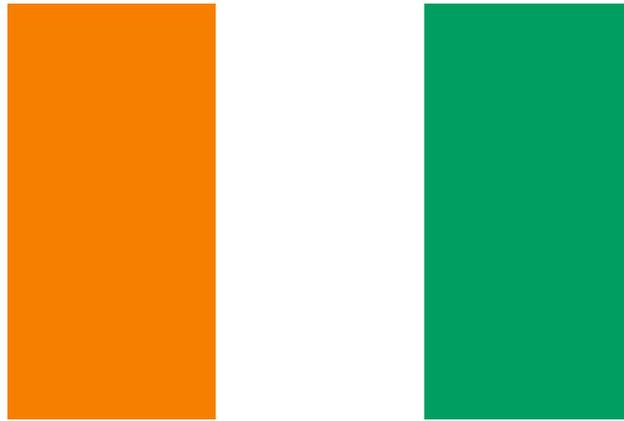


# DEBT MANAGEMENT PERFORMANCE ASSESSMENT



**CÔTE D'IVOIRE**



## Abréviations and Acronymes

ACCT	<i>Agence comptable centrale du Trésor</i>
ACDP	<i>Agence comptable de la dette publique</i>
BCEAO	Central Bank of West African States ( <i>Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'ouest</i> )
BNI	<i>Banque nationale d'investissement</i>
BRVM	<i>Bourse régionale des valeurs mobilières</i>
COSTEIF	<i>Comité de suivi des titres de l'Etat et des instruments de financement</i>
CNUCED	<i>Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement</i>
CREPMF	<i>Conseil régional de l'épargne publique et des marchés financiers</i>
DCBR	<i>Dépositaire central et banque de règlement</i>
DDP	<i>Direction de la dette publique</i>
DeMPA	Debt Management Performance Assessment
DGBF	<i>Direction générale du budget et des finances</i>
DGE	<i>Direction générale de l'économie</i>
DGTCP	<i>Direction générale du Trésor et de la comptabilité publique</i>
DPI	Debt performance indicator
DT	<i>Direction du Trésor</i>
EUR	Euro
FABDM	Financial Advisory and Banking, Debt Management Department, World Bank
FCFA	<i>Franc CFA</i>
IGE	<i>Inspection générale de l'Etat</i>
IGF	<i>Inspection générale des finances</i>
IGT	<i>Inspection générale du Trésor</i>
IMF	International Monetary Fund
MEF	<i>Ministry of Economy and Finance (Ministère de l'économie et des finances)</i>
PEFA	<i>Public Expenditure Management and Financial Accountability</i>
PIB	<i>Produit Intérieur Brut</i>
RCI	<i>République de Côte d'Ivoire</i>
SDGPCF	<i>Sous-Direction de la gestion des projets cofinancés</i>
SIGFIP	<i>Système intégré de gestion des finances publiques</i>
SMDT	<i>Stratégie de gestion de la dette à moyen terme</i>
SYGADE	<i>Debt Management Financial and Analysis System (Système de gestion et d'analyse de la dette)</i>
TOFE	<i>Tableau des opérations financières de l'Etat</i>

## Contents

I. Introduction.....	3
1 Méthodologie d'évaluation.....	3
1.1 Périmètre et étendue du cadre de travail.....	3
1.2 Indicateurs de performance de gestion de la dette.....	4
1.3 Liens entre le DeMPA et le PEFA.....	4
1.4 Méthodologie de notation.....	4
2 Contexte politique et macroéconomique.....	5
3 Situation de la dette.....	6
3.1 Résumé du DeMPA du 26 Juin 2009.....	6
3.2 Evolution récente de la gestion de la dette.....	9
4 Assistance technique en gestion de la dette publique.....	10
4.1 Révision de la structure organisationnelle de la gestion de la dette publique.....	10
4.2 Evaluation du financement auprès du marché régional.....	10
II Evaluation de la gestion de la dette.....	11
1. Gouvernance et la stratégie d'endettement.....	11
DPI-1 Cadre juridique.....	11
DPI-2 Structure de gestion.....	12
DPI3 Stratégie de gestion de la dette.....	14
DPI-4 Transmission, publication et évaluation des opérations de gestion de la dette.....	17
DPI-5 Audit.....	18
2. Coordination avec la politique macroéconomique.....	20
DPI 6 - Coordination avec la Politique Budgétaire.....	20
DPI 7: Coordination avec la Politique Monétaire.....	22
3. Emprunts et autres activités de financement.....	24
DPI-8 Endettement intérieur.....	24
DPI-9 Endettement extérieur.....	27
DPI-10 Garanties d'emprunt, rétrocessions de prêt et produits dérivés.....	29
4. Prévisions de flux de trésorerie et gestion de solde de trésorerie.....	31
DPI-11 : Prévisions des Flux de Trésorerie et Gestion de Solde de Trésorerie.....	31
5. Enregistrement de la dette et gestion des risques opérationnels.....	33
DPI-12 : Gestion de la dette et Sécurisation des données.....	33
DPI-13 Répartition des tâches, capacité du personnel et continuité.....	36
DPI-14 : Comptabilisation des données de la dette.....	38

## I. Introduction

A la suite d'une requête du Gouvernement de la République de Côte d'Ivoire, une mission de la Banque Mondiale s'est rendue à Abidjan<sup>1</sup>, du 11 au 19 juin 2015 pour réaliser une seconde évaluation de la gestion de la dette, à la suite de la première qui a eu lieu en juin 2009.

Cette mission a permis d'apprécier les progrès réalisés depuis 2009 dans la gestion de la dette, et d'évaluer sa performance actuelle à l'aide de la nouvelle méthodologie DeMPA révisée en mai 2015. Ainsi, certaines notations ne sont plus comparables à celles faites en 2009. Pour rendre compréhensibles la comparaison et le suivi des progrès constatés, une annexe au rapport mentionne l'état d'amélioration ou de dégradation de la performance de la gestion de la dette du Gouvernement.

