



**Cellule d'Analyse de Politiques
Economiques du CIRES**

ETUDE SUR LA CARTOGRAPHIE ET L'ELABORATION D'UN CADRE COMMUN DE RESULTATS POUR LES PROGRAMMES ET PROJETS DE MODERNISATION DE L'ETAT

PROJET DE RAPPORT FINAL

Juillet 2020

Table des matières

Remerciements.....	9
1 Introduction.....	17
1.1 Contexte.....	17
1.2 Objectifs de l'étude.....	18
1.3 Mise en œuvre de l'étude.....	18
1.4 Forces et limites du processus de collecte de données.....	19
1.5 Plan du rapport de l'étude.....	19
2 Méthodologie.....	20
2.1 Revue documentaire.....	20
2.2 Collecte de données.....	20
2.2.1 Les données qualitatives.....	20
2.2.1.1 Les entretiens individuels.....	20
2.2.1.2 Les consultations publiques.....	21
2.2.1.3 Les focus groups.....	21
2.2.1.4 Les données quantitatives.....	22
2.3 Echantillonnage.....	22
2.3.1 Au niveau des ménages.....	22
2.3.2 Au niveau des entreprises.....	22
2.4 Exploitation des données.....	23
2.4.1 Analyse SWOT.....	23
2.4.2 Analyse Descriptive des données.....	23
2.4.3 Analyse économétrique.....	23
2.4.4 Plateforme interactive de consultation des données.....	24
2.4.5 La collecte.....	24
2.4.6 La sécurité des données.....	24
2.4.7 Le serveur.....	24
2.4.8 Le contrôle d'accès au serveur.....	24
2.4.9 Le centre de coordination.....	25
2.4.10 La mise à disposition des données.....	26
2.4.11 La formation.....	26
2.4.12 La formation des opérateurs.....	26
3 Concept de Modernisation de l'Etat : quels enjeux ?.....	26
3.1 La « modernisation de l'Etat »: une notion complexe à cerner.....	27
3.2 Modernisation de l'Etat : une notion renfermant de multiples enjeux.....	28

3.3	Processus de modernisation de l'Etat : l'expérience du Cap Vert.....	29
4	Répartition sectorielle et géographique des projets et programmes en faveur de la modernisation de l'Etat	31
4.1	Le répertoire des projets et programmes en faveur de la modernisation de l'Etat.....	32
4.2	Les projets et programmes en faveur de la modernisation de l'Etat sont définis à l'échelle nationale et ciblent la population entière dans leur majorité	32
5.	Diagnostic.....	35
5.1.	Connaissance du concept de modernisation au sein des ménages et des entreprises	35
5.2.	Les réformes ont entraîné plus de disponibilité des services, mais demeurent les challenges de coûts d'accès, d'équité et d'éthique dans l'allocation des ressources	44
5.4.	Faible niveau de satisfaction des ménages et des entreprises dans l'utilisation des services publics	47
5.4.	Perception des améliorations dans les conditions de vie et dans les capacités de l'Etat	54
5.5.	Des réformes plus en adéquation avec les besoins chez les entrepreneurs qu'au niveau des ménages.....	56
5.6.	Les attentes des usagers orientées vers une meilleure qualité des services publics	59
5.7.	Perception d'une disponibilité des ressources adéquates pour l'efficacité des services publics.....	63
5.8.	Se tourner vers les populations pour connaître les réels besoins, la condition indispensable pour réussir les réformes.	65
5.9.	Analyse SWOT	65
6.	Acquis et Défis majeurs de la Modernisation de l'Etat en Côte d'Ivoire.....	67
6.1	Acquis	67
6.1.1.	Acquis institutionnels.....	67
6.1.2.	Acquis réglementaires	68
6.2	Résultats.....	69
6.3	Défis majeurs	72
6.3.1.	Défis liés à l'accès	73
6.3.2.	Des coûts d'accès directs et indirects excessifs.....	73
6.3.3.	Défis relatifs à la qualité	74
	Sources : Enquête réalisée par la CAPEC, 2019	
6.3.4.	Défis relatifs à l'opérationnalisation et à la gouvernance.....	74
7.	Projets/programmes prioritaires	80
8.	Indicateurs d'Evaluation du processus de Modernisation de l'Etat : perceptions, connaissance et satisfaction.....	85
8.1.	Définition, objet et caractéristiques d'un indicateur.....	85
8.2.	Niveau de connaissance de la modernisation de l'Etat et des réformes par les ménages	86
8.3.	Indice simple de connaissance générale du concept de modernisation de l'Etat.....	86

8.4. Indice simple de connaissance des projets de modernisation de l'Etat en côte d'Ivoire	87
8.5. Perception des ménages sur les conditions de mise en œuvre et de succès des réformes	89
9. Dispositif de Gouvernance du Cadre Commun	91
9.1. Dispositifs de gouvernance des projets de modernisation de l'Etat : quelques expériences.....	91
9.2. Ancrage institutionnel et dispositif de mise en œuvre du cadre commun de résultats (CCR).....	92
9.2.1. Ancrage institutionnel et coordination stratégique	92
9.2.2. Pilotage technique.....	92
9.2.3. Les acteurs et leurs responsabilités dans la mise en œuvre du CCR	93
9.3. Le suivi-évaluation	93
9.3.1. Cadre général du Dispositif de Suivi-Evaluation	93
9.3.2. La plateforme numérique de suivi : SSPGM-CI.....	94
10. Conclusion générale et Recommandations	99

Liste des tableaux

Tableau 1: Structure de l'échantillon.....	22
Tableau 2 :Echantillon des Entreprises informelles	22
Tableau 3 : Quelques indicateurs pertinents du Cap Vert et de la Côte d'Ivoire	31
Tableau 4 : Etat de mise en œuvre des projets de modernisation de l'Etat depuis 2012	32
Tableau 5 : Connaissance de la modernisation de l'Etat selon les caractéristiques socioéconomiques des ménages (%)	35
Tableau 6 : Connaissance de la modernisation de l'Etat selon les caractéristiques des entreprises	36
Tableau 7 : Définition de la modernisation de l'Etat selon nos répondants.....	37
Tableau 8 : Définition de la modernisation de l'Etat vu par les entreprises (Définition 1)	38
Tableau 9 : Définition de la modernisation de l'Etat vu par les entreprises (Définition 2)	39
Tableau 10 : Connaissance des projets de modernisation de l'Etat depuis 2012 par les ménages (%).....	39
Tableau 11 : Connaissance des projets de modernisation de l'Etat depuis 2012 par les entreprises	40
Tableau 12 : Les projets de modernisation initiés par l'Etat ivoiriens vu par les ménages (%)	42
Tableau 13 : Les projets de modernisation de l'Etat connus par les entreprises (%)	42
Tableau 14 : Résultats de la régression logistiques des déterminants de la connaissance de la modernisation de l'Etat.....	44
Tableau 15 : Niveau de changements observés par les ménages selon les secteurs d'activités	45
Tableau 16 : Les changements observés dans le cadre des reformes depuis 2012, vu par les entreprises (%). 46	46
Tableau 17 : Les facteurs de satisfaction des ménages selon le secteur d'activités (%).....	51
Tableau 18 :Les facteurs de satisfaction des chefs d'entreprises selon le secteur d'activités (%)	53
Tableau 19 : Incidence des réformes sur les conditions de vie des ménages (%)	54
Tableau 20 : Perception de l'évolution dans les capacités de l'Etat par les ménages (%).....	55
Tableau 21 : Part des entreprises affirmant ayant constaté des changements positifs dans différentes capacités de l'Etat (% de très positive + positive)	55
Tableau 22 : Alignement des réformes de modernisation de l'Etat sur les besoins, selon les caractéristiques des ménages (%)	56
Tableau 23 : Alignement des réformes de modernisation de l'Etat sur les besoins des ménages, selon les secteurs (%).....	57
Tableau 24 : Alignement des réformes sur les besoins des entreprises (%)	58
Tableau 25 : Adéquation des réformes sectorielles avec les besoins des entreprises (%).....	58
Tableau 26 : Réformes majeures attendues par les ménages auprès de l'Etat	59
Tableau 27 : Les réformes majeures attendues par les entreprises	60
Tableau 28 : Les secteurs d'activités où les ménages s'attendent à plus de réformes	60
Tableau 29 : Les secteurs d'activités où les entreprises s'attendent à plus de réformes	61
Tableau 30 : Les actions prioritaires que doit mener l'Etat de Côte d'Ivoire selon les ménages	62
Tableau 31 : Niveau de connaissance des projets de modernisation de l'Etat au niveau des ménages	88
Tableau 32: Indicateur de perception des conditions de mise en œuvre et de succès des projets de modernisation de l'Etat au niveau des ménages	90
Tableau 33 : Recommandations pour une mise en œuvre efficace des réformes en faveur de la modernisation de l'Etat en Côte d'Ivoire.....	101

Liste des encadrés

Encadré 1 : Programme, projet et planification : quelles différences ?.....	31
Encadré 2 : Extrait des focus groups et entretiens réalisés dans le cadre de la mission à Bingerville	70
Encadré 3: Extrait des focus groups et entretiens réalisés dans le cadre de la mission à Yamoussoukro	71
Encadré 4 : Extrait des focus groups et entretiens réalisés dans le cadre de la mission à Man et Duekoué	73
Encadré 5 : Extrait des focus groups et entretiens réalisés dans le cadre de la mission à Abengourou	73
Encadré 6 : Extrait des focus groups et entretiens réalisés dans le cadre de la mission à Aboisso	74
Encadré 7 : Extrait des focus groups et entretiens réalisés dans le cadre de la mission à Yamoussoukro	74
Encadré 8 : Extrait des entretiens réalisés avec des responsables de l'administration publique dans le cadre de la mission à Abengourou.....	75
Encadré 9 : Extrait des entretiens réalisés avec des cadres de l'administration publique	76
Encadré 10 : Extrait des entretiens réalisés avec des cadres de l'administration.....	76
Encadré 11 : Extrait des entretiens réalisés avec des cadres de l'administration.....	77
Encadré 12 : Extrait des entretiens réalisés avec des cadres de l'administration.....	77
Encadré 13 : Extrait des entretiens réalisés avec des cadres de l'administration.....	78
Encadré 14 : Extrait des entretiens réalisés avec des cadres de l'administration.....	78
Encadré 15 : Extrait des entretiens réalisés avec des cadres de l'administration.....	79
Encadré 16 : Extrait des entretiens réalisés avec des cadres de l'administration	79

Liste des figures

Figure 1: Etapes de réalisation de l'étude de la cartographie et cadre commun des résultats des projets de modernisation de l'Etat en Côte d'Ivoire	19
Figure 2 : Plateforme interactive du cadre des résultats communs	25
Figure 3 : Productivité moyenne du travail dans les pays de la CEDEAO sur la période 2005-2017.....	30
Figure 4 : Modélisation du processus de satisfaction des cinq principaux services publics avec des changements significatifs vu par les ménages	47
Figure 5 : Modélisation du processus de satisfaction des cinq principaux services publics avec des changements significatifs vu par les entreprises du secteur formel.....	48
Figure 6 : Modélisation du processus de satisfaction des cinq principaux services publics avec des changements significatifs vu par les entreprises du secteur informel	49
Figure 7: Espace de connexion au SSPGM.....	95
Figure 8: Statistiques et suivi global des indicateurs de performance sectoriels	96
Figure 9: Statistiques et suivi des indicateurs de performance d'un secteur.....	96
Figure 10: Fiche synthétique de projet ou programme.....	97
Figure 11: Ajout des informations d'un nouveau projet ou programme par le responsable projet / programme... ..	98
Figure 12: Répartition géographique de la perception de la population sur les changements positifs constatés dans le secteur du transport	99

Sigles

AFD	:	Agence Française de Développement
BAD	:	Banque Africaine de Développement
CAIDP	:	Commission d'Accès à l'Information d'Intérêt Public et aux Documents Publics
CAPEC	:	Cellule d'Analyse et de Politiques Economiques du CIRES
CCESP	:	Comité de Concertation Etat Secteur Privé
CCR	:	Cadre Commun des Résultats
CGECI	:	Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire
CIRES	:	Centre Ivoirien de Recherches Economiques et Sociales
CMU	:	Couverture Maladie Universelle
CNME	:	Conseil National pour la Modernisation de l'Etat
CRME	:	Comité Régional de Modernisation de l'Etat
GAR	:	Gestion Axée sur les Résultats
GUCE	:	Guichet unique du Commerce extérieur
IDI	:	Indice de développement des TIC
INS	:	Institut National de Statistiques
MPM	:	Modernisation des Processus Métiers
OMD	:	Objectifs du Millénaire pour le développement
ONG	:	Organisation non Gouvernementale
OSEP	:	Observatoire des Services Publics
PEPT	:	Programme Electricité Pour Tous
PEV	:	Programme Elargi de Vaccination
PND	:	Plan National de Développement
PNUD	:	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRIME	:	Programme National d'Appui aux Réformes Institutionnelles et à la Modernisation de l'Etat
PRONER	:	Programme National d'Electrification Rurale
PSO	:	Politique de Scolarisation Obligatoire
PTF	:	Partenaires Techniques Financiers
RGPH	:	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
SIGFAE	:	système intégré de gestion des fonctionnaires et agents de l'Etat
SIGFIP	:	Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
SIGOF	:	Système d'information intégré pour la gestion budgétaire et financière

SIGSEPP	:	Système informatisé de gestion et de suivi-évaluation des programmes et projets
SNRC	:	Secrétariat National au Renforcement des Capacités
STP	:	Secrétariat Technique Permanent
SWOT	:	Strengths - Weaknesses – Opportunities - Threats, en Français Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces (AFOM)
SYDAM	:	Système de Dédouanement Automatisé des Marchandises
ZD	:	Zone de dénombrement

Remerciements

L'Etude sur « La **Cartographie et Elaboration d'un cadre Commun de Résultats pour les Programmes et Projets de Modernisation de l'Etat** » a été réalisée par une Equipe de la Cellule d'Analyse de Politiques Economiques du CIRES (CAPEC), comprenant aussi bien les chercheurs de la CAPEC que des chercheurs associés, tous des experts, en économie, en droit, en système d'information, en collecte et analyse des données, en géo-informatique. L'Equipe de la CAPEC a bénéficié de l'étroite collaboration du Personnel du Programme National d'Appui aux Réformes Institutionnelles et à la Modernisation de l'Etat (PRIME).

Les remerciements vont, au premier chef, aux Autorités Ivoiriennes pour avoir initié cette étude à un moment décisif de la transformation structurelle de la Côte d'Ivoire.

Le Programme National d'Appui aux Réformes Institutionnelles et à la Modernisation de l'Etat (PRIME), dans ses fonctions de rendre plus cohérente l'action des différents acteurs publics et améliorer de manière significative, l'efficience des programmes/projets de l'Etat pour répondre aux besoins importants des populations notamment en matière de délivrance des services sociaux de base et de réduction de la pauvreté, a su se rendre disponible aux articulations majeures de la réalisation du projet. D'abord, le lancement du projet a permis au PRIME d'établir le contact entre l'équipe de réalisation de l'étude et les points focaux de l'Administration Centrale, de la Société Civile, du Secteur Privé, et des PTFs ; ce qui a facilité la collecte des données, à laquelle a participé activement le personnel du PRIME. La collaboration étroite du PRIME, notamment celle du Coordonnateur, M. BAMBA Sékou et de ses proches collaborateurs en les personnes de M. TETIA Armand et M. BOSSON Kouadio Jean, est hautement appréciée. Qu'ils acceptent les sincères remerciements de la CAPEC pour la disponibilité d'écoute, la patience, et la grande disponibilité dans le suivi des étapes de réalisation de l'étude.

Des appréciations vont également à l'Equipe de la Cellule d'Analyse de Politiques Economiques du CIRES (CAPEC), dans la diversité de sa composition. L'Equipe d'analyse a été conduite par le Professeur AHOURE Alban Alphonse Emmanuel, Directeur de la CAPEC, expert en Economie de la Firme, en Economie du Travail et des Ressources Humaines, en Analyse de la Pauvreté et des Inégalités ainsi que des Méthodes d'Evaluation d'Impact des Projets de Développement. L'étude a bénéficié des apports du Professeur KAMGNIA Bernadette Dia, experte en Finance Agricole et Techniques Quantitatives, pour son assistance à la coordination de l'étude et dans l'élaboration et analyse du répertoire des programmes et projets de modernisation de l'Etat. Le Dr FE Doukouré Charles, Ingénieur Statisticien Economiste, expert en Modélisation Macroéconomique, a assuré le lead dans la construction des indicateurs de connaissance et d'appréciation de la modernisation de l'Etat. L'organisation des entretiens et de l'analyse des données a bénéficié de la forte participation, entre autres, de Dr. Ahouakan William, Dr. Adingra Guillaume, Dr. ABOUA Christian, Dr. KRAMO Germain, Dr. KOUADIO Kouassi Boniface, Dr. BOYE Roméo, Dr. TRAORE Yahoua, M. YEO Kolotioma, M. KESSE Tano Koutouo ; ainsi que de celle de Ms. KADJO Tatiana et de Mme GOUEDAN Neuba dans la facilitation administrative.

Les sincères remerciements vont également à M. TAPE Christian, Directeur Adjoint de l'INS qui a coordonné l'équipe de collecte des données, composée de Ms. GOUALI Lou Joëlle, Ms. AKADIE Dominique et M. N'GBE Koffi Ange Eric ; ainsi qu'à M. DEDJO Yao Simon et son équipe qui ont été chargés de l'élaboration de la cartographie et du cadre commun des résultats, sans omettre les contributions de M. ACHIAOU Jacques Expert en Droit, et de M. SALAWU Karim.

Résumé exécutif

1. Les Etats contemporains doivent sans cesse se réinventer, aux fins d'une part, d'assurer une offre de service performante et efficace, et d'autre part, de rendre plus efficace leurs actions dans la fourniture des services de qualité aux citoyens et dans le développement du secteur privé.
2. En effet, l'accroissement de l'efficacité des Etats demeure une préoccupation majeure des pouvoirs publics. Pour répondre à cet objectif, plusieurs stratégies sont mises en œuvre dont la modernisation de l'Etat.
3. L'atteinte des objectifs visés par les réformes en faveur de la modernisation de l'Etat impose d'engager un suivi et une évaluation plus efficaces de leur mise en œuvre. C'est dans ce cadre que le Gouvernement ivoirien a initié le Programme National d'Appui aux Réformes Institutionnelles et à la Modernisation de l'Etat (PRIME), qui a pour objectif de rendre plus cohérente l'action des différents acteurs publics et d'améliorer de manière significative, l'efficacité des programmes/projets de l'Etat pour répondre aux besoins importants des populations.
4. La conduite des initiatives de modernisation fait ressortir des insuffisances concernant la multiplicité, le manque de synergie, l'insuffisante coordination de l'ensemble des activités. C'est dans ce contexte que la primature à travers le PRIME a décidé de conduire une étude de cartographie des programmes et projets de modernisation de l'Etat couplé à l'élaboration d'un cadre commun de résultats.
5. La méthodologie utilisée dans cette étude est basée sur la recherche documentaire, l'analyse SWOT, la collecte et le traitement de données primaires (enquête quantitative, entretiens structurés et focus groups) et secondaires et la construction d'une plateforme informatique de suivi des indicateurs de résultats.
6. Globalement, l'étude a permis d'avoir une vue d'ensemble des efforts consentis par le Gouvernement pour moderniser toutes les sphères de l'Etat en commençant par les institutions publiques. Toutes les structures visitées (55) ont des projets/programmes en faveur de la modernisation de l'Etat. Au total cent-vingt-deux (122) projets ont été répertoriés dont la majorité est en cours d'exécution (67 projets), trente-deux (32) projets sont en prévision, dix-huit (18) projets achevés, deux (02) projets arrêtés et trois (3) projets dont l'état d'exécution n'a pas été indiqué.

L'analyse situationnelle a permis d'aboutir aux conclusions suivantes :

De la connaissance du concept et des projets et programmes

7. Une connaissance insuffisante du concept de modernisation chez les ménages mais appréciable au niveau des entreprises. Seulement 53% des personnes enquêtées ont connaissance du concept de modernisation de l'Etat. Cette méconnaissance est plus marquée chez les femmes (38%) que chez les hommes (61%). La connaissance s'accroît avec l'instruction scolaire et le niveau de revenu. En revanche, 72% des entreprises ont connaissance du concept de la modernisation de l'Etat. Ce niveau de connaissance est encore plus élevé chez les entreprises formelles (83%) que chez les entreprises informelles (61%).

8. Aussi bien pour les entreprises que pour les ménages, la modernisation de l'Etat se conçoit comme un vecteur (i) d'amélioration de la qualité des services, (ii) de plus de disponibilité des services publics, (iii) et d'une amélioration de l'accès aux services.

9. Différemment de la connaissance du concept de modernisation de l'Etat, les projets et programmes « en faveur de la modernisation de l'Etat » sont largement connus des ménages et des entreprises. Ainsi près de 8 ivoiriens sur 10 ont connaissance des projets et programmes conduits par l'Etat Ivoirien, avec une plus forte proportion chez les hommes (80%) que chez les femmes (74%), ainsi que chez les jeunes (84%), et chez les adultes (76%) que chez les seniors (74%). Il apparaît que la connaissance des projets et programmes dépend intrinsèquement de l'étendue du projet (populations bénéficiaires) et des stratégies de communication.

En ce qui concerne les changements observés

10. Les réformes ont entraîné plus de disponibilité des services, mais demeurent les challenges de coûts d'accès, d'équité et d'éthique dans l'allocation des ressources. Selon les affirmations des ménages et des chefs d'entreprises (enquêtés), depuis 2012 des changements positifs ont été surtout observé au niveau de la disponibilité des services publics, de la simplification des procédures administratives et de l'amélioration de l'accueil et la qualité des services rendus aux citoyens. Une faible proportion des enquêtés, tant chez les hommes que chez les femmes, de même qu'au niveau des chefs d'entreprises (environ 25-30%) a affirmé avoir observé des changements dans l'amélioration de l'équité et de l'éthique dans l'allocation des ressources (financières et humaines), ainsi qu'au niveau de l'amélioration des coûts d'accès aux services publics et de la facilité de paiement des impôts (les ménages).

11. Les secteurs d'activités dans lesquels des changements positifs sont le plus perçus par les ménages sont ceux de la communication, de la sécurité et de la santé. Pour les chefs d'entreprises, les changements positifs sont observés particulièrement au niveau des infrastructures (79%), de la communication (53%) et des transports (52%). Par contre, une proportion importante des ménages enquêtés atteste qu'il n'y a pas eu de changements ou il est observé des changements négatifs au niveau des secteurs de l'Education-Formation, de l'Emploi et de l'Agriculture. Ce qui laisse entrevoir des impacts insuffisants des projets et programmes mis en œuvre dans ces secteurs.

De la satisfaction et des améliorations observées par les usagers/bénéficiaires des projets et programmes

12. Il est observé un faible niveau de satisfaction des ménages et des entreprises dans l'utilisation des services publics ou des services offerts en faveur de la modernisation de l'Etat. Un peu plus d'une personne sur deux ayant connaissance des changements dans un secteur donné vont l'expérimenter et seulement autour de la moitié de ceux l'ayant expérimenté en sortira satisfaite. Les proportions de personnes et des entreprises satisfaites demeurent faibles (30%) au niveau des coûts d'accès et des voies de recours dans quasiment tous les secteurs.

13. Une majorité relative des ménages enquêtés (61%) affirment avoir observé des améliorations dans leurs conditions de vie du fait des réformes initiées par le gouvernement Ivoirien. Ce qui est affirmé par 63% des hommes contre 57% des femmes. 52% des ménages ont la perception d'une évolution positive de l'efficacité de l'Etat du fait des réformes entreprises depuis 2012.

14. Globalement, moins de 50% des enquêtés perçoivent une évolution positive au niveau de la capacité de l'Etat à traiter les citoyens de manière équitable (47%), de la prise en compte des questions de disparités de genre dans les politiques publiques (46%) et de l'engagement des citoyens à contribuer au développement par le respect des lois, des règles et procédures (39%). 60% des entreprises perçoivent une évolution positive dans l'efficacité de l'Etat au niveau des activités du secteur public, 56% constatent que l'engagement des entreprises à contribuer au développement s'améliore et 49% affirment une évolution positive de l'efficacité de l'Etat dans son interaction avec le secteur privé. Cependant une proportion relativement faible d'entreprises observe des évolutions positives en matière de prise en compte des attentes des entreprises (38%), de la confiance qu'inspire l'Etat (44%) et de la prise en compte des disparités de genre (45%).

De l'alignement des réformes sur les besoins des populations

15. Seulement 11% des ménages affirment que les réformes répondent totalement à leurs besoins. Par contre, 30% des populations signifient que les réformes ne répondent pas vraiment à leurs besoins. La majeure partie des répondants affirment que les réformes n'ont permis que de répondre partiellement à leurs besoins. Les secteurs de la défense et sécurité, de la justice et administration générale et de la santé sont ceux pour lesquels plus de 60% des répondants affirment que les réformes répondent totalement ou partiellement à leurs besoins. Les secteurs de l'emploi, de l'agriculture, de la construction et logement, de l'enseignement supérieur, de la protection sociale et de l'éducation et formation ont des taux de réponse indiquant l'inadéquation qui sont assez élevés, respectivement de 65%, 59%, 49%, 49%, 46% et 45%. Les entreprises quant à elles ont exprimé à 81% que les réformes conduites répondent entièrement à leurs besoins. Ce constat reste plus important chez les entreprises informelles (86%) que chez les entreprises formelles (76%).

Les attentes des ménages et entreprises

16. Pour les ménages et les entreprises, les trois attentes majeures portent sur (i) l'amélioration de la qualité des services, (ii) une disponibilité plus grande des services de base pour tous les citoyens et (iii) une facilité plus accrue d'accès des citoyens aux services publics. Une large majorité des ménages enquêtés attendent des réformes majeures dans les secteurs de l'éducation et formation (71%), de la santé (65%) et de l'emploi (38%), qui touchent le plus au bien-être des populations. Pour les chefs d'entreprises, il faut reformer l'éducation et la formation (65%), l'enseignement supérieur (25%), la santé (21%) et le secteur de l'emploi (21%), pour un premier niveau de choix ; puis les impôts, trésor et douane (38%) au deuxième niveau de choix.

De la perception des capacités humaines et financières de l'Etat

17. Tandis que les responsables des projets et programmes et les cadres de l'administration indiquent une insuffisance de ressources allouées et des ressources humaines, les populations perçoivent plutôt la suffisance de ces ressources, mais des contraintes dans la motivation des agents de l'Etat. Une faiblesse dans l'offre de services par l'Etat se situerait au niveau de la définition et de l'offre des incitations aux agents de l'Etat.

Les suggestions des ménages et entreprises

18. Une synthèse des suggestions faites par les ménages et les entreprises en vue d'une plus grande modernisation de l'Etat en Côte d'Ivoire, fait ressortir la nécessité de consultation des populations ou des

bénéficiaires pour recenser les vrais besoins des populations. Les actions de modernisation d'Etat devront se détourner de tout jeu politique et l'accent devra être mis sur la transparence, la reddition de compte ainsi que la mise en place de comités rigoureux de suivi des différentes réformes. Il faut mettre en place des projets et programmes et des structures publiques fondés sur la méritocratie.

Les forces et faiblesses et les résultats des initiatives de modernisation de l'Etat

19. Les principales forces du processus de modernisation de l'Etat sont la volonté politique clairement affichée, l'existence d'un dispositif institutionnel et réglementaire indispensable à la modernisation de l'Etat et le démarrage effectif et la finalisation de plusieurs projets de modernisation. Mais des faiblesses telles l'inexistence d'une stratégie nationale de modernisation de l'Etat, l'inexistence d'un organe central de coordination des projets de modernisation, le chevauchement des pouvoirs et des responsabilités, la multiplicité des structures, le manque de financement ou le financement irrégulier et l'absence d'indicateurs de mesure de la modernisation, sont de nature à contrarier l'atteinte des objectifs de modernisation de l'Etat.

20. La Côte d'Ivoire s'est dotée d'un dispositif institutionnel approprié à la modernisation de l'Etat, avec une ferme volonté politique. Les initiatives de modernisation de l'Etat ont permis la création de plusieurs structures dont le ministère en charge de la Modernisation de l'Administration, le Secrétariat au renforcement des capacités (SNRC), le PRIME, la CAIDP, le CCESP, la Haute Autorité pour la Bonne Gouvernance, etc ;

21. Le pays a également mis en place un cadre réglementaire approprié à la modernisation de l'Etat. Il s'agit notamment des lois pour l'organisation de l'administration territoriale, du décret n° 2015-68 du 4 février 2015 créant le SIGFAE, des lois pour réguler le secteur du numérique, des directives prises au niveau communautaire pour créer un Cadre Harmonisé des Finances Publiques (SIGFIP et ASTER), etc ;

22. Les initiatives de modernisation de l'Etat ont permis d'avoir plusieurs résultats. Il s'agit entre autres de la digitalisation de plus en plus accrue pour simplifier les procédures administratives dans certains services, de l'amélioration de l'accès à l'information, de la réduction des délais et des procédures d'obtention des documents administratifs, de la maîtrise de l'effectif des fonctionnaires et de la masse salariale, de l'amélioration du cadre de la relation entre l'Etat et le secteur privé et aussi de l'environnement des affaires, de la modernisation des outils de paiements pour améliorer la collecte des recettes fiscales, etc.

Les défis à la modernisation de l'Etat en Côte d'Ivoire

23. Des défis relatifs liés à la gouvernance et à l'opérationnalisation des réformes. Pour atteindre les objectifs escomptés de la modernisation de l'Etat, il est indispensable de surmonter les défis liés à la l'opérationnalisation et à la gouvernance des projets. Ces défis sont d'abord liés à la résistance de certains fonctionnaires et agents de l'Etat, à l'incivisme, à la mobilisation des ressources nécessaires pour la mise en œuvre de la modernisation de l'Etat, à la mise en place de mécanismes de suivi-évaluation et d'évaluation d'impact, à l'instauration de mécanismes redditionnels, à la lutte contre la corruption, à la lutte contre la multiplicité des structures, à la disponibilité de ressources humaines en qualité et en quantité, à l'allocation efficace et efficiente des ressources humaines, matérielles et financières, à la prise en compte de l'approche genre, à l'attention portée à l'éthique et à l'équité, à une

insuffisance des politiques d'incitation en adéquation avec la politique d'évaluation, et à la généralisation des contrats de performance.

24. Des défis liés à l'accès. Dans sa stratégie de moderniser l'Etat, le Gouvernement doit relever les défis liés à l'équité dans l'accès aux services de l'Etat et au rapprochement des services des populations. Une solution à ce niveau est la mise en place de l'Observatoire des Services Publics (OSEP), d'une part pour recueillir les plaintes relatives aux abus de pouvoir et d'autorité, tracasseries, actes de corruption, et d'autre part pour définir les mesures visant à améliorer la qualité du service public, et à assurer le suivi régulier de leur application.

25. Des défis relatifs aux coûts des services. Le coût élevé des services de l'Etat peut constituer un frein à l'accès des populations. En effet, les populations enquêtées se sont plaintes des difficultés d'accès à certains services malgré les efforts réalisés.

26. Des défis relatifs à la qualité. Malgré les réformes de modernisation de l'Etat, des efforts doivent toujours être faits pour améliorer la qualité des services, notamment dans les secteurs de l'éducation, de la santé et de l'énergie.

Des axes prioritaires identifiés sur la base de benchmark et des données collectées

27. Axe 1. GOUVERNANCE DES PROJETS ET PROGRAMMES ET DES INSTITUTIONS DE L'ETAT

Cet axe vise à adresser les défis de : (i) la qualité des coordonnateurs des projets et programmes de modernisation de l'Etat, (ii) la lutte contre l'instabilité institutionnelle, (iii) la lutte contre la multiplicité des structures, (iv) la communication et la collaboration entre les ministères et les agences étatiques. Les actions correctives suggérées concernent : (a) la valorisation du principe de la méritocratie, (b) la décentralisation du pouvoir assortie d'un niveau élevé de continuité institutionnelle sans compromettre la capacité de l'Etat, (c) le renforcement du PRIME comme organe chargé du pilotage technique du cadre commun des résultats des projets de modernisation de l'Etat, du suivi-évaluation, notamment via la plateforme en ligne du cadre commun des résultats, et de vulgariser la culture de l'évaluation et du rendement.

28. Axe 2. OPERATIONNALISATION RATIONNELLE ET EFFICACE DES PROJETS ET PROGRAMMES ET DES INSTITUTIONS DE L'ETAT

Cet axe veillera à résoudre les défis de : (i) absence de mécanisme efficace de suivi-évaluation comprenant l'évaluation d'impact, (ii) résistance de certains fonctionnaires due aux rentes et l'incivisme, (iii) absence d'un système de rémunération et/ou d'incitations approprié, (iv) faible généralisation des contrats de performance, (v) inexistence de véritable culture de reddition de compte, (vi) insuffisance de l'équité et de la lutte contre la corruption. Les actions concerneront : (a) l'évaluation des gestionnaires de projets et des responsables des structures étatiques sur la base des indicateurs clés de rendement tels que le volume de production, la qualité de la production, l'efficacité et l'efficacé, (b) la possibilité de mise en cause de la responsabilité des gestionnaires de services étatiques lorsque ceux-ci sont défectueux, (c) la mise en place d'« organismes indépendants d'évaluation » de la performance, (d) la publication sur internet des objectifs et des résultats des institutions du secteur public, (e) la rémunération liée au rendement pour les gestionnaires, avec une partie variable en fonction des résultats, (f) des mécanismes

anti-corruption rigoureux pour toutes les formes de corruption, (g) la construction des infrastructures pour accroître la disponibilité et l'accès.

29. Axe 3. CAPITAL HUMAIN DE QUALITE ET INNOVATION

Cet axe prendra en compte la résorption des défis de : (i) disponibilité de ressources humaines en qualité et en quantité ; (ii) la faible maîtrise et utilisation de l'outil informatique comme support indispensable dans la modernisation de l'Etat, (iii) la réduction de la fracture numérique. Les actions de correction se résument en : (a) l'affectation de ressources suffisantes pour l'amélioration de la capacité et de l'efficacité des systèmes d'éducation et de formation, (b) le soutien du Gouvernement à la modernisation technologique des industries nationales en encourageant progressivement la création de capacités scientifiques et technologiques nationales et en soutenant l'apprentissage, (c) l'investissement dans la création d'instituts de recherche afin de favoriser le développement des capacités nationales, notamment en TICs, (d) le renforcement et la diffusion des technologies, notamment de l'e-gouvernement, dans le fonctionnement des projets et programmes de modernisation, (e) la poursuite et le renforcement de la numérisation des procédures au niveau des institutions de l'Etat.

