applicative.
Taille de vRAM allouée pour une VM peut atteindre 128Go.
Sauvegarde des VM à chaud.
Virtualisation des Desktop : fournir les licences permettant 50 accès concurrents et le logiciel client permettant la conversion d'un PC à un client léger, ajustement automatiquement de la qualité de l'image en se basant sur la qualité de la connectivité réseau WAN, écran d'accueil personnalisable et la possibilité d'avoir des Desktops en Offline (Déconnectés).
Module de gestion et d'administration à distance à partir d'une console.
Fournir les CDs d'installation.
Services : installation et configuration de la solution logicielle de virtualisation.

b. Tableau des spécifications techniques sites

- **Ordinateurs** : Le guichet unique nécessiterait un certain nombre d'ordinateurs de bureau ou d'ordinateurs portables, avec une puissance de traitement, une mémoire et une capacité de stockage suffisantes pour prendre en charge les diverses applications et outils utilisés par les membres du personnel. Par exemple, les ordinateurs peuvent avoir des processeurs Intel Core i5 ou i7, 8 Go ou 16 Go de RAM et 500 Go ou 1 To de stockage sur disque dur.
- **Imprimantes** : le guichet unique peut avoir besoin d'une ou plusieurs imprimantes, telles que des imprimantes laser ou des imprimantes à jet d'encre, pour prendre en charge l'impression de documents et de formulaires. Les imprimantes doivent être capables de gérer de gros volumes d'impression et doivent disposer de fonctionnalités telles que l'impression recto verso automatique (impression recto verso) et la connectivité réseau.
- **Scanners** : le guichet unique peut également nécessiter un ou plusieurs scanners, tels que des scanners à plat ou des scanners de documents, pour prendre en charge la numérisation des documents et des formulaires. Les scanners doivent être capables de numériser à haute résolution et doivent disposer de fonctionnalités telles que des chargeurs automatiques de documents et être compatibles avec les formats d'image et de document courants.

- **Autres périphériques** : Outre les ordinateurs, les imprimantes et les scanners, le guichet unique peut avoir besoin d'autres périphériques matériels tels que des claviers, des souris, des webcams et des microphones, pour prendre en charge les diverses fonctions et services offerts au guichet unique. Les périphériques doivent être compatibles avec les ordinateurs utilisés par le guichet unique et doivent être de haute qualité pour assurer un fonctionnement fiable.

C. Architecture réseaux et des interconnexions sur les sites

a. Interconnexions des sites

L'interconnexion des sites peut être réalisée grâce à l'utilisation de diverses technologies telles que les lignes spécialisées, les connections a boucle radio et les systèmes satellitaires. Cela permet aux sites distants de communiquer et de partager des données entre eux et avec le site central, permettant aux organisations d'étendre leurs opérations et de fournir des services à une zone plus large.

Dans le cas de la maison du citoyen, nous proposons une ligne spécialisée LS. Ce type de connection peut être offerte par n'importe quel opérateur.

Ceci offre une connexion Internet permanente et symétrique jusqu'à 155 Mo/s et un ensemble de services Internet. C'est une solution clé en main conçue, installée, supervisée et administrée avec la qualité, la fiabilité et la disponibilité exclusive de la liaison 24h/24. Elle permet de :

b. Réseau local

La mise en place d'un réseau local est nécessaire pour l'interconnexion des ordinateurs au niveau des sites distant et nécessite les éléments suivants :

- **Un routeur réseau** : Il s'agit du concentrateur central qui connectera tous les appareils de votre réseau local. Le routeur fournira également une connexion à Internet.
- **Câbles réseau** : ils sont utilisés pour connecter le routeur à chaque appareil individuel sur le réseau. On aura besoin d'un câble pour chaque appareil.
- **Sécurité** : Compte tenu de la sensibilité des informations traitées, il est important de protéger le réseau contre les accès non autorisés et les cybermenaces. Cela peut être fait grâce à l'utilisation d'un pare-feu, d'une protection par mot de passe et d'autres mesures de sécurité.