Cette mission s'inscrit surtout dans le cadre de l'appui de la Banque Mondiale et de ses partenaires à l'amélioration de la gestion de la dette des pays en développement, avec l'objectif de parvenir à moyen terme à une gestion efficace et viable de leur dette par le renforcement de leurs capacités institutionnelles. Pour ce faire, l'outil d'évaluation DeMPA repose sur une approche méthodologique permettant d'évaluer la performance à travers différents indicateurs regroupant l'ensemble des fonctions de gestion de la dette. Ces indicateurs couvrent les domaines d'activités suivants : i) la gouvernance et la stratégie de développement; ii) la coordination avec les politiques monétaire et budgétaire; iii) le plan d'endettement, l'endettement et les autres activités financières; iv) la prévision de flux de trésorerie et la gestion du solde de trésorerie; v) la gestion du risque opérationnel; ainsi que l'enregistrement et le suivi des garanties de prêts. Le DeMPA fait le constat des forces et faiblesses en gestion de la dette dans chaque pays sans faire de recommandations, ni poser des hypothèses sur les potentielles retombées des réformes en cours. Il constitue un cadre approprié pour renforcer ou corriger des insuffisances institutionnelles grâce aux plans de réformes qui sont mis en place.

La mission adresse ses remerciements au Gouvernement ivoirien dont le ministère de l'Economie et des Finances, et plus particulièrement au personnel de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique qui abrite la Direction de la Dette Publique, à la Direction nationale de la BCEAO, ainsi qu'à toutes les entités et institutions rencontrées pour la qualité des échanges et leur disponibilité durant la mission.

### 1 Méthodologie d'évaluation

#### 1.1 Périmètre et étendue du cadre de travail

L'outil DeMPA n'évalue pas la capacité de gestion de la dette de tout le secteur public, comprenant celle des entreprises publiques non garantie par le gouvernement central. Son périmètre se limite à la gestion de la dette extérieure et intérieure du Gouvernement central (dette

---

<sup>1</sup> L'équipe de la mission étant composée d'Antonio Velandia (Lead Financial Officer, FABDM, Chef de mission), Sébastien Boitreaud (Lead Financial Officer, FABDM), et Wael Mansour (Young Professionnel, GMFDR) de la Banque Mondiale, Ricardo Murillo (Consultant international, CNUCED) et Mame Pierre Kamara (consultant international, DRI).

directe, émission de garanties et d’avals, opérations de rétrocession de prêts, la prévision de flux de trésorerie et la gestion du solde de trésorerie). Cependant, il incombe à ce dernier d’avoir une maîtrise de son passif conditionnel, et donc d’assurer le suivi de la dette publique et de la dette garantie du secteur public (cela faisant partie de l’analyse de viabilité de la dette), que le DeMPA évalue avec les indicateurs DPI-6 “Coordination avec la politique budgétaire”, DPI-1 « cadre juridique » et DP1-10 « Garanties d’emprunt, rétrocessions et instruments dérivés”.

## 1.2 Indicateurs de performance de gestion de la dette

L’outil DeMPA repose sur 14 indicateurs de performance comprenant chacun une ou plusieurs dimensions permettant d’évaluer les pratiques de gestion de la dette des pays. Ces indicateurs permettent de relever les atouts permettant de faire progresser la gestion de la dette vers ce que préconisent les meilleures pratiques en la matière. Certes, le DeMPA ne fait pas de recommandation(s) spécifique(s) pour mettre en œuvre des réformes en vue d’améliorer les capacités institutionnelles, mais les indicateurs de performance qui le composent établissent un niveau de performance à atteindre. Ainsi, lorsque les conditions minimales de performance ne sont pas constatées lors d’une évaluation DeMPA, cela signifie que des réformes sont nécessaires pour améliorer les capacités sur un indicateur précis ou un domaine d’activités spécifique.

## 1.3 Liens entre le DeMPA et le PEFA

Le DeMPA s’inspire en grande partie des indicateurs de performance du PEFA (PIs) qui couvrent des aspects étendus du financement public, tandis que le DeMPA se concentre exclusivement sur la gestion de la dette du Gouvernement central, avec un niveau de détail plus important que les indicateurs du PEFA. Les points de convergence entre ces deux outils s’établissent au regard de l’enregistrement du solde de trésorerie, de la gestion de la dette et des garanties, tandis que les indicateurs Audit et Planification budgétaire dans le PEFA sont très fortement liés à l’Audit et à la Coordination des politiques macroéconomiques dans le DeMPA.

## 1.4 Méthodologie de notation

La méthode de notation évalue chaque dimension et attribue la note A, B ou C en fonction d’une liste de critères. Si les conditions minimales pour une note C ne sont pas remplies, la dimension sera notée D. Une note C indique que les conditions minimales ont été remplies, et elles sont considérées nécessaires pour tendre vers une bonne performance de la gestion de la dette. Par contre, une note D révèle que les conditions minimales ne sont pas satisfaites et rend nécessaire l’application de mesures concrètes pour corriger les déficiences et contre-performances constatées.

La note A indique que les pratiques observées sur la dimension d’indicateur de performance correspondent aux meilleures pratiques, tandis que la note B est une appréciation médiane entre une bonne pratique qui peut tendre à être meilleure et les conditions minimales.

Parfois, il arrive qu’une dimension ne soit pas notée, car l’activité de la dimension n’est pas effectivement réalisée (aucun instrument dérivé n’est utilisé, par exemple). Dans ce cas, l’indication “N/A” (pas applicable) est assigné à la dimension. L’absence d’informations, voire son insuffisance rend difficile voire impossible d’en faire une évaluation. Dans ce cas, l’indication N/R (non noté) est mentionnée.

Lorsque les critères de notation requièrent la mise en place de dispositions législatives ou réglementaires ou de procédures, les textes pertinents y relatifs doivent non seulement avoir été votés ou signés mais également être mis en œuvre. Si cela n’est pas le cas, ces textes et procédures sont considérés comme non existants, et ne pourront pas être pris en compte dans l’évaluation de la

gestion de la dette, et donc la notation DeMPA. Le même principe s'applique également lorsque la stratégie de gestion de la dette, même rédigée, ne fait pas l'objet de suivi ou n'est pas mise à jour.