30. Axe 4. MOBILISATION ET ALLOCATION RATIONNELLE ET EFFICIENTE DES RESSOURCES FINANCIERES

Les défis à ce niveau portent sur : (i) la mobilisation de ressources pour la mise en œuvre des projets et programmes de modernisation de l'Etat, (ii) la réduction des disparités et inégalités dans l'affectation des ressources aux projets et programmes. Il est recommandé : (a) la Budgétisation au rendement , (b) un modèle intégré et formalisé de contrôle de gestion qui permet d'évaluer le rendement de l'action administrative et les performances opérationnelles et une gestion des ressources humaines ; (c) la contribution du secteur privé au développement dans un renforcement du cadre de concertation et de partenariat Etat-Secteur Privé, (d) la création des « obligations à impact social », des titres financiers remboursés à des investisseurs privés que si les résultats de politiques sociales sont réellement atteints, (e) plus d'efficacité dans la mobilisation des ressources domestiques et dans la dépense publique, par la réduction des distorsions, (f) la mobilisation et l'utilisation efficace et efficiente des ressources des PTFs et de la dette.

Des dispositifs de gouvernance contribuant au succès des réformes

31. Des études réalisées en Chine, au Japon, en Corée du Sud, aux Philippines et en Thaïlande concourent à dire que le succès de la modernisation de l'Etat se fonde sur un ensemble de facteurs dont : (i) l'existence d'un leadership administratif de haut niveau (soutenu par les dirigeants politiques : chefs de gouvernement, ministres et directeurs de département ministériels, etc.) ; (ii) une large participation de la population, à la fois dans la formulation de programmes stratégiques et dans la mise en œuvre de mesures de réforme spécifiques ; (iii) la nécessité d'un plan opérationnel de mise en œuvre des réformes, combinant une coordination adéquate, un suivi des réformes, un retour d'information et des mesures correctives à mi-parcours.

32. Le Comité interministériel de coordination placé sous l'autorité du Premier Ministre, mettra en œuvre la modernisation de l'Etat, à travers : (i) Ministère de la Modernisation de l'Administration et de l'Innovation

du Service Public, ; (ii) le PRIME chargé du pilotage technique et du suivi et évaluation (iii) les départements ministériels et les institutions chargés de l'exécution technique et opérationnelle du CCR ; (iv) les chefs de programmes et projets de modernisation de l'action publique, principaux responsables de l'animation et de la mise en œuvre technique des activités des programmes et projets au sein des départements ministériels et des institutions ; (v) les partenaires sociaux, les OSC et les ONG, structures de concertation et de veille et (vi) les partenaires techniques et financiers (PTF), intervenant techniquement et financièrement pour soutenir le processus de modernisation de l'Etat.

Des recommandations ont été formulées

33. Pour assurer l'appropriation de la modernisation de l'Etat, appuyé par le secteur privé et la population, le Gouvernement devra veiller à :

- améliorer la communication sur les projets de modernisation de l'Etat ;
- améliorer l'accès à l'information ;
- améliorer le cadre de la relation entre l'Etat et le secteur privé et l'environnement des affaires
- associer les populations à l'élaboration et à la mise en œuvre des réformes en prenant en compte leurs besoins réels
-

34. Pour garantir l'atteinte des objectifs de la modernisation, l'Etat veillera à :

- doter tous les projets de modernisation de l'Etat de mécanismes de suivi-évaluation et d'évaluation d'impact ;
- instaurer des mécanismes redditionnels au niveau des projets de modernisation de l'Etat ;
- poursuivre la digitalisation en dotant les services d'outils informatiques et de connexion internet et en réduisant la fracture numérique ;
- relever les défis majeurs dont : les défis liés à l'équité dans l'accès aux services publics et au rapprochement des services des populations, afin de réduire la méconnaissance et le faible impact des projets et programmes; les défis relatifs à l'opérationnalisation et à la gouvernance des réformes ;

35. Une gouvernance solide du cadre commun des résultats de la modernisation de l'Etat requiert que l'Etat veille à :

- renforcer le PRIME, au niveau national, en vue de faciliter sur le plan opérationnel, l'exécution et la coordination des différentes activités inscrites dans les projets et programmes de modernisation de l'Etat ;
- garantir la stabilité institutionnelle.

36. Il est nécessaire de mobiliser les expériences et appuis des PTFs pour :

- renforcer les acquis de modernisation de l'Etat que sont les dispositifs institutionnels et le cadre réglementaire ;
- doter le processus d'indicateurs pertinents et mesurables de modernisation dans les services ;
- définir un plan et une stratégie de financement de la modernisation de l'Etat.

1 Introduction

1.1 Contexte

Le renforcement de la qualité des institutions et de la bonne gouvernance est une priorité pour le gouvernement ivoirien et constitue le premier axe stratégique du Plan National de Développement 2016-2020 (PND 2016-2020). A travers cette planification, le Gouvernement ivoirien veut favoriser la participation de tous, un bon fonctionnement des marchés et une allocation optimale des ressources au service de l'intérêt général. C'est dans cette optique que, depuis 2011, il a été initié d'importantes réformes qui ont permis à l'économie ivoirienne de réaliser de bonnes performances et de figurer parmi les 10 pays les plus réformateurs au monde, successivement en 2014, 2015 et 2018. Parmi ces réformes prioritaires figurent celles relatives à la modernisation de l'Etat.

De nombreuses initiatives de modernisation sont en effet en cours d'implémentation au sein de différentes institutions et administrations de l'Etat, dont les objectifs primordiaux sont d'une part, d'assurer une administration performante et efficace, et d'autre part, de rendre plus efficace son action dans la fourniture des services de qualité aux citoyens et dans le développement du secteur privé.

La modernisation considérée s'appuie sur des actions clés telles que les réformes institutionnelles, l'utilisation accrue d'outils modernes d'administration en ligne, de passation de marchés, de gestion des ressources humaines, le renforcement de la qualité du capital humain dans les administrations publiques, et celui du contrôle citoyen de l'action publique. Ces actions devront en outre favoriser une plus grande satisfaction des populations et une plus grande adhésion de leur part à la notion d'Etat comprenant leur participation à la définition des politiques et stratégies et leur contribution effective à l'amélioration des conditions de vie en Côte d'Ivoire.

On note ainsi que la Côte d'Ivoire a non seulement renoué avec la planification depuis 2012, mais elle s'est résolument tournée vers la création d'un Etat moderne. Cependant, la conduite des initiatives de modernisation de l'Etat rattachées ou non aux différents cadres programmatiques (Plan National de Développement, Programme d'Actions Prioritaires du Gouvernement, divers programmes de coopération avec les partenaires au développement) appelle plusieurs constats dont les plus récurrents sont :

- le grand nombre de projets et programmes n'a pas donné, jusqu'à ce jour, de réponse significative et cohérente à la question de la modernisation de l'Etat, par défaut de synergie ;
- la multitude d'interlocuteurs, corrélée à la multitude des programmes et des structures étatiques qui interviennent presque indépendamment les uns des autres, sans concertation approfondie sur des projets aux objectifs bien souvent liés, limitent l'impact des efforts de l'Etat ;
- l'insuffisante coordination de l'ensemble des activités de modernisation ne donne pas une bonne visibilité de la conduite des réformes, de leurs performances ou échecs et des acquis à consolider ou dysfonctionnements à corriger.

Pour apporter une réponse appropriée à ces préoccupations, il s'impose d'engager un suivi et une évaluation plus efficaces des réformes mises en œuvre. C'est dans ce cadre que le Gouvernement a initié le Programme National d'Appui aux Réformes Institutionnelles et à la Modernisation de l'Etat (PRIME). Ainsi, pour rendre plus cohérente l'action des différents acteurs publics et améliorer de manière significative, l'efficacité des programmes/projets de l'Etat et pour répondre aux besoins importants des populations notamment en matière de délivrance des services sociaux de base et de réduction de la pauvreté, la Primature a initié à travers le PRIME, une étude portant sur la cartographie des programmes et projets de modernisation de l'Etat et l'élaboration d'un cadre commun de résultats.

1.2 Objectifs de l'étude

L'étude de cartographie des programmes et projets de modernisation et d'élaboration d'un cadre commun de résultats a visé la mise en place d'un cadre harmonisé de pilotage et de suivi des actions de modernisation de l'Etat pour une plus grande efficacité de l'action publique. Elle devrait permettre d'avoir une vue d'ensemble des efforts consentis par l'Etat pour moderniser ses institutions et rendre plus efficace son action. Cette initiative devrait également contribuer à une meilleure exécution des orientations du Président de la République relativement à l'élaboration et à l'exécution du Programme Social du Gouvernement sur la période 2018-2020.

La cartographie des programmes et projets de modernisation de l'Etat a consisté à élaborer une base de données dynamique des programmes et projets de modernisation de l'Etat, achevés, en cours ou prévus depuis 2012. La base de données a permis la description des programmes/projets, tout au moins, en chacun des points suivants : nom, description, Ministère porteur, couverture géographique, date de début, durée prévisionnelle, phase, coût estimé, budget disponible, budget à mobiliser, source de financement, caractère interministériel, liens avec le PND et le PAP.

Sur la base des conclusions de l'analyse situationnelle et à partir de l'identification des indicateurs de suivi, un Cadre Commun de Résultats a été élaboré sous forme d'un tableau de bord bâti autour de résultats stratégiques et prenant en compte les processus, programmes et projets de modernisation de l'Etat.

De manière spécifique,

En ce qui concerne la cartographie des programmes et projets, il s'est agi de :

- répertorier les processus, programmes, projets de modernisation de l'Etat prévus, en cours et achevés (depuis 2012) et en constituer une base de données ;
- faire une analyse situationnelle de la modernisation de l'action publique ; et
- identifier, sur la base des conclusions de l'analyse diagnostique, les programmes/projets prioritaires qui devront faire l'objet d'un suivi prioritaire.

En ce qui concerne l'élaboration du cadre commun de résultats, l'étude a veillé à :

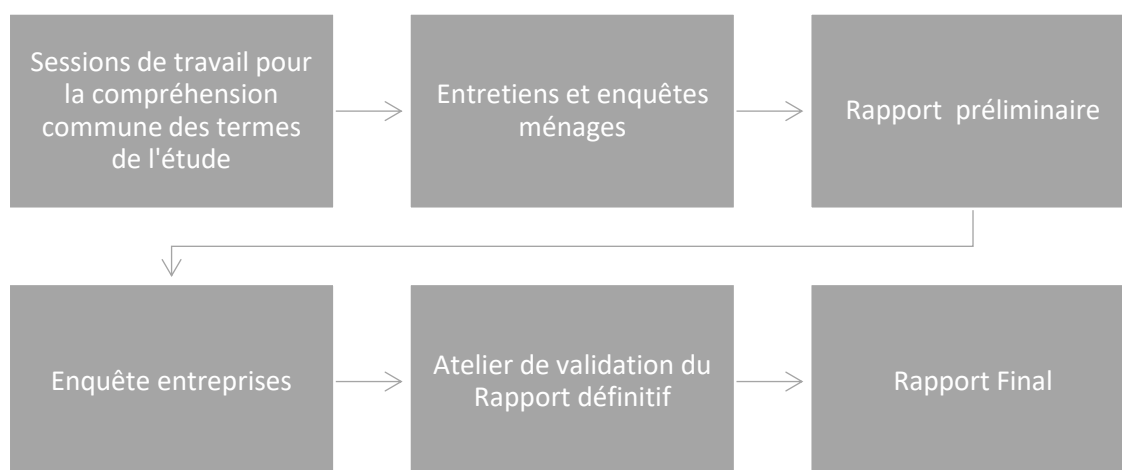
- élaborer un tableau de bord pour le suivi des programmes et projets de modernisation de l'Etat bâti autour de résultats stratégiques en lien avec le projet d'émergence de la Côte d'Ivoire ;
- définir des indicateurs spécifiques (avec base de référence et cibles) pour les résultats et actions retenus ;
- définir les acteurs impliqués dans le suivi et le rapportage ; et
- proposer un dispositif d'ensemble pour la gouvernance du Cadre Commun de Résultats.

1.3 Mise en œuvre de l'étude

La Cellule d'Analyse de Politiques Economiques du CIRES est la Firme Consultante retenue pour la réalisation de l'Etude. Cependant des technicités spécifiques et les délais de réalisation de l'étude ont requis l'extension de l'équipe de la CAPEC à un juriste, à des techniciens de la collecte des données, à des cartographes et à des spécialistes des techniques de l'information et de la communication.

Plusieurs séances de travail entre le PRIME et l'équipe technique ont abouti au lancement de l'étude le 11 juillet 2019, avec l'ensemble des parties prenantes de l'étude. Des entretiens avec les points focaux de l'administration publique, du secteur privé et des Partenaires Techniques et Financiers se sont déroulés de la première semaine du mois d'août à la mi-octobre 2019. L'enquête ménage a suivi, en octobre ; ce qui a servi d'input à l'élaboration du rapport intérimaire qui a été présenté au cours de la dernière semaine du mois de novembre 2019. Les commentaires reçus ont permis de recadrer la collecte des données d'entreprises. La figure 1 résume les étapes de réalisation de l'étude.

Figure 1: Etapes de réalisation de l'étude de la cartographie et cadre commun des résultats des projets de modernisation de l'Etat en Côte d'Ivoire



Source : CAPEC

1.4 Forces et limites du processus de collecte de données

La collecte des données d'enquêtes ménages et entreprises ont été réalisées dans le temps imparti avec des taux de réponse satisfaisants. Les rencontres d'entretien dans les administrations ont été facilitées par les points focaux des structures techniques et des Partenaires Techniques et Financiers.

En revanche les retours sur les requêtes de données ont été très lents et seulement une vingtaine de répertoires de projets ont été reçus, malgré les relances.

1.5 Plan du rapport de l'étude

Faisant suite à l'introduction, la section 2 présente succinctement la méthodologie. Le concept de Modernisation de l'Etat est défini dans la section 3, en passant en revue les enjeux de la modernisation. La section 4 présente la répartition sectorielle et géographique des programmes et projets de modernisation de l'Etat en Côte d'Ivoire depuis 2012. Une analyse diagnostique de la modernisation de l'Etat en Côte d'Ivoire est faite à la section 5. La section 6 passe en revue les acquis et défis majeurs de la modernisation de l'Etat en Côte d'Ivoire, lorsque la section 7 fait état des programmes et projets prioritaires en matière de modernisation de l'Etat. Le développement des indicateurs d'évaluation du processus de modernisation de l'Etat, par rapport aux perceptions, à la connaissance et à la satisfaction est présenté à la section 8, lorsque la section 9 examine le dispositif de gouvernance du cadre commun

des résultats. Enfin, des recommandations sont faites à la section 10, suite à la conclusion générale. Les recommandations sont assorties d'une matrice des actions prioritaires.

2 Méthodologie

Pour atteindre les objectifs de l'étude, les outils d'analyse suivants ont été mobilisés: la revue documentaire, l'analyse SWOT, la collecte de données primaires et secondaires, le traitement des données par les méthodes de statistique descriptive et d'économétrie, la construction d'une plateforme informatique de suivi des indicateurs de résultats.

2.1 Revue documentaire

Le diagnostic de l'état des lieux s'est fait à travers une revue documentaire relativement exhaustive des différents programmes et projets de réformes institutionnelles et de modernisation en vue d'en ressortir une cartographie par secteur ciblé. Au-delà de cette cartographie, un diagnostic des acquis, succès mais aussi des dysfonctionnements majeurs de l'action étatique a été réalisé.

Pour ce faire, l'analyse documentaire s'est basée sur l'approche de la revue systématique : (i) des documents de politiques, projets de loi sur la modernisation, stratégies et rapports sur l'évaluation des politiques publiques, des textes juridiques et économiques, des procédures administratives; (ii) des documents de travail, des travaux de recherches publiés ou non directement en relation avec la modernisation de l'Etat ; (iii) ceux portant sur des mécanismes de contrôle de l'action publique et de formation des agents publics, hauts cadres et dirigeants de l'Etat, et (iv) des documents ou études relatifs aux dysfonctionnements existants dans certains projets et/ou programmes.

2.2 Collecte de données

Des données secondaires et des données primaires ont été collectées à l'aide d'enquêtes qualitatives et d'enquêtes quantitatives.

2.2.1 Les données qualitatives

La collecte des données qualitatives s'est faite au moyen de trois techniques adaptées à l'approche qualitative : les entretiens individuels, les consultations publiques, et les focus groups.

2.2.1.1 Les entretiens individuels

Les entretiens semi-structurés ont été conduits auprès des responsables des structures impliquées dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation, des plans stratégiques et des politiques en matière de réformes institutionnelles ou de réforme de l'Etat, en Côte d'Ivoire et dans la sous-région. Les entretiens ont concerné : (i) les Ministères techniques, institutions et structures rattachées ainsi que les collectivités ; (ii) les Partenaires Techniques et Financiers ; (iii) le Secteur Privé, et (iv) la Société Civile.

Les questions abordées lors des entretiens ont porté sur :

- les cadres institutionnel, organisationnel et fonctionnel de la structure ;

- les objectifs assignés et le cadre de résultats ;
- le système de recrutement du personnel, de rétention et de motivation ;
- les moyens généraux ;
- les mécanismes de reddition de compte ;
- les difficultés rencontrées dans l'offre de service public ;
- les performances et contre-performances ainsi que les causes sous-jacentes ;
- les propositions pour plus d'efficacité et d'efficience ; etc.

2.2.1.2 Les consultations publiques

Les consultations publiques ont permis de recueillir des informations sur les valeurs, les préférences et les attentes des citoyens et des parties prenantes, en favorisant l'inclusion des groupes vulnérables dans le processus de décision, aux côtés des professionnels et des autres acteurs habituels du système. Ces consultations publiques ont été organisées au niveau de 5 grandes régions. Les cibles des consultations ont été :

- les autorités administratives locales : préfets, sous-préfets ;
- les agents des services techniques de l'administration publique ;
- les responsables d'entreprises privées ;
- les responsables d'ONG locales ;
- les leaders communautaires (chefs de communautés ethniques, leaders religieux etc.).

Les questions abordées ont porté surtout sur :

- la connaissance des réformes entreprises depuis 2012 ;
- l'appréciation de l'efficacité de ces réformes ;
- les effets de ces réformes sur les conditions de vie des populations ;
- les réformes les plus efficaces (en termes de perception) ;
- les attentes vis-à-vis des agents du secteur public ;
- les difficultés rencontrées dans l'offre de service public ;
- les performances et contre-performances ainsi que les causes sous-jacentes ;
- les suggestions pour plus de performance de l'administration publique, etc.

2.2.1.3 Les focus groups

Cinq discussions de groupe ont été organisées dans les différentes localités :

- un groupe composé de femmes ;
- un groupe d'hommes ;
- un groupe mixte (hommes et de femmes) ;
- un groupe de jeunes, agriculteurs, infirmiers, du secteur éducatif, etc ;
- un groupe de chefs de communautés.

Les sujets abordés ont été similaires à ceux des consultations publiques.

2.2.1.4 Les données quantitatives

2.3 Echantillonnage

Le plan de sondage utilisé dans le cadre de cette étude ne concerne que la cible « ménages ou usagers » ; pour les autres cibles (structures techniques publics, privés, société civile, etc.), il ne sera pas utilisé de plan de sondage. Les entreprises enquêtées ont été tirées d'une base de données mise à disposition par l'Institut National de Statistique (INS). Cette base comporte des entreprises des secteurs formels et informels. Pour les ménages, un tirage aléatoire stratifié à deux degrés a guidé le tirage de l'échantillon.

2.3.1 Au niveau des ménages

L'échantillon de ménages a comporté 1164 ménages dont 396 dans le district d'Abidjan et 192 dans chacun des quatre (4) autres districts ou régions, ainsi que l'indique le tableau 1. En procédant ainsi nous avons une précision de l'ordre de 5% au niveau du district d'Abidjan et de 10% dans les quatre (4) autres districts ou régions. Le district d'Abidjan regroupant la plupart des infrastructures des technologies de l'information et de la télécommunication et des services, il nous est paru nécessaire d'avoir un niveau de précision plus intéressant que les autres districts. Par ailleurs la répartition des ZD à l'intérieur des strates a été faite en fonction du taux d'urbanisation.

Tableau 1: Structure de l'échantillon

Districts	Nombre de ZD	Nombre de ménages
	Ensemble	
Abidjan	33	396
Yamoussoukro	16	192
Comoé	16	192
Denguélé	16	192
Montagnes	16	192
Total général	97	1164

Sources : CAPEC

Douze (12) ménages ont été sélectionnés dans chaque ZD de façon aléatoire par un tirage systématique, ce qui a permis d'aboutir à environ 97 ZD.

2.3.2 Au niveau des entreprises

La structure de l'échantillon des entreprises est définie au tableau 2. Suivant la base de sondage des entreprises de l'INS, 13 secteurs d'activités ont été considérés, avec une concentration sur le commerce, l'activité dominante du secteur productif ivoirien.

Tableau 2 :Echantillon des Entreprises informelles

Branche d'Activités informelles	répartition
Activités extractives	4
Activités artistiques, sportives et récréatives	3
Activités d'hébergement et de restauration	1

Activités de construction, immobilier	1
Autres Activités des services	1
Commerce	8
Fabrication de produits alimentaires	5
Fabrication d'articles d'habillement	3
Fabrication de produits en caoutchouc	1
Technologies de l'information et de la communication	3
Transport	1
Réparations d'automobiles et de motos	3
Santé humaine et action sociale	2
Total	36

Sources : CAPEC

Le détail du tirage de l'échantillon de ménages et de celui des entreprises est décrit dans l'Annexe 1.

2.4 Exploitation des données

2.4.1 Analyse SWOT

En fait, l'analyse SWOT repose sur quatre facteurs (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) ou AFOM (Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces). C'est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur ou autres avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement. Le SWOT a été jugé particulièrement utile dans la présente étude du fait qu'il permet de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces. La soumission des résultats du diagnostic du cadre commun de résultats à une analyse SWOT a été nécessaire pour permettre de proposer ou de renforcer le cadre commun de résultat.

2.4.2 Analyse Descriptive des données

Les données collectées ont été analysées en tenant compte de leur nature qualitative ou quantitative. S'agissant des données quantitatives, l'analyse a reposé dans un premier temps sur des graphiques et des tabulations relativement simples. Dans un second temps, des croisements et des fréquences ont été calculés pour des variables clés.

Les données qualitatives, quant à elles, ont été exploitées suivant l'approche de l'analyse de contenu des données recueillies au cours des entretiens individuels et des discussions de groupes, afin de faire ressortir la récurrence des réponses données par les participants.

Cette étape a débouché sur l'identification d'indicateurs de suivi et la construction **d'un indicateur de modernisation** des programmes et projets identifiés à partir des informations collectées.

2.4.3 Analyse économétrique

Une analyse économétrique, notamment une régression logistique a servi à l'identification des déterminants de la connaissance de la modernisation de l'Etat. Le modèle retenu se présente ainsi :

$$Y_i = \sum_{i=1}^k \alpha_i X_i + \varepsilon_i$$

Où

Y_i est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 si l'individu i a connaissance de la modernisation de l'Etat et 0 sinon.

X_i est le vecteur de variables sociodémographiques (sexe, âge, niveau d'éducation, le revenu du ménage, et le localisation géographique).

α_i exprime les pondérations liées à chaque variables explicatives. Dans le modèle logistique, nous nous intéresserons uniquement au signe du coefficient.

ε_i représente la perturbation du modèle ou terme d'erreur.

2.4.4 Plateforme interactive de consultation des données

Rappelons-le, la plateforme interactive d'analyse et de visualisation des données offre la capacité de présenter les données dans une interface dynamique (tableau de bord), d'accéder à des indicateurs, d'analyser et mettre en relation les statistiques par thématique dans l'espace et dans le temps. Il s'agit de permettre de :

- visualiser les données et les résultats via des cartes, des graphiques et des tableaux interactifs ;
- interagir, trier, filtrer et mettre à jour les visualisations sur le tableau de bord, pour poser plus de questions et trouver davantage de réponses ;
- identifier efficacement les zones en souffrance ;
- visualiser l'état d'avancement des programmes et projet de modernisation ;
- partager l'information sur tous types de supports (ordinateur, smartphone...).

Pour ce faire il a été proposé la mise en œuvre d'un système spécifique de collecte, la mise en place d'un centre de coordination, et la formation des utilisateurs.

2.4.5 La collecte

Il est proposé un canevas de transmission à l'ensemble des acteurs autorisés à ajouter des données. Ce canevas comporte des codes géographiques internationaux pré chargés. Ainsi chaque opérateur peut sélectionner les tables correspondant à l'aire géographique d'intérêt. Cette uniformité de données transmises est de nature à faciliter grandement la prise en compte dans la plateforme.

2.4.6 La sécurité des données

Les techniques informatiques de qualité, sont implémentées tout au long de la chaîne de traitement, afin d'assurer la sécurité des micro-données. Ces techniques garantissent l'intégrité et l'exhaustivité des enregistrements.

2.4.7 Le serveur

Un serveur distant hautement sécurisé sert au stockage de la base de données.

2.4.8 Le contrôle d'accès au serveur

L'accès au serveur de stockage est protégé par un système d'authentification et d'autorisation. Un nom d'utilisateur assorti d'un mot de passe individuel est attribué par un administrateur à l'opérateur chargé

de l'ajout de données. Une fois sauvegardés sur le serveur, des droits d'accès limitent toute modification ou suppression de fichier.

A ce niveau, il est conseillé fortement de prévoir un pilote avant de finaliser le déploiement des opérateurs sur toutes les stations. Ceci permet de vérifier le bon fonctionnement de toutes les fonctions ainsi que d'optimiser les différentes composantes de l'enregistrement :

- vérification du bon fonctionnement du serveur ;
- vérification que le canevas convient à chaque secteur ;
- optimisation des workflows ;
- optimisation des fonctionnalités du tableau de bord.

2.4.9 Le centre de coordination

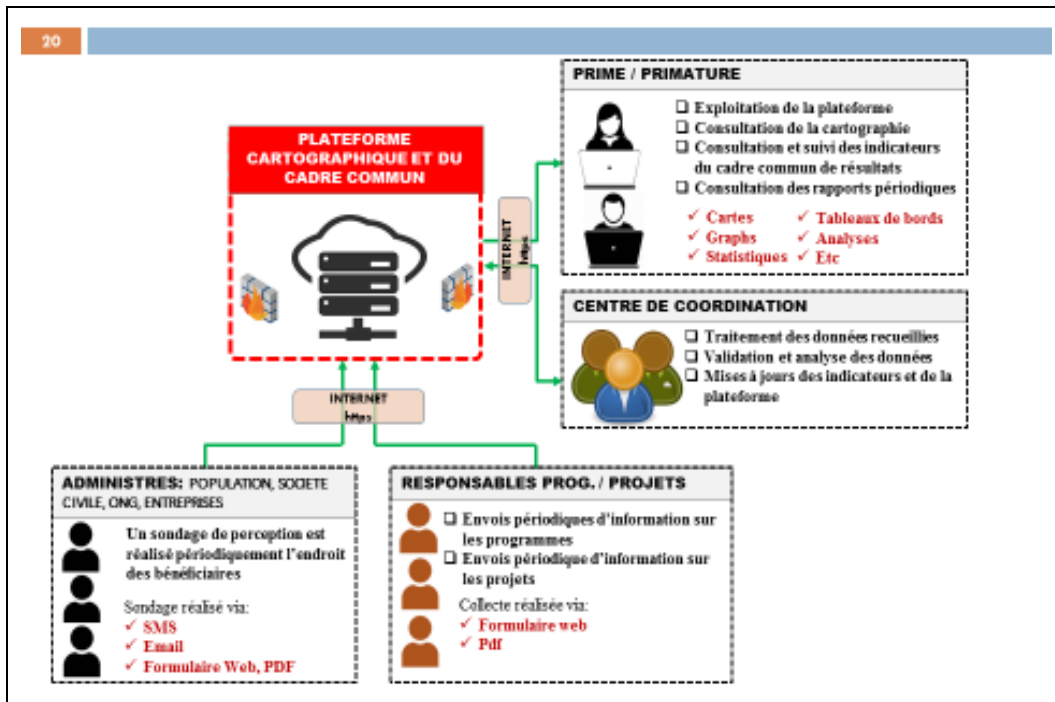
Le centre de coordination contrôle la nature, l'intégrité et la complétude des micro-données. Il est animé par une équipe pluridisciplinaire d'économistes, statisticiens, informaticiens, et géomaticiens. Cette coordination pourrait être assurée par l'équipe de la CAPEC. Des tests sont effectués sur les fichiers pour vérifier leur qualité :

- format de données ;
- cohérence entre les variables d'une même section ;
- cohérence entre les variables des différentes sections ;
- représentation et analyse cartographique possible, etc.

Un serveur physique y est également logé pour une sauvegarde additionnelle de la base de données. Un DMZ derrière un firewall sert à sécuriser le serveur central. L'accès se fait exclusivement à travers une liaison sécurisée SSL (Clé RSA 2048 octets).

En somme, la plateforme interactive se présente comme suit (Figure 2).

Figure 2 : Plateforme interactive du cadre des résultats communs



Sources : CAPEC

2.4.10 La mise à disposition des données

Les données validées par le centre de coordination sont consultables en ligne via un lien. L'utilisateur, à partir de son terminal effectue des requêtes pour demander l'affichage d'une carte spécifique ; le serveur cartographique interprète cette requête et renvoie la carte sous la forme d'une image matricielle (png, jpg,...) ou vectorielle (svg, swf,...).

2.4.11 La formation

Pour une prise en main efficace de la plateforme par les différentes catégories d'acteurs, un plan de formation a été conçu à l'endroit des acteurs et des utilisateurs clés.

2.4.12 La formation des opérateurs

En vue de faciliter l'utilisation du tableau de bord pour aider à la prise de décision, un tutoriel destiné aux utilisateurs clés (cabinet Premier Ministre, Ministères, organismes internationaux, etc.) est élaboré.

La section suivante sera consacrée à l'analyse du concept de modernisation de l'Etat afin de mettre en exergue les différents enjeux.

3 Concept de Modernisation de l'Etat : quels enjeux ?

Cette session s'intéresse à la définition du concept de modernisation de l'Etat. Elle fait ressortir d'une part sa complexité, ses enjeux, puis présente, pour améliorer la compréhension du concept, l'expérience du Cap Vert en matière de modernisation.

3.1 La « modernisation de l'Etat »: une notion complexe à cerner

Selon le Prof. Danny Leipziger¹ de George Washington University et Directeur Général du Growth Dialogue, le rôle attendu de l'Etat par les citoyens et les entreprises se résume en ces points :

- L'Etat en tant que gestionnaire de politiques macroéconomiques cohérentes et coordonnées ;
- L'État en tant que fournisseur d'infrastructures et de services de base, l'accent étant mis sur l'éducation et les compétences ;
- L'Etat en tant que fournisseur de bonne gouvernance et d'institutions performantes ;
- L'Etat partenaire du secteur privé dans l'acquisition de technologies ;
- L'État en tant que régulateur et gardien de la concurrence, en particulier pour les nouvelles entreprises, et fournisseur d'un environnement commercial sain ;
- L'État en tant que stimulant de l'innovation en fournissant les infrastructures nécessaires, en attirant les IDE et en promouvant l'innovation.

Bien que la question de la « modernisation de l'Etat » ait fait l'objet de nombreux travaux et donné lieu à de nombreuses discussions, depuis plusieurs années déjà, le concept apparaît polysémique, en raison notamment de la difficulté à définir les contours du champ couvert par celui-ci. Cette difficulté tient davantage aux divergences dans la représentation que l'on se fait de ce qu'est l'Etat.

Appréhendé initialement en référence à la théorie de la modernisation de Max Weber, et perçue, dans un sens large, comme une transition progressive et uniforme que suivent toutes les sociétés, de celles dites agricoles, rurales, traditionnelles à celles dites post-industrielles, urbaines modernes (Bradshaw, 1987 ; Escobar, 1995 ; Chirot and Hall, 1982 ; Shrum, 2000), le concept de « modernisation de l'Etat » est aussi souvent employé, pour décrire le champ plus restreint de la culture et du changement organisationnels, dans l'administration publique.

En somme, quelle que soit la dimension que l'on donne à l'Etat dans l'une ou l'autre des approches, celles-ci semblent concevoir unanimement que la modernisation de l'Etat implique l'engagement d'un processus de transformation pour passer d'une situation jugée insatisfaisante à une situation souhaitée, de même qu'une adaptation à un contexte nouveau ou à de nouvelles exigences.

La modernisation de l'Etat interviendrait donc pour répondre au constat de l'échec à conduire avec succès le processus de développement ou des pans de ce processus et s'adapter aux nouvelles exigences de son environnement ou de sa population. Elle passe, à ce titre, par la mise en œuvre d'actions ou de réformes (politiques, institutionnelles, économiques et sociales) constructives pour répondre aux critiques et aux besoins du présent. Pour satisfaire au mieux à ces besoins, les réformes initiées doivent rechercher l'efficacité et les ressources allouées à leur mise en œuvre utilisées de façon optimale. Pour atteindre ce dernier objectif, le processus de modernisation de l'Etat fait de plus en plus appel à l'utilisation des technologies nouvelles ainsi qu'à des techniques et des modèles récents d'organisation et de gestion, s'inspirant des méthodes de gestion du secteur privé. Il vise également à développer chez les agents publics, qui ont généralement la charge de la mise en œuvre des réformes, les valeurs qui sous-tendent

¹ Leipziger, D. (2019) : « Strategies for Economic Growth and Development: Observations for the Cote d'Ivoire », Conférence de Haut Niveau, Abidjan, 14-15 juin 2019.

le Nouveau Management Public et à susciter dans l'administration publique l'émergence d'une « culture du service public » assis sur la promotion de l'intégrité, de la recherche de la performance et du résultat.

Au sens de la présente étude, la « modernisation de l'Etat » s'entend comme un processus global qui consiste pour l'Etat à rendre son organisation et sa gestion performante et efficace, en utilisant des approches et techniques nouvelles pour contribuer à l'amélioration du bien-être des citoyens, à la réduction des inégalités et l'atteinte des objectifs de développement tels qu'ils apparaissent dans les plans nationaux de développement. Elle s'inscrit dans le cadre de l'ensemble des processus (actions ou activités) qui contribuent au renforcement des institutions démocratiques, de la participation citoyenne et du contrôle de l'action gouvernementale ainsi qu'au renforcement des capacités de l'administration publique.

La modernisation passe ainsi par une intensification des avancées réalisées au niveau institutionnel et en matière de gouvernance, par l'amélioration de la qualité de gestion de l'ensemble des organes de l'Etat. Elle vise une simplification des procédures administratives, par la faculté à faire de l'administration publique, une administration créatrice et non pas exécutive, une administration où existe une responsabilisation des fonctionnaires, une administration citoyenne définissant de nouvelles relations avec les usagers, respectueuse de leurs droits fondamentaux et permettant à ces derniers de participer équitablement aux décisions (promotion de la participation citoyenne et équitable au développement).

Bien que la notion de modernisation de l'Etat soit difficile à saisir, elle reste dans de nombreux pays l'objet d'attention particulière. Quels en sont les enjeux ?

3.2 Modernisation de l'Etat : une notion renfermant de multiples enjeux

La modernisation de l'Etat se fonde sur la nécessité de mettre en cohérence les réformes globales et sectorielles devant contribuer à favoriser la transformation souhaitée et à améliorer le bien-être des citoyens.