D. Déterminer les partenaires techniques pour le règlement des frais des services

Le paiement en ligne est le terme utilisé pour désigner les paiements qui se font sur internet. Ils peuvent être par mobile money ou par carte bancaire.

Il existe différents canaux sur lesquels le paiement en ligne peut s'effectuer. Il peut s'agir d'une application mobile, d'un site internet.

Après analyse, nous proposons le paiement via les services suivants :

- Visa / Mastercard
- Mobil Money.

a. Type de solution

Il s'agira de déterminer quel type de solution adopter : Open source ou propriétaire.

Le logiciel Open source est une marque de certification de l'Open Source Initiative (OSI) et fait référence à un logiciel développé et testé via une collaboration ouverte. Toute personne possédant les connaissances académiques requises peut donc accéder au code source, le modifier et distribuer sa propre version du code mis à jour.

Un logiciel « propriétaire » est un logiciel qui appartient uniquement à l'individu ou à l'organisation qui l'a développé. Comme son nom l'indique, il reste la propriété exclusive de ses créateurs ou éditeurs.

- Open source

Le choix de l'open source peut être avantageux du point de vue du coût, de la rapidité dans la mise en œuvre et pourra permettre de contracter plusieurs fournisseurs pour différents services à développer.

L'inconvénient est que la maintenance est coûteuse et fastidieuse. Le fait d'avoir plusieurs fournisseurs peut être compliqué à gérer pour le PRIME.

- Solution Propriétaire

Ici on a une plus grande flexibilité dans la prise en compte des besoins. Il y a aussi la pérennité de la solution qui est assurée. Un seul contact à gérer pour les solutions.

Par contre, vu le nombre d'utilisateurs potentiels, les coûts peuvent être assez importants.

Notre choix s'est porté sur la réalisation des solutions via une solution propriétaire.

Un tel choix nécessite tout de même des précautions à observer :

- Un contrat bien étudié avec le prestataire dans lequel il est stipulé que le code source résultant du développement est la propriété du PRIME ;
- Se faire aider par un AMOA (assistant à maîtrise d'ouvrage) pour le suivi des travaux ;
- Une bonne organisation de projet ;
- Un plan de management de projet détaillé et suivi.

VI. ETUDE ECONOMIQUE DE LA MAISON DU CITOYEN

L'objectif affiché du projet la MAISON DU CITOYEN est de répondre aux besoins en aliments de volaille et de bétails qui garantissent de meilleurs résultats techniques en élevage tout en fournissant aux consommateurs une viande saine et nutritive. Mais, ce projet devra, en contrepartie des avantages fiscaux obtenus, contribuer aux objectifs nationaux de développement économique et social de la nation toute entière, en général et des zones d'implantation, en particulier.

Le présent rapport vise à déterminer les impacts du projet La MAISON DU CITOYEN sur la vie des populations, d'une part et sur les différents compartiments de l'économie nationale, d'autre part.

Ces impacts seront analysés à travers huit (08) variables qui reflètent mieux l'appréciation de la viabilité, de l'importance du projet, en termes d'analyse économique.