## 2 Contexte politique et macroéconomique

Le précédent exercice DeMPA avait été réalisé en 2009, alors que la Côte d'Ivoire se relevait progressivement d'une décennie d'instabilité politique suivie d'une brutale crise post-électorale et de sérieuses difficultés économiques. Depuis, la situation sociopolitique s'est nettement améliorée dans le pays, renforcé par la réunification administrative du pays et le consensus national sur son agenda électoral. L'insécurité a nettement diminué, et des progrès ont été accomplis dans l'incorporation d'ex combattants rebelles dans les forces nationales de sécurité et dans la fonction publique. La réconciliation politique se poursuit, dans un contexte d'amélioration de la cohésion sociale, malgré la persistance de certaines difficultés.

La reprise économique qui a suivi la crise post-électorale de 2010 en RCI a été très favorable à la création d'emplois. Les facteurs d'offre et de demande ont joué un rôle dans le maintien de cet élan en 2014, avec une croissance du PIB réel atteignant 8%. Cette forte croissance a eu une répercussion positive sur le marché du travail, créant plus de 47 mille emplois nets dont 75% dans le secteur privé.

Du côté de l'offre, les contributions positives des secteurs économiques ont été significatives. Des pluies abondantes, de meilleurs prix aux producteurs agricoles, et une forte demande intérieure ont stimulé la performance du secteur agricole<sup>2</sup>. De même, l'amélioration de l'environnement des affaires et l'augmentation globale des revenus des ménages ont poussé la croissance des services - surtout dans les secteurs de la distribution et du transport - et de celle de l'industrie, notamment manufacturière<sup>3</sup>.

Du côté de la demande, la croissance a été soutenue par une consommation soutenue et un rebond notable de l'investissement associé aux dépenses d'investissements publics dont le programme de réhabilitation des infrastructures. L'investissement privé a également contribué à cette croissance, surtout grâce à l'expansion de capacités des secteurs minier et pétrolier.

La politique budgétaire reste largement sous contrôle, avec un déficit budgétaire qui a enregistré 2,2% du PIB en 2014, en baisse de 0.1 point de pourcentage par rapport à 2013. La baisse du déficit a été possible grâce à l'amélioration des contrôles des dépenses qui a permis de réduire les charges récurrentes pour compenser l'augmentation des investissements publics. Ceci a été partiellement affaibli par une moindre performance en matière de recettes fiscales, notamment celles tirées de l'impôt sur les bénéfices des entreprises, sur le revenu et la collecte de la TVA.

En conséquence, la dette publique brute de la RCI a augmenté de 3,3 point de pourcentage pour atteindre 40,1% du PIB à fin 2014 (dont une dette externe de 19,1% du PIB<sup>4</sup>). Le risque de surendettement du pays reste modéré<sup>5</sup>. Cependant, les efforts en matière de réforme doivent être poursuivis pour renforcer les capacités de gestion de la dette à fin d'éviter une détérioration de sa viabilité, et s'assurer que les emprunts sont contractés à bas coût et à un niveau de risque prudent.

---

<sup>2</sup>Notamment la production des cultures vivrières (riz, la banane plantain, manioc et maïs) et les cultures d'exportation (cacao, noix de cajou et caoutchouc).

<sup>3</sup> Seul le secteur de l'extraction a vu une contraction à la suite à la chute des prix internationaux du pétrole.

<sup>4</sup>Hors C2D.

<sup>5</sup> Référence: IMF-WB, analyse de la viabilité de la dette (AVD) de la Côte d'Ivoire.

Soutenu par une baisse des prix des produits pétroliers et des denrées alimentaires, l'inflation reste sous contrôle en RCI. En 2014, le taux d'inflation a été de 0,5 pour cent, bien en dessous de 3 pour cent fixé par l'UEMOA.

Sur le front extérieur, les termes de l'échange ont été en faveur de la RCI. L'effondrement des prix mondiaux du pétrole - observé durant la seconde moitié 2014 et au début 2015- a été accompagné d'une baisse plus modérée des prix des principaux produits d'exportation (cacao et café). Cette dynamique d'évolution du marché des produits de base couplée avec une dépréciation de l'Euro a contribué à générer un excédent notable de la balance commerciale, estimé à 1.2 pourcent du PIB en 2014.

**Table 1 : Indicateurs Macroéconomiques**

Indicateurs	2012	2013	2014e	2015f	2016p	2017p
Produit Intérieur Brut Réel	10.7	8.7	8.0	8.0	7.7	7.0
Consommation privée	21.4	12.2	7.2	7.2	5.7	4.9
Dépenses gouvernementales	16.2	8.7	6.2	1.7	5.2	5.4
Investissement Brut en Capital Fixe	4.8	37.6	9.8	23.1	19.1	18.4
Exportations, GNFS	-1.6	7.8	5.0	6.8	5.2	4.6
Importations, GNFS	34.1	14.8	4.0	9.8	6.2	5.0
PBI, en prix constants	10.7	8.7	8.0	8.0	7.7	7.5
Agriculture	2.0	6.7	3.0	3.3	2.8	2.4
Industrie	11.7	9.1	9.2	9.5	9.0	7.8
Services	14.0	10.1	11.3	9.4	10.0	9.5
Écart de production (%)	-5.5	-2.4	-0.4	1.1	2.1	2.6
Inflation, moyenne périodique (%)	1.3	2.6	0.5	...	...	...
Balance Courante	-1.1	-1.6	-3.2	-1.9	-2.1	-2.3
Balance Financière	-3.1	-2.3	-2.2	-3.0	-3.5	-3.6

1) variation en pourcentage sauf si indiqué autrement.

Source : Banque Mondiale.

Cependant ces gains tirés de termes de l'échange favorables ont été compensés par des sorties nettes pour les flux de services et revenus, aboutissant ainsi à une augmentation du déficit du compte courant (-3.2 pour cent du PIB). Le déficit a été financé principalement par une augmentation des IDEs, liée à la relance des investissements privés, et par le surplus du compte financier de la balance des paiements.

### 3 Situation de la dette

#### 3.1 Résumé du DeMPA du 26 Juin 2009

Dans de nombreux domaines d'activités, la Côte d'Ivoire a rempli ou dépassé les critères minimaux d'une gestion efficace de la dette.

Le cadre juridique identifie les autorités responsables des engagements financiers (octroi de garanties compris) du Gouvernement, et identifie les entités responsables de la mise en œuvre des politiques d'emprunt.