Dans la mesure où elle peut participer à l'émergence d'institutions démocratiques, elle peut être le support d'une cohésion et d'une stabilité sociale.

Par sa faculté à améliorer l'efficacité de la dépense publique et contribuer à produire les effets escomptés sur la qualité de vie des populations, la modernisation de l'Etat peut également constituer un support important pour l'atteinte des objectifs de développement durable définis dans les politiques et stratégies nationales.

En outre, puisqu'elle s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de réformes destinées à améliorer les performances de l'administration publique, de lutter contre la corruption par la moralisation de la vie publique et à rendre ainsi son action plus efficace, la modernisation de l'Etat devrait permettre également de réduire les contre-coups des changements de contextes et de mieux profiter des avantages offerts par les nouvelles approches de gestion et les nouvelles technologies dans tous les secteurs de l'économie.

Elle constitue, par ailleurs, un moyen approprié d'optimiser les efforts de l'Etat et de ses démembrements notamment les collectivités territoriales et les établissements publics, et d'améliorer l'environnement des

affaires, essentiel à l'accroissement de la compétitivité de l'économie et au développement du secteur privé formel.

Elle est dès lors un impératif pour adapter le mode d'organisation et de gestion à l'évolution du contexte national, sous régional et international.

3.3 Processus de modernisation de l'Etat : l'expérience du Cap Vert

Bien qu'il soit difficile de comparer le Cap Vert à la Côte d'Ivoire en raison notamment de divergences dans leurs dotations naturelles et de leurs caractéristiques uniques, son expérience sur diverses questions pourrait offrir un ensemble de leçons dont la Côte d'Ivoire pourrait s'inspirer dans le cadre de son ambition de se moderniser.

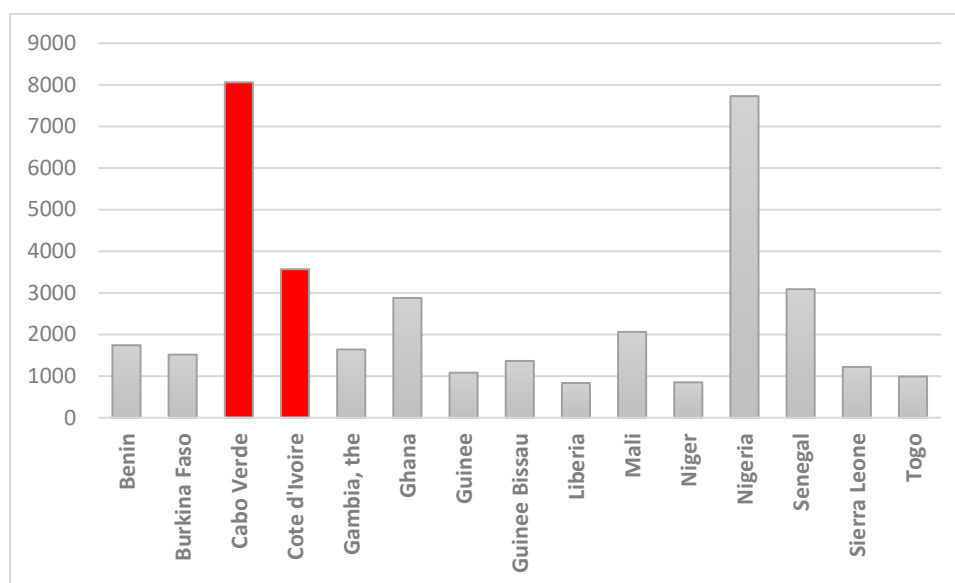
Membre de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest comme la Côte d'Ivoire, le Cap Vert a en effet réussi à surmonter d'épineux défis géographiques, économiques et sociaux qui lui valent d'être aujourd'hui considéré comme un exemple de réussite africaine. Il a acquis, il y a plusieurs années déjà, le statut de pays à revenu intermédiaire. Il a atteint avant l'échéance de 2015 de nombreux objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). Il appartient en 2018 au trio de tête pour l'indice Mo Ibrahim de la gouvernance. Il a réalisé l'accès universel aux écoles primaires et secondaires. Il a mis en place un filet de sécurité sociale solide et parvient à distribuer les bénéfices de la croissance selon une approche inclusive. Il est devenu le premier pays au monde dont les performances économiques et sociales sont attribuées à la pertinence des réformes économiques, politiques et sociales initiées et mises en œuvre (BAD, 2010).

Les premiers efforts pour susciter la modernisation ont été consacrés à la **construction d'un État crédible doté d'institutions fortes et efficaces qui rencontrent la confiance du peuple et par voie de conséquence, celle des investisseurs et donateurs internationaux**. Ces institutions ont cherché à mobiliser l'ensemble de la population à la cause de l'édification de la nation en minimisant les injustices, l'exclusion et les divisions. L'intéressement de la population à l'édification de la nation s'est aussi réalisé par le truchement d'une large implication du public dans les principales décisions politiques, en particulier par la représentation de chacune des îles de l'archipel, aux grandes décisions stratégiques. Comme corollaire, le pays a connu des transferts systématiques et pacifiques du pouvoir politique et une relative stabilité sociale qui contribuent à convaincre sur sa crédibilité au niveau international. Il est considéré comme un modèle pour les droits politiques, les libertés civiles et la bonne gouvernance en Afrique.

Un deuxième élément clé ayant favorisé la transformation du pays et la construction nationale a été le **développement du capital humain**. La croyance qu'aucune société n'est susceptible de se développer sans un minimum d'éducation, sans une culture d'apprentissage et sans un minimum de santé a été partagée par les gouvernements successifs après les indépendances. Ces pays ont donc trouvé impérieux d'investir dans le capital humain, notamment dans **une éducation de qualité** pour booster la productivité du travail (Figure 3). La santé a également été une priorité pour l'investissement social. Les efforts d'investissement ont permis au Cap Vert d'enregistrer des progrès significatifs en matière de santé. L'espérance de vie s'est sensiblement améliorée, les taux de mortalité infantile et maternelle ont reculé et le pays a développé des compétences avérées en matière de gestion des maladies transmissibles.

Le processus de modernisation du Cap Vert a aussi privilégié l'amélioration de l'environnement des affaires. Pour ce faire, une panoplie de réformes (fiscale, dispositions sur les importations, rapatriements de fonds par les entreprises étrangères, législation sur la main d'œuvre importée, etc.) a été engagée à partir des années 1990. Les efforts d'assainissement du climat des affaires ont contribué à élever les flux nets d'IDE ainsi que les transferts de fonds de la diaspora en direction du pays, notamment dans le secteur des services qui a connu un développement fulgurant. Le pays a par ailleurs opté pour des **sanctions sévères contre la corruption**.

Figure 3 : Productivité moyenne du travail dans les pays de la CEDEAO sur la période 2005-2017



Source : CAPEC

La construction d'infrastructures routières, portuaires et aéroportuaires, de même que la mobilisation des ressources en eau (compte tenu des faibles précipitations et des problèmes causés par la sécheresse) font également partie de ses grandes priorités de modernisation depuis l'indépendance. **Les infrastructures contribuent à stimuler la compétitivité (grâce à la réduction des coûts de transaction) et à rendre le marché national plus performant.** Elles sont également cruciales pour faciliter l'accès des populations aux services publics de base, accroître la productivité et réduire les effets négatifs de la fragmentation géographique de l'archipel sur la cohésion sociale.

La réforme du secteur public s'est, de façon complémentaire aux efforts précédents, aussi positionnée comme une priorité absolue dans le pays depuis la fin des années 90. Elle s'est fixée comme objectifs premiers, la modernisation et la simplification des capacités de gestion financière de l'État et la fourniture adéquate de services collectifs aux citoyens. Elle a débouché d'une part, sur la mise sur pied d'un Système d'information intégré pour la gestion budgétaire et financière (SIGOF) qui a marqué une avancée considérable dans le suivi de l'ensemble des dépenses et recettes publiques. Et d'autre part sur la mise en service d'un guichet unique (maison du citoyen) pour les services publics les plus couramment sollicités par les citoyens et les entreprises. Ce guichet unique permet de réduire le temps nécessaire à l'enregistrement des sociétés à 24 heures, contre 52 jours par le passé. Il permet également de délivrer quasi-instantanément et sans difficulté, les documents administratifs (comme les certificats de naissance), aux populations résidant dans le pays ou aux nationaux vivant à l'étranger.

L'un des fruits les plus visibles de la réforme visant spécifiquement à moderniser les services publics au Cap Vert, est le gain d'efficacité récolté par le Service du budget. Le processus d'audit et d'approbation de budgets pour chaque ministère, a été ramené à quatre jours contre un à trois mois initialement. L'État parvient également à fournir en temps réel et plus efficacement les données financières aux usagers.

Les progrès technologiques liés à la numérisation des procédures administratives se muent en des gains de productivité visibles au niveau national (malgré sa faible dotation en ressources naturelles) qui stimulent la confiance des investisseurs et consolident la crédibilité du pays. Le tableau 3 compare le Cap Vert et la Côte d'Ivoire en termes de quelques indicateurs de développement économiques.

Tableau 3 : Quelques indicateurs pertinents du Cap Vert et de la Côte d'Ivoire

Indicateur	Valeur / année	
	Cap Vert	Côte d'Ivoire
Croissance démographique	1,19%/ an	2,60%/an
PIB/habitant	3209 USD (2017)	1662 USD (2017)
Taux de croissance du PIB	5,5% (2018)	7,4% (2018)
Espérance de vie à la naissance	76,2 ans (2017)	56,4 ans (2017)
Indice synthétique de fécondité	2,29 enfants/femme (2017)	4,60 enfants/femme (2016)
Taux de mortalité	4,9‰ (2013)	10,4‰ (2017)
Taux d'alphabétisation (15 ans +)	87% (2015)	47% (2018)

Source : CAPEC

4 Répartition sectorielle et géographique des projets et programmes en faveur de la modernisation de l'Etat

Chacune des administrations visitées (55 au total) a au moins un projet/programme en faveur de la modernisation de l'Etat depuis 2012, généralement de court terme ; les projets de plus long terme (2019-2023) sont portés par le Ministère du Tourisme. Pour ces administrations, des contraintes de ressources humaines et financières, ainsi que des contraintes d'ordre technique restent resserrées sur la mise en œuvre de ces projets et programmes. Mais, ces projets et programmes, dans leur ensemble, ont des incidences notoires, aussi bien sur les bénéficiaires qu'elles-mêmes en tant que porteurs des projets. Ils sont ainsi élaborés à l'échelle nationale dans leur grande majorité, en ciblant la population dans son entièreté, cela pour atteindre des objectifs ancrés sur la modernisation des secteurs concernés. Des résultats mesurables sont souvent observés dans la mise en œuvre des projets considérés. Mais avant tout, la différence entre programme, projet et planification est établie (Encadré 1).

Encadré 1 : Programme, projet et planification : quelles différences ?

Un projet est une entreprise initiée pour produire un nouveau résultat (bien ou service). C'est une unité organisationnelle qui est explicitement dédiée à la poursuite d'un objectif, c'est-à-dire à la réalisation satisfaisante du développement d'un produit dans les délais impartis, dans les limites du budget et conformément au niveau de performance souhaité.

Au contraire, un programme est un ensemble de projets apparentés (ou complémentaires) dont la réalisation permet d'obtenir des bénéfices qui ne seraient pas possibles en les traitant isolément. Les projets sont regroupés dans un seul programme lorsque l'avantage résultant de l'ensemble est au-

dessus des avantages de la gestion des projets individuels. La mise en œuvre de programmes nécessite une définition coordonnée de politiques, de procédures et de méthodes.

La planification désigne quant à elle un processus visant à définir les résultats attendus d'une intervention, les apports et les activités nécessaires pour produire ces résultats, les indicateurs servant à mesurer leur accomplissement et les hypothèses clés qui peuvent influencer sur l'obtention des résultats attendus.

Source : CAPEC

4.1 Le répertoire des projets et programmes en faveur de la modernisation de l'Etat

La répartition sectorielle et géographique des projets et programmes en faveur de la modernisation est présentée au tableau DA1 du document Annexe 1. Les projets/programmes y sont recensés, assortis des éléments suivants : (i) les stratégies de mise en œuvre ; (ii) l'échéance ; (iii) l'échelle ; (iv) les objectifs ; (v) les résultats attendus ; (vi) les résultats observés ; (vii) les cibles, et (viii) l'état de mise en œuvre.

A la suite des entretiens avec les structures de l'Administration Centrale et de la collecte des fiches de renseignement soumis à celles-ci, 113 projets/programmes en faveur de la modernisation de l'Etat ont pu être extraits, et regroupés en projets achevés, projets en cours de réalisation, projets en prévision, projets arrêtés (voir tableau 4).

Tableau 4 : Etat de mise en œuvre des projets de modernisation de l'Etat depuis 2012

Etat de réalisation	Nombre	Proportion (%)
Achevés	18	14,75
En cours de réalisation	67	54,92
En prévision	32	26,23
Arrêtés	2	01,39
A préciser	3	02,46
Total	122	100,00

Sources : Entretiens CAPEC

La majorité des projets recensés (54,92%) sont en cours de réalisation. Les projets « en prévision » viennent en seconde position (26,23%) suivis des projets achevés (14,75%). Seulement 1,39% des projets recensés ont été arrêtés ou suspendus, faute d'insuffisance de ressources.

4.2 Les projets et programmes en faveur de la modernisation de l'Etat sont définis à l'échelle nationale et ciblent la population entière dans leur majorité

Les projets et programmes en faveur de la modernisation répertoriés, dans leur majorité, sont élaborés à l'échelle nationale, en ciblant la population dans son entièreté ainsi que l'administration publique. Cependant, dans certains cas, les projets ciblent spécifiquement soit les populations vulnérables, notamment la femme enceinte, les enfants âgés de 0 à 5 ans (Gratuité ciblée des soins de santé), soit

les populations défavorisées (Couverture Maladie Universelle), les populations rurales et les ménages à revenu modeste (Electrification Rurale ; Programme de réhabilitation et de promotion des Pompes à Motricité Humaine), soit les populations agricoles avec un accent sur les personnes vulnérables, les femmes et les jeunes (Projet de pôle agro-industriel dans la région du Bélier).

Vingt-deux (22) projets, constituant 19,5% des projets répertoriés, sont élaborés pour satisfaire les besoins spécifiques, soit à des régions (centre, nord), soit à des zones urbaines (projets des villes), soient rurales (projets agricoles et de santé), ou côtières (projets halieutiques), soit pour les besoins des villes (Abidjan et Aboisso en infrastructures). De tels projets sont propres aux secteurs des mines et énergies renouvelables, l'agriculture, la santé, l'eau et l'assainissement, les ressources animales et halieutiques, les infrastructures routières, la ville, la construction et logement.

4.3 Les projets et programmes énoncent des objectifs clairs visant la modernisation d'un secteur ou le bien-être des populations

Des exemples d'objectifs spécifiques à vision explicite de la modernisation de l'Etat sont présentés. Le ministère de l'Economie Numérique, à travers le projet de **déploiement du WIFI sur les campus de toutes les universités publiques de Côte d'Ivoire**, vise à : (i) étendre la couverture WiFi sur 70% du périmètre de l'université Félix Houphouët-Boigny (FHB) de Cocody, et (ii) permettre l'accès à Internet sur ce même périmètre. Son projet de **Support à l'exploitation et la maintenance corrective et évolutive du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFiP)** cherche à : (i) améliorer et faciliter l'exécution du budget ; (ii) assurer une célérité dans le traitement de l'information budgétaire ; (iii) suivre l'exécution du budget de l'Etat ; et (iv) renforcer la régularité fiscale des fournisseurs de l'Etat. Dans son projet de **renforcement des capacités à l'usage des outils informatiques**, l'Economie Numérique se fixe pour objectifs de : (i) rendre l'Administration plus efficace par l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication ; (ii) assurer une meilleure gestion des systèmes d'information des ministères et autres démembrements de l'Etat.

Le ministère de la Fonction Publique, quant à lui, a mis en œuvre le projet de **Formation des acteurs du Ministère en système de planification** dont les objectifs sont : (i) renforcer les capacités des Directeurs et points focaux des structures du ministère sur la planification stratégique et suivi-évaluation selon la méthode de Gestion Axée sur les Résultats (GAR), et (ii) permettre aux Directeurs et aux points focaux de se familiariser avec les outils de planification et suivi-évaluation.

On note aussi le Projet de **Modernisation de la gestion des ressources humaines, de l'organisation et de la conduite des opérations** des Douanes qui a visé spécifiquement à : (i) gérer au mieux les compétences, le suivi des agents et de leurs profils de carrières ; (ii) aider à la programmation et au contrôle des effectifs ; (iii) moderniser la formation avec une plateforme informatique de gestion en ligne des formations disponible 24h/24h ; (iv) exploiter aux mieux les nouvelles possibilités de la business Intelligence et (v) disposer d'un puissant outil d'aide à la prise de décision et au pilotage des activités.

Au niveau des secteurs de l'éducation et de la santé, les objectifs définis vont dans les sens de l'amélioration du bien-être des populations et de la facilitation d'accès aux services sociaux de bases. Par exemple, **le projet de renforcement du programme élargi de vaccination et le projet multisectoriel de nutrition et de développement de la petite enfance** visent respectivement à

améliorer les indicateurs de santé de la mère-enfant et à renforcer les interventions de nutrition et de développement de la petite enfance.

Le projet de Collèges de proximité avec des professeurs bivalents du Ministère de l'Education Nationale vise à : (i) rapprocher les établissements d'enseignants des familles des apprenants ; (ii) éviter le déplacement des élèves ; et (iii) limiter les cas de grossesses des jeunes filles éloignées de leurs parents.

A travers le Programme National d'Electrification Rurale (PRONER), le Ministère du Pétrole, Mines et Energies Renouvelables cherche à atteindre quatre objectifs spécifique de : (i) favoriser l'accès des populations à l'énergie ; (ii) électrifier toutes les localités ayant au moins 500 habitants à l'horizon 2020 et pratiquement la totalité des localités de la Côte d'Ivoire d'ici 2025 ; (iii) accroître le nombre de localités ayant accès à l'électricité, et (iv) corriger les disparités constatées au niveau du taux de couverture dans les régions.

Dans son projet d'Aménagement de la Baie de Cocody, le Ministère des Infrastructures Routières vise à : (i) atténuer la pollution de la baie de Cocody ; (ii) atténuer les inondations dans le bassin du Gourou ; (iii) améliorer la mobilité et de la fluidité du trafic ; (iv) développer le tourisme et le loisir ; et (v) réduire l'érosion dans le bassin du Gourou.

4.4 Des résultats quantitatifs atteints

Des résultats mesurables sont souvent atteints. On citerait les exemples suivants extraits du tableau DA1.

Ainsi, le projet de Collèges de proximité avec des professeurs bivalents du Ministère de l'Education Nationale, lancé depuis 2012 a conduit à la construction de 242 lycées et collèges dans diverses localités du pays.

Les résultats observés dans la mise en œuvre du projet de déploiement du WiFi sur les campus des universités publiques de la Côte d'Ivoire se résument en des bâtiments administratifs et salles de TD/TP de l'Université Félix Houphouët-Boigny qui sont couverts en WiFi pour accéder à Internet. Par rapport au projet SIGFiP, l'Intranet de l'Administration est disponible à Abidjan dans 36 sur les 37 sites prévus. Les résultats observés à la mise en œuvre du projet de Renforcement des capacités à l'usage des outils informatiques renvoient à : (i) 2007 sur 2480 fonctionnaires et agents de l'Etat ont été formés en informatique de base ; soit 81% ; (ii) 192 fonctionnaires et agents de l'Etat sur 200 ont été formés à l'utilisation des applications métiers ; soit 96% ; (iii) 76 agents sur 336 des directions de systèmes d'information) ont été formés sur les outils informatiques avancés ; soit 23%.

Le projet d'aménagement de la baie de Cocody qui est conçu pour la période 2016-2023, a été réalisé à 43% à la date de Septembre 2019.

Relativement au projet de Formation des acteurs du Ministère de la Fonction Publique en système de planification, la mise en œuvre sur la période du 19 au 23 septembre 2016 indique que tous les Directeurs et Points Focaux ont été formés.

Les résultats du projet de Modernisation de la gestion des ressources humaines, de l'organisation et de la conduite des opérations des services des Douanes se résument en : Application disponible et

fonctionnelle : (i) la disponibilité d'une application fonctionnelle, EMERAUDE ; (ii) la disponibilité d'une application fonctionnelle : E-learning ; (iii) la disponibilité d'un Système décisionnel fonctionnel.

Pour certains projets, des écarts ont été observés entre les résultats attendus et les résultats réalisés ; ce qui a requis dans certains cas l'extension des projets concernés (projet de définition, adoption et vulgarisation de nouveaux outils de planification urbaine du Ministère de la Ville), ou le report du démarrage du projet faute de moyens financiers (5 des 10 projets montés par le Ministère de la Construction et des logements). Des projets ont été arrêtés face une contrainte financière (Projet de Mise en place d'un système national d'information pour la gestion durable des ressources forestières du Ministère des Eaux et Forêts ; Projet Quickwin du MIRAH).

Quoique ces résultats quantitatifs soient observables, il demeure nécessaire de se questionner sur l'adéquation des objectifs des projets et programmes avec les besoins réels des populations et particulièrement sur les impacts réels des réalisations sur l'amélioration des conditions de vie des populations. Les données collectées et les analyses faites dans la présente étude permettront de mettre l'accent sur ces questions.

5. Diagnostic

5.1. Connaissance du concept de modernisation au sein des ménages et des entreprises

Une meilleure connaissance du concept de modernisation au sein des entreprises qu'au sein des ménages

Le tableau 5 présente les informations sur le niveau de connaissance de la modernisation de l'Etat de Côte d'Ivoire suivant les caractéristiques individuelles des populations.

Nous notons que seulement 53% des ménages ont connaissance du concept de modernisation de l'Etat. Ce niveau relativement faible de connaissance est plus marqué chez les femmes (38%) que chez les hommes (61%). Il est important de remarquer que la connaissance de la modernisation de l'Etat s'accroît avec l'instruction, et le niveau de revenu. Le niveau d'éducation (qui a un effet significatif sur les revenus) pourrait être déterminant dans la connaissance du concept de modernisation de l'Etat.

Tableau 5 : Connaissance de la modernisation de l'Etat selon les caractéristiques socioéconomiques des ménages (%)

	Echantillon	Oui	Non
Global	(1127)	53	47
Masculin	(790)	61	39
Féminin	(337)	38	62
Jeune (14-34 ans)	(335)	57	43
Adulte (35-54 ans)	(581)	50	50
Senior (55 ans et plus)	(211)	55	45
Aucun niveau	(427)	29	71
Primaire	(207)	53	47
Secondaire	(349)	66	34
Supérieure	(144)	72	28
[50 000-300 000 FCFA]	(1019)	52	48

[300 000 FCFA et plus]	(108)	68	32
Abidjan	(360)	52	48
Autres régions	(767)	55	45

Sources : Calculs de la CAPEC à partir des données d'enquête réalisée sur les ménages en Côte d'Ivoire

En revanche), 72% des entreprises (Tableau 6) ont entendu parler de la modernisation de l'Etat. Ce niveau de connaissance est encore plus élevé chez les entreprises formelles (83%) que chez les entreprises informelles (61%). En outre, l'on relève que la connaissance de la modernisation de l'Etat est fortement liée aux caractéristiques intrinsèques de chaque type d'entreprises. Au niveau des entreprises formelles, les hommes sont mieux informés de la modernisation de l'Etat que les femmes. En effet, 88% des hommes affirment avoir entendu parler de la modernisation de l'Etat contre 57% chez les femmes. Ce constat est inversé au niveau du secteur informel. Les femmes sont mieux informées que les hommes : 72% contre 56%. Relativement à l'âge de l'entrepreneur, les chefs d'entreprises de moins de 54 ans semblent mieux informés de la modernisation de l'Etat que les seniors (55 ans +). Comme l'indique le tableau 2, seulement 41% des seniors ont affirmé avoir eu connaissance de la modernisation contre 80% pour les adultes (35-54 ans) et 75% chez les jeunes (moins de 34 ans). Ce résultat est perceptible à tous les niveaux, peu importe le secteur dans lequel évolue l'entreprise.

Aussi, notons-nous que la connaissance de la modernisation de l'Etat évolue avec le niveau d'instruction du chef d'entreprise. Plus le niveau d'instruction est élevé, plus la probabilité de connaître le concept de modernisation de l'Etat augmente. Ainsi, 82% des chefs d'entreprises ayant un niveau supérieur affirment connaître la modernisation de l'Etat. C'est aussi le cas chez 79% des chefs d'entreprise de niveau secondaire, 37% chez ceux ayant un niveau primaire et 54% pour ceux n'ayant aucun niveau.

Tableau 6 : Connaissance de la modernisation de l'Etat selon les caractéristiques des entreprises

	Entreprise formelle		Entreprise informelle		Total	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Total	(41)	82,9	(36)	61,1	(77)	72,7
Le sexe :						
Masculin	(34)	88,2	(25)	56,0	(59)	74,6
Féminin	(7)	57,1	(11)	72,7	(18)	66,7
Age :						
Jeune (moins de 34 ans)	(8)	75,0	(16)	75,0	(24)	75,0
Adultes (35-54 ans)	(23)	100,0	(18)	55,6	(41)	80,5
seniors (55 ans +)	(10)	50,0	(2)	0,0	(12)	41,7
Niveau d'instruction :						
Aucun niveau	(3)	100,0	(8)	37,5	(11)	54,5
Primaire	(0)	0,0	(8)	37,5	(8)	37,5
Secondaire	(5)	80,0	(14)	78,6	(19)	78,9
Supérieur	(33)	81,8	(6)	83,3	(39)	82,1
Taille de l'Entreprise						
Primaire	(3)	66,7	(0)	0,0	(3)	66,7
Secondaire	(7)	85,7	(18)	66,7	(25)	72,0
Tertiaire	(31)	83,9	(18)	55,6	(49)	73,5

Micro entreprise (1-9)	(9)	88,9	(35)	62,9	(44)	68,2
petite entreprise (10-49)	(21)	85,7	(1)	0,0	(22)	81,8
Moyenne entreprise (50-249)	(6)	66,7	(0)	0,0	(6)	66,7
Grande entreprise (plus de 250)	(5)	80,0	(0)	0,0	(5)	80,0

Sources : Calculs de la CAPEC à partir des données d'enquête réalisée sur les entreprises en Côte d'Ivoire

Le secteur d'activité est tout aussi important. En effet, les entreprises évoluant dans les secteurs secondaires et tertiaires sont mieux informées de la modernisation de l'Etat que les entreprises du secteur agricole. Ainsi, 73% des entreprises du secteur tertiaire sont mieux informés de la modernisation de L'Etat contre 72% des entreprises du secteur secondaire et 66% des entreprises du secteur primaire.

Enfin, selon la taille de l'entreprise, les microentreprises, les petites entreprises et les grandes entreprises sont mieux informées de la modernisation de l'Etat comparativement aux moyennes entreprises.

La modernisation de l'Etat, assimilée à une amélioration de la qualité et à plus de disponibilité des services publics

Le tableau 7 fait ressortir la définition donnée par les enquêtés (ménages) du concept de modernisation de l'Etat, qui traduit également leur représentation de ce concept. Les divergences de perceptions pourraient trouver leur explication dans l'insuffisance de communication des différents projets exécutés sur le territoire national ou encore dans l'appropriation du concept de modernisation c'est-à-dire selon la définition que chacun se donne de la notion de modernisation.

Tableau 7 : Définition de la modernisation de l'Etat selon nos répondants

	Choix 1	Choix 2	Choix 3
Echantillons	(1122)	(707)	(558)
Amélioration de la qualité des services publics	55		
Disponibilité des services de base pour tous les citoyens	16	47	
Accès des citoyens et des entreprises aux services de base	5	15	26
Respect des lois et règles (Etat de droit) par les Gouvernants, les Entreprises et les Citoyens	5	13	21
Equité et éthique dans l'allocation des ressources et dans la redistribution des richesses.	2	2	15
Participation des hommes et des femmes aux prises de décision à tous les niveaux	1	5	8
Accès des citoyens, des entreprises et des ONGs à la vraie information sur la vie de l'Etat	1	5	5
Paiement des Impôts par les Citoyens et par les Entreprises (fiscalité)	1	5	9

Séparation effective et équilibre des pouvoirs	1	2	6
Meilleure valorisation du travail des fonctionnaires et agents de l'Etat,	0	2	5
Amélioration de l'équilibre entre Hommes et Femmes dans les instances de décision	0	2	4

Sources : Calculs de la CAPEC à partir des données d'enquête réalisée sur les ménages en Côte d'Ivoire

En effet, la notion de modernisation de l'Etat a suscité plusieurs interprétations chez les ménages (Tableau 8). Il apparaît que pour les ménages enquêtés, la notion s'assimile par ordre d'importance selon la proportion à : (i) l'amélioration de la qualité des services publics, (ii) la disponibilité des services de base pour tous, (iii) l'accessibilité des citoyens et des entreprises à ces services, (iv) le respect des lois et règles (Etat de droit) par les Gouvernants, les Entreprises et les Citoyens. Les notions d'équilibre de pouvoir ou équilibre de genre au sein de l'administration sont des notions très peu citées dans leur appréhension de modernisation.

De même, pour les chefs d'entreprises, la définition de la modernisation est fortement liée à l'amélioration de la qualité des services publics (74%), à la disponibilité des services de bases (16%) et à l'accès des citoyens et des entreprises aux services de base (4%).

Tableau 8 : Définition de la modernisation de l'Etat vu par les entreprises (Définition 1)

	Entreprise formelle (41)	Entreprise informelle (36)	Total (77)
Amélioration de la qualité des services publics	85,40	61,10	74,00
Disponibilité des services de base	12,20	19,40	15,60
Accès des citoyens et des entreprises aux services de base	0,00	8,30	3,90
Accès des citoyens, des entreprises et des ONGs à la vraie information sur la vie de l'Etat	0,00	2,80	1,30
Paiement des Impôts par les Citoyens et par les Entreprises	2,40	0,00	1,30
Meilleure valorisation du travail des fonctionnaires et agents de l'Etat	0,00	2,80	1,30

Sources : Calculs de la CAPEC à partir des données d'enquête réalisée sur les entreprises en Côte d'Ivoire

En distinguant, le secteur d'activité des entreprises, nous notons que près de 85% des chefs d'entreprises du secteur formel définissent la modernisation comme une amélioration de la qualité des services publics contre 61% pour les chefs d'entreprises du secteur informel. En revanche, 12% des entreprises formelles définissent la modernisation comme la disponibilité des services de bases, comme cela est le cas pour 19% des entreprises informelles.

En examinant la deuxième définition donnée par les chefs d'entreprises sur la modernisation de l'Etat (Tableau 9), les chefs d'entreprise la définissent comme la disponibilité des services de bases (47%). Dans ce cas, 56% des entreprises du secteur formel partagent cette deuxième définition contre 36% pour le secteur informel. Pour d'autres, la modernisation de l'Etat serait l'accès des citoyens et des entreprises aux services de base (18%). Cette définition est plus prononcée au niveau de secteur informel qu'au niveau de secteur formel.

Tableau 9 : Définition de la modernisation de l'Etat vu par les entreprises (Définition 2)

	Entreprise formelle (41)	Entreprise informelle (36)	Total (77)
Disponibilité des services de base	56,10	36,10	46,80
Accès des citoyens et des entreprises aux services de base	14,60	22,20	18,20
Accès des citoyens, des entreprises et des ONGs à la vraie information sur la vie de l'Etat	2,40	2,80	2,60
Respect des lois et règles (Etat de droit) par les Gouvernants, les Entreprises et les Citoyens	12,20	8,30	10,40
Paiement des Impôts par les Citoyens et par les Entreprises	4,90	0,00	2,60
Participation des hommes et des femmes aux prises de décision à tous les niveaux	2,40	2,80	2,60
Meilleure valorisation du travail des fonctionnaires et agents de l'Etat	2,40	2,80	2,60
Dialogue efficace entre le secteur privé et l'Etat	0,00	2,80	1,30
Plus d'efficacité dans la mise en œuvre des projets et programmes	0,00	2,80	1,30

Sources : Calculs de la CAPEC à partir des données d'enquête réalisée sur les entreprises en Côte d'Ivoire

Des projets et programmes en faveur de la modernisation de l'Etat largement connus des ménages et des entreprises

En dépit de la faible connaissance du concept de modernisation de l'Etat, particulièrement au sein de ménages, on note que 8 personnes sur 10 ont connaissance des projets et programmes conduits par l'Etat Ivoirien (Tableau 10). Cette perception est plus forte chez les hommes (80%) que chez les femmes (74%), ainsi que chez les jeunes (84%), et chez les adultes (76%) comparativement aux seniors (74%).

Tableau 10 : Connaissance des projets de modernisation de l'Etat depuis 2012 par les ménages (%)

	Echantillons	Etat de connaissance de la modernisation de l'Etat		
		Oui	Non	Ne sait pas
Global	(1127)	78	3	18
Masculin	(790)	80	3	17
Féminin	(337)	74	5	21

Jeune	(335)	84	1	15
Adulte	(581)	76	4	20
Senior	(211)	74	6	20
aucun niveau	(427)	66	3	31
Primaire	(207)	74	5	22
Secondaire	(349)	87	3	10
Supérieure	(144)	90	2	8
[50 000-300 000 FCFA]	(1019)	78	4	19
[300 000 FCFA et plus]	(108)	85	2	14
Abidjan	(360)	83	4	13
Autres régions	(767)	72	3	25

Sources : Calculs de la CAPEC à partir des données d'enquête réalisée sur les ménages en Côte d'Ivoire

Il faut aussi indiquer que la connaissance des projets et programmes est fortement liée au niveau d'instruction des ménages. Près de 90% des chefs de ménage avec un niveau d'instruction supérieur ont affirmé avoir connaissance des projets et programmes contre 87% pour ceux ayant un niveau secondaire, et 74% pour ceux ayant un niveau primaire.

Il existe également un lien entre la connaissance et le niveau social du chef de ménage. En effet, 85% des ménages dont le revenu est au-dessus de 300 000 FCFA ont affirmé connaître les projets et programmes contre 78% des ménages avec un revenu compris entre 50 000 FCFA et 300 000 FCFA.

Enfin, l'espace géographique n'est pas en reste. Les chefs de ménage résidant à Abidjan sont mieux informés des projets et programmes du gouvernement que ceux vivants à l'intérieur du pays. Nous avons 83% des résidents d'Abidjan qui ont affirmé avoir connaissance des projets et programmes contre 72% des ménages de l'intérieur du pays.

En définitive, nous pouvons retenir que la connaissance des projets et programmes est fortement lié au genre, à l'âge, au niveau d'instruction, et à l'espace géographique du ménage.

Au niveau des entreprises, nous remarquons une forte connaissance des projets et programmes déjà engagés par l'Etat. Les statistiques dans le tableau 11 montrent qu'il y a 72% des chefs d'entreprises qui disent connaître les projets et programmes de l'Etat. Les entreprises du secteur formel semblent mieux être informées que celles du secteur informel. 83% des entreprises formelles ont connaissance des projets et programmes contre 61% des entreprises du secteur informel.