6.1. Croissance économique (VA) induite par le projet.

Tableau 2: Evolution de la valeur ajoutée

	AN 1	AN2	AN3	AN4	AN5	AN6	AN7	AN8
CHIFFRE D'AFFAIRES	10 272 946	12 841 291	16 051 614	20 064 498	25 119 398	31 399 139	35 481 145	40 448 356
Coût d'achat des matières	7 740 113	9 784 568	12 403 403	15 843 042	20 135 216	25 993 800	29 751 870	34 348 349
MARGE BRUTE sur matières	2 532 833	3 056 723	3 648 211	4 221 456	4 984 182	5 405 339	5 729 275	6 100 007
Taux de Marge brute sur matière	0	44%	45,5%	46,5%	47,5%	48,5%	49,5%	50,5%
Autres achats	37 916	40 570	43 816	46 883	50 000	65 000	69 550	75 114
Transports	578 944	723 076	911 764	1 158 309	1 489 119	1 570 000	1 613 600	1 651 172
Services extérieurs	563 140	675 768	805 000	956 887	1 147 500	1 230 000	1 284 500	1 341 445
Impôts et taxes	154 801	178 339	212 591	239 775	273 948	292 862	305 325	319 049
Consommations intermédiaires	1 334 801	1 617 753	1 973 171	2 401 854	2 960 567	3 157 862	3 272 975	3 386 780
VALEUR AJOUTEE	1 198 032	1 438 970	1 675 040	1 819 602	2 023 615	2 247 477	2 456 300	2 713 227
Taux de croissance		20%	16%	9%	11%	11%	9%	10%

La valeur ajoutée représente le solde du compte de production. C'est la valeur de la production diminuée des consommations intermédiaires utilisées. Elle traduit le supplément de revenu généré, la richesse créée par le projet pour la collectivité et les acteurs du projet (Salariés, Etat et Promoteur). La valeur ajoutée définit donc la contribution du projet à la croissance économique du pays.

Il ressort du tableau précédent que le projet dégage, sur la période, des valeurs ajoutées positives pour un total de 15,6 milliards. Ce montant représente la contribution du projet au PIB (Produit Intérieur Brut), donc la création de richesse pour l'économie nationale sur les 08 ans. Cette richesse supplémentaire s'est accrue d'année en année

sur toute la période, variant entre 20% et 10 %. Soit un TCAM d'environ 11 %. Ce qui montre que le projet profitera à l'économie ivoirienne.

La richesse ainsi créée sera répartie entre le Personnel (rémunérations), l'Etat (Impôts, taxes et cotisations sociales) et les Promoteurs (dividendes). Le reliquat contribuera à enrichir la SIPRA elle-même.

6.2. Nombre d'emplois nationaux créés

Le nombre d'emplois nationaux créés permet d'évaluer l'impact du projet sur l'emploi donc sur le chômage.

Tableau 3: Emplois permanents et saisonniers créés

	ANNÉE 1			ANNÉE 5		
	Embauché	Intérim	Total	Embauché	Intérim	Total
Cadres supérieurs (DG & directeurs)	1	0	1	3	0	1
Cadres moyens	0	0	0	0	0	0
Total Cadres	1	0	1	3	0	1
Agents Maîtrise	9	0	9	7	0	9
Employés & Ouvriers	23	48	71	24	80	104
Total Non Cadres	32	48	80	33	80	113
TOTAL	33	48	81	34	80	114

Il ressort des données du **Tableau II « Emplois permanents et saisonniers créés »**, que le projet créera directement 34 emplois permanents et 80 autres emplois occasionnels (Employés & Ouvriers). Soit au total, 114 emplois directs créés par le projet. D'autres emplois indirects seront générés à travers les multiples activités induites par le présent projet. Il contribue donc de ce fait à résorber le chômage et résoudre sans doute le problème de l'exode rural.

En plus, il convient de souligner que le projet, malgré sa forte intégration dans la structure organisationnelle de La MAISON DU CITOYEN, créé tout de même un emploi cadre.

6.3. Niveau du revenu global disponible

Tableau 4: Frais du Personnel

	AN 1	AN 2	AN 3	AN 4	AN 5	AN 6	AN 7	AN 8
Salaires versés	69 566	72 348	75 242	78 252	83 440	86 778	90 249	93 859
Intérimaires	125 544	162 161	209 240	209 240	209 240	209 240	209 240	209 240
Rémunérations versées	195 110	234 509	284 482	287 492	292 680	296 018	299 489	303 099
Autres Charges de Personnel	29 900	34 900	40 395	45 890	51 730	56 730	61 730	66 730
Frais de Personnel	225 010	269 409	324 877	333 382	344 410	352 748	361 219	369 829

L'impact du projet sur le revenu des ménages est apprécié à travers la masse salariale versée. La masse salariale traduit l'injection (par biais des ménages) de moyens

financiers dans l'économie qui seront soit consommés soit investis, soit épargnés ; toutes choses qui seront bénéfiques à l'économie de la Côte d'Ivoire. De plus, la masse salariale générée par le projet est révélatrice du supplément de pouvoir d'achat que le projet introduit dans l'économie.