Les prévisions du service de la dette sont fournies afin de préparer le budget annuel. Il existe une séparation claire entre la mobilisation de ressources à des fins de gestion de la dette et celle

consacrée à la mise en œuvre de la politique monétaire. Un mécanisme de partage régulier (deux fois par mois) des informations sur les transactions de dette et les flux de trésorerie entre le gouvernement et la BCEAO est en place et fonctionne. Le Gouvernement n'a pas recours au financement de la BCEAO.

Des instruments de marché sont utilisés pour mobiliser des emprunts sur le marché intérieur et sous régional, avec des termes et conditions d'emprunt largement accessibles au public. Des procédures détaillées pour l'émission des garanties de prêt incluant l'analyse et l'évaluation des risques sont disponibles.

Les dépôts du Gouvernement auprès de la BCEAO sont rémunérés sur la base du taux du marché.

Les procédures relatives au service de la dette sont suffisamment documentées. La notification des paiements aux créanciers est vérifiée par rapport aux enregistrements internes et les ordres de paiement sont soumis à plusieurs niveaux d'autorisation. La sauvegarde de la base de données de la dette est assurée quotidiennement, et des sauvegardes hebdomadaires sont préservées sur un site annexe pour limiter le risque de pertes de données.

Le système d'enregistrement des détenteurs de titres du gouvernement est complet, à jour, et bénéficie d'un audit annuel. Le Gouvernement remplit les critères de suivi de la dette de façon satisfaisante, avec des données allant jusqu'à deux mois par période de suivi.

Dans d'autres domaines d'activités, les améliorations à apporter concernent :

Le cadre juridique qui ne fait pas mention de l'objectif pour lequel les emprunts sont contractés.

La gestion de la dette en Côte d'Ivoire n'est pas guidée par une stratégie formelle, fondée sur une évaluation rigoureuse des coûts et des risques à moyen terme, et ne prend pas en compte les liens entre la politique macroéconomique et le développement d'un marché de la dette intérieure. Aucun rapport annuel évaluant la gestion des opérations de dette n'est publiquement disponible. Malgré l'existence d'organes d'audit interne et externe et de contrôle, aucun audit concernant la gestion de la dette n'a été effectué.

Le gouvernement n'a pas encore pu effectuer d'analyse de la viabilité de la dette sans assistance extérieure.

Aucune évaluation, autre que le calcul de la concessionnalité des prêts extérieurs n'est effectué. Même si les procédures d'emprunts extérieurs sont documentées, les conditions définissant les termes des emprunts ne sont pas préparées dans les trois semaines suivant la conclusion de l'accord et les juristes ne sont impliqués qu'après la conclusion des négociations de prêt. Les procédures concernant les prêts rétrocedés, incluant notamment l'analyse du risque de crédit, ne sont pas suffisamment fondées sur un cadre juridique complet.

Les prévisions de flux de trésorerie ne sont pas fournies régulièrement aux entités de gestion de la dette et l'accumulation d'arriérés indique que des paiements ne sont pas effectués à échéance.

La documentation de la dette n'est pas faite de manière sécurisée et n'est pas protégée contre des risques tels que l'incendie, le vol, etc. Les procédures d'accès à la base de données de la dette ne sont pas documentées. Il n'y a pas de responsabilité clairement définie quant au contrôle

des risques et à la conformité aux règles établies de sécurisation. Il n'existe pas de plan de continuation des opérations, ni de plan de récupération post-catastrophe.

Les décaissements de prêt sont parfois enregistrés trois mois après que le décaissement ait été réalisé. Le gouvernement ne prépare pas de bulletin statistique de la dette.

Les prévisions de flux de trésorerie ne sont pas fournies régulièrement aux entités de gestion de la dette et l'accumulation d'arriérés indique que des paiements ne sont pas effectués à échéance.

**Table 2. Evaluation du DeMPA 2009**

Numéro	Titre	Score
<b>Gouvernance et stratégie d'endettement</b>		
DPI-1	Cadre juridique	D
DPI-2	Structure de gestion	C
DPI-3	Stratégie de gestion de la dette	D
DPI-4	Évaluation et suivi	D
DPI-5	Audit	D
<b>Coordination avec les politiques macroéconomiques</b>		
DPI-6	Coordination avec la politique budgétaire	D+
DPI-7	Coordination avec la politique monétaire	B
<b>Emprunts et autres activités de financement</b>		
DPI-8	Emprunt intérieur	A
DPI-9	Emprunt extérieur	D
DPI-10	Garanties d'emprunt, rétrocessions et instruments dérivés	C
<b>Flux de trésorerie et gestion du solde de trésorerie</b>		
DPI-11	Flux de trésorerie et gestion du solde de trésorerie	C+
<b>Enregistrement de la dette et gestion du risque opérationnel</b>		
DPI-12	Administration de la dette et sécurité des données	D+
DPI-13	Partage des tâches, capacité des employés et continuité des opérations	D
DPI-14	Enregistrement de la dette	C+
DPI-15	Rapports sur la dette	B

La documentation de la dette n'est pas faite de manière sécurisée et n'est pas protégée contre des risques tels que l'incendie, le vol, etc. Les procédures d'accès à la base de données de la dette ne sont pas documentées. Il n'y a pas de responsabilité clairement définie quant au contrôle des risques et à la conformité aux règles établies de sécurisation. Il n'existe pas de plan de continuation des opérations, ni de plan de récupération post-catastrophe.

Les décaissements de prêt sont parfois enregistrés trois mois après que le décaissement ait été réalisé. Le gouvernement ne prépare pas de bulletin statistique de la dette.

## 3.2 Evolution récente de la gestion de la dette

La Côte d'Ivoire a atteint en juin 2012 le point d'achèvement de l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés (PPTÉ), et a bénéficié à ce titre d'un allègement significatif de sa dette, améliorant ainsi la viabilité de la dette publique et la capacité du pays à faire face aux chocs. Tirant parti de cette amélioration, les autorités ont accru le recours à l'endettement extérieur (16,4 pourcent du PIB à fin 2013<sup>6</sup>) pour financer d'ambitieux programmes d'investissements publics et remettre à niveau le pays, après une décennie de conflits et de stagnation économique. La dette intérieure (17,3 pourcent du PIB à fin 2013) consiste pour l'essentiel en titres négociables émis sur le marché obligataire régional et en emprunts auprès de la BCEAO.