Tableau 11 : Connaissance des projets de modernisation de l'Etat depuis 2012 par les entreprises

	Entreprise formelle		Entreprise informelle		Total	
	Effectif	Oui (%)	Effectif	Oui (%)	Effectif	Oui (%)
Total	(41)	82,90	(36)	61,10	(77)	72,70
Masculin	(34)	88,20	(25)	56,00	(59)	74,60
Féminin	(7)	57,10	(11)	72,70	(18)	66,70

Jeune (moins de 34 ans)	(8)	75,00	(16)	75,00	(24)	75,00
Adultes (35-54 ans)	(23)	100,00	(18)	55,60	(41)	80,50
seniors (55 ans +)	(10)	50,00	(2)	0,00	(12)	41,70
Aucun niveau	(3)	100,00	(8)	37,50	(11)	54,50
Primaire	(0)	0,00	(8)	37,50	(8)	37,50
Secondaire	(5)	80,00	(14)	78,60	(19)	78,90
Supérieur	(33)	81,80	(6)	83,30	(39)	82,10
Primaire	(3)	66,70	(0)	0,00	(3)	66,70
Secondaire	(7)	85,70	(18)	66,70	(25)	72,00
Tertiaire	(31)	83,90	(18)	55,60	(49)	73,50
Micro entreprise (1-9)	(9)	88,90	(35)	62,90	(44)	68,20
petite entreprise (10-49)	(21)	85,70	(1)	0,00	(22)	81,80
Moyenne entreprise (50-249)	(6)	66,70	(0)	0,00	(6)	66,70
Grande entreprise (plus de 250)	(5)	80,00	(0)	0,00	(5)	80,00

Sources : Calculs de la CAPEC à partir des données d'enquête réalisée sur les entreprises en Côte d'Ivoire

Suivant le genre, peu importe le secteur, les hommes (74%) sont mieux informés que les femmes (66%) et les jeunes (75%) et les adultes (81%) sont mieux informés que les seniors (41%). Comme dans le cas avec les ménages, nous observons que la connaissance des projets et programmes est corrélée avec le niveau d'éducation du chef d'entreprise. Près de 82% des chefs d'entreprises ayant un niveau supérieur sont informés des projets et programmes contre 79% pour ceux ayant un niveau secondaire et 37% pour les niveaux primaires.

Concernant le secteur d'activité clé, il apparaît que les chefs des entreprises dans les secteurs secondaires et tertiaires sont plus informés des projets et programmes de l'Etat que les entreprises qui opèrent dans le secteur primaire. 73% des chefs d'entreprises du tertiaire et 72% des entreprises du secondaire sont mieux informés contre 66% pour celles du primaire. A s'en tenir à la taille de l'entreprise, il s'avère que le lien n'est pas évident : ce sont les petites entreprises et les grandes entreprises qui ont une meilleure connaissance des projets et programmes de l'Etat.

Une plus grande connaissance des projets profitables à une plus grande proportion de la population et plus visibles

Les projets les plus cités en faveur de la modernisation de l'Etat par les ménages sont majoritairement la construction des routes (29%), l'école gratuite et obligatoire (15%), la couverture maladie universelle (9%), les inscriptions en ligne (6%) et l'électrification des zones reculées (5%), ainsi que le relève le tableau 12. Même si pour certains, ces projets peuvent ne pas être du ressort de la modernisation de l'Etat et de son administration, il convient de noter que ce sont les indicateurs sur lesquels les répondants

perçoivent l'effet de modernisation. On note que ces projets et programmes touchent à la quasi-totalité de la population (école, couverture maladie universelle ou infrastructures routières dans plusieurs régions.

Tableau 12 : Les projets de modernisation initiés par l'Etat ivoiriens vu par les ménages (%)

Reformes connues	Pourcentage (%)
Route	29
Ecole gratuite	15
CMU	9
Inscription en ligne	6
Electricité	5
Construction de ponts	4
Accouchement gratuit	4
Transports	3
Construction d'école	3
Infrastructure	3
Construction des hôpitaux	2
Emploi jeune	2
Sécurité	2
Eau potable gratuite	1
Agriculture	1
Propreté de la ville	1
Kits scolaires	1
Constitution	1
Logement sociaux	1
Arrivée des bus	1
Décentralisation	1
Paiements en ligne	1
Paix	1
Autres à préciser	5

Echantillon : 940

Sources : Calculs de la CAPEC à partir des données d'enquête réalisée sur les ménages en Côte d'Ivoire

Au niveau des entreprises (Tableau 13), le constat est le même : les trois projets et programmes les plus perceptibles sont ; l'aménagement ou la construction des routes (17%), l'école obligatoire pour tous (15%) et la couverture maladie universelle (11%).

Faisons remarquer que la connaissance des projets et programmes dépend intrinsèquement de l'étendue du projet (populations bénéficiaires) et des stratégies de communication. Des communications importantes sont faites sur les projets qui touchent l'école et la santé.

Tableau 13 : Les projets de modernisation de l'Etat connus par les entreprises (%)

Reformes connues	Pourcentage (%)
------------------	-----------------

Aménagement de la voirie	17
Ecole pour tous	15
CMU	11
Aucun	8
Construction des écoles	5
E-impôt	5
Electrification pour tous	5
Infrastructures sanitaires	5
Création des pme et pmi	3
Inscription en ligne	3
Ras	3
E-monnaie	3
Agence emploi jeune	2
Amélioration de la qualité des services publics	2
Caution de loyer	2
Défiscalisation des intrants agricoles	2
Digitalisation de l'administration	2
Logements sociaux	2
Loi sur les femmes	2
Ne sait pas	2
Préfectures et sous-préfectures	2
Sécurité	2
Transport	2
Urbanisation	2
Remontée des moyennes à la dsps via net	2

Base : 77 entreprises

Sources : Calculs de la CAPEC à partir des données d'enquête réalisée sur les entreprises en Côte d'Ivoire

Les déterminants de la connaissance de la modernisation de l'Etat

Une régression logistique a été réalisée en vue de déterminer les facteurs explicatifs de la connaissance de la modernisation de l'Etat par les ménages. Ainsi, la variable connaissance de la modernisation de l'Etat a été dichotomisée (0 égale à ceux qui ne connaissent pas et 1 pour ceux qui connaissent). Les résultats obtenus (Tableau 14) confirment ceux présentés précédemment. En effet, les hommes ont une probabilité plus grande de connaître le concept de modernisation de l'Etat comparativement aux femmes. Ce qui pourrait s'expliquer par leur niveau d'instruction généralement plus élevé et leur plus grande présence dans le secteur formel. Il est en effet observé que plus le niveau d'instruction est élevé, plus il y a de chance d'avoir une connaissance de la modernisation de l'Etat. Enfin, les personnes vivant dans les villes de l'intérieur perçoivent davantage la modernisation que ceux vivant dans la capitale ; ce résultat peut s'expliquer par le développement de projets (infrastructures ...) bénéfiques à l'ensemble de la population dans ces régions. De plus, la communication est plus aisée avec généralement une langue commune et des systèmes de communication de proximité.

Variables	Coefficients
Sexe	
Homme	Ref
Femme	-0,697 (-0,147)***
Age	
Age	0,030 (0,023)
Age au carré	-0,000 (-0,00)
Niveau d'instruction	
Aucun	Ref
Primaire	1,0890 (-0,182)***
secondaire	1,727 (-0,167)***
supérieure	2,202 (-0,256)***
Revenu	
[150 000-300 000]	Ref
[300 000 et plus]	0,269 (-0,250)
Régions	
Abidjan	Ref
Hors Abidjan	0,519 (0,150)***
Constante	-1,585 (0,574)**

Tableau 14 : Résultats de la régression logistiques des déterminants de la connaissance de la modernisation de l'Etat.

*** signifie que le coefficient est significatif au seuil de 1. Les valeurs entre parenthèse sont les écarts types. Nombre d'observations 1 127 individus. Ref désigne que la variable est choisie comme une variable de référence dans la régression logistique

Sources : Calculs de la CAPEC à partir des données d'enquête réalisée sur les ménages en Côte d'Ivoire

5.2. Les réformes ont entraîné plus de disponibilité des services, mais demeurent les challenges de coûts d'accès, d'équité et d'éthique dans l'allocation des ressources

Depuis 2012, les projets initiés en vue de la modernisation de l'Etat ne sont pas restés sans conséquences (Figure 3). Les résultats les plus probants se situent au niveau de la disponibilité des services publics, la simplification des procédures administratives et l'amélioration de l'accueil et la qualité des services rendus aux citoyens selon les enquêtés.

Notons par ailleurs, qu'aucun des scores sur l'échelle d'accord n'est au-delà de 75% (score le plus élevé est de 63% pour la disponibilité). Il reste donc des efforts à faire à tous les niveaux pour avoir au moins ¾ (75%) des répondants percevant des changements dans leurs conditions de vie. Nous constatons aussi qu'il n'y a pas de grande différence entre les femmes et les hommes, pour ce qui concerne l'ordre des changements observés. Cependant, nous avons des proportions plus faibles de femmes

(comparativement aux proportions chez les femmes) affirmant être totalement d'accord ou simplement d'accord avec les changements cités. Une faible proportion des enquêtés, tant chez les hommes que chez les femmes (environ 30%) a affirmé avoir observé des changements dans l'amélioration de l'équité et de l'éthique dans l'allocation des ressources (financières et humaines), de même qu'au niveau de l'amélioration des coûts d'accès aux services publics et la facilité de paiement des impôts.

5.3. Des changements positifs observés par plus de la moitié des enquêtés au niveau de la communication, de la défense, de la santé, de l'eau et assainissement.

Une proportion importante des ménages (63%) affirme avoir observé des changements positifs dans le secteur de la communication (tableau 15). Ce secteur est suivi de trois autres que sont la défense (50%), la santé (50%) et l'eau et l'assainissement (50%).

On note que plus de la moitié des enquêtés n'ont perçu aucun changement dans plusieurs secteurs, notamment ceux des régies financières : impôts, trésor et douanes (66%), de la protection sociale (60%), de la Justice et Administration générale (54%) et de l'emploi (51%).

Par ailleurs, une proportion non négligeable (plus de 30%) des chefs de ménages indiquent qu'il y a eu des changements négatifs au niveau de l'Education et Formation (35%), de l'Emploi (32%) et de l'Agriculture (30%). Ces résultats statistiques laissent entrevoir des impacts insuffisants des projets et programmes mis en œuvre dans ces secteurs. Ces secteurs (, éducation-formation, emploi et agriculture) méritent ainsi une attention particulière dans l'identification, la définition et la mise en œuvre des projets et programmes de modernisation de l'Etat.

Tableau 15 : Niveau de changements observés par les ménages selon les secteurs d'activités

	changements positifs (%)	changements négatifs (%)	Aucun changement (%)
Communication	63	6	30
Défense / Police / Gendarmerie /	50	19	30
Santé	50	22	28
Eau, assainissement	50	10	39
Transport	49	19	32
Energie (électricité, gaz)	47	14	39
Education et Formation	40	35	25
Justice, Administration générale	34	12	54
Protection sociale	33	6	60
Gouvernance	33	20	48
Construction et logement	30	25	45
Enseignement supérieur	25	25	50
Impôts -Trésor -Douanes	25	9	66
Agriculture	23	30	47
Emploi	17	32	51

Echantillon total : 1127

Sources : Calculs de la CAPEC à partir des données d'enquête réalisée sur les ménages en Côte d'Ivoire

Pour les chefs d'entreprises, les changements positifs sont observés particulièrement au niveau des infrastructures (79%), de la communication (53%) et des transports (52%)(Voir tableau 16).

Un plus grand nombre des chefs des entreprises du secteur informel a constaté des changements positifs dans les secteurs des infrastructures (75%), de la sécurité (61%) et de la communication (56%). Quant à celles du secteur formel, les changements positifs sont plus observés par les entrepreneurs dans les secteurs des infrastructures (83%), de l'eau et de l'assainissement (61%) et du transport (56%). Par ailleurs, notons que les secteurs où les changements positifs sont perçus par une faible proportion des entrepreneurs sont ceux de la justice (10%), de l'agriculture (16%), des finances (18%) et de l'emploi (18%).

Les perceptions des ménages et des entreprises font ressortir que depuis 2012, à travers les projets et programmes réalisés, des changements positifs sont observés effectivement au niveau de la communication, des infrastructures, des transports aussi bien qu'au niveau de la défense et sécurité, avec de fortes proportions d'enquêtés ayant perçu ces changements. Cependant, à la fois très peu de ménages et très peu d'entreprises perçoivent des changements positifs au niveau de l'Education-Formation, de l'Emploi, de l'Agriculture et de la Justice. Des mesures pour une amélioration de l'offre de services ou de la stratégie de communication ou encore de la définition et de la mise en œuvre des projets et programmes dans ces secteurs, seront nécessaires.

Tableau 16 : Les changements observés dans le cadre des reformes depuis 2012, vu par les entreprises (%)

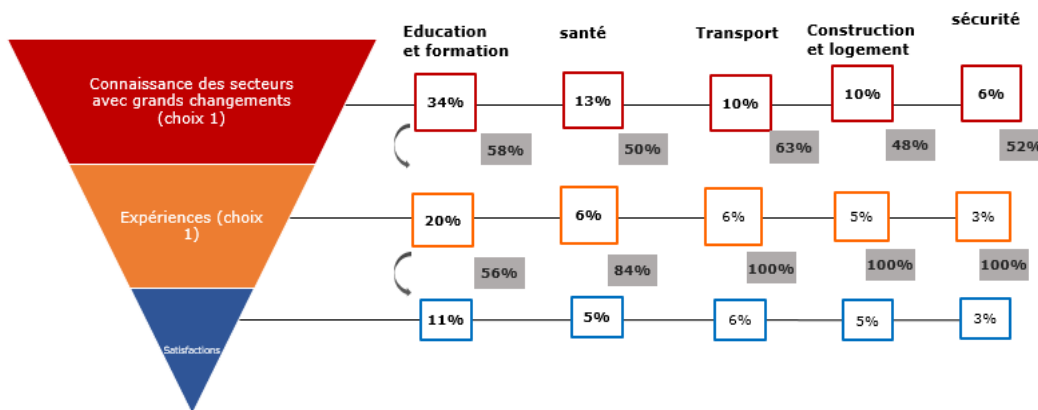
	Entreprise formelle (41)	Entreprise informelle (36)	Total (77)
Changement constaté Infrastructures	82,90	75,00	79,20
Changement constaté Communication	51,20	55,60	53,20
Changement constaté Transport	56,10	47,20	51,90
Changement constaté Défense / Police /	39,00	61,10	49,40
Changement constaté Eau, assainissement	61,00	36,10	49,40
Changement constaté Education et Formation	41,50	55,60	48,10
Changement constaté Construction et logement	43,90	44,40	44,20
Changement constaté Energie (électricité, gaz)	51,20	33,30	42,90
Changement constaté Enseignement supérieur	39,00	33,30	36,40
Changement constaté Santé (y compris santé	31,70	41,70	36,40
Changement constaté Impôts -Trésor -Douanes	39,00	33,30	36,40
Changement constaté Protection sociale	31,70	22,20	27,30
Changement constaté Gouvernance	17,10	36,10	26,00
Changement constaté Emploi	24,40	11,10	18,20
Changement constaté Secteur financier	26,80	8,30	18,20
Changement constaté Agriculture	26,80	2,80	15,60
Changement constaté Justice, Administration générale	17,10	11,10	14,30

Sources : Calculs de la CAPEC à partir des données d'enquête réalisée sur les entreprises en Côte d'Ivoire

5.4. Faible niveau de satisfaction des ménages et des entreprises dans l'utilisation des services publics

Une modélisation à travers un tunnel (Figure 5) a permis de mesurer le niveau de satisfaction dans l'utilisation des services publics. Dans un premier temps, ont été considérés les secteurs dans lesquels les acteurs économiques que sont les ménages et les entreprises ont perçu le plus de changements (positifs ou négatifs), dans un second temps, il est calculé le taux d'utilisation de ce service (ratio de personnes ayant effectivement utilisé sur les personnes ayant connaissance de changements, en troisième lieu, il a été calculé la proportion de satisfaits parmi ceux ayant utilisé le service. Les taux de conversion à chaque étape ont été également mesurés.

Figure 4 : Modélisation du processus de satisfaction des cinq principaux services publics avec des changements significatifs vu par les ménages



Echantillon total = Ceux ayant donné leur premier choix = 993

Sources : Calculs de la CAPEC à partir des données d'enquête réalisée sur les ménages en Côte d'Ivoire

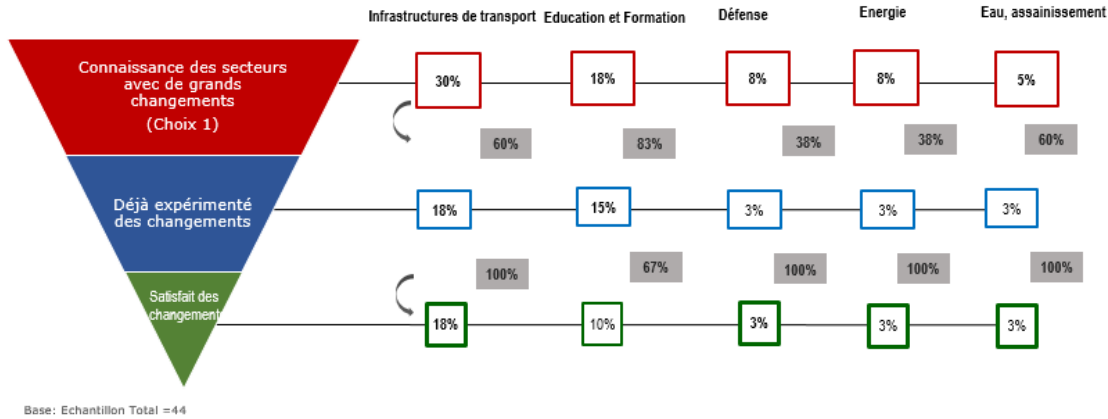
Nous relevons à travers le premier choix des répondants qu'il y a globalement un faible niveau de satisfaction exprimée par les populations, en considérant (i) les secteurs où ils y a le plus de changements, (ii) l'expérience réelle de ces secteurs (utilisation des services offerts par ces secteurs), (iii) le niveau de satisfaction tiré de l'expérimentation faite de ces secteurs. Par exemple, on remarque que 34% des enquêtés ont, comme premier choix, cité l'éducation et formation comme secteur ayant connu des changements, par ailleurs 20% de la population totale (58,8% des personnes ayant constaté des changements) ont fait l'expérience de ce secteur et seulement 11% de la population totale (55% de ceux ayant utilisé le service) en sont sortis satisfaits. Ces résultats signifient qu'un peu plus d'une personne sur deux ayant connaissance des changements dans un secteur donné vont l'expérimenter et seulement autour de la moitié de ceux l'ayant expérimenté en sortiront satisfaites. Ce qui démontre qu'il y a encore des efforts à faire au niveau de l'éducation et formation.

Notons également que les secteurs de l'éducation et de la santé sont les services les plus utilisés comparativement aux secteurs du transport, de la construction, du logement et celui de la sécurité. Toutefois, ces trois derniers secteurs cités sont ceux ayant un taux de conversion du taux de satisfaction plus élevé. C'est-à-dire que la majeure partie de ceux ayant expérimenté les secteurs du transport, de construction et logement, et de la sécurité, en sont sortis totalement satisfaits (100%). Cependant, très peu de personnes (6% à 10%) ont signifié des changements dans ces secteurs.

En analysant le premier choix des entreprises du secteur formel (figure 6), nous constatons qu'il y a un faible de taux de satisfaction exprimé comme c'est le cas au niveau des ménages. Sur 30% des entreprises qui ont cité le secteur des infrastructures de transport comme ayant connu des changements significatifs, nous avons 18% qui ont expérimenté et ces 18% (100% des utilisateurs) en sont ressortis satisfaits. En considérant le secteur éducation et formation, 18% des chefs d'entreprises l'ont mentionné comme ayant connu des changements importants ; sur ces 18% nous avons 15% qui ont expérimenté ce service et 10% (67% des utilisateurs) en sont ressortis satisfaits. Sur les 8% qui ont cité le secteur de la défense, 3% ont affirmé avoir expérimenté des changements dans ce secteur, et 100% de ces 3% en sont ressortis satisfaits. Sur les 8% qui ont cité le secteur de l'énergie, 3% ont affirmé avoir expérimenté des changements dans ce secteur, et 100% de ces 3% en sont ressortis satisfaits. Sur les 5% qui ont cité le secteur de l'eau, assainissement, 3% ont affirmé avoir expérimenté des changements dans ce secteur, et 100% de ces 3% en sont ressortis satisfaits.

Si le taux de chefs d'entreprises ayant expérimenté des changements est faibles, nous notons un taux de satisfaction très important parmi ceux-ci.

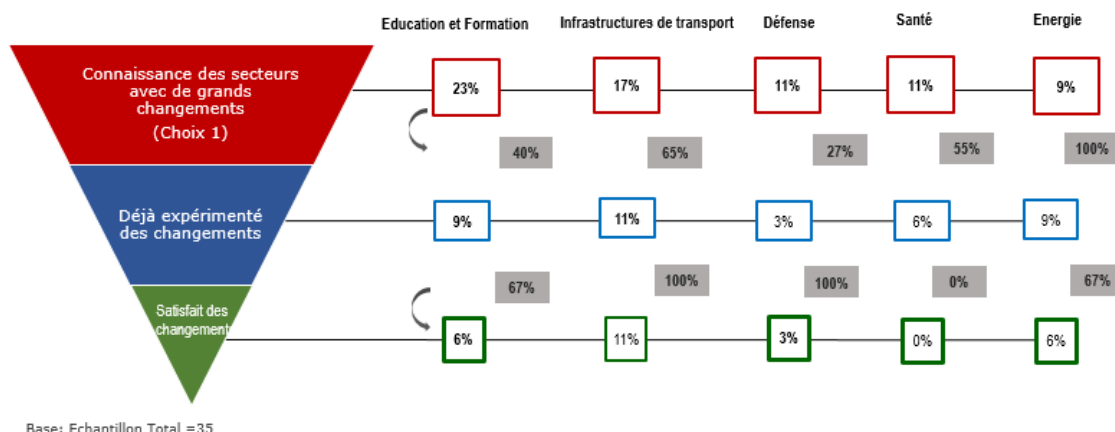
Figure 5 : Modélisation du processus de satisfaction des cinq principaux services publics avec des changements significatifs vu par les entreprises du secteur formel



Sources : Calculs de la CAPEC à partir des données d'enquête réalisée sur les entreprises en Côte d'Ivoire

Nous faisons le même constat au niveau du secteur informel. Le taux de satisfaction après avoir constaté les changements est faible parmi les chefs d'entreprise dudit secteur. Sur 23% des chefs d'entreprises qui ont noté des changements dans le secteur de l'éducation formation, il y a 9% qui ont fait l'expérience de ce secteur et 6 en sont ressortis satisfaits. Sur le secteur des infrastructures de transport, 17% des chefs d'entreprises du secteur informel, ont noté des changements, 11% au total (65% du lot de ceux qui ont observé des changements) ont expérimenté le service et 11% (100% des utilisateurs) des chefs d'entreprises en sont ressortis satisfaits.

Figure 6 : Modélisation du processus de satisfaction des cinq principaux services publics avec des changements significatifs vu par les entreprises du secteur informel



Sources : Calculs de la CAPEC à partir des données d'enquête réalisée sur les entreprises en Côte d'Ivoire

Notons par ailleurs, que le taux de satisfaction est beaucoup plus important quand le chef d'entreprise a fait l'expérience du service. Hormis le secteur de l'éducation et formation, tous les autres secteurs ont obtenu des scores de satisfaction à 100% auprès des personnes ayant fait l'expérience du service. En synergie avec les résultats obtenus avec les niveaux de changements observés, il apparaît nécessaire de concentrer suffisamment d'efforts sur l'amélioration du service au niveau de l'éducation-formation.

Le Tableau 17 présente les facteurs de satisfaction des ménages dans chacun des secteurs considérés dans cette étude.

Au niveau de l'éducation et formation, un plus grand nombre de ménages ont exprimé leur satisfaction vis-à-vis de l'accès ou de la réduction des distances pour accéder aux services pouvant relever de la politique de constructions de nombreuses écoles primaires et de collèges de proximité (55%), des informations sur le service (48%), et de l'accueil (48%). Très peu de ménages ont exprimé leur satisfaction relativement au coût du service (31%) et aux voies de recours possibles en cas d'insatisfaction ou de plaintes (31%). Aussi, seulement 42% des ménages ont exprimé leur satisfaction vis-à-vis de la qualité des services dans ce secteur.

Concernant la santé, plus de 75% des ménages ayant affirmé avoir constaté des changements ont été satisfaits avec les actions suivantes : les informations sur le service, l'accès à travers la réduction des distances, l'accueil, l'écoute, la réception et le traitement de la demande (la qualité du service). Il y a relativement moins de ménages satisfaits avec les coûts des services (55%) et les voies de recours (36%).

Dans le secteur des transports, les ménages sont proportionnellement plus nombreux à être satisfaits avec l'accès à travers la réduction des distances (85%), les informations sur le service (73%), l'accueil (68%). Par contre moins de ménages expriment une satisfaction vis-à-vis des voies de recours (49%) et de la clarté des informations reçues sur le secteur (56%).

Pour la construction et le logement, le facteur ayant été énoncé par relativement plus de ménages en matière de satisfaction est la réduction des distances (64%). Par ailleurs très peu de ménages sont satisfaits avec les autres facteurs considérés (entre 30% et 40%), et seulement 26% des ménages sont satisfaits avec les voies de recours.

Il ressort globalement de ces statistiques que les populations ivoiriennes apprécient les efforts du gouvernement en faveur de la réduction des distances ou de l'accessibilité des services ainsi que de la mise à disponibilité des informations sur ces services. Les proportions de personnes satisfaites demeurent faibles au niveau des coûts d'accès et des voies de recours dans quasiment tous les secteurs. Des améliorations devront donc être apportées en matière de réduction des coûts d'accès surtout pour les ménages vulnérables et de possibilités de recours en cas d'insatisfaction.

Tableau 17 : Les facteurs de satisfaction des ménages selon le secteur d'activités (%)

	Echantillon	Informations sur le service	distance parcourue pour accéder au service	Accueil	Ecoute/ Réception	Traitement de votre demande (qualité du service)	Clarté des informations reçues lors de l'usage du service	Coût du service demandé	Gain de temps	Voies de recours
Education et formation	(336)	48	55	48	43	42	44	31	42	31
Santé	(127)	84	80	86	83	78	55	55	60	36
Construction et logement	(102)	38	64	39	37	36	31	26	59	19
Transport	(102)	73	85	68	61	61	56	58	67	49
Energie	(76)	85	91	82	84	76	79	70	90	58
Défense / police / gendarmerie	(63)	60	57	53	59	57	51	61	57	49
Agriculture	(46)	21	20	24	19	11	30	18	17	11
Communication	(42)	85	90	87	87	87	87	85	87	72
Eau, assainissement	(42)	52	67	34	36	34	30	58	36	19
Emploi	(15)	50	0	50	50	0	0	0	0	0
Justice, administration	(13)	71	90	71	71	76	76	70	71	70
Gouvernance	(13)	41	29	40	69	71	29	31	40	40
Protection sociale	(6)	53	50	53	53	50	50	3	50	50
Enseignement supérieur	(5)	100	100	100	100	100	100	0	100	0
Impôts -trésor -douane	(5)	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Sources : Calculs de la CAPEC à partir des données d'enquête réalisée sur les ménages en Côte d'Ivoire

Au niveau des chefs d'entreprises tout secteur d'activité confondu, (tableau 24), il ressort que le secteur des transports a les points de satisfaction les plus importants. Les chefs d'entreprises sont satisfaits du gain du temps (31%), des voies de recours (29%), des informations reçues sur le service (28%), de la distance parcourue pour accéder aux services (28%), de la clarté des informations reçues (21%) et de l'accueil (20%).

Au niveau de secteur de l'éducation et formation, les points de satisfaction concernent l'accueil (28%), l'écoute et la réception (26%) et le coût du service demandé (19%). Sur le secteur du transport, les points de satisfaction sont sur les informations reçues (13%) et el gain de temps (13%). Remarquons par ailleurs, que les points de satisfaction sont très faibles au niveau des secteurs de l'enseignement supérieur, de la justice ou encore de la gouvernance.

Tableau 18 :Les facteurs de satisfaction des chefs d'entreprises selon le secteur d'activités (%)

	Informations sur le service	Distance parcourue pour accéder au service	Accueil	Ecoute/ Réception	Traitement de votre demande (qualité du service)	Clarté des informations reçues lors de l'usage	Coût du service demandé	Gain de temps	Voies de recours	Efficacité dans le traitement de la demande
Infrastructures de transport	28	28	20	17	17	21	19	32	29	16
Education et Formation	16	22	28	26	22	18	23	19	14	16
Transport	13	9	8	4	4	7	12	13	0	0
Energie (électricité, gaz)	9	9	16	13	17	14	15	10	14	16
Défense	6	3	0	4	4	4	4	3	0	11
Communication	6	3	4	9	9	7	8	6	7	11
Santé	3	3	4	4	4	4	4	0	0	5
Impôts -Trésor -Douanes	3	3	4	4	4	4	4	3	7	5
Construction et logement	3	3	4	4	0	4	4	3	7	5
Eau, assainissement	3	3	4	4	4	4	4	3	7	5
Emploi	3	3	4	4	4	4	0	3	7	5
Agriculture	3	3	0	0	4	4	0	0	0	0
Secteur financier	3	6	4	4	4	7	4	3	7	5
Enseignement supérieur	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Justice, Administration générale	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Protection sociale	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gouvernance	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Sources : Calculs de la CAPEC à partir des données d'enquête réalisée sur les ménages en Côte d'Ivoire

5.4. Perception des améliorations dans les conditions de vie et dans les capacités de l'Etat

Perception de l'amélioration dans les conditions de vie des populations

Une majorité relative des ménages enquêtés (61%) affirment avoir observé des améliorations dans leurs conditions de vie du fait des réformes initiées par le gouvernement Ivoirien (Tableau 19). Ce qui est affirmé par 63% des hommes contre 57% des femmes. Il y a une faible différence lorsque nous considérons les groupes d'âges (62%, 61% et 58% respectivement pour les jeunes, les adultes et les séniors). Au niveau de l'éducation, une proportion plus grande des enquêtés a observé des améliorations dans le groupe des personnes sans niveau d'instruction (65%) et moins dans le groupe avec un niveau primaire (56%). Le taux est de 60%-61% pour les deux autres groupes (secondaire et supérieur).

Tableau 19 : Incidence des réformes sur les conditions de vie des ménages (%)

	Echantillon	Oui, j'ai constaté une amélioration dans mes conditions de vie	Non, je n'ai pas constaté d'amélioration dans mes conditions de vie
Global	(1127)	61	39
Hommes	(790)	63	37
Femmes	(337)	57	43
Jeunes	(335)	62	38
Adultes	(581)	61	39
Seniors	(211)	58	42
Aucun niveau	(427)	65	35
Primaire	(207)	56	44
Secondaire	(349)	60	40
Supérieure	(144)	61	39
[50 000-300 000 FCFA]	(1019)	62	38
[300 000 FCFA et plus]	(108)	53	47
Abidjan	(360)	62	38
Autres régions	(767)	59	41

Echantillon (1127)

Sources : nos calculs à partir des données d'enquête réalisée sur les ménages en Côte d'Ivoire

Perception des changements dans les capacités de l'Etat

Nous nous préoccupons dans un premier temps de la perception des ménages vis-à-vis des capacités de l'Etat (Tableau 20). Il apparaît que 52% des ménages ont la perception d'une évolution positive de l'efficacité de l'Etat du fait des réformes entreprises depuis 2012. Ce score demeure le plus élevé. Seulement 39% des ménages perçoivent des évolutions positives en matière de « l'engagement des citoyens à contribuer au développement par le respect des lois, des règles et procédures ». On note que 20% des chefs de ménages affirment constater une évolution négative dans la confiance que les citoyens ont à l'endroit de l'Etat. . Globalement, moins de 50% des enquêtés perçoivent une évolution positive au niveau de la capacité à traiter les citoyens de manière équitable (47%), de la prise en compte des questions de disparités de genre dans les politiques publiques (46%).

Tableau 20 : Perception de l'évolution dans les capacités de l'Etat par les ménages (%)

	Positive	Pas de réel changement d'image	négative
L'efficacité de l'Etat (Secteur Public seulement)	52	33	15
L'efficacité de l'Etat (autres secteurs : privé, ONG, OSC, Organisations internationales)	48	40	12
La capacité à traiter les citoyens (hommes, femmes, filles, garçons) de manière équitable	47	39	13
L'engagement des citoyens à contribuer au développement par le respect des lois, des règles et procédures	39	45	17
La confiance que vous inspire l'Etat	45	35	20
La prise en compte des questions de disparités de genre dans les politiques publiques et les services à tous les niveaux	46	46	9

Echantillon (1127)

Sources : Calculs de la CAPEC à partir des données d'enquête réalisée sur les ménages en Côte d'Ivoire

Au niveau de la perception de l'évolution des capacités de l'Etat, par les chefs d'entreprises sur (Tableau 21), on note que 60% des entreprises perçoivent une évolution positive dans l'efficacité de l'Etat au niveau des activités du secteur public,, 56% constatent que l'engagement des entreprises à contribuer au développement s'améliorent, à travers notamment le cadre de concertation Etat-Secteur privé) et 49% affirment une évolution positive de l'efficacité de l'Etat dans son interaction avec le secteur privé.

Tableau 21 : Part des entreprises affirmant ayant constaté des changements positifs dans différentes capacités de l'Etat (% de très positive + positive)

	Entreprise formelle (41)	Entreprise informelle (36)	Total (77)
Impact sur L'efficacité de l'Etat (Secteur Public seulement)	59	61	60
Impact sur L'engagement des entreprises à contribuer au développement	54	58	56
Impact sur L'efficacité de l'Etat (autres secteurs : privé, ONG, OSC, Organisation)	44	56	49
Impact sur L'engagement des citoyens à contribuer au développement	44	53	48
Impact sur La capacité à traiter les citoyens (hommes, femmes, filles, garçons)	46	44	45
Impact sur La prise en compte des questions de disparités de genre	46	44	45
Impact sur La confiance que vous inspire l'Etat	44	44	44
Impact sur La prise en compte des attentes des entreprises	39	36	38

Sources : Calculs de la CAPEC à partir des données d'enquête réalisée sur les entreprises en Côte d'Ivoire

Par ailleurs, une proportion relativement faible d'entreprises observe des évolutions positives en matière de prise en compte des attentes des entreprises (38%), de la confiance qu'inspire l'Etat (44%) et de la

prise en compte des disparités de genre (45%). Notons que cette perception est indépendante du secteur dans lequel évolue l'entreprise.