L'examen des tableaux I & III précédents, montre que, les revenus annuels versés (hormis les autres charges de personnel) commencent, dès la première année à 195,11 millions pour s'établir à 303,1 millions à la fin de la 8ème année. C'est environ 859 millions de pouvoir d'achat supplémentaire que le projet injectera dans l'économie nationale, sans compter les revenus issus des activités connexes et emplois indirects induits par le projet.

6.4. Accessibilité des services aux populations

L'étude de l'offre de service a montré une accessibilité insuffisante dont, l'incapacité des administrations à satisfaire le marché, l'irrégularité de la qualité des services offerts, l'inaccessibilité des administrations, faute de moyens, etc. Ceci montre qu'il y a un déficit entre la demande et l'offre actuelle de services.

Le présent projet La MAISON DU CITOYEN ambitionne d'y remédier par l'augmentation de sa capacité de service et la mise sur le marché d'une gamme variée de services de qualité supérieure.

La conséquence immédiate, c'est la disponibilité de service sur le marché et à terme, l'amélioration de la qualité des services offerts. Ainsi donc en année de croisière, c'est 100 000 documents supplémentaires par an, que ce projet fournira aux populations. Ce qui contribuera à réduire d'autant le déficit, observé jusque-là.

6.5. Contribution du projet à l'amélioration de la balance commerciale

L'impact du projet sur la balance commerciale est la différence entre les ventes et les achats. Le solde de la balance commerciale traduit la contribution du projet au dynamisme de l'économie ivoirienne.

Tableau 5: Impact sur la Balance commerciale

	AN 1	AN 2	AN 3	AN 4	AN 5	AN 6	AN 7	AN 8
VENTES TOTALES	10 272 946	12 841 183	16 051 478	20 064 348	25 119 107	31 398 884	35 480 739	40 448 042
VENTE LOCALE	9 553 840	11 942 300	14 927 875	18 659 844	23 360 770	29 200 962	32 997 087	37 616 679
VENTES EXPORT (1)	719 106	898 883	1 123 603	1 404 504	1 758 337	2 197 922	2 483 652	2 831 363
Total MP importées	3 614 642	4 569 393	5 792 389	7 398 701	9 342 740	12 061 123	13 804 868	15 937 634
Coût des Mat., Equip. & Pièces importés (2)	2 096 970	-	-	-	-	-	-	-
Total des importations	5 711 612	4 569 393	5 792 389	7 398 701	9 342 740	12 061 123	13 804 868	15 937 634
Impact sur la balance commerciale (3)	- 4 992 506	- 3 670 510	- 4 668 786	- 5 994 196	- 7 584 403	- 9 863 201	- 11 321 216	- 13 106 271
Variation des Ventes Export		25%	25%	25%	25%	25%	13%	14%

- VENTES EXPORT (1) Elles sont constituées exclusivement de ventes intra UEMOA (Cf. Dossier d'agrément Evolution du Chiffre d'Affaires") ;
- Coût des Mat., Equip. & Pièces importés (2) (Cf. "Dossier d'agrément - Synthèse Inventaire Matériels & Equipements importés")
- Impact sur la balance commerciale (3) Il est déterminé par la différence entre les Ventes Export et le coût total des Importations.

L'analyse de ce tableau montre que le projet ne génère pas encore, un impact positif sur la balance commerciale de la Cote d'Ivoire. Ceci s'explique par le fait que La MAISON DU CITOYEN doit importer des matières et tout le matériel nécessaire à la mise en route et au fonctionnement des infrastructures.