La stratégie d'endettement à moyen terme 2014-2017 réalisée en 2013 repose sur la diversification des sources de financement, via un recours plus important à l'endettement extérieur et à un allongement des maturités. Le choix d'un recours à l'emprunt extérieur est lié en partie au caractère limité des sources de financement intérieures et régionales, et au fait que le secteur financier national détient des montants importants de titres publics, suite à la restructuration forcée d'arriérés intérieurs consécutifs à la crise postélectorale de 2010/2011.

A cette fin, le pays a pris contact avec deux agences de notation pour bénéficier d'une notation souveraine (B1 pour Moody's et B pour Fitch), et émis deux eurobonds qui ont été considérés comme des succès par les acteurs de marché. En juin 2014, la Côte d'Ivoire a émis un eurobond (maturité de 10 ans) pour un montant de 750 millions de dollars, qui a été sursouscrit plus de six fois (taux à l'émission de 5,625 pourcent). Un second eurobond de maturité moyenne 12 ans<sup>7</sup> a été émis en février 2015 pour 1 milliard de dollars, avec un carnet d'ordres de près de 4 milliards (taux à l'émission de 6,625 pourcent). Avec le succès de ces deux émissions, les investisseurs internationaux semblent considérer que les défauts de 2000<sup>8</sup> et de 2011<sup>9</sup> (sur des eurobonds également) font partie du passé, et que le pays a franchi une étape en termes de stabilité politique et institutionnelle.

Sur le marché intérieur et régional, la Côte d'Ivoire a émis ces dernières années des titres de maturités comprises entre 2 et 8 ans, à des taux généralement compris entre 5,25 et 7 pourcent. Les titres sont émis soit par voie d'adjudication mise en œuvre par la BCEAO (en tant qu'agent financier du Gouvernement), soit par appel public à l'épargne sur la bourse régionale des valeurs mobilières d'Abidjan (syndication). Ce dernier procédé a permis jusqu'à présent d'emprunter des sommes plus importantes, et pour des maturités plus longues. La Côte d'Ivoire a récemment réalisé par ce biais un emprunt obligataire de maturité 10 ans (la plus longue de ces dernières années) pour un montant de 133 milliards de FCFA<sup>10</sup> (120 milliards annoncés lors du lancement). Il est à noter que la RCI a émis par adjudication après la clôture de la syndication une obligation de même maturité<sup>11</sup> (OAT 5.99% 11 juin 2025) pour un montant de 110 milliards de FCFA.

Ces dernières émissions témoignant du succès de la stratégie d'allongement de la maturité de la dette adoptée ces dernières années, qui a entraîné un déclin rapide de l'utilisation des bons du

---

<sup>6</sup>Données de l'analyse de la viabilité de la dette réalisée par le FMI et la Banque Mondiale lors de la 6ème revue du programme FMI de la Côte d'Ivoire, novembre 2014.

<sup>7</sup>Le principal sera amorti en trois échéances égales en 2026, 2027 et 2028.

<sup>8</sup>La Côte d'Ivoire n'avait pas honoré ses paiements relatifs à des Brady bonds d'un montant de 3,5 milliards de dollars en 2000.

<sup>9</sup>A l'occasion de la crise post-électorale en 2010/2011, plusieurs échéances de l'Eurobond 2032 émis en avril 2010 dans le cadre d'une restructuration de la dette du pays n'avaient pas été honorées.

<sup>10</sup>TPCI 5,99% échéance 14 mai 2025.

<sup>11</sup> OAT 5.99% échéance 11 juin 2025

Trésor infra-annuels<sup>12</sup>, ce qui peut soulever des problèmes pour financer des besoins ponctuels de trésorerie durant l'année.

## 4 Assistance technique en gestion de la dette publique

Les autorités ivoiriennes ont bénéficié d'une assistance technique afin de moderniser leur structure organisationnelle et améliorer l'accès au financement sur le marché régional ainsi que la gestion de trésorerie. La première activité développée par Afritac /FMI a commencé en décembre 2014 et devrait s'achever vers la fin de l'année 2015. Le deuxième consiste en un diagnostic complet concernant l'émission de dette sur le marché intérieur par la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International en mars 2015 et ses recommandations doivent être étudiées par les autorités.

### 4.1 Révision de la structure organisationnelle de la gestion de la dette publique

La révision de la structure organisationnelle de la gestion de la dette publique au sein du Ministère de l'Economie et des Finances a pour but de consolider cette gestion qui fait intervenir (3) trois directions de la DGTCF : la direction de la dette publique (DDP), la direction du Trésor (DT) et la direction de la coordination statistique (DCS) ; et (2) deux structures de coordination : le comité de suivi des titres d'Etat et instruments de financement (COSTEIF) et le comité national de la dette publique (CNDP). Cette fragmentation institutionnelle donne lieu à des chevauchements sur des prérogatives opérationnelles.

Sur la base des travaux d'Afritac, les autorités ont élaboré un projet de réforme organisationnelle qui propose de centraliser les fonctions de la gestion de la dette dans la DDP en (5) cinq sous-directions : deux pour le Back Office : tirages et remboursements ; une pour la gestion de trésorerie ; une pour des études et analyses -Middle Office-, et la dernière pour la mobilisation des fonds -Front Office-. Les recommandations incluent également que les missions assignées à chaque sous-direction soient conformes avec les meilleures pratiques internationales. Le texte établissant cette nouvelle structure (arrêté) est à la signature du Ministre de l'économie et des finances.

### 4.2 Evaluation du financement auprès du marché régional

L'évaluation du financement du marché régional cherche à réduire les coûts de financement pour le gouvernement et à contribuer au développement d'un marché plus actif de titres dans la zone UEMA. Les recommandations sont rédigées dans le but d'améliorer la politique d'émission avec un recours plus systématique aux titres à amortissement in fine placés selon un calendrier connu à l'avance par les investisseurs. Pour la mise en œuvre de ces recommandations les autorités doivent améliorer la qualité des prévisions de trésorerie, de la gestion de soldes excédentaires et de la gestion du risque de refinancement.