5.5. Des réformes plus en adéquation avec les besoins chez les entrepreneurs qu'au niveau des ménages

Les réformes de l'Etat répondent-elles aux besoins des populations ou encore sont-elles en adéquation avec ces besoins ? Le Tableau 22 indique que les réformes n'ont apporté qu'une réponse partielle aux besoins des populations (59%). Seulement 11% des ménages affirment que les réformes répondent totalement à leurs besoins. Par contre, 30% des populations signifient que les réformes ne répondent pas vraiment à leurs besoins.

Tableau 22 : Alignement des réformes de modernisation de l'Etat sur les besoins, selon les caractéristiques des ménages (%)

	Echantillon	Oui, répondent totalement aux besoins	Oui, mais répondent seulement partiellement aux besoins	Non, ne répondent pas vraiment aux besoins
Global	(1127)	11	59	30
Masculin	(790)	9	61	30
Féminin	(337)	4	65	31
				0
aucun niveau	(427)	11	61	28
primaire	(207)	9	56	35
secondaire	(349)	6	65	29
supérieure	(144)	3	65	32
				0
[50 000-300 000 FCFA]	(1019)	8	63	29
[300 000 FCFA et plus]	(108)	7	51	42
				0
Abidjan	(360)	4	63	32
autres régions	(767)	12	61	27

Echantillon (1127)

Sources : Calculs de la CAPEC à partir des données d'enquête réalisée sur les ménages en Côte d'Ivoire

Ce résultat est transversal à toutes les catégorisations socioéconomiques. Quel que soit le genre, le niveau d'instruction, le niveau de revenu, le milieu de résidence, la majeure partie des répondants affirment que les réformes n'ont permis que de répondre partiellement à leurs besoins. ! Cette affirmation peut expliquer le faible niveau de connaissances et d'utilisation des réformes ou des services publics dans lesquels celles-ci sont réalisés. Il en ressort la nécessité de mieux cadrer les réformes sur les besoins des populations à travers leur plus grande implication (société civile, secteur privé, institutions formelles et informelles au niveau local) dans la définition et la mise en œuvre des projets et programmes de modernisation de l'Etat.

L'analyse de la pertinence (adéquation avec les besoins) des réformes dans les secteurs d'activité (Tableau 23), permet d'aboutir à la même conclusion que précédemment. Les réformes ne répondent pas suffisamment aux besoins réels des populations. Les secteurs de la défense et sécurité, de la justice et administration générale et de la santé sont ceux pour lesquels plus de 60% des répondants affirment que les réformes répondent totalement ou partiellement à leurs besoins. Les secteurs de l'emploi, de l'agriculture, de la construction et logement, de l'enseignement supérieur, protection sociale et éducation et formation ont des taux de réponse indiquant l'inadéquation qui sont assez élevés (plus de 45%), respectivement 65%, 59%, 49% et 49%, 46% et 45%.

Tableau 23 : Alignement des réformes de modernisation de l'Etat sur les besoins des ménages, selon les secteurs (%)

	Oui, répondent totalement aux besoins	Oui, mais répondent seulement partiellement aux besoins	Non, ne répondent pas vraiment aux besoins
Education et Formation	8	48	45
Enseignement Supérieur	5	47	49
Défense / Police / Gendarmerie / sécurité	12	54	34
Justice, Administration générale	9	52	39
Santé	11	51	38
Impôts -Trésor -Douanes	6	45	49
Construction et logement	6	45	50
Transport	16	47	37
Communication	24	52	24
Eau, assainissement	19	46	35
Emploi	2	32	65
Energie (électricité, gaz)	14	49	37
Protection sociale	8	46	46
Agriculture	3	38	59
Gouvernance	6	46	48

Echantillon (1127)

Sources : Calculs de la CAPEC à partir des données d'enquête réalisée sur les ménages en Côte d'Ivoire

Les entreprises quant à elles (Tableau 24), ont exprimé à 81% que les réformes conduites répondent entièrement à leurs besoins. Ce constat reste plus important chez les entreprises informelles (86%) que chez les entreprises formelles (76%). Les efforts faits depuis 2012 en matière de statut de l'entrepreneur, de l'amélioration du dialogue Etat-secteur privé, des cadres de concertation sectoriels, sont ainsi pertinents du point de vue des chefs d'entreprises.

Tableau 24 : Alignement des réformes sur les besoins des entreprises (%)

	Entreprise formelle (41)	Entreprise informelle (36)	Total (77)
Les réformes de modernisation de l'Etat répondent aux besoins des entreprises	76	86	81

Sources : Calculs de la CAPEC à partir des données d'enquête réalisée sur les entreprises en Côte d'Ivoire

Les secteurs d'activités dans lesquels les entrepreneurs enquêtés affirment en grande majorité que les réformes conduites coïncident avec les attentes sont les infrastructures et transport (91%), le transport (73%), la communication (70%) et l'eau et assainissement (70%) (Tableau 25). Pour les chefs des entreprises formelles, il s'agit des infrastructures de transport (88%), de l'eau et assainissement (76%) et de l'énergie (73%). Pour le secteur informel, il s'agit des infrastructures de transport (94%), du transport (81%), de la communication (78%) et de la défense (78%).

Les réformes apportées dans le secteur de l'agriculture, de l'emploi et de la gouvernance sont perçues comme adéquates par une faible proportion des entreprises du secteur formel (entre 32% et 37%). Pour les entrepreneurs du secteur informel, l'adéquation entre réformes et besoins est faiblement signifié dans le secteur financier (33%), le secteur de l'emploi (25%) et celui de l'agriculture (22%). Autrement, les réformes n'ont pas encore apporté des solutions concrètes aux problématiques des entreprises dans ces secteurs clés.

Tableau 25 : Adéquation des réformes sectorielles avec les besoins des entreprises (%)

	Entreprise formelle (41)	Entreprise informelle (36)	Total (77)
Reforme Infrastructures de transport	88	94	91
Reforme Transport	66	81	73
Reforme Communication	63	78	70
Reforme Eau, assainissement	76	64	70
Reforme Défense	61	78	69
Reforme Energie (électricité, gaz)	73	61	68
Reforme Education et Formation	56	69	62
Reforme Impôts -Trésor -Douanes	56	67	61
Reforme Protection sociale	59	64	61
Reforme Construction et logement	59	58	58
Reforme Santé	56	58	57
Reforme Enseignement supérieur	41	53	47
Reforme Justice, Administration générale	51	42	47
Reforme Secteur financier	56	33	45
Reforme Gouvernance	32	56	43
Reforme Emploi	37	25	31
Reforme Agriculture	34	22	29

Sources : Calculs de la CAPEC à partir des données d'enquête réalisée sur les entreprises en Côte d'Ivoire

5.6. Les attentes des usagers orientées vers une meilleure qualité des services publics

Il est analysé à ce stade les attentes des populations et des entreprises vis-à-vis de l'Etat, en vue d'une plus grande modernisation de l'Etat. Une liste a été proposée aux répondants sur la base des caractéristiques d'un Etat moderne, tel que suggéré dans la littérature.

En considérant les proportions de réponses, il ressort que pour les ménages, les trois attentes majeures portent sur (i) l'amélioration de la qualité des services, (ii) une disponibilité plus grande des services de base pour tous les citoyens et (iii) une facilité plus accrue d'accès des citoyens aux services publics. A cela, on pourrait ajouter, le respect des lois, et l'amélioration de l'environnement des affaires.

Tableau 26 : Réformes majeures attendues par les ménages auprès de l'Etat

Réformes majeures attendues	Pourcentages (%)
Amélioration de la qualité des services publics	65
Disponibilité des services de base pour tous les citoyens	57
Accès des citoyens et des entreprises aux services de base	55
Respect des lois et règles (Etat de droit) par les Gouvernants, les Entreprises et les Citoyens	43
Amélioration de l'environnement des affaires	39
Equité et éthique dans l'allocation des ressources	33
Accès des citoyens, des entreprises et des ONGs à la vraie information sur la vie de l'Etat	20
Participation des hommes et des femmes aux prises de décision	20
Meilleure valorisation du travail des fonctionnaires et agents de l'Etat,	20
Séparation et équilibre des pouvoirs (exécutif, législatif, judiciaire ...)	10
Païement des Impôts par les Citoyens (fiscalité)	7

Echantillon (1127)

Sources : Calculs de la CAPEC à partir des données d'enquête réalisée sur les ménages en Côte d'Ivoire

Comme principales attentes chez les chefs d'entreprises (en lien avec les pourcentages de réponse), (Tableau 27), on note (i) l'amélioration de la qualité des services publics (75%), (ii) la disponibilité des services de base pour tous les citoyens (42%), et (iii) l'accès des citoyens et des entreprises aux services de base (34%).

Tableau 27 : Les réformes majeures attendues par les entreprises

	Attente 1	Attente 2	Attente 3
Amélioration de la qualité des services publics	75,3	1,3	6,5
Disponibilité des services de base pour tous les citoyens	11,7	41,6	1,3
Accès des citoyens et des entreprises aux services de base	7,8	19,5	33,8
Accès des citoyens, des entreprises et des ONGs à la vraie information sur la vie de l'Etat	2,6	6,5	5,2
Meilleure valorisation du travail des fonctionnaires et agents de l'Etat,	1,3		2,6
Plus d'efficacité des services de l'Etat et du Secteur Public	1,3	2,6	2,6
Respect des lois et règles (Etat de droit) par les Gouvernants, les Entreprises et les Citoyens		10,4	15,6
Amélioration de l'environnement des affaires		9,1	16,9
Paiement des Impôts par les Citoyens et les Entreprises (fiscalité)		1,3	3,9
Participation des hommes et des femmes aux prises de décision		1,3	2,6
Séparation et équilibre des pouvoirs (exécutif, législatif, judiciaire ...)		2,6	2,6
Equité et éthique dans l'allocation des ressources et dans la redistribution des richesses.			1,3
Plus d'efficacité dans la mise en œuvre des projets et programmes de développement			3,9
Autres réformes		3,9	1,3

Sources : Calculs de la CAPEC à partir des données d'enquête réalisée sur les entreprises en Côte d'Ivoire

En examinant les secteurs où une large majorité des ménages enquêtés attendent des réformes majeures (Tableau 28), nous avons le secteur de l'éducation et formation (71% des ménages), la santé (65%) et l'emploi (38%). Ces secteurs touchent le plus au bien-être des populations.

Tableau 28 : Les secteurs d'activités où les ménages s'attendent à plus de réformes

Secteurs d'activités	Pourcentage (%)
éducation et formation	71
Santé	65
Emploi	38
agriculture	36
défense / police / gendarmerie / sécurité	32
construction et logement	28
transport	27
enseignement supérieur	19
gouvernance	17
justice, administration générale	15
énergie (électricité, gaz)	13
eau, assainissement	13
protection sociale	9
communication	7
impôts -trésor -douanes	6

Echantillon (1127)

Sources : Calculs de la CAPEC à partir des données d'enquête réalisée sur les ménages en Côte d'Ivoire

Les verbatim tirés des focus groupes montrent que les populations s'attendent à avoir des formations de qualité, au respect du calendrier scolaire et à la disparition des perturbations scolaires, à la construction de plusieurs établissements scolaires, à une plus large distribution de kits scolaires et à un recrutement des enseignants de qualité.

Dans le domaine de la santé, les populations souhaitent une meilleure prise en charge des patients. Ils réclament la construction de plusieurs centres de santé, plus de gratuité des soins, une réduction des coûts de traitements etc.

Dans le secteur de l'emploi, les populations désirent plus de création d'emplois.

Les chefs d'entreprises ont les mêmes attentes que celles des ménages (Tableau 29). Pour la majorité d'entre eux, il faut reformer l'éducation et la formation (65%), l'enseignement supérieur (25%), la santé (21%) et le secteur de l'emploi (21%), puis les impôts, trésor et douane (38%). Pour, ces entreprises en effet, il s'agit des secteurs d'activité avec le plus de griefs constatés : le chômage persistant, les grèves à répétition dans l'enseignement supérieur et secondaire, les difficultés d'accès au soin de qualité etc.

Tableau 29 : Les secteurs d'activités où les entreprises s'attendent à plus de réformes

	Secteur 1	secteur 2	secteur 3	secteur 4	secteur 5
Education et Formation	64,9				
Enseignement supérieur	1,3	24,7			
Défense / Police / Gendarmerie / sécurité	6,5	11,7	9,1		
Justice, Administration générale	9,1	10,4	2,6	3,9	
Santé	7,8	23,4	20,8	3,9	4
Impôts -Trésor -Douanes	1,3	7,8	7,8	18,2	38
Construction et logement	5,2	2,6	6,5	5,2	
Transport (modes de transport)	1,3	3,9	5,2		3
Communication		1,3	1,3	1,3	1
Eau, assainissement	1,3	5,2	6,5	2,6	3
Emploi		5,2	14,3	20,8	1
Energie (électricité, gaz)			6,5	11,7	4
Protection sociale			2,6	2,6	1
Agriculture		1,3	5,2	7,8	8
Gouvernance			2,6	13,0	16
Infrastructures de transport (routières, ferroviaires, portuaires, aériennes)			2,6	2,6	4
Secteur financier (Banques et assurances, financement des entreprises)		1,3	5,2	6,5	18
Autre secteur, précisez.....	1,3	1,3	1,3		

Sources : Calculs de la CAPEC à partir des données d'enquête réalisée sur les entreprises en Côte d'Ivoire

Pour les ménages, les quatre actions prioritaires sont notamment la réduction des coûts des services publics pour les citoyens. Les répondants dénoncent des coûts parfois excessifs. Il faut également simplifier les procédures administratives. A ce titre, il faut simplifier la délivrance de certains actes administratifs comme les extraits de naissance ou acte de mariage, attestation d'identité, certificat de résidence, passeport etc. Il faut aussi améliorer l'accueil et la qualité des services. L'accueil est souvent décrié comme un gros problème : le manque de courtoisie de certains agents est souvent une source de mécontentements. Enfin, il faut rendre plus disponibles les services tant au niveau de la proximité et que du fonctionnement. A ce niveau, la décentralisation serait une solution pour accroître la proximité des services publics.

Tableau 30 : Les actions prioritaires que doit mener l'Etat de Côte d'Ivoire selon les ménages

Actions prioritaires	Pourcentage (%)
Réduire les coûts des services pour les citoyens, hommes et femmes	59
Simplifier les procédures administratives	58
Améliorer l'accueil et la qualité des services rendus aux citoyens hommes et femmes	54
Rendre plus disponibles les services (proximité et opérationnalité)	51
Réduire le temps de traitement des sollicitations adressées aux administrations et aux services de base	36
Améliorer le respect des lois, des règles et procédures par les citoyens (hommes et femmes) et par les entreprises	36
Faciliter la participation des hommes et des femmes aux prises de décision	31
Améliorer l'adhésion des entreprises et citoyens (hommes et femmes) aux objectifs de développement définis par le Gouvernement	18
Faciliter le paiement des impôts	18
Améliorer l'équité et l'éthique dans l'affectation des ressources humaines et dans l'allocation des ressources publiques	7

Echantillon (1127)

Sources : Calculs de la CAPEC à partir des données d'enquête réalisée sur les ménages en Côte d'Ivoire

Pour les chefs d'entreprises (Tableau 32) les actions prioritaires concernent (i) la qualité des services publics (ii) la disponibilité des services de base pour tous les citoyens, (iii) l'accès des citoyens et des entreprises aux services de base et, (iv) l'accès des citoyens, des entreprises et des ONGs à la vraie information sur la vie de l'Etat.

Tableau 31 : Les actions prioritaires que doit mener l'Etat de Côte d'Ivoire selon les chefs d'entreprises

	Choix 1	Choix 2	Choix 3	Choix 4	Choix 5
Amélioration de la qualité des services publics	77				
Disponibilité des services de base pour tous les citoyens	14	53	9,1		
Respect des lois et règles (Etat de droit) par les Gouvernants, les Entreprises et les Citoyens	4	14	18	12	8
Accès des citoyens et des entreprises aux services de base	3	21	34	27,3	
Accès des citoyens, des entreprises et des ONGs à la vraie information sur la vie de l'Etat	1		10	9	41,6

Paiement des Impôts par les Citoyens et par les Entreprises (fiscalité)		6	12	1
Participation des hommes et des femmes aux prises de décision à tous les niveaux		1	5	1
Amélioration de l'équilibre entre Hommes et Femmes dans les instances de décision	1			1
Séparation effective et équilibre des pouvoirs (exécutif, législatif, judiciaire ...)		4	4	
Meilleure valorisation du travail des fonctionnaires et agents de l'Etat,	4	6	6	6
Equité et éthique dans l'allocation des ressources (humaines, matérielles, financières, ...) et dans la redistribution des richesses.	1	4	13	13
Dialogue efficace entre le secteur privé et l'Etat	1	5	10	23
Autres	à			
préciser	1	4	1	4

Sources : Calculs de la CAPEC à partir des données d'enquête réalisée sur les entreprises en Côte d'Ivoire

5.7. Perception d'une disponibilité des ressources adéquates pour l'efficacité des services publics

Les ménages enquêtés sont unanimes sur le fait (Tableau 33) les administrations publiques disposent des ressources financières (79% des répondants sont de cet avis) et matérielles (74%) pour la conduite de leurs actions quotidiennes. Ils affirment ainsi que les administrations regorgent en leur sein des compétences idoines (70%) pour la conduite de leurs exercices. Pour ces ménages, les problèmes de compétences, les pressions financières ou matérielles ne constituent pas une barrière pour leur offrir des services publics (Etat dans tous ses démembrements) de qualité. Pour 45% des ménages, des insuffisances se trouveraient au niveau de la motivation des agents pour une offre de service de qualité.

Tableau 32 : Perceptions sur les conditions de mise en œuvre et de succès des reformes

	D'accord	Pas d'accord
les Institutions et Services du Secteur Public disposent des ressources financières nécessaires pour un service de qualité et efficace	79	21
les Institutions et Services du Secteur Public disposent des ressources matérielles nécessaires pour un service de qualité et efficace	74	26
la plupart des services publics ou des institutions publiques, la majeure partie des agents ont les capacités et les compétences nécessaires pour un service de qualité et efficace	70	30
la majeure partie des services publics ou des institutions publiques, il y a suffisamment d'agents ayant les capacités et les compétences nécessaires pour un service de qualité et efficace	64	36

la majeure partie des services publics ou des institutions publiques, les agents sont suffisamment motivés pour un service de qualité et efficace	55	45
le système de contrôle et de suivi des activités des services publics ou des institutions publiques, permet d'améliorer régulièrement le service offert aux citoyens	67	33
le système de sanctions positives et négatives dans les services publics ou les institutions publiques, permet d'améliorer régulièrement le service offert	77	23

Echantillon (1127)

Sources : Calculs de la CAPEC à partir des données d'enquête réalisée sur les ménages en Côte d'Ivoire

Au regard des affirmations des chefs d'entreprises, il ressort que les institutions de l'Etat disposent des ressources financières (82% d'avis favorables), des ressources humaines de qualité (70%) et des ressources matérielles adéquates (68%) pour offrir des services publics de qualité aux citoyens. Cet ordre dans les perceptions est à la fois observé chez les entrepreneurs du secteur formel et ceux du secteur informel, avec des pourcentages plus élevés d'approbation chez les entrepreneurs de l'informel.

Similairement aux observations faites chez les chefs de ménage, une faible proportion des chefs d'entreprises (34% pour les formels et 50% pour les informels) affirment que « dans la majeure partie des services publics ou des institutions de l'Etat, les agents sont suffisamment motivés pour un service de qualité et efficace (temps le plus court possible) aux citoyens et aux entreprises ».

Ainsi, nous pouvons déduire que selon les ménages et les entreprises, une faiblesse dans l'offre de services par l'Etat se situerait au niveau de la définition et de l'offre des incitations aux agents des services publics.

Tableau 33 : Perceptions sur les conditions de mise en œuvre et de succès des reformes

	Entreprise formelle (41)	Entreprise informelle (36)	Total (77)
les institutions de l'Etat et services du secteur public disposent des ressources financières nécessaires pour un service de qualité et efficace (temps le plus court possible) aux citoyens et aux entreprises	73	92	82
les institutions de l'Etat et services du secteur public disposent des ressources matérielles (par ex. bureaux appropriés, véhicules, ordinateurs, logiciels, connexions, réseautage entre services...) nécessaires pour un service de qualité et efficace (temps le plus court possible) aux citoyens et aux entreprises	59	78	68
la plupart des services publics ou des institutions publiques, la majeure partie des agents (hommes et femmes) ont les capacités et les compétences nécessaires pour un service de qualité et efficace (temps le plus court possible) aux citoyens et aux entreprises	63	78	70

la majeure partie des services publics ou des institutions publiques, il y a suffisamment (nombre) d'agents (hommes et femmes) ayant les capacités et les compétences nécessaires pour un service de qualité et efficace (temps le plus court possible) aux citoyens et aux entreprises	59	78	68
la majeure partie des services publics ou des institutions de l'Etat, les agents sont suffisamment motivés pour un service de qualité et efficace (temps le plus court possible) aux citoyens et aux entreprises	34	50	42
le système de contrôle et de suivi des activités des services publics ou des institutions de l'Etat, permet d'améliorer régulièrement le service offert aux citoyens (hommes et femmes) et aux entreprises	41	64	52
le système de sanctions positives (reconnaissance, bonus, promotion, etc.) et négatives (différentes sanctions connues) dans les services publics ou les institutions de l'Etat, permet d'améliorer régulièrement le service offert aux citoyens (hommes et femmes) et aux entreprises	56	75	65

Sources : Calculs de la CAPEC à partir des données d'enquête réalisée sur les entreprises en Côte d'Ivoire

5.8. Se tourner vers les populations pour connaître les réels besoins, la condition indispensable pour réussir les réformes.

Une synthèse des suggestions faites par les ménages et les entreprises en vue d'une plus grande modernisation de l'Etat en Côte d'Ivoire, fait ressortir la nécessité de consultation des populations ou des bénéficiaires pour recenser les vrais besoins des populations. Pour eux, en effet, il faut une participation active entre l'administration qui constitue l'offre et les demandeurs (les populations). Sans ce dialogue il serait difficile d'atteindre les objectifs fixés. Il est aussi proposé que les actions de modernisation d'Etat se détournent de tout jeu politique pour mettre l'accent sur la transparence, la reddition de compte ainsi que la mise en place de comités rigoureux de suivi des différentes réformes. Pour les ménages enquêtés, cette commission rendra compte à des fréquences de temps aux populations. Pour d'autres enfin, il ne faut hésiter à récompenser le meilleur personnel et mettre en place des projets et programmes, des structures publiques fondés sur la méritocratie. Les récompenses sont source d'émulation et de performance.

5.9. Analyse SWOT

A l'aide d'une analyse SWOT, le diagnostic interne pour identifier les forces et les faiblesses de la modernisation de l'Etat d'une part et le diagnostic externe pour déterminer les opportunités et menaces dans l'environnement global de la modernisation de l'Etat ont été faits. L'analyse SWOT s'est basée sur les entretiens et les focus groups menés auprès des structures étatiques, des associations et organisations professionnelles, les partenaires techniques et financiers. Le tableau 35 synthétise les résultats de l'analyse SWOT.

Tableau 34 : Synthèse des résultats de l'analyse SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Volonté politique clairement affichée ; - Existence d'un dispositif institutionnel et réglementaire indispensable à la modernisation de l'Etat ; - Démarrage effectif et finalisation de plusieurs projets de modernisation ; - Existence de résultats palpables issus des initiatives de modernisation de l'Etat ; - Accélération du taux de pénétration du mobile et de l'internet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence d'une stratégie nationale de modernisation de l'Etat ; - Inexistence d'un organe central de coordination des projets de modernisation ; - Chevauchement des pouvoirs et des responsabilités - la multiplicité des structures ; - Manque de financement ou financement irrégulier ; - Absence d'indicateurs de mesure de la modernisation dans les services ; - Inexistence de mécanismes de suivi-évaluation et d'évaluation d'impact pour plusieurs projets de modernisation de l'Etat ; - Inexistence de mécanismes redditionnels ; - Retards dans l'exécution de certains projets ; - Inefficacité de certaines interventions ; - méconnaissance des réformes de modernisation de l'Etat ; - Faible incitation des agents publics à participer efficacement au processus de changement ; - Manque de personnel ; - Manque d'expertise en informatique et de gestion avancée de l'information dans certains services ; - Faible digitalisation de certains services ; - Faible communication et collaboration entre les ministères et les agences étatiques ; - Inexistence de plan de communication clair avec les citoyens et les autres parties prenantes sur les projets de modernisation de l'Etat ;
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Volonté politique active de réforme ; - Fortes attentes des populations ; - Possibilité de recourir aux partenariats publics privés (PPP) pour la réalisation de projets de modernisation de l'Etat ; - Possibilité de recourir aux partenaires techniques et financiers pour financer les projets de modernisation de l'Etat ; - Les banques publiques et privées et les holdings financières sont les sources potentielles de financement des projets de modernisation de l'Etat ; - Les organisations internationales et les ONG peuvent financer et favoriser ces initiatives ; - Existence de médias traditionnels (publics) et des réseaux sociaux pour communiquer sur les initiatives de modernisation de l'Etat. 	<ul style="list-style-type: none"> - Changement de politique et de priorités par le gouvernement ; - Instabilité institutionnelle ; - Absence d'incitations pour certains fonctionnaires et agents de l'administration publique ; - Résistance au changement au sein de l'administration gouvernementale ; - Absence de culture d'e-administration - Taux d'analphabétisme élevé ; - Non consultation des populations dans l'élaboration et la mise en œuvre de projets de modernisation de l'Etat.

Source : CAPEC

L'analyse révèle que les principales forces du processus de modernisation de l'Etat sont la volonté politique clairement affichée, l'existence d'un dispositif institutionnel et réglementaire indispensable à la modernisation de l'Etat et le démarrage effectif et la finalisation de plusieurs projets de modernisation.

Néanmoins, de nombreuses faiblesses pourraient contrarier l'atteinte des objectifs de modernisation de l'Etat. En effet, l'inexistence d'une stratégie nationale de modernisation de l'Etat, l'inexistence d'un organe central de coordination des projets de modernisation, le chevauchement des pouvoirs et des responsabilités, la multiplicité des structures, le manque de financement ou l'irrégularité des financements et l'absence d'indicateurs de mesure de la modernisation dans les services, constituent des faiblesses majeures à la mise en œuvre des projets et programmes de modernisation de l'Etat.

En outre, l'analyse de l'environnement externe a montré que le changement de politique et de priorités par le gouvernement, l'instabilité institutionnelle, l'absence d'incitations pour certains fonctionnaires et agents de l'administration publique, la résistance au changement au sein de l'administration, l'absence de culture d'e-administration, la non consultation des populations dans l'élaboration et la mise en œuvre de projets de modernisation de l'Etat et le taux d'analphabétisme élevé constituent des menaces sérieuses aux projets et programmes de modernisation de l'Etat.

Malgré ces menaces, il existe des opportunités qui pourraient contribuer à l'atteinte des objectifs de modernisation de l'Etat. Il s'agit de fortes attentes des populations, de la possibilité de recourir aux partenariats publics privés (PPP), de l'accélération du taux de pénétration du mobile et de l'internet, de l'existence de médias traditionnels (publics) et des réseaux sociaux pour communiquer sur les initiatives de modernisation de l'Etat.

6. Acquis et Défis majeurs de la Modernisation de l'Etat en Côte d'Ivoire

6.1 Acquis

Le gouvernement ivoirien s'est engagé dans la modernisation de l'Etat. A ce titre, il a initié des réformes qui ont permis d'avoir d'importants acquis au niveau du cadre institutionnel et réglementaire et d'autres résultats.

6.1.1. Acquis institutionnels

La Côte d'Ivoire s'est dotée d'un dispositif institutionnel et réglementaire indispensable à la modernisation de l'Etat. Dans sa volonté de rendre l'Etat plus moderne, le gouvernement a entrepris différentes réformes pour créer le cadre institutionnel et réglementaire indispensable à la modernisation de l'Etat. Ainsi, un ministère en charge de la Modernisation de l'Administration et de l'Innovation du Service Public a été créé. Ce dernier vise la mise en place d'une administration moderne et citoyenne, efficace et transparente, au service du citoyen.

Le renforcement des capacités occupe une place essentielle dans le processus de modernisation de l'Etat. C'est la raison pour laquelle le gouvernement a créé le Secrétariat National au Renforcement des Capacités (SNRC) qui a pour mission principale d'accompagner l'administration ivoirienne dans ce processus d'amélioration continue. Le SNRC est chargé de formuler une stratégie nationale pour doter le pays d'axes prioritaires qui accélèrent le développement d'un capital humain consistant, de capacités institutionnelles et opérationnelles efficaces.

Le renforcement des capacités et la formation des agents publics, en particulier des cadres supérieurs et intermédiaires des administrations partenaires, est une condition essentielle pour une administration efficace, intègre et transparente. Dans le cadre de la mise en œuvre de cette mission le SNRC collabore parfaitement avec le PRIME en vue de l'atteinte des objectifs qu'ils visent.

En outre, les efforts en matière de modernisation de l'Etat pourraient être ralentis s'il n'existe pas une structure institutionnelle capable d'imprimer une coordination suffisante à ces efforts. C'est dans ce cadre que le Gouvernement a initié, avec l'appui du PNUD, le Programme National d'Appui aux Réformes Institutionnelles et à la Modernisation de l'Etat (PRIME) pour un suivi et une évaluation plus efficaces de la mise en œuvre des réformes de modernisation de l'action publique. Le PRIME est structuré autour des deux (2) composantes suivantes :

- renforcement des institutions démocratiques, de la participation citoyenne et du contrôle de l'action gouvernementale ; et
- renforcement des capacités de l'administration publique.

La création de la Commission d'Accès à l'Information d'Intérêt Public et aux Documents Publics (CAIDP) constitue également un acquis important dans le processus de modernisation de l'Etat car permettant de faciliter l'accès à l'information.

Par ailleurs, afin d'améliorer et rendre plus efficace le dialogue public-privé, il a été créé le Comité de Concertation Etat Secteur Privé (CCESP). Le CCSEP a un rôle de veille qui permet de s'assurer de la bonne qualité du partenariat Etat-Secteur privé.

6.1.2. Acquis réglementaires

La modernisation de l'Etat nécessite la mise en place d'un cadre réglementaire approprié. C'est dans ce sens que différents textes ont été pris par le gouvernement.

La modernisation de l'Etat implique le rapproche de l'administration de la population. Le gouvernement a donc fait adopter la loi n° 2014-451 du 05 août 2014 portant orientation de l'organisation générale de l'Administration Territoriale qui vise à assurer l'encadrement des populations, à pourvoir à leurs besoins, à favoriser le développement économique, social et culturel ainsi qu'à réaliser l'unité et la cohésion nationales. La loi n°2012-1128 du 13 décembre 2012 portant organisation des collectivités territoriales a été prise à cet effet. .

Pour une meilleure gestion des fonctionnaires et agents de l'Etat, le gouvernement a pris le Décret n° 2015-68 du 4 février 2015 portant création, attributions, organisation et fonctionnement du système intégré de gestion des fonctionnaires et agents de l'Etat, en abrégé SIGFAE. Le SIGFAE a pour objet la gestion automatisée de la carrière des fonctionnaires et agents de l'Etat. Il a permis de réaliser la révision du statut général de la fonction publique en vue de donner un nouveau souffle.

L'Etat de Côte d'Ivoire a très vite pris conscience de l'importance du numérique comme axe stratégique de son développement économique. Il a donc adopté plusieurs textes notamment la loi n° 2017-807 du 07 décembre 2017 d'orientation de la société de l'information et l'Ordonnance n° 2017-500 du 02 août 2017 relative aux échanges électroniques entre les usagers et les autorités administratives et entre les

autorités administratives elles-mêmes. Il a aussi adopté la loi n° 2013-450 du 19 juin 2013 relative à la protection des données à caractère personnel ; la loi n° 2013-451 du 19 juin 2013 relative à la lutte contre la cybercriminalité; et la loi n° 2013-546 du 30 juillet 2013 portant sur les transactions électroniques. . Ces textes constituent les préalables juridiques, réglementaires pour un projet e-Gouv et constituent des dispositifs nécessaires pour protéger les données à caractère personnel et instaurer la confiance entre les acteurs socio-économiques.

Le gouvernement a fait adopter la loi n°2013-867 du 23 décembre 2013 portant sur l'accès à l'information d'intérêt public. Celle-ci donne le droit aux citoyens de réclamer des informations et des documents détenus par l'administration et oblige cette dernière à les communiquer.

Au niveau de la gestion des finances publiques, des directives ont été prises au niveau communautaire (UEMOA) pour créer un Cadre Harmonisé des Finances Publiques, relatives à la modernisation des instruments de gestion des finances publiques. Ces directives ont été transposées dans le droit national. L'exécution des dépenses publiques est assurée par deux applications centrales (SIGFIP et ASTER) et plusieurs applications périphériques. L'existence de ce Cadre Harmonisé des Finances Publiques constitue un acquis important dans la modernisation de la gestion des finances publiques.

6.2 Résultats

Une digitalisation de plus en plus accrue pour simplifier les procédures administratives dans certains services. L'utilisation des technologies de l'information et de la communication a pour entre autres finalités d'améliorer l'offre de services publics, de renforcer la participation citoyenne et de promouvoir l'interaction entre les citoyens et l'administration.

Des réformes ont été entreprises au profit de l'ensemble de l'administration afin de dématérialiser les services et d'accroître la transparence et l'accélération des du traitement des demandes de services de la part des citoyens et des entreprises.

Le gouvernement accorde une priorité à l'administration électronique (e-government), non seulement en tant qu'outil de modernisation, mais en tant qu'instrument d'une réforme en profondeur du fonctionnement et des missions de la fonction publique ainsi que d'une meilleure gouvernance. C'est dans cette optique que la réforme e-Administration a vu le jour et contribue à assurer la qualité, la célérité et la transparence dans l'offre de service public.

Les résultats des efforts du gouvernement pour une digitalisation plus accrue de l'économie s'aperçoivent au niveau de la performance du pays dans le classement mondial de l'indice de développement des TIC (IDI). La Côte d'Ivoire est passée de la 14^e place et qui a gagné 32 places entre 2013 et 2016, se classait 9^e pays africain en 2017. Elle enregistre l'une des plus grandes performances au monde en matière de TIC. Ces avancées ont été possibles grâce à l'amélioration de l'environnement réglementaire et juridique, au développement rapide de l'accessibilité (lancement des services 3G et 4G), à la construction du Réseau National haut débit en Fibre optique, à une fiscalité favorable à l'accès (baisse des taxes et droits de douanes), et au Programme E-Gouv, etc.

Le gouvernement a initié différentes réformes qui ont contribué à améliorer l'accès à l'information.

L'adoption de la loi n°2013-867 du 23 décembre 2013 portant sur l'accès à l'information d'intérêt public s'inscrit dans une dynamique d'encourager la transparence pour une meilleure gouvernance de la chose publique. En outre, le gouvernement a créé la Commission d'Accès à l'Information d'Intérêt Public et aux Documents Publics (CAIDP). Ces réformes ont contribué à améliorer l'accès à l'information. Cela a été confirmé au cours des entretiens et focus (Encadré 2).