6.6. Développement du tissu économique local

L'impact du projet sur le tissu des entreprises locales est globalement le montant des achats en provenance des entreprises locales. Ces achats locaux, qui seront détaillés dans le tableau ci-dessous (« Analyse des achats »), traduisent l'effet d'entraînement que le projet aura sur le tissu des entreprises locales, en particulier sur les PME locales, en termes d'activité de sous-traitance et/ou de débouchés supplémentaires pour les entreprises locales.

Dans le cas d'espèce, l'étude de marché des principaux a montré que Yamoussoukro, ville d'implantation du projet pilote, présente plusieurs atouts.

C'est une zone de forte densité. Elle est également située sur le deuxième principal axe de commercialisation (Axe Ouest-Est reliant Man à Yamoussoukro puis Abidjan en passant par Daloa).

Yamoussoukro est, d'accès facile pour les populations de l'intérieur mais également pour les pays de l'Hinterland, non loin de Bouaké.

Cette unité, outre la satisfaction des besoins des populations en services de qualité et en assistance technique, est donc un réel soulagement pour les populations. Elle va créer des emplois directs et entraîner le développement de nouvelles activités (Services divers, Transport, etc.) et par ricochet, la création d'emplois indirects, source de revenus supplémentaires pour ces derniers. Ce qui va permettre d'accroître leur pouvoir d'achat et celui de leur famille et par conséquent l'amélioration de leur bien-être social.

Enfin, l'installation de La MAISON DU CITOYEN contribuera, de ce fait, au développement équilibré des régions, un des objectifs nationaux assignés aux projets d'investissement par le Gouvernement Ivoirien.

6.7. Conclusion

Au regard des différents impacts positifs largement évoqués plus haut, l'installation de La MAISON DU CITOYEN, constituera à ne point en douter, une réelle opportunité pour le développement économique et social et de toute l'économie ivoirienne.

En sus, des 62 milliards d'achats, le projet génèrera une richesse supplémentaire de plus de 15 milliards pour l'économie du pays. C'est autant de revenus supplémentaires pour les ménages et l'Etat, elle-même, sans compter les emplois indirects qui seront créés.

Enfin, le présent projet permettra non seulement de répondre aux besoins des populations en documents administratifs et services de qualité, mais constituera également une garantie supplémentaire pour la qualité de vie des populations.

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

1. Maison du citoyen et CCM
2. Bilan lancement cérémonie Maison du Citoyen Yamoussoukro
3. CCM Enjeux et objectifs de la modernisation de la fonction publique
4. CCM Maison du Citoyen signé
5. Convention MMAISP _POSTE CI Guichet GBONDALA_revu_05 08 2020 Version finale
6. CSRA
7. Décret 2019 portant création de l'OSEP
8. Décret 2022-598 portant organisation du Ministère de la fonction publique
9. Décret SIGFAE
10. Décret_2014_106_signature électronique
11. Etude BM Diagnostic numérique de la CI
12. Etude sur l'état du service public
13. Fiche projet Maison du Citoyen
14. La Maison du Citoyen V 29-03-2021 S
15. Maison du Citoyen DEMOA 170719
16. Note explicative LMC29-03-2022 (1)
17. Note technique cérémonie de signature de convention MMAISP et LA POSTE CI_10082020
18. Orientations stratégiques _Ministère de la Modernisation _février 2021
19. Politique nationale d'Informatisation de l'Administration Publique
20. PowerPoint PRESENTATION MAISON DU CITOYEN version finale 20 janvier 2021
21. Projet de décret Gbondala DAJC 0 27072020
22. Rapport CSME-Révisé_25-03-2021_sanstrackchanges_AAEE
23. Rapport d'activités LMC TRIM 1 V2
24. Résumé Exécutif PNI
25. Statut général de la fonction publique
26. TDR Atelier validation PNI 2019 FINAL 261119
27. TDR Cérémonie de lancement du projet LMC + Ouverture agence YAKRO_13082020
28. TDR Etude faisabilité de la Maison du Citoyen _Février 2020