---

<sup>12</sup> La dernière émission de BT de maturité inférieure à 1 an date de l'adjudication du XX

## II Evaluation de la gestion de la dette

### 1. Gouvernance et la stratégie d'endettement

#### DPI-1 Cadre juridique

Dimension	Score
1. Existence, portée et contenu du cadre juridique	C

La gestion de la dette de la Côte d'Ivoire est encadrée par un arsenal juridique qui précise l'autorité responsable d'engager financièrement l'Etat et les structures chargées de mettre en œuvre la politique d'endettement. C'est ainsi que la Constitution confère au Président de la République le pouvoir de négocier et de ratifier les accords internationaux (article 84), qui ont dès leur publication une autorité supérieure à la loi sous réserve de leur application par l'autre partie (article 87).

Le règlement 09/2007 de l'UEMOA, auquel s'ajoutent plusieurs autres textes de l'UEMOA<sup>13</sup> fixe les règles communes de gestion de la dette aux Etats membres en matière de coordination, d'information, et de transparence du processus d'endettement, d'élaboration de stratégie de dette, d'octroi de garantie et de contrôle/audit de la dette publique.

Enfin, la loi organique relative aux finances publiques 2014-336 du 05 juin 2014 qui est transposée à partir de la directive 2009 de l'UEMOA relative aux lois de finances dispose en son article 12 que : « *pour les emprunts, seul le ministre en charge de l'économie et des finances a compétence pour négocier et signer les conventions ou les accords relatifs à l'Etat.[...] Il peut en cas de besoin déléguer ce pouvoir. Il est aussi le seul à pouvoir signer les conventions de garantie et aval octroyés par l'Etat à ses démembrements ou à des tiers* », et rappelle en son article 42 que les garanties et avals sont donnés par décret pris en Conseil des Ministres (cf. IPD-10 infra).

Quand bien même l'article 85 de la Constitution admet que la ratification des accords se fait à travers une loi qui est la prérogative de l'Assemblée nationale, celle-ci est dévolue au Président de la République qui, au niveau de la législation secondaire, signe les décrets pris en Conseil des Ministres et par lesquels il ratifie les accords de prêt.

La gestion de la dette extérieure et intérieure est confiée par décret 2013-802 du 21 novembre 2013 au Ministre auprès du Premier Ministre, chargé de l'Economie et des Finances qui a entre autres missions de : i) *de participer aux négociations et signatures des accords et conventions à caractère économique et financier, notamment ceux concernant les concours financiers extérieurs, les contrats de prêt, les emprunts et les conventions contractés par l'Etat, les collectivités décentralisées, les établissements publics et les sociétés d'Etat*. Au sein dudit ministère, les attributions relatives à la gestion de la dette sont du ressort de la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) chargée, via la Direction de la dette publique (DDP) qui lui est rattachée (article 17 du décret 2014-64 du 23 décembre 2014) d'assurer la gestion administrative, financière et comptable de la

---

<sup>13</sup>Règlement n°09/2007/CM/UEMOA portant cadre de référence de la politique d'endettement public et de gestion de la dette publique dans les Etats membres de l'UEMOA, Règlement N° 06/2001/CM/UEMOA portant sur les bons et obligations du Trésor émis par voie d'adjudication par les Etats membres de l'UEMOA. Directives portant Lois de finances, Code de transparence dans la gestion des finances publiques, Plan comptable, Nomenclature budgétaire, Règlement général sur la comptabilité publique, et cadre harmonisé du Tableau des opérations financières de l'Etat (TOFE) au sein de l'UEMOA.

dette publique et plus spécifiquement d'élaborer la politique et la stratégie de la dette publique et d'émission des titres d'Etat sur les marchés monétaire et financier, de produire des états statistiques, des notes et rapports sur la dette publique et sur la trésorerie.

Le cadre juridique comprend également le décret 83-501 du 2 juin 1983 réglementant les conditions d'octroi de garanties et d'aval par le Gouvernement central, ainsi que l'arrêté 399 du 1er juin 2015 fixant le seuil au-delà duquel tout emprunt contracté par une société d'Etat doit être soumis à l'autorisation préalable du Ministre auprès du Premier ministre chargé du budget.

Par ailleurs, la loi de finances votée par l'Assemblée nationale indique que le financement des investissements publics et la gestion de la trésorerie de l'Etat constituent des buts pour lesquels les emprunts sont contractés (*Article 2 de la Loi des Finances : dispositions relatives aux ressources*).

La Côte d'Ivoire a atteint le minimum pour cet indicateur en matière de bonnes pratiques et la note C lui est donc attribuée. Une note B aurait été envisageable si les autorités transmettaient le rapport annuel des activités de la dette qu'elles élaborent à l'Assemblée nationale et si des audits externes des activités de la dette étaient entrepris.

#### **DPI-2 Structure de gestion**

Dimension	Score
1. La structure administrative établie pour les emprunts et les transactions ayant un rapport avec la dette de l'administration centrale	C
2. La structure administrative de la préparation et de l'émission des garanties de prêts de l'administration centrale	C

#### *Dimension 1. La structure administrative établie pour les emprunts et les transactions ayant un rapport avec la dette de l'administration centrale*

La structure administrative établie pour les emprunts et transactions qui lui sont liées n'a pas beaucoup changé depuis 2009 avec une note C qui fut attribuée à cette dimension. Trois structures, faisant toutes parties de la DGTCP et deux comités interviennent dans le cycle d'emprunt : la DDP, la direction du Trésor (DT) et la direction de la coordination statistique (DCS) ; et le COSTEIF et le CNDP. La DDP exerce des responsabilités de front office de la dette extérieure, de back office de toute la dette publique et participe aux travaux de middle office via le CNDP et à la mobilisation de la dette intérieure via le COSTEIF. La DDP est donc l'entité principale de gestion de la dette. La DT, via le service du financement de l'Etat, intervient dans les tâches de front office de la dette intérieure, gère les relations avec les investisseurs et fait le suivi des marchés des capitaux. La DCS élabore et fait le suivi du plan de trésorerie. Pourtant, la gestion de la trésorerie n'est pas actuellement coordonnée avec la gestion de la dette. Le COSTEIF exerce des responsabilités de front office de la dette intérieure pour coordonner la mobilisation des ressources sur le marché des capitaux : émission de titres publics (établissement du calendrier des émissions, choix des instruments à émettre, caractéristiques des instruments, etc.). Le CNDP assure la majeure partie des tâches de middle office, élabore la stratégie de la dette et veille à sa mise en œuvre. Le secrétariat permanent de ce comité est assuré par la DDP.