Encadré 2 : Extrait des focus groups et entretiens réalisés dans le cadre de la mission à Bingerville

Selon les ONG, la société civile et l'association des femmes de Bingerville:

« nous sommes satisfaites des informations sur les services. Nous sommes partiellement satisfaites du traitement de nos demandes. Nous ne sommes pas du tout satisfaites du coût du service demandé ».

Sources : Enquête réalisée par la CAPEC, 2019

Les réformes menées ces dernières années pour la modernisation de l'Etat ont contribué à la réduction des délais et des procédures d'obtention des documents administratifs.

La performance des services publics constitue une préoccupation politique et administrative dans les nations modernes. Elle demeure l'un des objectifs visés par la modernisation de l'Etat. Des réformes ont été effectuées pour la dématérialisation des formalités administratives. Dans le domaine des affaires, celles-ci ont porté sur la création d'entreprises, les licences et permis d'affaires, les questions foncières, l'enregistrement des actes et décisions de justice. Cette dématérialisation a concerné également les services en ligne tels que la déclaration et le paiement des impôts, la déclaration des cotisations sociales, le guichet unique du commerce extérieur, la Poste de Côte d'Ivoire et l'Open Data Côte d'Ivoire.

Au niveau de la création d'entreprises, les réformes ont contribué à la baisse du nombre de procédures et des délais pour l'établissement de certains actes. Ainsi, le nombre de procédures pour la création d'entreprises est passé de 10 en 2011 à 4 en 2019 soit une baisse de 6 procédures. Quant au délai pour la création d'entreprises, il est passé de 40 jours en 2011 à 6 jours en 2019 soit une baisse de 34 jours.

Concernant le nombre de procédures pour l'obtention du permis de construire, il est passé de 21 en 2011 à 22 alors que le délai pour son obtention est passé de 592 jours en 2011 à 163 jours en 2019 soit une baisse de 429 jours.

Dans le domaine de la fiscalité, le temps moyen consacré au paiement de l'impôt est passé de 207 heures en 2011 à 187 heures en 2019 soit une baisse de 83 heures (Tableau 35).

Tableau 35 : Evolution de quelques indicateurs du Doing Business (2011-2020)

Variables	Année 2011	Année 2020	Progression
Création d'entreprise (nombre de procédures)	10	4	-6
Création d'entreprise (délai en nombre de jours)	40	6	-34
Obtention des permis de construire (en nombre de procédures)	21	22	+1
Obtention des permis de construire (délai nombre de jours)	592	163	-429
Paiement des taxes et impôts (nombre de paiements par an)	64	25	-39
Paiement des taxes et impôts (nombre d'heures par an)	270	187	-83

Sources : Rapports et bases de données du Doing Business de 2011 et 2020

Ces améliorations qui transparaissent dans les rapports internationaux tels que Doing Business et Mo Ibrahim ont été confirmées par les populations ivoiriennes. Au cours des focus group organisés à Yamoussoukro, les femmes et les jeunes ont indiqué que les réformes pour la modernisation de l'Etat ont contribué à simplifier les procédures administratives et les coûts des services (Encadré 2).

Encadré 3: Extrait des focus groups et entretiens réalisés dans le cadre de la mission à Yamoussoukro

« pour un extrait d'acte de naissance, avant il fallait attendre une semaine, maintenant en une journée, nous l'avons. Les lourdeurs administratives ont diminué avec le système informatique ».

« pour un extrait d'acte de naissance, avant il fallait effectuer beaucoup de déplacements ; pour ceux qui habitent le village cela entraînait beaucoup de frais, maintenant en une journée, nous l'avons ; ce qui fait économiser du temps et de l'argent ».

« pour obtenir son extrait d'acte de naissance, mon frère qui vit à Korhogo n'a pas eu besoin de se rendre dans sa localité de naissance, il a juste déposé les dossiers à la poste, quelques jours après, la poste lui a fait parvenir son extrait d'acte de naissance ».

Sources : Enquête réalisée par la CAPEC, 2019

Les réformes entreprises au niveau de la douane ont porté sur la mise en place du Système de Dédouanement Automatisé des Marchandises (SYDAM : SYDAM 1 puis SYDAM 2) et l'opérationnalisation du Guichet Unique du Commerce extérieur (GUCE). Elles ont favorisé la réduction des délais de passage des marchandises et le nombre de documents à l'import/export aux ports ainsi que la sécurisation des recettes douanières.

La modernisation de l'Etat a contribué à la facilitation de l'accès à certains services.

Dans le secteur de l'éducation 242 lycées et collèges ont été construits dans les localités du pays (Entretiens avec les ministères). Cela contribue à rapprocher les établissements des lieux de résidence des élèves. Au niveau de l'enseignement supérieur, il y a eu une augmentation de la capacité d'accueil

des universités publiques avec la création de l'université de Man et de l'université virtuelle qui a reçu 4 742 étudiants au titre de l'année académique 2018-2019².

Dans le secteur de la santé, l'instauration de la gratuité ciblée facilite l'accès des femmes enceintes et des enfants de 0 à 5 ans aux services de santé. De plus, le renforcement du Programme Elargi de Vaccination (PEV) permet la protection de tous les enfants de 0 à 11 mois contre 13 maladies (Entretiens avec les ministères). L'entrée en vigueur de l'assurance maladie universelle va contribuer à renforcer l'accès des populations aux soins de santé.

La mise en œuvre du Programme Electricité Pour Tous (PEPT) a amélioré l'accès à l'électricité. Plus de 600 000 foyers ont été raccordés au réseau électricité grâce à ce programme³. La baisse de 20 % du tarif social 5 ampères permet à 850 000 familles à faible revenu d'avoir accès à l'électricité à un coût réduit. Au niveau des infrastructures routières, les programmes d'entretien routier ont permis la réhabilitation et la construction de ponts et routes contribuant à désenclaver certaines zones du pays. La construction de ces infrastructures routières facilite l'accès aux services publics.

La modernisation de l'Etat a contribué à une maîtrise de l'effectif des fonctionnaires et de la masse salariale.

Soucieux de moderniser son administration publique, le gouvernement ivoirien a initié différentes réformes ayant abouti à une maîtrise de l'effectif des fonctionnaires et de la masse salariale. Ces réformes ont contribué à lutter efficacement contre les déperditions de ressources. Le SIGFAE qui permet une gestion rationnelle des ressources humaines contribue, également, à la maîtrise des effectifs et de la masse salariale. Le SIGFAE est aujourd'hui une boussole dans la gestion des Ressources humaines de l'État.

Les efforts pour la modernisation de l'Etat ont contribué à améliorer le cadre de relations avec le secteur privé et l'environnement des affaires. Avec la création du Comité de Concertation Etat Secteur Privé (CCESP), qui est une plateforme de dialogue entre l'état et le secteur privé, on assiste aujourd'hui à une réussite en matière de Dialogue public privé, sur plusieurs thématiques importantes dont celle de la fiscalité ou de l'appui de l'Etat au secteur privé dans le cadre du plan de mitigation des effets néfastes de la pandémie du Covid-19 et de relance post-pandémie de l'économie. Par ailleurs, les différentes réformes de modernisation de l'Etat ont contribué à l'amélioration de l'environnement des affaires. En La Côte d'Ivoire est passée du 169^{ème} rang dans le classement Doing Business de 2011 à la 110^{ème} place dans le rapport de 2020.

6.3 Défis majeurs

Les actions du Programme de Modernisation de l'Etat se heurtent à des contraintes. Il s'agit de défis liés à l'accès, aux coûts, à la qualité et à l'opérationnalisation.

² <http://www.uvci.edu.ci/fr/index.php/uvci-en-chiffres/101-administration/305-nombre-d-etudiants-inscrits-par-genre-au-titre-de-l-annee-universitaire-2018-2019>

³ http://www.gouv.ci/impact-developpement/accueil/plus_loin_detail/sur-les-enjeux-du-secteur-de-l-energie163/10

6.3.1. Défis liés à l'accès

Dans sa stratégie de moderniser l'Etat, le gouvernement doit relever les défis de l'équité et de lutte contre la corruption dans l'offre de services publics.

Le service public doit être rendu en respectant le principe de neutralité et en faisant preuve d'impartialité et d'équité. Il s'agit d'offrir des prestations de service public à tout usager-client sans distinction. Au cours des entretiens et focus group qui ont été organisés, les populations ont indiqué qu'elles ne sont pas traitées de façon équitable. Elles ont émis le vœu que la modernisation contribue au traitement équitable des populations. Par ailleurs, il est également ressorti que tous les services ne sont pas logés à la même enseigne en termes de dotation en ressources. Certains disposent plus de moyens que d'autres. Cette discrimination a un effet sur la conduite de réformes visant la modernisation de ces services. Par ailleurs, la corruption constitue un frein important à l'atteinte des objectifs visés par la modernisation de l'Etat, selon les populations enquêtées (Encadré 3).

Encadré 4 : Extrait des focus groups et entretiens réalisés dans le cadre de la mission à Man et Duekoué

« La corruption dans les administrations peut réduire les chances de succès des réformes de modernisation ».

« Avec la corruption les populations ne peuvent pas ressentir les bonnes œuvres de l'Etat ».

Source : Enquête réalisée par la CAPEC, 2019

Une solution ici est la mise en place d'un Observatoire des Services Publics (OSEP) visait à recueillir les plaintes relatives aux dérives des services publics en rapport avec les abus de pouvoir et d'autorité, les tracasseries, les actes de corruption et définir les mesures visant l'amélioration de la qualité du service public et assurer le suivi régulier de leur application.

6.3.2. Des coûts d'accès directs et indirects excessifs

Les coûts des services publics peuvent constituer un frein à l'accès malgré les efforts de modernisation. Les populations se plaignent des difficultés d'accès à certains services malgré les efforts (Encadré 4). Les affirmations faites dans les focus groupes corroborent les résultats des enquêtes auprès des ménages et des entreprises. La facilitation de l'accès aux services publics, précisément les coûts d'accès relativement élevés pour les populations démunis, apparaît comme un défi à relever dans le processus de modernisation de l'Etat afin de permettre aux populations de bénéficier de ces réformes.

Encadré 5 : Extrait des focus groups et entretiens réalisés dans le cadre de la mission à Abengourou

Pour les ONG et la société civile d'Abengourou :

« La santé d'abord ou c'est l'argent d'abord....en tout cas aujourd'hui c'est l'argent d'abord à l'Hôpital »

Sources : Enquête réalisée par la CAPEC, 2019

6.3.3. Défis relatifs à la qualité

Malgré les réformes de modernisation de l'administration, des efforts doivent être faits pour améliorer la qualité des services. L'amélioration de la qualité des services demeure l'un des objectifs principaux de la modernisation de l'Etat. En effet, la qualité des services de l'Etat a longtemps été décriée par les usagers d'où les initiatives de modernisation de l'Etat. Nonobstant ces efforts, comme l'indiquent les encadrés 5 et 6, pour certains ivoiriens, il existe des réformes de modernisation qui n'ont pas atteint les résultats escomptés. Pire encore, elles ont eu un effet négatif selon les populations.

Encadré 6 : Extrait des focus groups et entretiens réalisés dans le cadre de la mission à Aboisso

« Des changements négatifs ont été constatés dans les secteurs de l'éducation et formation, notamment ...insuffisance d'effectifs d'enseignants, effectifs pléthoriques des élèves dans les salles de classe...et de la construction et logement ».

« Alors que des changements positifs ont été constatés, dans les secteurs : de la santé, (mais) il y a une insuffisance ou manque d'équipements sanitaire... ; de l'énergie, (cependant)le prix du Kwh reste élevé... ».

Source : Enquête réalisée par la CAPEC, 2019

Encadré 7 : Extrait des focus groups et entretiens réalisés dans le cadre de la mission à Yamoussoukro

Pour les femmes de Yamoussoukro:

- « Nos enfants ne savent pas lire et écrire, ils avancent seulement. La base n'est plus solide » ; « le niveau scolaire de nos enfants a baissé » ; « Un élève de terminale est incapable d'écrire une phrase correcte sans faute ».
- « On reçoit depuis quelques années des stagiaires qui n'ont pas le niveau ».

Pour les ONG et la société civile de Yamoussoukro :

« l'effet de Gombo » rend le service public inefficace dans tous les secteurs ».

Sources : Enquête réalisée par la CAPEC, 2019
6.3.4. Défis relatifs à l'opérationnalisation et à la gouvernance

Pour que les réformes de modernisation de l'Etat puissent atteindre les résultats escomptés, des défis liés à l'opérationnalisation doivent être levés.

- **Beaucoup de réformes ayant contribué à la modernisation de l'Etat sont méconnus par les populations.** La disponibilité des informations pour le public permet l'appropriation des réformes. De plus, l'action des citoyens sur la base des informations et des connaissances des réformes peut servir à mettre en lumière les prestataires de services non-performants et ainsi orienter les actions futures visant à améliorer les performances du service public, ainsi que relevé à l'encadré 7.

Encadré 8 : Extrait des entretiens réalisés avec des responsables de l'administration publique dans le cadre de la mission à Abengourou

« Travailler avec des usagers qui manquent d'informations c'est difficile, au niveau des impôts par exemple, ils ne connaissent même pas leurs obligations, encore moins les nouvelles réformesje pense vraiment que y a un manque d'éducation au civisme fiscal ».

Sources : Enquête réalisée par la CAPEC, 2019

Une meilleure communication sur les réformes visant la modernisation de l'Etat doit être faite pour permettre aux populations de tirer profit des améliorations apportées par les initiatives du gouvernement. Il s'agit non seulement de faire connaître les réformes mais aussi de faire participer les populations à la l'élaboration et la mise en œuvre des réformes.

- **Les efforts de modernisation de l'Etat font face à la résistance de certains fonctionnaires et à l'incivisme.** Les entretiens réalisés ont permis de mettre en évidence les résistances que rencontrent les réformes de modernisation de l'état au niveau des fonctionnaires. Certains agents sont réfractaires au changement. Deux principales raisons expliquent leur résistance au changement. D'abord, la modernisation est vue par certains fonctionnaires comme une menace pour leurs avantages. En effet, la digitalisation en contribuant à lutter contre la corruption fait perdre des avantages à ceux qui tirent profit de cette corruption. Elle est donc vue comme une menace. Ensuite, il s'avère que les agents n'ont pas toujours les compétences nécessaires pour l'utilisation des outils informatiques. L'introduction de l'outil informatique nécessite un temps d'adaptation. Par conséquent, le capital humain doit être renforcé pour s'adapter à l'utilisation des NTICs. Il faut un accompagnement au changement en termes de formation initiale et de formation continue.

De nombreuses réformes relatives à la modernisation de l'Etat n'arrivent pas à atteindre leurs objectifs à cause de l'incivisme. Il est donc nécessaire d'aller vers un changement de comportement et de culture afin que les réformes menées puissent bénéficier aux populations. Cela passera par une sensibilisation et un renforcement des capacités des fonctionnaires. Tout cela doit être accompagné d'une forte volonté politique. Il apparaît indispensable de mobiliser tous les acteurs de l'Etat autour du processus de modernisation.

- **La modernisation de l'Etat doit relever le défi de la mobilisation de ressources pour sa mise en œuvre.** La modernisation de l'Etat requiert des moyens importants. Il est donc nécessaire de disposer de ressources suffisantes pour conduire les réformes. Dans sa volonté de moderniser l'Etat, le gouvernement fait face à des contraintes budgétaires qui pourraient limiter la portée de ces initiatives. La quasi-totalité des structures visitées lors des entretiens et focus group ont relevé le manque de ressources financières comme l'un des principaux obstacles à la modernisation de l'Etat. Ce qui semble en contradiction avec les avis des ménages et des entreprises qui ont indiqué à plus de 70% que les institutions de l'Etat disposent des ressources financières nécessaires pour conduire avec succès leurs missions. Le gap entre la perception des ménages et entreprises et l'affirmation des responsables des institutions, structures, projets ou programmes lors des entretiens, pourrait révéler des insuffisances de communication ou un train de vie des gestionnaires publics (possession d'immeubles par exemple) élevé qui contraste avec les insuffisances de ressources financières.

Pour répondre aux besoins de financement, le recours aux partenaires techniques et financiers (PTF) apparaît comme une solution. Cependant, le risque serait l'orientation des réformes vers les attentes des PTF, qui peuvent ne pas s'aligner suffisamment sur la vision du gouvernement et les aspirations des populations. En outre, il est ressorti également des entretiens que tous les services ne bénéficient pas de la même attention en matière d'allocation des ressources. Certains services ont dénoncé le fait d'être moins nantis que d'autres aussi bien au niveau financier qu'au niveau des ressources humaines. Les discriminations dans la dotation des services en ressources financières et matérielles et au niveau de la motivation des agents peuvent être une entrave au succès des projets de modernisation.

Encadré 9 : Extrait des entretiens réalisés avec des cadres de l'administration publique

« La contrainte financière reste serrée. En effet, le budget alloué par l'Etat ne permet pas la mise en œuvre du projet dans les délais escomptés ».

« Il doit aussi donner les moyens matériels à tous les services sans faire d'exceptions ».

« Les motivations ne sont pas généralisées à tous les agents ».

Sources : Enquête réalisée par la CAPEC, 2019

En outre, afin de permettre aux agents d'assurer leur mission efficacement et dans de bonnes conditions, le gouvernement doit poursuivre l'équipement des services en matériels informatiques et une plus large connexion à l'internet des différents services. De plus, la modernisation de l'Etat doit contribuer à rendre fiable les systèmes de recrutement. Cela contribue à améliorer la performance de l'administration.

- **Le succès des projets de modernisation de l'Etat passe par la disponibilité de ressources humaines en qualité et en quantité.** L'une des richesses majeures d'une nation est sa capacité à mobiliser des ressources humaines efficaces, susceptibles d'assumer les responsabilités et tâches qui leurs sont dévolues. La disponibilité de ressources humaines de qualité et en quantité occupe une place de choix au sein des politiques nationales de développement en général et de la modernisation de l'Etat en particulier. Malheureusement, l'administration publique ivoirienne fait face à des contraintes de ressources humaines (quantité et qualité). Les enquêtes ont permis de relever le manque de personnel dans certaines administrations (Encadré 9).

Encadré 10 : Extrait des entretiens réalisés avec des cadres de l'administration

« un magistrat qui a à traiter 200 dossiers par an. En fait, visant une cible de 1 magistrat pour 10000 habitants, le Ministère se contenterait d'un objectif de 1 magistrat pour 20 000 habitants ; ce qui équivaldrait au recrutement de 50 magistrats par an pendant 5 ans au moins, alors que le recrutement annuel est à peine 25 magistrats en ce moment ».

Sources : Enquête réalisée par la CAPEC, 2019

- **Le succès des projets de modernisation nécessite la mise en place d'un système de rémunération et/ou d'incitations approprié.** Le manque d'incitation entraîne la démotivation chez les agents. Ainsi, le manque de ressources humaines est accentué par le manque d'incitation qui entraîne une forte mobilité des agents vers les services qui en proposent, comme le relève l'encadré 10. Il apparaît indispensable de mettre en place des incitations (positives et de sanctions négatives). Il s'agit d'envisager la possibilité de verser des rémunérations aux agents publics en fonction des gains de productivité. Les agents les plus productifs seront récompensés et les moins productifs seront sanctionnés.

- **En outre, la généralisation des contrats de performance au niveau de toute l'administration et spécifiquement au niveau des projets de modernisation de l'Etat est un défi important à relever pour le succès des réformes de modernisation.** Il est indispensable d'améliorer les performances des managers des projets en leur faisant signer des contrats de performances et en promouvant la culture de résultat. Ce qui permettra d'améliorer le service public.

Encadré 11 : Extrait des entretiens réalisés avec des cadres de l'administration

« Il est déplorable de constater que le défaut d'incitations suffisantes amène les agents formés à quitter le Ministère, alors que le Ministère a des besoins criards de techniciens, tels que les informaticiens ».

Sources : Enquête réalisée par la CAPEC, 2019

- **Le succès des projets de modernisation de l'Etat sera conditionné par la qualité de leurs coordonnateurs.** La coordination des projets contribue à leur succès ou à leur échec. L'un des axes principaux de succès des projets est de réussir à **coordonner et à faire collaborer efficacement l'ensemble des équipes** et des intervenants externes ou internes des projets. Malheureusement, il est ressorti des entretiens que certains coordonnateurs ne disposent pas de qualification en gestion de projet (Encadré 11). Il apparaît indispensable que les coordonnateurs puissent disposer de la qualification nécessaire pour mener à bien les différents projets de modernisation.

Encadré 12 : Extrait des entretiens réalisés avec des cadres de l'administration

« Les Ressources humaines (coordonnateurs) ne sont pas formées en gestion des projets ».

Sources : Enquête réalisée par la CAPEC, 2019

- **L’outil informatique est un support indispensable dans la modernisation de l’Etat.**

Malgré les efforts, force est de constater la persistance de la fracture numérique. Certains services manquent d’outils informatiques et de connexion internet. De plus, une grande partie des usagers ne maîtrise pas l’utilisation des outils et applications informatiques. Ils ne peuvent donc pas tirer profit des améliorations apportées par la modernisation de l’Etat (Encadré 12). Ainsi, la réduction de la fracture numérique constitue un défi à relever pour réussir la modernisation de l’Etat.

Encadré 13 : Extrait des entretiens réalisés avec des cadres de l’administration

« Pour certains usagers (producteurs et paysans par exemple) l’utilisation de l’outil informatique n’est pas leur pratique quotidienne ».

Sources : Enquête réalisée par la CAPEC, 2019

Une gouvernance appropriée des réformes de modernisation de l’Etat est indispensable pour leur opérationnalisation. Pour l’atteinte des objectifs visés par les réformes, le gouvernement doit relever le défi de la gouvernance des projets de réformes.

- **La nécessité de lutter contre la multiplicité des structures.** La multiplicité de structures s’occupant des mêmes questions engendre des chevauchements des missions, attributions et compétences de ces structures. Les attributions sont souvent moins claires ou trop larges. Ce qui entraîne des déperditions et rend inefficace les réformes. Il est ressorti des entretiens avec les administrations, les institutions et les Partenaires Techniques Financiers que le fait de laisser chaque administration ou département ministériel aller à la modernisation de son propre chef, entraîne des chevauchements qui nuisent en réalité à l’objectif de moderniser l’Etat (Encadré 13).

Encadré 14 : Extrait des entretiens réalisés avec des cadres de l’administration

« Certaines missions sont assignées au Médiateur, cependant ces missions se recoupent avec des missions de certains Ministères ».

« Il faut éviter de conduire en silos et de façon redondante les composantes de projets au sein des différentes administrations ».

Sources : Enquête réalisée par la CAPEC, 2019

- **La communication et la collaboration entre les ministères et les agences étatiques doivent être améliorées.**

Une bonne communication ainsi qu’une bonne collaboration sont indispensables pour offrir des services publics de qualité et avec plus d’efficacité. Néanmoins, il est ressorti des entretiens qu’il existe quelques fois une faible communication et collaboration entre les ministères et les agences étatiques (Encadré 13). Cette situation retarde la mise en œuvre des réformes et limite les effets de la modernisation de l’Etat sur les conditions de vie des populations.

- **L'éradication de l'instabilité institutionnelle est indispensable pour le succès des projets de modernisation de l'Etat.** A la multiplicité des institutions, il faut aussi ajouter l'instabilité institutionnelle. Celle-ci se manifeste par la fréquence de la création et de la suppression des institutions. Les entretiens réalisés auprès des cadres de l'administration et des partenaires techniques et financiers ont relevé que la fréquence des remaniements ministériels entrave la bonne exécution des projets.

Encadré 15 : Extrait des entretiens réalisés avec des cadres de l'administration

« Problème d'instabilité institutionnelle. A chaque remaniement, le Ministère change de structure et parfois de dénomination, avec le changement de Ministre, pratiquement chaque année.»

Sources : Enquête réalisée par la CAPEC, 2019

- **Les réformes relatives à la modernisation de l'Etat doivent se doter de mécanisme de suivi-évaluation dont évaluation d'impact pour s'assurer de l'atteinte des objectifs visés.** Le suivi-évaluation comprenant l'évaluation de l'impact des réformes est indispensable dans la conduite de la modernisation de l'Etat. Beaucoup de réformes ont été entreprises sans évaluer leur mise en œuvre et leurs impacts. Ce qui ne permet pas d'apprécier objectivement la réussite ou l'échec de ces réformes et leurs effets sur les populations. Cela explique en partie les échecs de certaines réformes. Le mécanisme de suivi évaluation fournit aux acteurs clés des informations détaillées sur ce qui fonctionne (et ce qui ne fonctionne pas) au niveau des réformes relatives à la modernisation de l'Etat. En outre, dans le cas des évaluations, une explication peut être donnée sur la raison pour laquelle les programmes ne fonctionnent pas (Encadré 15).

Encadré 16 : Extrait des entretiens réalisés avec des cadres de l'administration

« Il y a une quasi-absence d'évaluation des projets financés par l'Etat ».

« Pour se moderniser davantage, l'Etat doit procéder à une évaluation afin de déterminer ce qui a été fait et ce qui reste à faire ».

Sources : Enquête réalisée par la CAPEC, 2019

- **L'inexistence de véritable culture de reddition de compte entrave l'efficacité des réformes.** La reddition de comptes est un processus qui a pour but d'aider des individus ou des institutions à assumer leurs responsabilités et à atteindre leurs objectifs. En référence à des fondements juridiques, politiques, sociaux ou moraux, les acteurs sont tenus de rendre des comptes sur la manière dont ils ont exercé des responsabilités clairement définies. L'obligation redditionnelle conduit vers l'amélioration de l'inclusion, de l'équité et de la qualité des services publics. L'obligation de produire des rapports de gestion, des

indicateurs de performance et de définir des contrats de performance pourra contribuer à l'atteinte des objectifs de modernisation de l'Etat.

7. Projets/programmes prioritaires

La Côte d'Ivoire a initié différents projets, programmes et réformes en vue de la modernisation de l'Etat. L'analyse diagnostique a permis de faire un état des lieux de la mise en œuvre des projets de modernisation de l'Etat. Elle a mis en lumière les attentes des populations et des chefs d'entreprises et les défis rencontrés dans la mise en œuvre des projets de modernisation.

En outre, l'analyse benchmark (Tableau 36) a permis de relever les axes sur lesquels certains pays se sont appuyés pour réussir la modernisation de l'Etat. Les expériences de ces pays ont été mises en relation avec les attentes des populations et des chefs d'entreprises ivoiriennes. Ces dernières ont de fortes attentes concernant l'amélioration de la qualité des services publics et la disponibilité des services de base pour tous les citoyens.

Tableau 36 : Analyse benchmark des processus de Modernisation de l'Etat dans différents pays

Pays	Objectifs / Projets et Programmes	Actions	Institutions de mise en œuvre
Singapour	<p>Mettre en place « un gouvernement qui soit stable, efficace, efficient, incorruptible et axé sur le secteur privé »</p> <ul style="list-style-type: none"> - Initiative « Une fonction publique pour le 21^e siècle » (PS21) en 1995 	<ul style="list-style-type: none"> - la budgétisation au rendement, - des indicateurs de rendement tels que le volume de production, la qualité de la production, l'efficience et l'efficacité. - Valorisation du principe de la méritocratie ; - des mécanismes anti-corruption rigoureux pour toutes les formes de corruption ; - une décentralisation du pouvoir assortie d'un niveau élevé de continuité institutionnelle sans compromettre la capacité de l'Etat ; - la flexibilité, le rendement et les résultats, compatibles avec le « modèle de démocratie assimilé au gardien » qui « justifie le fait que l'on confie des pouvoirs discrétionnaires étendus à l'autorité politique et administrative en échange de résultats positifs ». 	
Malaisie	<ul style="list-style-type: none"> - L'administration pour le développement en 1970 - Modernisation administrative et du développement des ressources humaines - la restructuration du système de gestion publique afin d'insuffler un certain dynamisme dans la bureaucratie traditionnelle, 1980. 	<ul style="list-style-type: none"> - Des ressources considérables ont été consacrées à l'amélioration de la capacité et de l'efficacité des systèmes d'éducation et de formation ; - La participation du secteur privé était encouragée dans le développement national et les politiques et programmes du gouvernement alliaient souplesse et pragmatisme ; - Le développement d'une culture de l'innovation et de la productivité et de la gestion participative. - Des mesures ont été prises pour éliminer les pratiques improductives. 	<p>L'unité de planification de la main-d'œuvre (Manpower Planning Unit -MAMPU)</p> <p>La Division de la gestion de la productivité créée à la fin des années 1980</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des groupes de travail spéciaux afin de répertorier les processus

		- Introduction des indicateurs de rendement clés (KPI) et la rémunération liée au rendement pour les gestionnaires.	bureaucratiques et d'en réduire le nombre dans toutes les agences gouvernementales
Corée	<p>1948-1979 : Priorité à l'institutionnalisation de la fonction publique et à l'établissement d'un profil de carrière pour les fonctionnaires,</p> <p>1997- : la recherche d'efficacité, d'amélioration de la compétitivité et la transparence</p> <p>Entre 2003 et 2008, la priorité a été de rendre l'administration coréenne plus ouverte, plus transparente et plus proche des citoyens.</p>	<p>- Planification : 7 plans quinquennaux de développement économique de 1962 à 1992.</p> <p>- Soutien du Gouvernement à la modernisation technologique des industries nationales en encourageant progressivement la création de capacités scientifiques et technologiques nationales et en soutenant l'apprentissage ;</p> <p>- Investissement dans la création d'instituts de recherche gouvernementaux afin de favoriser le développement des capacités nationales et a favorisé l'émergence d'une administration développementaliste et forte assise sur le mérite des agents.</p> <p>- L'introduction des technologies, notamment de l'e-gouvernement, dans le fonctionnement de l'administration.</p>	
Canada	<p>- Améliorer l'efficacité de la dépense publique ; - accroître le contrôle des résultats ; - mieux valoriser les performances des services et des agents ; - renforcer la transparence de l'action administrative en fluidifiant les relations avec les usagers ; - et enfin alléger et optimiser les procédures administratives.</p> <p>Projet commun aux 4 pays:</p> <p>- modifier le système de rétribution des dirigeants des administrations afin d'y inclure une partie variable en fonction des résultats</p> <p>- La « transparence » constitue un « point de passage obligé » des politiques de modernisation ;</p> <p>- organiser un service public national unifié sous la forme d'un « guichet unique » pour le traitement des demandes de renseignement des administrés (Angleterre, Canada, Italie et Pays-Bas)</p>	<p>- Un modèle intégré et formalisé de contrôle de gestion qui permet d'évaluer le rendement de l'action administrative et les performances opérationnelles et une gestion des ressources humaines ;</p> <p>- Projet de modifier le système de rétribution des dirigeants des administrations afin d'y inclure une partie variable en fonction des résultats</p>	
Royaume-Uni		-Renforcer l'intervention de spécialistes de l'audit et du contrôle de gestion venus du secteur privé dans le domaine de l'audit des finances locales	

		<p>auparavant confié à un organisme public indépendant.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La création des « obligations à impact social », des titres financiers remboursés à des investisseurs privés que si les résultats de politiques sociales sont réellement atteints ; - La publication sur internet : – des rémunérations les plus importantes des agents publics. - des « plans d'affaire » (business plans) des administrations 	
Italie		<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d' « organismes indépendants d'évaluation » de la performance ; - Publication sur internet des objectifs et des résultats des institutions du secteur public ; - La faculté de mettre en cause la responsabilité des gestionnaires de services publics lorsque ceux-ci sont défectueux. 	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'une autorité administrative indépendante nationale chargée de diffuser la « culture de l'évaluation ».
Pays-Bas		<ul style="list-style-type: none"> - La systématisation de l'analyse de satisfaction des usagers dans des domaines aussi variés que les services chargés de l'emploi ou les prisons. - La création d'un site unique pour l'ensemble des ministères ; - Unification des procédures pour permettre à plusieurs institutions publiques d'examiner un même dossier simultanément (Pays-Bas, Italie). 	
France	<ul style="list-style-type: none"> - Une organisation administrative plus simple et plus réactive ; - Des administrations plus proches et plus accessibles, - Une administration plus efficace capable de tirer le meilleur parti des outils numériques au service des usagers, des agents publics et des politiques publiques qu'ils conduisent. 	<ul style="list-style-type: none"> - Un plan détaillé de suppressions et de regroupements de commissions et d'entités rattachées aux administrations centrales ainsi qu'un allègement des textes d'organisation, - Un plan de relocalisations de certaines administrations hors de Paris et des grandes métropoles régionales, du déploiement du réseau d'espaces France Services et d'une déconcentration de la prise de décision au plus proche du terrain ; - construction progressive d'un nouvel environnement de travail numérique des agents, - bilan, à mi-mandat, du fonds de transformation de l'action publique. 	

Source : CAPEC à partir de la revue documentaire

Le tableau 36 résume les défis de modernisation de l'Etat en Côte d'Ivoire et les mesures correctives possibles issues du benchmark, des entretiens et des focus groupes. Il faut rappeler que les attentes majeures des citoyens et des entreprises se trouvent au niveau de :

- l'amélioration de la qualité des services ;
- la disponibilité des services de base pour tous les citoyens ;

- l'accès des citoyens et des entreprises aux services de bases par une réduction des distances et surtout des coûts d'accès ;

- le respect des lois et règles (Etat de droit) par les Gouvernants, les Entreprises et les Citoyens ;

- l'accès des citoyens, des entreprises et des ONGs à la vraie information sur la vie de l'Etat.

Par ailleurs, les actions prioritaires à mener portent sur :

- la réduction des coûts des services pour les citoyens, hommes et femmes ;

- la simplification des procédures administratives ;

- l'amélioration de l'accueil et de la qualité des services rendus aux citoyens hommes et femmes ;

- la disponibilité des services (proximité et opérationnalité).

Pour atteindre ces objectifs, des mesures correctives devront être prises pour relever les défis majeurs identifiés qui pourraient se regrouper en des axes majeurs concernant la gouvernance, l'opérationnalisation, le capital humain et l'innovation et la mobilisation et l'allocation des ressources financières. Le Tableau 37 met en exergue ces axes majeurs avec les mesures identifiées à partir du benchmark, de la littérature, des entretiens et des focus groupes.