Au moins trois missions d'assistance technique ont recommandé la consolidation de la gestion de la dette : SDMT à la fin de 2012, FMI en mars 2013 et Afritac en 2014<sup>14</sup> pour donner à la DDP un rôle plus clair et complet dans l'émission des titres sur le marché intérieur, dans les fonctions analytiques et stratégiques. Sur la base de recommandations détaillées élaborées par Afritac, les autorités prévoient de réorganiser la DDP selon un schéma front/middle/back. Cinq sous directions opérationnelles seraient établies : (i) sous-direction de la mobilisation pour l'exécution de la stratégie de la dette et la mobilisation des emprunts ; (ii) sous-direction de la gestion de la trésorerie pour élaborer et suivre l'exécution du plan de trésorerie ; (iii) sous-direction des études et analyses pour élaborer la politique de gestion de la dette publique (stratégie de la dette, évaluation des offres de financement, analyse des risques financiers, etc.) et suivre la mise en œuvre de la stratégie de la dette ; (iv) sous-direction des tirages pour émettre les demandes de fonds adressées aux créanciers, valider les opérations d'enregistrement effectuées par la sous-direction de la mobilisation et suivre l'utilisation des garanties et des prêts rétrocédés et ; (v) sous-direction des remboursements et de la base de données pour gérer les échéanciers des remboursements de la dette et veiller au contrôle de la qualité de la base de données<sup>15</sup>.

Les autorités ont adopté le décret 2014-864 pour réorganiser le MEF qui est un préalable pour réorganiser la DDP (article 17). Le projet d'arrêté qui établit la nouvelle organisation de la DDP est actuellement soumis à la signature du Ministre. Il est également prévu de remplacer la commission technique du CNDP et le COSTEIF par un unique Comité Stratégique de la Dette (CSD). La DDP en assurera le secrétariat permanent (comme elle le fait pour les deux comités actuels) et le CSD aura une fonction de supervision et de suivi des questions liées à la gestion de la dette, ainsi que des compétences d'ordre opérationnel dans la mise en œuvre de la SDMT et des programmes annuels d'émission. L'arrêté ministériel qui doit créer le CSD et définir ses attributions n'a pas été encore pris.

La mission n'a pas pu évaluer si toutes les transactions d'endettement découlent de la SDMT. L'annulation d'une émission sur le marché régional dû à l'émission de l'eurobond au début de cette année témoignerait plutôt du contraire. Par contre le cabinet du Ministre n'a pas approuvé le document de stratégie de l'année 2014 car l'eurobond n'y avait pas été inclus, ce qui plaide pour le respect de la stratégie d'endettement. Cette évaluation serait plus favorable si la DDP produisait un rapport trimestriel portant sur les indicateurs de risque établis dans la SDMT.

La première dimension est notée C parce que les emprunts et les transactions liées à la dette sont effectués soit par la DDP ou la DT ou de façon étroitement coordonnée à travers des mécanismes institutionnels formalisés comme le COSTEIF ou le comité créé pour l'émission des eurobonds. Une note plus importante n'est pas possible, parce que la mission n'a pas pu évaluer si toutes les transactions d'endettement découlent de la SDMT. S'il est remédié à ce problème de non corrélation entre la SDMT et les emprunts effectivement contractés, la note pourrait passer à un A dans le cas où la restructuration organisationnelle proposée by AFRITAC était bien mise en place.

## *Dimension 2 La structure administrative de la préparation et de l'émission des garanties de prêts de l'administration centrale*

---

<sup>14</sup> Voir « Cote D'Ivoire, La stratégie de gestion de la dette à moyen terme (SDMT), DMSDR1S-#5034299, février 2013 », et « Compte-rendu de mission d'assistance technique en gestion de la dette publique, thème : appui à la finalisation de la réorganisation de la direction de la dette publique, Oumar Dissou, Décembre 2014 ». Le deuxième document a un sommaire de la mission de Fonds Monétaire en mars 2013 dans l'annexe 1 page 18.

<sup>15</sup> Le projet de réorganisation prévoit aussi de créer deux services directement rattachés au Directeur de la dette publique : (i) le service juridique pour examiner les aspects juridiques des conventions et opérations d'emprunt et (ii) le service des archives pour la gestion des documents et archives de la DDP.

Comme pour la première dimension, la structure administrative relative à l'émission de garanties n'a pas beaucoup changé depuis 2009. La seule opération de garantie mentionnée par les autorités concerne un prêt contracté par le District d'Abidjan auprès d'un créancier local. Cette garantie est en cours d'étude et n'a pas encore été adoptée par décret pris en Conseil des Ministres. Il est donc difficile d'évaluer le fonctionnement effectif de la structure administrative des garanties.

Comment expliqué dans l'IDP-1, le cadre juridique<sup>16</sup> en Côte d'Ivoire établit clairement que le MEF est la seule entité autorisée pour émettre et gérer des garanties des prêts, et il n'y a pas de preuves que d'autres entités ont émis des garanties.

Comme indiqué dans le DeMPA de 2009, la réglementation des conditions d'octroi et des gestions des avals (garanties) pour le MEF était bien définie dans le décret n°83-501 : bénéficiaires, conditions financières des prêts avalisés, contre-garanties et procédures pour l'octroi et la gestion de l'aval de l'Etat. La procédure de gestion inclut les contrôles, le compte de mise en jeu des avals de l'Etat, la commission annuelle d'aval au taux de 0,5% et la gestion de la mise en jeu de l'aval de l'Etat.