Tableau 37 : Axes majeurs de Modernisation de l'Etat

Axes majeurs de Modernisation de l'Etat	Défis de modernisation de l'Etat en Côte d'Ivoire	Actions correctives tirées du Benchmark et de la littérature et des entretiens
(I) GOUVERNANCE DES PROJETS ET PROGRAMMES ET DES INSTITUTIONS DE L'ETAT	<p>(i) Le succès des projets de modernisation de l'Etat sera conditionné par la qualité de leurs coordonnateurs</p> <p>(ii) La nécessité de lutter contre l'instabilité institutionnelle</p> <p>(iii) La nécessité de lutter contre la multiplicité des structures</p> <p>(iv) La communication et la collaboration entre les ministères et les agences étatiques doivent être améliorées</p>	<p>- Valorisation du principe de la méritocratie.</p> <p>- Décentralisation du pouvoir assortie d'un niveau élevé de continuité institutionnelle sans compromettre la capacité de l'État.</p> <p>- Création d'une autorité administrative indépendante chargée de vulgariser la culture de l'évaluation, du rendement.</p> <p>- Création de structures de coordination du développement incluant la modernisation de l'Etat : Korea's Economic Planning Board (EPB), l'EPU en Malaisie ou le NESDB en Thaïlande.</p> <p>- Encouragement de la participation du secteur privé dans le développement national et les politiques et programmes du gouvernement allient souplesse et pragmatisme (Malaisie)</p>
(II) OPERATIONNALISATION RATIONNELLE ET EFFICACE	<p>(i) Les réformes relatives à la modernisation de l'Etat doivent se doter de mécanisme de suivi-évaluation dont évaluation d'impact pour s'assurer de l'atteinte des objectifs visés</p> <p>(ii) Résistance de certains fonctionnaires due aux rentes et l'incivisme</p>	<p>- Evaluation des gestionnaires de projets et des responsables de l'administration sur la base des indicateurs de rendement tels que le volume de production, la qualité de la production, l'efficience et l'efficacité.</p> <p>- La faculté de mettre en cause la responsabilité des gestionnaires de services publics lorsque ceux-ci sont défectueux.</p>

	<p>(ii) Le succès des projets de modernisation nécessite la mise en place d'un système de rémunération et/ou d'incitations approprié</p> <p>(iii) La généralisation des contrats de performance au niveau de toute l'administration et spécifiquement au niveau des projets de modernisation de l'Etat</p> <p>(iv) L'inexistence de véritable culture de reddition de compte entrave l'efficacité des réformes</p> <p>(v) Défis de l'équité et de la lutte contre la corruption : Coûts d'accès directs et indirects élevés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d' « organismes indépendants d'évaluation » de la performance. - Publication sur internet des objectifs et des résultats des institutions du secteur public. - Introduction des indicateurs de rendement clés (KPI) et la rémunération liée au rendement pour les gestionnaires (Malaisie), avec une partie variable en fonction des résultats. - Un modèle intégré et formalisé de contrôle de gestion qui permet d'évaluer le rendement de l'action administrative et les performances opérationnelles et une gestion des ressources humaines ; - Des mécanismes anti-corruption rigoureux pour toutes les formes de corruption (Singapour) - Mesures pour éliminer les pratiques improductives. - La construction des infrastructures contribuent à stimuler la compétitivité (grâce à la réduction des coûts de transaction) et à rendre le marché national plus performant (Cap Vert).
<p>(III) CAPITAL HUMAIN DE QUALITE ET INNOVATION</p>	<p>(i) Le succès des projets de modernisation de l'Etat passe par la disponibilité de ressources humaines en qualité et en quantité.</p> <p>(ii) L'outil informatique est un support indispensable dans la modernisation de l'Etat.</p> <p>(iii) la réduction de la fracture numérique constitue un défi à relever pour réussir la modernisation de l'Etat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Des ressources considérables ont été consacrées à l'amélioration de la capacité et de l'efficacité des systèmes d'éducation et de formation (Malaisie) - Soutien du Gouvernement à la modernisation technologique des industries nationales en encourageant progressivement la création de capacités scientifiques et technologiques nationales et en soutenant l'apprentissage (Corée). - Investissement dans la création d'instituts de recherche gouvernementaux afin de favoriser le développement des capacités nationales, notamment en TICs. - L'introduction des technologies, notamment de l'e-gouvernement, dans le fonctionnement des projets et programmes de modernisation ;

		- Numérisation des procédures au niveau des institutions de l'Etat.
(IV) MOBILISATION ET ALLOCATION RATIONNELLE DES RESSOURCES FINANCIERES	<p>(i) La modernisation de l'Etat doit relever le défi de la mobilisation de ressources pour sa mise en œuvre</p> <p>(ii) Tous les projets et programmes et toutes les structures publiques ne sont pas logées à la même enseigne dans l'allocation des ressources</p>	<p>- Budgétisation au rendement (Singapour)</p> <p>- Modèle intégré et formalisé de contrôle de gestion qui permet d'évaluer le rendement de l'action administrative et les performances opérationnelles et une gestion des ressources humaines ;</p> <p>- Contribution du secteur privé au développement</p> <p>- Création des « obligations à impact social », des titres financiers remboursés à des investisseurs privés que si les résultats de politiques sociales sont réellement atteints (Royaume Uni).</p> <p>- Efficacité dans la mobilisation des ressources domestiques et dans la dépense publique en luttant contre les distorsions.</p> <p>- Mobilisation et utilisation efficace et efficiente des ressources des PTFs et de la dette.</p>

Il est ressorti de l'analyse des données des enquêtes que les attentes les plus fortes des populations sont tournées vers les secteurs de l'éducation et formation, de la santé, de l'emploi, de l'agriculture, de la sécurité, de la construction et logement et du transport. Des projets réalisés dans ces différents secteurs pourraient avoir un fort impact sur les populations. De plus, ces secteurs font partie de ceux qui ont été ciblés dans la mise en œuvre du programme social du gouvernement.

8. Indicateurs d'Evaluation du processus de Modernisation de l'Etat : perceptions, connaissance et satisfaction.

Les indicateurs de connaissance, de satisfaction, et de performance, sont déterminés sur la base des projets retenus et de leurs objectifs en termes de modernisation. Les caractéristiques des indicateurs sont précisées, afin de faciliter l'interprétation et l'utilisation des indicateurs évalués.

8.1. Définition, objet et caractéristiques d'un indicateur

Un indicateur est une grandeur spécifique observable et mesurable qui peut servir à montrer les changements obtenus ou les progrès accomplis par un programme en vue de la réalisation d'un effet spécifique. L'indicateur est une information chiffrée qui fournit une échelle sur laquelle une performance peut être mesurée, conformément à un critère d'appréciation. L'utilisation d'un indicateur dans l'analyse

d'un phénomène vise entre autres objectifs à : simplifier l'information relative à ce phénomène afin de la rendre compréhensible et utilisable par un public cible (gestionnaires, décideurs, grand public...) ; décrire un état ou une situation à un moment et un endroit donnés puis par réplication, permettre des comparaisons dans le temps et/ou dans l'espace.

Un « bon » indicateur, adapté à ses besoins, doit disposer de 3 qualités :

- simplicité : il doit être compris par le plus grand nombre ;
- représentativité : Il ne doit pas y avoir de débat possible sur la mesure. Pour y parvenir un indicateur doit être à la fois objectif, exhaustif et quantifiable ;
- opérationnalité : L'indicateur proposé doit permettre de donner des informations valides pour prendre des décisions à temps.

Dans le cadre de la présente étude, l'équipe de réalisation a considéré que la satisfaction des parties prenantes à tout projet de modernisation de l'Etat est essentielle et devrait être un élément clé dans la définition du périmètre du projet. Aussi, un accent-il est mis ici sur les dimensions suivantes :

- la connaissance des projets qui concourent à la réforme de l'Etat,
- la perception sur les conditions de mise en œuvre et de succès des réformes, et
- la satisfaction.

8.2. Niveau de connaissance de la modernisation de l'Etat et des réformes par les ménages

Deux indicateurs sont proposés pour le niveau de connaissance de la modernisation de l'Etat par les ménages : (i) un indicateur simple de connaissance générale IC_g et (ii) un indicateur portant sur la connaissance des projets de modernisation de l'Etat en Côte d'Ivoire, IC_{civ} .

8.3. Indice simple de connaissance générale du concept de modernisation de l'Etat

L'indice simple de connaissance générale du concept de modernisation de l'Etat, permet d'évaluer si l'individu a une connaissance partielle ou parfaite de la notion de modernisation de l'Etat au regard de la définition retenue dans l'étude. Dans cette perspective, les choix A+B+C, semble refléter au mieux le concept de modernisation de l'Etat. Ainsi la construction de l'indicateur simple prendra en compte la réponse à la question B2 de la section B du questionnaire pour la construction de l'indice de connaissance générale. La démarche est la suivante :

- (i) l'on attribue des codes en progression géométrique à chaque modalité de réponse. Les codes choisis sont les termes d'une suite géométrique de premier terme 1 et de raison 2. (*Code de A = 2⁰, Code de B = 2¹, Code de C = 2³, etc.* Cela se justifie par le fait que la question est ouverte et l'on obtient une combinaison unique de réponses différentes en faisant la somme des codes,
- (ii) ensuite l'on pondère avec un coefficient $s=1$ les modalités A, B et C ;
- (iii) les autres modalités sont pondérées par $s=0$. Ce choix permet d'exclure les combinaisons en dehors de la combinaison ABC. Pour plus de détails voir l'Annexe 2.

(iv) Finalement, le niveau de connaissance (la définition du concept de modernisation de l'Etat) pour un individu de la population est donné par la somme des codes pondérés par le score de la combinaison choisie par l'individu.

$$IC_g = (\sum s \times Code)$$

Après avoir calculé le niveau de connaissance de la définition du concept de modernisation de l'Etat, une moyenne simple permet d'évaluer le niveau de connaissance du panel. Soit NC_{gp} le niveau de connaissance du panel de suivi à la date t, N le nombre d'individu du panel de suivi.

$$NC_{gp} = \frac{\sum IC_g}{N}$$

Interprétation : Le score varie de 0 à 7. Une valeur égale à 0 signifie que l'individu ne connaît pas le concept de modernisation de l'Etat. Si la valeur de l'indicateur est égale à 1,2,3,4,5 ou 6, l'on dira que l'individu a une connaissance partielle de la notion. Si l'indicateur vaut 7 alors, il a une connaissance parfaite du concept de modernisation de l'Etat.

NB : Cet indicateur ne sera pas calculé car son interprétation est la même que l'analyse faite sur la variable B2 dans le rapport au sujet de la connaissance de la définition du concept de modernisation de l'Etat.

8.4. Indice simple de connaissance des projets de modernisation de l'Etat en côte d'Ivoire

L'indice simple de connaissance des projets de modernisation de l'Etat en Côte d'Ivoire permet d'évaluer le niveau de connaissance des individus au sujet des projets de modernisation de l'Etat en cours ou bien réalisés en Côte d'Ivoire. L'indice est construit à partir des réponses aux questions B1, B3, B4 et B5 de la section B du questionnaire ménage. La démarche est la suivante :

- (i) on attribue un score $SB_i = 1$ ($i=1,3$) si l'individu répond « Oui » à B1 ou B3 et un score $SB_i = 0$ si non ;
- (ii) pour les questions B4 et B5, l'on attribue un score $SB_j = 1$ ($j=4,5$) si l'individu a donné une réponse correcte. Ainsi selon le nombre de réponses données à B4 et B5, l'individu a la possibilité d'avoir au maximum 6 points (selon la conception actuelle du questionnaire, soit 1+5 modalités de réponses pour respectivement B4 et B5). Dès lors la valeur de l'indice varie entre 0 et n (n étant le nombre total de modalités de réponse avec un score =1. Ici, n=10, selon le nombre de modalités retenues dans le questionnaire). Pour plus de détails voir l'Annexe 3. Finalement, pour un individu la valeur de l'indice est calculée de la façon suivante :

$$IC_{civ} = SB_1 + SB_3 + SB_4 + SB_5$$

Après avoir calculé le niveau de connaissance des projets de modernisation de l'Etat en côte d'Ivoire pour un individu, une moyenne simple permet d'évaluer le niveau de connaissance du panel. Soit NC_{pp} le niveau de connaissance du panel de suivi à la date t, N le nombre d'individu du panel de suivi.

$$NC_{pp} = \frac{\sum IC_{civ}}{N}$$

Interprétation : La valeur de l'indice varie entre 0 (les individus n'ont pas un bon niveau de connaissance des projets de modernisation de l'Etat) et 8 (les individus ont un bon niveau de connaissance des projets de modernisation de l'Etat).

NB : Les valeurs obtenues à partir de ces formules permettent d'avoir le niveau des indicateurs à l'année de base. Toutefois, pour cet indicateur (NC_{pp}) « niveau de connaissance des projets de modernisation de l'Etat en Côte d'Ivoire », pour le suivi la formule serait pour un individu :

$$IC_{civ} = SB_1 + SB_3 + SB_5$$

Car la question B.4 ne serait plus nécessaire puisque la réponse sera incluse dans la réponse à la question B5. IL s'agira ainsi de recalculer $IC_{civ(t+1)} = SB_{1(t+1)} + SB_{3(t+1)} + SB_{5(t+1)}$

Soit $NC_{pp(t+1)}$ le niveau de connaissance du panel de suivi à la date t , N le nombre d'individu du panel de suivi.

$$NC_{pp(t+1)} = \frac{\sum IC_{civ(t+1)}}{N}$$

Le **Erreur ! Source du renvoi introuvable**.38 présente les valeurs des indicateurs pour l'année 2019. Les valeurs sont présentées au niveau national, puis elles sont désagrégées suivant les régions, les districts, le sexe et le milieu de résidence des ménages.

Tableau 31 : Niveau de connaissance des projets de modernisation de l'Etat au niveau des ménages

Indicateurs	Valeurs estimées	Intervalle de confiance à 95%	
		Borne inférieure	Borne supérieure
Niveau de connaissance des projets de modernisation de l'Etat			
Au niveau National	3,6694	3,6671	3,6717
Selon les régions			
ABIDJAN	3,7306	3,7275	3,7336
INDENIE-DJUABLIN	3,0274	3,0164	3,0384
TONKPI	3,4637	3,4562	3,4712
YAMOISSOUKRO	3,9800	3,9707	3,9892
KABADOUGOU	3,4461	3,4320	3,4602
SUD-COMOE	3,5947	3,5861	3,6032
CAVALLY	3,8542	3,8447	3,8636
FOLON	2,2833	2,2513	2,3153
GUEMON	3,6368	3,6300	3,6437
Selon les districts			
District Autonome Abidjan	3,730556	3,727498	3,733613
District Autonome Yamoussoukro	3,979967	3,970738	3,989196
Comoé	3,316066	3,308972	3,32316
Denguélé	3,264858	3,251563	3,278153
Montagnes	3,668434	3,663753	3,673115
Selon le sexe			
Masculin	3,8638	3,860928	3,866714
Féminin	3,2778	3,274148	3,281542
Selon le milieu de résidence			
Urbain	3,7121	3,709492	3,714706
Rural	3,4790	3,473956	3,484022

Source : CAPEC ,2020

Sur une échelle de 0 à 10, l'étude montre que le niveau de connaissance des ménages au niveau national est faible. La valeur de l'indicateur est de 3,6694. Les valeurs désagrégées par régions, par district par sexe et par milieu de résidence sont dans le même ordre de grandeur. Toutefois, au niveau des régions, c'est dans la région de Yamoussoukro que le niveau de connaissance des ménages est relativement plus élevé. Les ménages de cette région (région des lacs) ont une plus grande connaissance des projets de modernisation de l'Etat. Il en est de même au niveau des districts. C'est dans le district autonome de Yamoussoukro que les ménages interrogés lors des enquêtes ont relativement un niveau de connaissance plus élevé au sujet des projets de modernisation de l'Etat. L'on note que c'est dans la région du FOLON que le niveau de connaissance des ménages est le plus faible (2,2833).

Une analyse selon le sexe et le milieu résidence montre que les hommes et les ménages habitant en milieu urbain ont un niveau de connaissance relativement plus élevé sur les projets de modernisation de l'Etat en Côte d'Ivoire. La valeur de l'indicateur pour les hommes est de 3,8638. Dans le milieu urbain l'indicateur vaut 3,7121.

8.5. Perception des ménages sur les conditions de mise en œuvre et de succès des réformes

L'Annexe 4 présente le détail des questions à recoder pour le calcul de l'indicateur relatif à la perception des individus sur les conditions de mise en œuvre et de succès des réformes.

Toutes les questions sélectionnées pour la construction de l'indicateur relatif à la perception des individus sur les conditions de mise en œuvre et de succès des réformes ont été recodées de la façon suivante :

- (i) L'on a considéré que les modalités « totalement d'accord » et « plutôt d'accord » ne s'excluent pas mutuellement de même que les modalités « pas vraiment d'accord » et « pas du tout d'accord ».
- (ii) Ainsi les codes suivants ont été attribués : code=1 si la réponse est « totalement d'accord » ou « plutôt d'accord » et code=0, si la réponse de l'individu n'est « pas vraiment d'accord » ou « pas du tout d'accord ».
- (iii) L'on fait correspondre à ces codes des scores, ce qui nous permet d'analyser les 7 dimensions de la perception des individus sur les conditions de mise en œuvre et de succès des réformes de modernisation de l'Etat en Côte d'Ivoire. Ces 7 dimensions sont données par les questions E1, E2, E3, E4, E5, E6 et E7 du questionnaire ménage.

Soit IPI_{MS}^i l'indice de perception sur les conditions de mise en œuvre et de succès des réformes visant la modernisation de l'Etat de l'individu i . Le maximum du score est égal à 7 et le minimum est 0. Ainsi pour un individu donné, le niveau de perception sur les conditions de mise en œuvre et de succès des réformes pour la modernisation de l'Etat est donné par :

$$IPI_{MS}^i = IPI_{RF} + IPI_{RM} + IPI_{COMP} + IPI_{QRH} + IPI_{MOTI} + IPI_{SCS} + IPI_{SS}$$

Soit IPI_{MS} l'indice de perception des conditions de mise en œuvre et de succès des réformes du panel de suivi à la date t , N le nombre d'individu du panel de suivi. L'indice global de perception des individus est donné par la formule suivante :

$$IPI_{MS} = \frac{\sum_i IPI_{MS}^i}{N}$$

Interprétation : La valeur de l'indicateur varie entre 0 (la perception sur les conditions de mise en œuvre et de succès des réformes n'est pas bonne) et 7 (la perception sur les conditions de mise en œuvre et de succès des réformes est bonne).

Le **Erreur ! Source du renvoi introuvable.39** présente les valeurs des indicateurs pour l'année 2019. Les valeurs sont présentées au niveau national, puis elles sont désagrégées suivant les régions, les districts, le sexe et le milieu de résidence des ménages.

Tableau 32: Indicateur de perception des conditions de mise en œuvre et de succès des projets de modernisation de l'Etat au niveau des ménages

Indicateurs	Valeurs estimées	Intervalle de confiance à 95%	
		Borne inférieure	Borne supérieure
Perception des conditions de mise en œuvre et de succès des réformes de modernisation de l'Etat			
Au niveau national	4,8318	4,8284	4,835211
Selon les régions			
AUTONOME D'ABIDJAN	4,2833	4,2785	4,2881
INDENIE-DJUABLIN	4,1096	4,0937	4,1255
TONKPI	4,8819	4,8703	4,8934
YAMOOUSSOUKRO	5,2824	5,2689	5,2958
KABADOUGOU	5,7024	5,6888	5,7159
SUD-COMOE	6,1508	6,1412	6,1604
CAVALLY	5,4792	5,4696	5,4887
FOLON	5,6833	5,6410	5,7256
GUEMON	6,1977	6,1916	6,2039
Selon les districts			
District Autonome Abidjan	4,2833	4,2785	4,2881
District Autonome Yamoussoukro	5,2824	5,2689	5,2958
Comoé	5,1483	5,1379	5,1588
Denguélé	5,6994	5,6862	5,7126
Montagnes	5,6763	5,6712	5,6815
Selon le sexe			
Masculin	4,8538	4,8496	4,8579
Féminin	4,7876	4,7818	4,7935
Selon milieu de résidence			
Urbain	4,6954	4,6916	4,6993
Rural	5,4396	5,4328	5,4463

Source : CAPEC, 2020

La valeur de l'indicateur de perception varie entre 0 et 7. Les calculs montrent que la plupart des ménages ont un niveau de perception relativement élevé au sujet des conditions de mise en œuvre et de succès des réformes en faveur de la modernisation de l'Etat. La valeur de l'indicateur est 4,8318. En milieu rural, cette perception est bonne comparée au milieu urbain (5,4396 contre 4,6954). Les hommes et les femmes ont des niveaux différents avec une meilleure perception chez les hommes comparativement aux femmes

(4,8538 contre 4,7876) en moyenne. Au niveau des régions, les ménages du GUEMON et du SUD-COMOE ont les meilleures perceptions sur les conditions de mise en œuvre et de succès des réformes de la modernisation de l'Etat. Le niveau de perception dans ces régions est la plus élevée sur l'ensemble des régions.

9. Dispositif de Gouvernance du Cadre Commun

La nécessité d'un cadre analytique complet permettant de réaliser un suivi et une évaluation des projets et programmes de modernisation de l'Etat en cours dans le pays est d'une importance capitale. La qualité de la gouvernance est pour une large part, en effet, déterminante pour savoir si les ressources (humaines, financières, matériels, etc.) investies dans le cadre de ces projets le sont de manière efficace pour atteindre les objectifs de modernisation envisagés. Une gouvernance défaillante pourrait entraver l'atteinte de ces objectifs. Un dispositif adéquat de gouvernance est ainsi nécessaire pour permettre d'identifier les aires de défaillance, de concevoir et mettre en œuvre les mesures correctives, de pouvoir s'adapter et effectuer le suivi des résultats de façon continue en vue de garantir les progrès.

9.1. Dispositifs de gouvernance des projets de modernisation de l'Etat : quelques expériences

Comme les projets ou les dispositifs institutionnels, les dispositifs de gouvernance des projets/programmes de « modernisation de l'Etat » des pays évoluent, eux-mêmes, au gré des réformes de modernisation de l'Etat initiées. Les évolutions dans les dispositifs de gouvernances peuvent faire suite à des changements intervenus dans la structure économique, sociale ou politique (changements de régime par exemple), et sont modifiés au fil du temps pour répondre au mieux aux nouveaux impératifs de modernisation de l'Etat. Il n'existe donc pas de dispositifs de gouvernance des projets de modernisation de l'Etat qui soient figés.

Toutefois, sur la base de l'expérience des pays, il est possible de recenser un ensemble de points communs dans ces dispositifs qui ont contribué au succès des réformes. Par exemple, les études réalisées en Chine, au Japon, en Corée du Sud, aux Philippines et en Thaïlande indiquent que l'existence d'un leadership administratif de haut niveau (soutenu par les dirigeants politiques : chefs de gouvernement, ministres et directeurs de département ministériels, etc.) a contribué au succès des réformes de modernisation de l'Etat⁴.

L'expérience de ces pays souligne également que le succès des réformes initiées est en partie intervenu en raison de ce que les aspirations populaires en ont constitué les fondements. Les gouvernements se sont, en effet, souvent attelés à **obtenir une large participation de la population, à la fois dans la formulation de programmes stratégiques et dans la mise en œuvre de mesures de réforme spécifiques ; ce qui a favorisé leur adhésion au processus**. A titre d'illustration, la formulation du Règlement provisoire sur la fonction publique en Chine a requis le point de vue de nombreux experts, d'universitaires mais aussi de la population.

En outre, même en supposant qu'elles soient acceptées par toutes les parties concernées, les expériences enregistrées ailleurs montrent qu'un plan opérationnel reste nécessaire pour mettre en

⁴ Pays ayant réalisé des performances économiques et sociales intéressantes à partir des années 2000 et dont pour certains les structures économiques et sociales récentes se rapprochent de celles des pays en développement

œuvre de façon convenable les réformes. L'activité de mise en œuvre ne doit assurément pas relever du hasard. Une stratégie de mise en œuvre, une coordination adéquate, un suivi des réformes, un retour d'information et des mesures correctives à mi-parcours doivent être sérieusement envisagés au moyen d'exercices d'évaluation.

9.2. Ancrage institutionnel et dispositif de mise en œuvre du cadre commun de résultats (CCR)

Sur la base des expériences enregistrées ailleurs et des interviews, il ressort que la mise en œuvre du CCR requiert la rigueur des principes fédérateurs et une grande capacité d'impulsion, de planification, d'orientation et d'accompagnement des ministères techniques et des partenaires dans la conception et l'exécution des programmes et projets. Elle doit être soumise au respect des principes suivants :

- i) la transparence et le partage des informations ;
- ii) la recherche permanente de la cohérence et d'une bonne articulation des objectifs stratégiques, des actions et des résultats au niveau de chaque axe stratégique ;
- iii) le suivi opérationnel de la réalisation des actions par rapport aux indicateurs et objectifs retenus au niveau de chaque axe stratégique ;
- iv) la coordination efficace de l'appui technique et financier des partenaires de la coopération bilatérale et multilatérale ;
- v) une communication appropriée pour une meilleure implication et inclusion des acteurs et partenaires.

9.2.1. Ancrage institutionnel et coordination stratégique

La coordination stratégique concerne la supervision de l'ensemble du dispositif, les moyens d'impulsion et d'arbitrage gouvernemental en vue d'impulser les mesures nécessaires à l'amélioration de la mise en œuvre des projets et programmes et optimiser les résultats attendus. Elle nécessite comme nous l'avons vu précédemment un leadership administratif de haut niveau.

La prégnance du leadership et l'appropriation du CCR passent avant tout par la stabilité institutionnelle et le renforcement des structures gouvernementales. L'impératif de cohérence et de synergie recherchées à travers le CCR nécessite une réelle gestion du caractère complexe, multidimensionnel et multisectoriel de l'action publique. C'est pourquoi, il convient de placer la mise en œuvre du CCR sous l'autorité du Premier Ministre.

Cet ancrage institutionnel permet les différents arbitrages interministériels qui ne manqueront pas de survenir tout au long de la mise en œuvre des actions prioritaires du CCR. Dans ce cadre, un Comité interministériel de coordination stratégique regroupera périodiquement les directeurs de cabinet sous la présidence du directeur de cabinet du Premier Ministre. Le Comité interministériel de coordination stratégique peut être élargi, le cas échéant à certains directeurs généraux des ministères, chefs de programmes et de projets.

Toute fois que nécessaire, le Premier ministre réunira les ministres concernés en réunion de Cabinet.

9.2.2. Pilotage technique

Le pilotage est un ensemble d'opérations qui permet d'atteindre les objectifs fixés à travers l'organisation et le contrôle du dispositif de mise en œuvre. Il s'agit d'une action soutenue et de proximité. Le pilotage

technique du CCR sera effectué par le Programme National d'Appui aux Réformes Institutionnelles et à la Modernisation de l'Etat (PRIME).

9.2.3. Les acteurs et leurs responsabilités dans la mise en œuvre du CCR

La mise en œuvre cohérente et efficace du CCR requiert également une approche inclusive et participative. Elle fera appel à l'action conjuguée des acteurs du secteur privé, de la société civile ainsi que des partenaires techniques et financiers au développement au-delà de ceux de l'administration publique.

Globalement, les acteurs clés du CCR et leurs champs d'intervention dans cette synergie d'actions sont les suivants :

- le Premier ministre, en tant que coordonnateur de l'action gouvernementale
- le Ministère de la Modernisation de l'Administration et de l'Innovation du Service Public
- le PRIME chargé du pilotage technique
- les départements ministériels et les institutions : l'exécution technique et opérationnelle du CCR se trouve au niveau de chaque ministère ou institution en lien avec les actions prioritaires de modernisation de l'Etat
- les chefs de programmes et projets de modernisation de l'action publique : ils sont les principaux responsables de l'animation et de la mise en œuvre technique des activités des programmes et projets au sein des départements ministériels et des institutions.
- les partenaires sociaux, les OSC et les ONG : ils contribuent au succès des réformes qui dépendent largement de leur adhésion. Ils constituent des structures de concertation et de veille.
- les partenaires techniques et financiers (PTF) : les partenaires techniques et financiers soutiennent le processus de modernisation de l'Etat par leurs interventions techniques et financières. Leur approche s'impose dans la mobilisation des ressources.

9.3. Le suivi-évaluation

9.3.1. Cadre général du Dispositif de Suivi-Evaluation

Le suivi-évaluation porte à la fois sur l'ensemble du CCR, sur la mesure des résultats obtenus et sur le suivi détaillé de réalisation des activités. Le rapport de suivi-évaluation est produit par le PRIME sur la base des différents rapports élaborés annuellement par les Chefs des programmes et projets impliqués dans la mise en œuvre des actions prioritaires du CCR et éventuellement des audits et rapports d'évaluation des auditeurs indépendants.

Une revue à mi-parcours de la matrice des activités se fera sur une base semestrielle en réunion du Comité interministériel de coordination stratégique afin de permettre des modifications de calendrier, un recadrage des activités ou la mobilisation d'appuis complémentaires. Une revue externe de suivi/évaluation sera réalisée annuellement et une revue trois mois avant la clôture des activités du CCR. Ces revues évalueront la conformité des réalisations, le respect du calendrier et les résultats obtenus.

9.3.2. La plateforme numérique de suivi : SSPGM-CI

Une plateforme informatique a été mise en place pour faciliter le suivi de la mise en œuvre des projets et programmes de modernisation dénommé **SSPGM-CI** (*Système de Suivi des Projets et Programmes de Modernisation de l'Etat de Côte d'Ivoire*).

C'est une plateforme multi-utilisateur, évolutive et flexible qui permet à l'ensemble des principaux acteurs de l'Administration Centrale de l'Etat de partager avec la primature et les autres ministères les évolutions de leurs projets et programmes.

❖ Les composantes de la plateforme SSPGM-CI

La plateforme a deux composantes majeures notamment :

- Le cadre commun de résultat des projets et programmes : cette composante permet de faire un suivi et de renseigner les informations sur les projets et programmes sectoriels par les utilisateurs de la plateforme.
- La cartographie de la perception sur les projets et programmes : cette composante de la plateforme permet aux utilisateurs de connaître l'impact des projets et programmes à travers les indicateurs de perception de la population vis-à-vis de ces projets et programmes.

❖ Les utilisateurs du SSPGM-CI

La plateforme SSPGM-CI est une plateforme multi-utilisateur. Les principaux utilisateurs sont :

- Le personnel autorisé du PRIME (*Administrateur de la plateforme*) ;
- Les membres autorisés du cabinet du Premier Ministre ;
- Les Ministres et les membres autorisés de leurs cabinets respectifs ;
- Les responsables de projets ;
- Les responsables de programmes ;
- Le personnel autorisé des institutions de contrôles autorisées ;
- Toutes personnes autorisées par l'Administrateur de la plateforme

❖ Les principales fonctionnalités du SSPGM-CI

Les principales fonctionnalités de la plateforme sont les suivantes :

- Le suivi statistique des indicateurs de performance par secteur ;
- Le suivi des indicateurs de performance par projet ou programme ;
- La mise à jour périodique des informations sur les projets et programmes par les responsables projets
- Le suivi de la perception de la population sur les impacts du projets et programmes ;
- La gestion des utilisateurs, des rôles et des habilitations des utilisateurs de la plateforme ;
- Le module de communication par messagerie web instantanée entre les utilisateurs
- L'exportation des données et analyses en format PDF et Microsoft Excel
- Etc.

❖ Le prérequis technique d'utilisation du SSPGM-CI

L'utilisation de la plateforme nécessite un minimum de prérequis notamment :

- Un ordinateur ou une tablette dotée d'un navigateur web ;
- Une connexion internet ;
- Un accès fourni par l'administrateur compose d'un nom d'utilisateur et d'un mot de passe.

❖ **Quelques visuels du SSPGM-CI**

Les captures ci-dessous sont quelques éléments illustratifs de l'interface utilisateur du SSPGM.

Figure 7: Espace de connexion au SSPGM

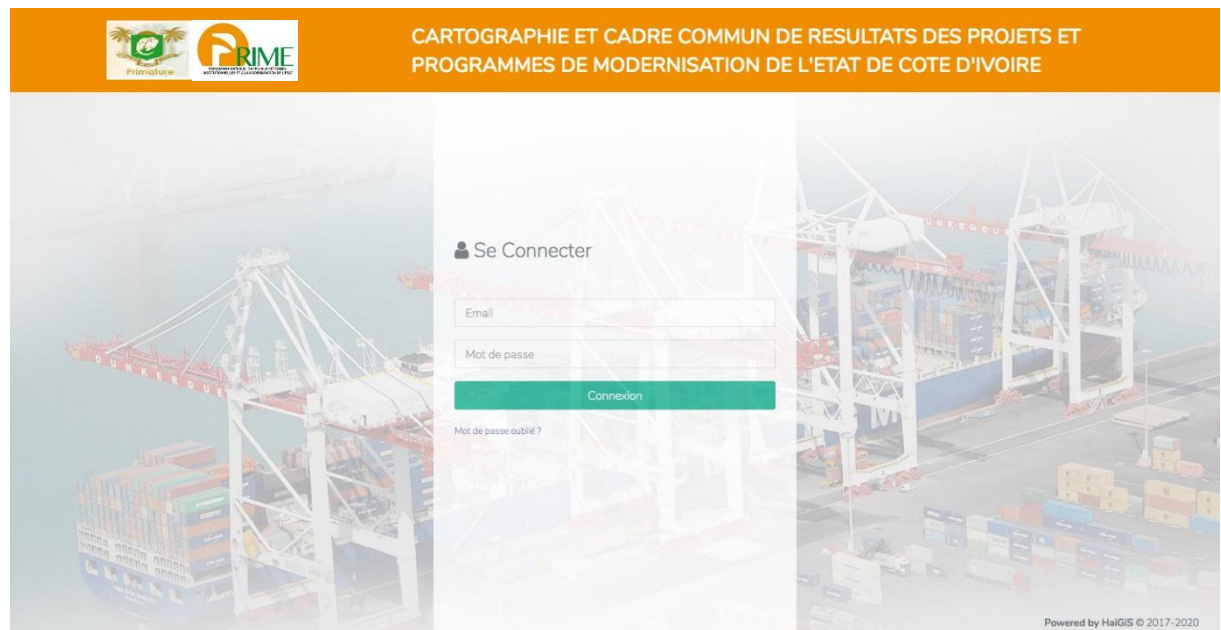


Figure 8: Statistiques et suivi global des indicateurs de performance sectoriels

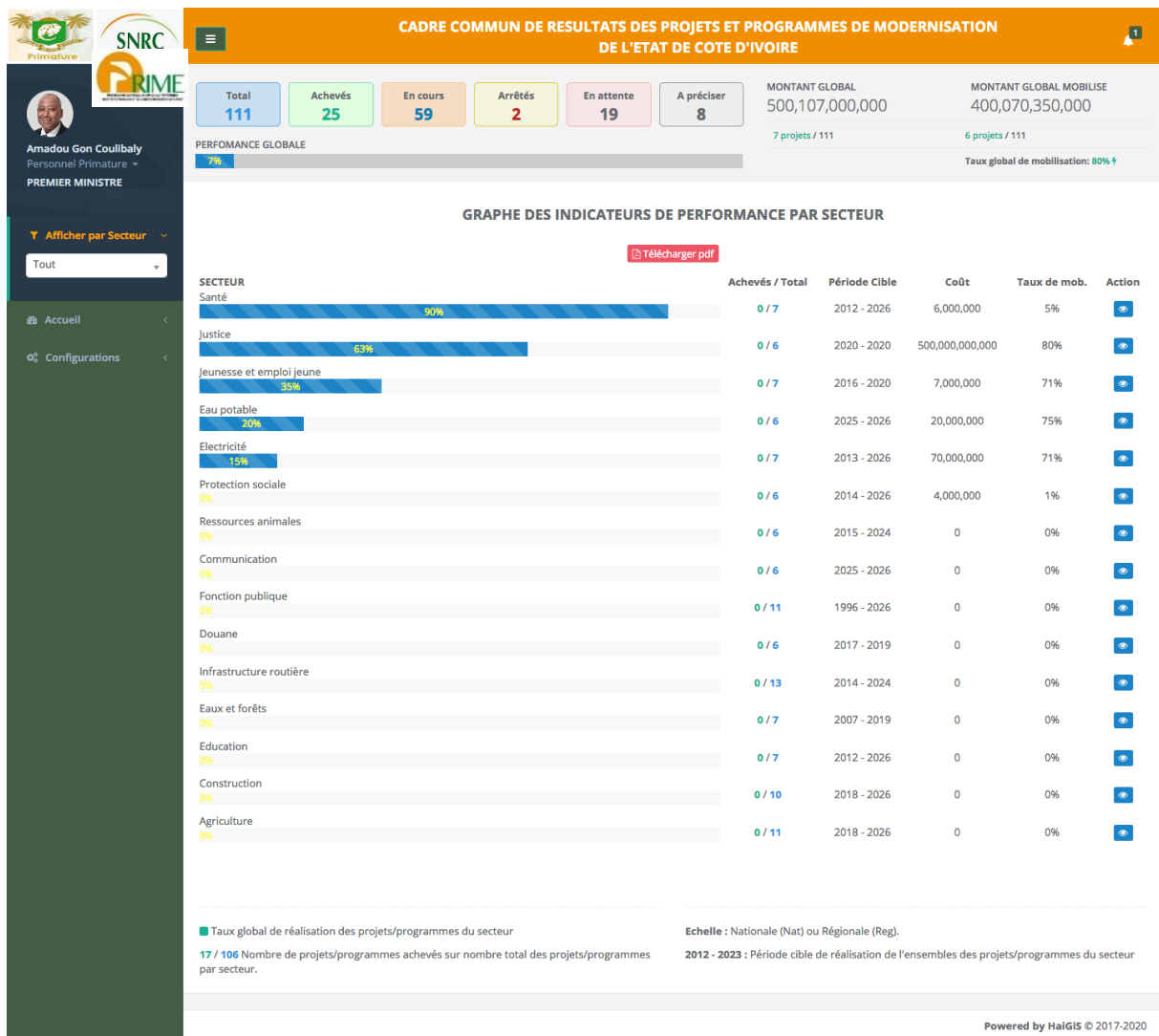


Figure 9: Statistiques et suivi des indicateurs de performance d'un secteur

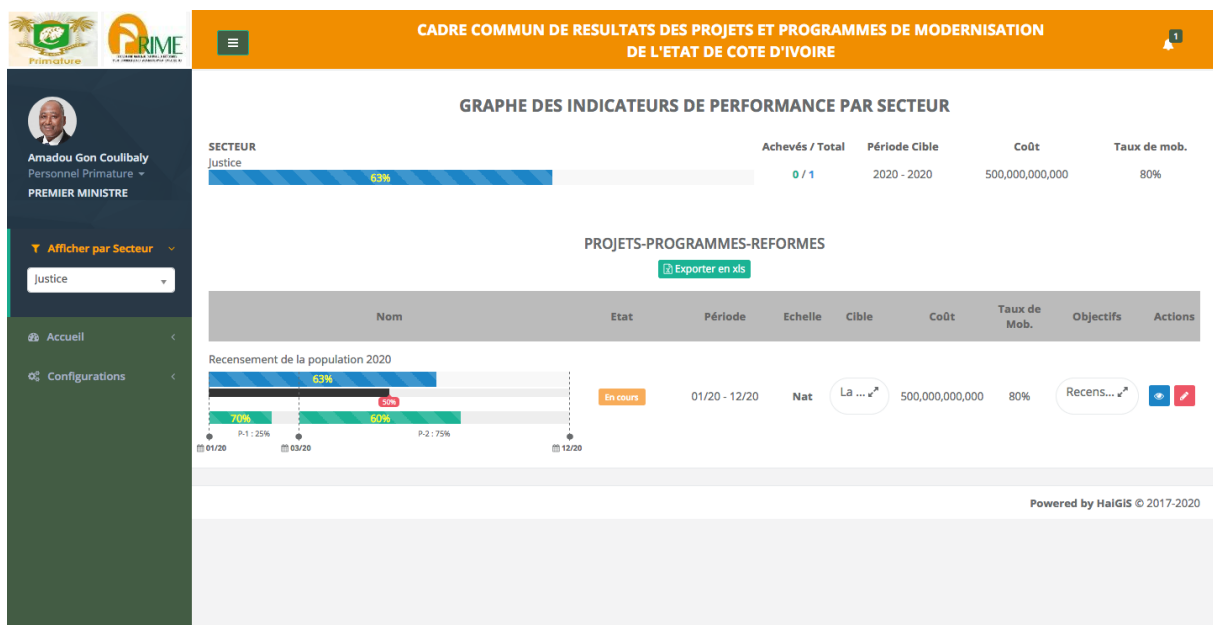





Figure 10: Fiche synthétique de projet ou programme



**CADRE COMMUN DE RESULTATS DES PROJETS ET PROGRAMMES DE MODERNISATION
DE L'ETAT DE COTE D'IVOIRE**





Amadou Gon Coulibaly
Personnel Primature -
PREMIER MINISTRE

- @ Accueil
- ⚙ Configurations

Details

Accueil / détails

[Modifier la fiche projet](#)

[Mise à jour progression](#)

[Contrôle de gestion](#) [Télécharger pdf](#)

Projet: Recensement de la population 2020

Secteur: Justice

Progression: Projet achevé à 63%

Coût du projet:	500,000,000,000 FCFA	Date de lancement:	01-01-2020
Taux de mobilisation:	80%	Date de fin:	31-12-2020
Montant mobilisé:	400,000,000,000 FCFA	Dernière mise à jour:	02-07-2020

Description

OBJECTIFS

Recenser les nouveaux majeurs et mettre à jour le fichier électoral

Phase 1 : Cartographie censitaire

Objectif: L'opération de Recensement général de la population et de l'habitat

Montant: 200,000,000,000 FCFA

Montant mobilisé: 200,000,000,000 FCFA

Montant mobilisé: 100%

Taux de réalisation: 70%

Date de début: 2020-01-01 00:00:00

Date de fin: 2020-03-31 00:00:00

Phase 2 : Renouvellement du fichier électoral

Objectif: Inscrire les nouveaux majeurs sur la liste électorale

Montant: 300,000,000,000 FCFA

Montant mobilisé: 200,000,000,000 FCFA

Montant mobilisé: 67%

Taux de réalisation: 60%

Date de début: 2020-04-01 00:00:00

Date de fin: 2020-12-31 00:00:00

SOURCES DE FINANCEMENT & ENGAGEMENTS DU FINANCIER

Nom de l'organisme	Engagement (% du coût du projet)	Echéance	Source
BAD (Banque Africaine de Développement)	25	31-03-2020	
L'Etat	75	31-12-2020	

Bénéficiaires

La population ivoirienne

Priorité: Elevée [Modifier](#)

Fichiers Joint(s)

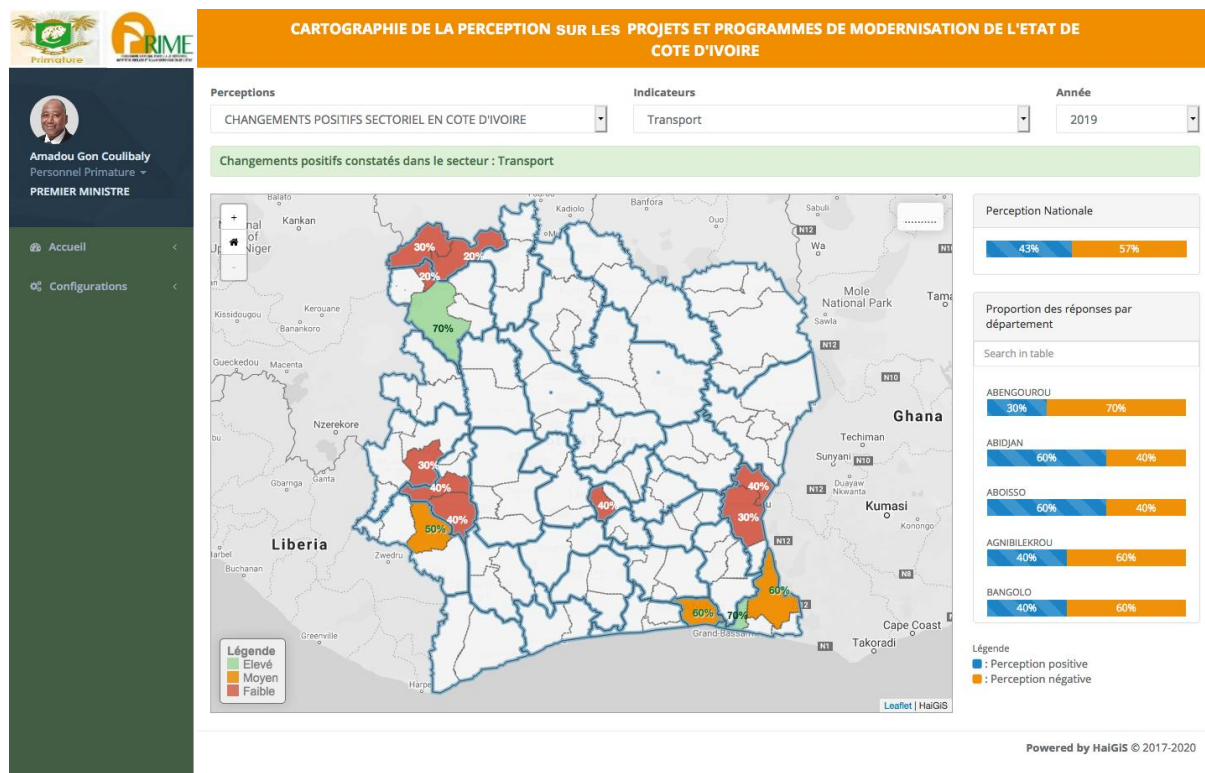
Présentation du projet [Télécharger](#)

Sources de financement [Télécharger](#)

Powered by HALGIS © 2017-2020



Figure 12: Répartition géographique de la perception de la population sur les changements positifs constatés dans le secteur du transport



10. Conclusion générale et Recommandations

De nombreuses initiatives de modernisation ont été lancées au sein de différentes institutions et administrations de l'Etat, avec pour objectifs principaux, d'une part, d'assurer une administration performante et efficace, et d'autre part, de rendre plus efficace son action dans la fourniture des services de qualité aux citoyens et dans le développement du secteur privé. Au rang des réformes, la Côte d'Ivoire a non seulement renoué avec la planification depuis 2012, mais aussi elle s'est résolument tournée vers la création d'un Etat moderne.

Face aux insuffisances dans la gouvernance et la gestion des projets et programmes de modernisation de l'Etat et l'insuffisance des résultats malgré les investissements réalisés, la Primature a initié, à travers le Programme National d'Appui aux Réformes Institutionnelles et à la Modernisation de l'Etat (PRIME), une étude de cartographie des programmes et projets de modernisation de l'Etat couplée à l'élaboration d'un cadre commun de résultats.

Sur la base des conclusions de l'analyse situationnelle et à partir de l'identification des indicateurs de suivi, un Cadre Commun de Résultats a été élaboré sous forme de tableau de bord bâti autour de résultats

stratégiques et prenant en compte les processus, programmes, projets de modernisation de l'Etat prévus ou en cours.

Par ailleurs, l'analyse situationnelle a permis d'aboutir aux conclusions portant sur : (i) une connaissance insuffisante du concept de modernisation de l'Etat et liée au niveau d'éducation et au type d'activités ; (ii) des insuffisances observées à la fois par les ménages et les entreprises au niveau des coûts d'accès, de l'équité et de l'éthique dans l'allocation des ressources ; (iii) un taux élevé d'insatisfaction des populations dans l'utilisation des services publics ; (iv) des attentes toujours centrées sur une meilleure qualité des services, une plus grande disponibilité et une plus grande facilité d'accès aux services publics ; (v) les responsables des projets et programmes, et autres cadres de l'administration énoncent une insuffisance de ressources allouées à la mise en œuvre de la modernisation, lorsque les populations perçoivent la disponibilité de ressources suffisantes ; (v) l'utilisation efficiente des ressources reste contrainte par des problèmes de communication, de transparence et d'efficacité dans les allocations ; (vi) les principales forces du processus de modernisation de l'Etat sont la volonté politique clairement affichée, l'existence d'un dispositif institutionnel et réglementaire indispensable à la modernisation de l'Etat et le démarrage effectif puis la finalisation de plusieurs projets de modernisation. En outre, de nombreux acquis et défis ont été relevés.

L'analyse relève également que la priorité de mise en œuvre efficace des réformes en faveur de la modernisation de l'Etat est la "mise à disposition de l'Etat des ressources humaines suffisantes, compétentes et motivées, pour un service public de qualité", "l'avènement d'une administration publique efficace, efficiente et compétitive" ainsi que la "satisfaction des usagers, par un service public de proximité alliant célérité et transparence". Les attentes les plus fortes des populations sont centrées sur les secteurs de l'éducation et formation, la santé, l'emploi, l'agriculture, la sécurité, la construction et logement, et le transport.

Le tableau 41 résume les recommandations pour une mise en œuvre efficace des réformes en faveur de la modernisation de l'Etat en Côte d'Ivoire.

Tableau 33 : Recommandations pour une mise en œuvre efficace des réformes en faveur de la modernisation de l'Etat en Côte d'Ivoire.

Cibles	Recommandations stratégiques	Actions prioritaires	Acteurs
Appropriation de la modernisation de l'Etat	Mettre en œuvre les réformes en faveur de la modernisation de l'Etat dans un cadre de résultats partagés	<ul style="list-style-type: none"> - améliorer la communication sur les projets de modernisation de l'Etat ; - améliorer l'accès à l'information ; - améliorer le cadre de la relation entre l'Etat et le secteur privé et l'environnement des affaires - associer les populations à l'élaboration et à la mise en œuvre des réformes en prenant en compte leurs besoins réels. 	Etat et Secteur Privé, Population
Atteinte des objectifs de la modernisation de l'Etat	Renforcer la volonté politique de modernisation de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> - doter tous les projets de modernisation de l'Etat de mécanismes de suivi-évaluation et d'évaluation d'impact ; - instaurer des mécanismes redditionnels au niveau des projets de modernisation de l'Etat ; - poursuivre la digitalisation en dotant les services d'outils informatiques et de connexion internet et réduisant la fracture numérique ; - relever les défis majeurs dont : les défis liés à l'équité dans l'accès aux services publics et au rapprochement des services des populations, augmentant de facto leur connaissance et impact ; les défis relatifs à l'opérationnalisation et à la gouvernance des réformes. 	Etat
Gouvernance du cadre commun des résultats de la modernisation de l'Etat	Renforcer le PRIME pour permettre de : (i) identifier les aires de défaillance ; (ii) concevoir et mettre en œuvre les mesures correctives ; (iii) pouvoir s'adapter et effectuer le suivi des résultats de façon continue en vue de garantir les progrès	<ul style="list-style-type: none"> - donner les moyens institutionnels, humains, financiers et logistiques adéquats au PRIME ; - faciliter sur le plan opérationnel, l'exécution et la coordination des différentes activités inscrites dans les projets et programmes de modernisation de l'Etat. - garantir la stabilité institutionnelle. 	Etat

Cibles	Recommandations stratégiques	Actions prioritaires	Acteurs
Pérenniser la modernisation durable de l'Etat en Côte d'Ivoire	Doter le pays d'une stratégie de modernisation de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> - mobiliser les acquis de modernisation de l'Etat que sont les dispositifs institutionnels et le cadre réglementaire ; - se doter d'indicateurs pertinents et mesurables de modernisation dans les services ; - assurer l'adhésion des acteurs clés de la modernisation de l'Etat ; - définir un plan et une stratégie de financement de la modernisation de l'Etat ; - activer les canaux de financement PPP ; 	Etat et PTFs

Bibliographie

- Banque africaine de développement (BAD), 2010. Cap Vert : un modèle de réussite. Rapport.
- Bourgon, J. (2007). Responsive, responsible and respected Government. *International Review of Administrative Sciences*, 73(1), 7–26.
- Bradshaw, Y., 1987. Urbanization and development: a global study of modernization, urban bias, and economic dependency. *American Sociological Review* 52, 224-239.
- Chirot, D., and Hall, T., 1982. World-system theory. *Annual Review of Sociology* 8, 81-106.
- Escobar, A., 1995. *Encountering development: The Making and Unmaking of the Third World*. Princeton University Press, Princeton, NJ.
- OCDE (2005). *Public Sector Modernisation: The Way Forward*, Policy Brief.
- République de Côte d'Ivoire, Direction des Etudes, de la Programmation et du Suivi-Evaluation, 2018. Rapport d'analyse de l'Annuaire statistique d'Etat Civil 2017, 106 p.
- République de Côte d'Ivoire, Institut National des Statistiques, 2015. Enquête de niveau des ménages en Côte d'Ivoire (ENV).
- République de Côte d'Ivoire, Ministère du Plan et du Développement, 2016. « Plan National de Développement ~ PND 2016-2020 », Tomes, 1, 2 & 3.
- République Française, Institut Général des Finances, 2011. « Etude des stratégies de réforme de l'Etat à l'étranger », Rapport N°2010-M-098-02, avril, 784 p.
- Shrum, W., 2000. Science and Story in development: the emergence of non-governmental organizations in agricultural research. *Social Studies of Science* 30, 95-124.
- UIT (2018), « Mesurer la société de l'information », Genève.
- UIT (2011), « Mesurer la société de l'information », Genève.
- World Bank (2019), « Doing Business 2020 », Washington, DC: World Bank. DOI: 0.1596/978-1-4648-1440-2. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO.
- World Bank (2010), « Doing Business 2011: Making a Difference for Entrepreneurs », Washington, DC: World Bank.

ANNEXE 1 : DETERMINATION DES ECHANTILLONS

Au niveau des ménages

Concernant le champ de l'étude, des ménages ordinaires sont ciblés. Dans chaque ménage, le ou la chef de ménage a été interviewé. Dans le cas où le chef de ménage est absent, le ou la conjoint(e) sont interviewés. Le cas échéant, un individu âgé de 18 et plus est enquêté.

Le recensement général de la population et de l'habitat de 2014 (RGPH 2014) réalisé par l'INS a servi de base de sondage pour tirer l'échantillon de cette étude. En effet, cette opération a permis de partitionner le territoire national en petites entités aréolaires appelées zones de dénombrement (ZD). Chaque ZD est un ensemble d'îlots, de campements, de quartiers ou de villages contigus qui abritent environ 1000 personnes. Ce qui correspond à 250 ménages à peu près. Le tableau A.1.1 présente la structure de la population d'après le RGPH 2014.

Tableau A1.1 : Structure de la population d'après le RGPH 2014

Districts	Nombre de ZD	Nombre de ménages	Population
Abidjan	5191	1 016 679	4 707 404
Yamoussoukro	345	71 137	355 573
Comoé	1201	226 773	1 203 052
Denguélé	276	32 011	289 779
Montagnes	2262	462 935	2 371 920
Total	9275	809 535	8 927 728

Sources : CAPEC

Un sondage stratifié à deux degrés a guidé le tirage de l'échantillon. La stratification a été faite en considérant le district⁵.

La présente étude a été réalisée dans cinq (5) districts qui ont constitué les strates de l'étude. Il s'est agi des districts suivants : les districts autonomes (Abidjan et Yamoussoukro), districts du Denguélé, des Montagnes, de la Comoé. Le tirage a été fait dans chacune des strates :

- au premier degré : tirage par allocation proportionnelle des Zones de Dénombrement (ZD) ;
- au second degré : tirage systématique de 12 ménages après dénombrement des ZD échantillonnés.

La taille de l'échantillon a été obtenue à partir de la formule:

$$n = z^2 \frac{p(1-p)}{d^2} k$$

où :

- n = taille de l'échantillon
- z = 1,96
- p = indicateur dichotomique clé à mesurer (0,5)

⁵ C'est ce type de sondage qui est généralement utilisé lors des enquêtes nationales en Afrique en exploitant le RGPH comme base de sondage. Le dernier découpage territorial en Côte d'Ivoire a permis une réorganisation en 14 districts dont 2 districts autonomes.

k = effet de grappe (2 par défaut)

d = marge d'erreur (4,5%)

N.B : n est maximal quand p est égal à 50%.

A la fin de collecte, 1127 ménages (individus) ont fait l'objet d'interviews (Tableau A1.2); soit un taux de réponse de 96,8%.

Tableau A1.2 : Répartition de l'échantillon obtenu selon le lien de parenté

Districts	Ménages interviewés	Chef de Ménage	Conjoint (e) du chef de ménage	Sœur / frère	Fils/Fille	Parents	Autres
District Autonome d'Abidjan	360	235	76	13	27	6	3
District Autonome Yamoussoukro	218	166	22	10	13	4	3
Comoé	174	138	25	4	3	3	1
Denguélé	192	169	12	1	10	0	0
Montagnes	183	122	19	17	15	8	2
Total	1127	830	154	45	68	21	9

Sources : CAPEC

Coefficient d'extrapolation

Les strates n'ont pas les mêmes poids en termes de population. Etant donné que nous tirons le même nombre de ménages dans chacune d'elles, il a été nécessaire de donner un poids à chaque individu afin de refléter la population totale. Le plan de sondage adopté pour l'étude sous-tend que la probabilité d'inclusion d'un ménage dans l'échantillon repose sur la probabilité que sa grappe (ZD) soit d'abord tirée parmi les ZD d'une strate donnée et la probabilité que le ménage soit tiré à l'intérieur de sa ZD.

Ainsi, le coefficient d'extrapolation (ou pondération) pour chaque ménage de l'échantillon correspond à l'inverse de sa probabilité d'inclusion dans l'échantillon final. A la fin de la collecte, le nombre de ménages obtenus est de 1127 ménages. Un coefficient correcteur a été appliqué à la pondération, en considérant le nombre de ménages effectivement enquêtés.

Représentativité

L'échantillonnage proposé assure la représentativité au niveau des districts considérés. Dans chaque district, les zones ont été réparties en milieu urbain et les autres en milieu rural en fonction de la densité de la population. L'interview face à face a été fait avec le chef de ménage ou son représentant à l'aide d'un questionnaire, qui comprend les grandes sections suivantes :

- les caractéristiques sociodémographiques du ménage ;
- la connaissance de la modernisation de l'Etat et des réformes ;
- les effets des réformes ;
- les attentes et besoins du ménage en matière de réformes ;
- les perceptions sur les conditions de mise en œuvre et de succès des réformes.

Au niveau des Organisations de la société civile et des entreprises

Une liste de faïtières et d'entreprises a été dressée en fonction des secteurs que couvre les projets/programmes de modernisation retenus par l'étude. Les responsables ou personnes ressources de ces entités ont participé également à des interviews. Une répartition raisonnée par quota de 77 entreprises à raison de 41 pour le secteur formel et 36 pour le secteur informel. A propos des ONG, une liste 5 à 10 ONG par secteur a été élaborée. **Pour ce faire, lors de la phase exploratoire, la recherche documentaire a permis de disposer des informations sur le nombre de structures, ONG (faïtières), entreprises.** La classification de ces structures en fonction de leurs différentes tailles et dans tous les secteurs a permis de faire la sélection de l'échantillon.

L'enquête auprès des entreprises et des ONG a permis de disposer d'informations ayant servi à évaluer à l'aide des statistiques descriptives et des méthodes économétriques :

- la connaissance des réformes par les entreprises et par les ONG ;
- les réformes qui ont le plus affecté la compétitivité des entreprises depuis 2012 ;
- les facteurs explicatifs de la connaissance des réformes ;
- les canaux de transmission des réformes aux entreprises : comment ces réformes affectent-elles la compétitivité, quels mécanismes efficaces de mise en œuvre ;
- les conditions nécessaires à des effets significatifs des réformes sur les entreprises ; etc.

La structure de l'échantillon des entreprises est définie dans les tableaux A3 à A5.

Tableau A1.3 : Echantillon des Entreprises Formelles par secteur

SECTEUR	EFFECTIF
Agriculture, chasse et activités annexe	5
Transport	1
Industries	2
Commerce	3
Fabrication de produits alimentaires et	2
Edition, imprimerie et reproduction d'e	1
Technologies de l'information et de la	3
Santé humaine et action sociale	7
Construction et logement	8
Education	1
Restauration et hôtel	6
Autres services (juridique, finance,	2
TOTAL	41

Sources : CAPEC

Tableau A1.4 : Echantillon des Entreprises par ville

VILLE	EFFECTIF
ABIDJAN	39
GRAND BASSAM	2
TOTAL	41

Sources : CAPEC

Organisation statistique

Après que l'échantillon de l'étude ait été tiré, une organisation statistique est nécessaire pour une collecte de données de qualité sur le terrain. A cet effet, 10 équipes de 3 agents dont un chef d'équipe visiteront l'ensemble des 960 ménages échantillonnés. A l'intérieur de chaque grappe, il sera procédé au tirage de 12 ménages puis à leur interview. Aussi, 30 agents ont-ils été mobilisés pour réaliser la collecte de données auprès des ménages et des entreprises.

Une équipe de coordination a été mise en place. Elle a la charge de piloter l'ensemble du projet. Elle sera dirigée par un coordinateur aidé d'un assistant et de trois agents d'appui.

La collecte de données de qualité commande la mise en place d'un mécanisme de contrôle du travail des équipes sur le terrain. A cet effet une équipe de superviseurs a été chargée de visiter les équipes pour s'assurer qu'elles mettent effectivement en application les enseignements reçus lors de la formation. Par ailleurs, les superviseurs ont aidé les équipes à surmonter les difficultés rencontrées sur le terrain.

Les équipes ont été dirigées sur le terrain par un chef d'équipe. Les agents de collecte ont été recrutés à l'issue d'un processus en deux étapes. La première étape a consisté à une sélection sur la base de listings d'enquêteurs expérimentés ayant participé au moins à deux enquêtes avec la CAPEC et/ou l'Institut National de Statistiques (INS). Une première liste d'agents sélectionnés sur la base de leur performance au cours des enquêtes précédentes. Ceux-ci ont participé à une session de formation sur les outils de collecte. La seconde étape du recrutement a consisté en un ensemble de tests tout au long de la session de formation. Sur la base des aptitudes et prenant en compte les contraintes, les formateurs ont arrêté une liste définitive de concert avec le Directeur de la CAPEC.

ANNEXE 2: INDICE DU NIVEAU DE CONNAISSANCE

Tableau A2.1 : Questions à recoder

	Questions du questionnaire ménage	Réponses	Items==Score	Total Score, description et interprétation
B.1	Avez-vous déjà entendu parler de la modernisation de l'Etat ? Enq ne pas lire les réponses, réponse spontanée) 1=Oui 2=Non	_	B.1.1=Oui==1 B.1.2=Non==0	SB ₁
B.2	<p>Selon vous, qu'est-ce qu'un Etat moderne ? (Cochez par ordre d'importance- les trois premiers, parmi les critères de modernisation ci-dessous. (Enq : laisser les réponses spontanées/ s'accorder si cela correspond à des réponses listées ci-après. Si hésitation, lire les réponses.</p> <p>C'est un Etat qui promeut les actions suivantes :</p> <p>A=Amélioration de la qualité des services publics B= Disponibilité des services de base (identité, éducation, santé, transport, logement, eau, assainissement, électricité, protection sociale, sécurité, défense, justice,) pour tous les citoyens C=Accès des citoyens et des entreprises aux services de base (disponibilité, proximité et coût d'accès abordable selon les revenus et les gains) D=Accès des citoyens, des entreprises et des ONGs à la vraie information sur la vie de l'Etat E=Respect des lois et règles (Etat de droit) par les Gouvernants, les Entreprises et les Citoyens F=Paiement des Impôts par les Citoyens et par les Entreprises (fiscalité) G=Participation des hommes et des femmes aux prises de décision à tous les niveaux H= Amélioration de l'équilibre entre Hommes et Femmes dans les instances de décision I=Séparation effective et équilibre des pouvoirs (exécutif, législatif, judiciaire ...) J= Meilleure valorisation du travail des fonctionnaires et agents de l'Etat, K= Equité et éthique dans l'allocation des ressources (humaines, matérielles, financières, ...) et dans la redistribution des richesses. L=Autres à préciser </p> <p>"la « modernisation de l'Etat » s'entend dans le cadre d'un processus global qui consiste pour l'Etat à rendre son organisation et sa gestion conformes aux approches et techniques modernes sans perdre de vue leur contribution à l'amélioration du bien-être des citoyens, à la réduction des inégalités et à l'atteinte des objectifs de développement tels</p>	<p> _ 1^{er} Choix</p> <p> _ 2^e Choix</p> <p> _ 3^e Choix</p>	<p>Codes à attribuer aux différents agents. Ce sont des codes géométriques. La combinaison donne des choix uniques.</p> <p>Premier choix=A=1==1 Deuxième choix=B=2==1 Troisième choix=C=4==1</p> <p>D=8==0 E=16==0 F=32==0 G=64==0 H=128==0 I=256==0 J=512==0 K=1024==0 L=2048==0 M=4096==0</p> <p>⇒ Par convention, la meilleure combinaison reste, selon la définition ci-contre=A+B+C =7 soit 4+2+1. Cela va correspondre à un score total maximal pour cet item</p>	<p>s=1 0</p> <p>⇒ La somme des codes pondérés par le score donne la combinaison choisie par l'individu.</p>

	qu'ils apparaissent dans les plans nationaux de développement.”			
B.3	Selon vous, est ce que l'Etat a entrepris des réformes (changements) pour sa modernisation depuis 2012 ? 1=Oui 2=Non 3= Ne sait pas	<input type="checkbox"/>	B.3.1=Oui==1 B.3.2=Non==0 B.3.3.=NSP==0	SB ₃ =1 0
B.4	Quelle est la toute première réforme qui vous vient à l'esprit Enq ne pas lire les réponses, réponse spontanée, une seule réponse possible)		B.4==1, si une réponse est donnée	SB ₄ =1 0
B.5	Quelles sont toutes les réformes qui vous viennent à l'esprit ne serait-ce que de nom ? (Enq ne pas lire les réponses, réponse spontanée, plusieurs réponses sont possibles) 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....		B.5.1==1 B.5.2==1 B.5.3==1 B.5.4==1 B.5.5==1 En fonction du nombre de réponses données ici, la valeur maximum sur cet item pourrait changer.	SB ₅ Le maximum ici est = 5 et le minimum est 0 (si l'individu n'a pas donné de réponse à cette question)

ANNEXE 3: INDICE DE LA PERCEPTION DES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUCCÈS DES RÉFORMES

Tableau A3.1 : Questions à recoder :

	Questions du questionnaire ménage	Réponses	Items ==Score	Total Score, description et interprétation
E.1	Pensez-vous que les Institutions et Services du Secteur Public disposent-elles des ressources financières nécessaires pour un service de qualité et efficace (temps le plus court possible) aux citoyens et aux entreprises ? 1. Totalem d'accord 2. Plutôt d'accord 3. Pas vraiment d'accord 4. Pas du tout d'accord	<input type="checkbox"/>	1. Totalem d'accord ==1 2. Plutôt d'accord ==1 3. Pas vraiment d'accord ==0 4. Pas du tout d'accord==0	IPI _{RF} =1 0
E.2	Pensez-vous que les Institutions et Services du Secteur Public disposent-elles des ressources matérielles (par ex. bureaux appropriés, véhicules, ordinateurs, logiciels, connexions, réseautage entre services...) nécessaires pour un service de qualité et efficace (temps le plus court possible) aux citoyens et aux entreprises ?	<input type="checkbox"/>	1. Totalem d'accord ==1 2. Plutôt d'accord ==1 3. Pas vraiment d'accord ==0 4. Pas du tout d'accord==0	IPI _{RM} =1 0

	1. Totalemment d'accord 2. Plutôt d'accord 3. Pas vraiment d'accord 4. Pas du tout d'accord			
E.3	<p>Pensez-vous que dans la plupart des services publics ou des institutions publiques, la majeure partie des agents (hommes et femmes) ont les capacités et les compétences nécessaires pour un service de qualité et efficace (temps le plus court possible) aux citoyens et aux entreprises ?</p> <p>1. Totalemment d'accord 2. Plutôt d'accord 3. Pas vraiment d'accord 4. Pas du tout d'accord</p>	<input type="checkbox"/>	<p>1. Totalemment d'accord ==1 2. Plutôt d'accord ==1 3. Pas vraiment d'accord ==0 4. Pas du tout d'accord ==0</p>	$IPI_{COMP}=1 0$
E.4	<p>Pensez-vous que dans la majeure partie des services publics ou des institutions publiques, il y a suffisamment (nombre) d'agents (hommes et femmes) ayant les capacités et les compétences nécessaires pour un service de qualité et efficace (temps le plus court possible) aux citoyens et aux entreprises ??</p> <p>1. Totalemment d'accord 2. Plutôt d'accord 3. Pas vraiment d'accord 4. Pas du tout d'accord</p>	<input type="checkbox"/>	<p>1. Totalemment d'accord ==1 2. Plutôt d'accord ==1 3. Pas vraiment d'accord ==0 4. Pas du tout d'accord ==0</p>	$IPI_{QRH}=1 0$
E.5	<p>Pensez-vous que dans la majeure partie des services publics ou des institutions publiques, les agents sont suffisamment motivés pour un service de qualité et efficace (temps le plus court possible) aux citoyens et aux entreprises ?</p> <p>1. Totalemment d'accord 2. Plutôt d'accord 3. Pas vraiment d'accord 4. Pas du tout d'accord</p>	<input type="checkbox"/>	<p>1. Totalemment d'accord ==1 2. Plutôt d'accord ==1 3. Pas vraiment d'accord ==0 4. Pas du tout d'accord ==0</p>	$IPI_{MOTI}=1 0$
E.6	<p>Pensez-vous que le système de contrôle et de suivi des activités des services publics ou des institutions publiques, permet-il d'améliorer régulièrement le service offert aux citoyens (hommes et femmes) et aux entreprises ?</p> <p>1. Totalemment d'accord 2. Plutôt d'accord 3. Pas vraiment d'accord 4. Pas du tout d'accord</p>	<input type="checkbox"/>	<p>1. Totalemment d'accord ==1 2. Plutôt d'accord ==1 3. Pas vraiment d'accord ==0 4. Pas du tout d'accord ==0</p>	$IPI_{SCS}=1 0$
E.7	<p>Pensez-vous que le système de sanctions positives (reconnaissance, bonus, promotion, etc.) et négatives (différentes sanctions connues) dans les services publics ou les institutions publiques, permet-il d'améliorer régulièrement le service offert aux citoyens (hommes et femmes) et aux entreprises ?</p>	<input type="checkbox"/>	<p>1. Totalemment d'accord ==1 2. Plutôt d'accord ==1 3. Pas vraiment d'accord ==0</p>	$IPI_{SS}=1 0$

	1. Totalement d'accord 2. Plutôt d'accord 3. Pas vraiment d'accord 4. Pas du tout d'accord		4. Pas du tout d'accord==0	
--	--	--	----------------------------	--