Malheureusement le décret n'a fait pas l'objet d'une actualisation et plusieurs dispositions semblent devoir être harmonisées avec des textes plus récents. Le décret ne tient pas compte en effet de la création du CNDP en 2011 qui est saisi pour avis de toute demande de garantie publique<sup>17</sup>. L'examen de la demande de garantie en faveur du District d'Abidjan (cf. supra) a ainsi été transféré à la DT pour ses capacités d'analyse plus avérées, du fait que le Directeur de la DDP est en même temps Directeur du Trésor.

Dans la mesure où les garanties de prêts sont préparées et validées par la DDP ou la DT en étroite coordination avec des mécanismes formels, comme le CNDP, la note minimale est C. Une note B n'est pas possible parce que les décisions ne sont pas encadrées par un cadre explicite et actualisé. Le cadre du décret de 1983 comporte des dispositions obsolètes et semble très peu connu du personnel de la DDP<sup>18</sup>. Il devrait être relativement aisé pour les autorités d'actualiser le décret de 1983 et de formaliser la compétence d'une unité de la DDP pour prendre charge l'ensemble de ces opérations, de l'analyse du risque de crédit au suivi administratif. Si la restructuration organisationnelle mentionnée dans la première dimension était mise en place, la note pourrait monter jusqu'à A.

### DPI3 Stratégie de gestion de la dette

Dimension	Score
1. La qualité du document de stratégie de gestion de la dette	C
2. Le processus de prise de décision, la mise à jour et la publication de la stratégie de gestion de la dette	C

<sup>16</sup> Voir décret n°83-501 du 2 juin 1983 article 33, décret 2011-424, créant le CNDP, article 7 et la loi organique de finance émis en 2014.

<sup>17</sup> Décret 2011-424 du 30 novembre 2011, article 4.

<sup>18</sup> L'absence de garanties ces dernières années ne permet pas de savoir si leur émission est bien coordonnée avec les opérations d'endettement.

### *Dimension 1. La qualité du document de stratégie de gestion de la dette*

Cette dimension avait été notée D en 2009 parce que la Côte d'Ivoire n'avait pas une stratégie formelle d'endettement. La gestion de la dette a changé significativement depuis cette date. En juin 2012 le pays a atteint le point d'achèvement de l'initiative des pays pauvres très endettés (PPTe) et a ainsi obtenu une réduction significative de sa dette extérieure au titre de l'initiative d'allègement de la dette multilatérale (IADM). Depuis 2014 le pays a accédé au marché international de capitaux avec deux émissions d'eurobonds, facilitées par une cote de crédit de B1/B et des perspectives positives pour le pays.

Pour appuyer les défis de la gestion de la dette dans ce nouvel environnement, une mission SMDT de la Banque et du FMI est venue à Abidjan en novembre 2012<sup>19</sup>. La mission a identifié le risque de refinancement de la dette intérieure comme le plus important et proposé une combinaison de financements intérieur et extérieur avec des échéances plus longues qui permettent d'atténuer ce risque. Ces travaux ont été prolongés avec l'assistance de consultants en 2013 quand les autorités ont finalisé le premier document de stratégie annuelle qui a été annexé à la loi de finance pour 2014<sup>20</sup>. Le document a été actualisé en 2014 mais n'a pas été annexé à la loi de finance pour 2015. Par contre, la stratégie a fait l'objet d'une communication en conseil de Ministres<sup>21</sup> qui l'a formellement approuvée, et d'un enregistrement au Rôle du Secrétariat Général du Gouvernement (SGG) sous le numéro 1904 le 22 décembre 2014.

Les deux documents de stratégie respectent le contenu des rapports typiques des missions SDMT dans une structure différente: la première partie inclut les objectifs de la gestion de la dette et le champ couvert par la SDMT, l'analyse du portefeuille existant en termes de coûts et risques, et les hypothèses macroéconomiques issues de scénarii de référence et de risques ; la deuxième partie contient la formulation et l'analyse de la stratégie ainsi que les recommandations. Cette deuxième partie contient aussi les sources de financement et la stratégie de gestion de la dette avec des sections sur le scénario central de taux de change et de taux d'intérêt, des scénarios de choc, la formulation de stratégies alternatives et l'analyse des stratégies. Les deux documents continuent à placer la priorité sur le risque de refinancement sur le marché intérieur, ce qui explique la décision d'émettre deux eurobonds en juin 2014 et février 2015.

La stratégie est formulée en termes de composition entre le financement extérieur (60%), et intérieur (40%), comprenant la participation du financement extérieur non-concessionnels, (14%), et des instruments de marché intérieur de moyen et long terme (34%). Le document de stratégie peut être amélioré, en y introduisant des limites spécifiques pour la composition en devises de la dette extérieure, en établissant des liens plus étroits avec la demande de titres publics sur le marché régional, et en présentant des fourchettes d'indicateurs de risque sélectionnés tels que la maturité moyenne (exprimé en nombre d'années) et la part de la dette extérieure. Le document fait une présentation détaillée de l'analyse des risques, et de coût, mais devrait être plus clair en termes de résultats.

La note C est justifiée parce que la stratégie couvre la dette de l'administration centrale actuelle et prévisionnelle. Elle est fondée sur les objectifs de gestion de la dette, et indique des lignes directrices pour la composition souhaitée du portefeuille et l'évolution qui reflètent l'évolution préféré d'indicateurs spécifiques pour des risques de taux d'intérêt, de refinancement et de change. Par ailleurs le document contient une description des mesures visant à soutenir le développement du marché de la dette intérieure. Pour avoir une note plus importante, la RCI doit améliorer la qualité du

<sup>19</sup>Voir rapport « SDMT, DMSDR1S-#5034299 » du février 2013

<sup>20</sup>Voir attestation du secrétaire générale du gouvernement du décembre 31, 2014

<sup>21</sup>Communiqué du Conseil des Ministres. DEJA MENTIONNE DANS LE TEXTE

document, notamment dans la formulation de fourchettes pour les indicateurs de risque clés, comme la durée de vie moyenne, le montant de la dette arrivant à échéance de court terme et la composition du portefeuille par devise. La production de rapports trimestriels devrait aussi faciliter le suivi de la mise en œuvre de la stratégie. Pour obtenir la note A, le CNDP devrait définir des fourchettes cibles pour les indicateurs de risques à partir d'une analyse complète des coûts et des risques. Le document de stratégie devrait également fournir plus d'informations sur les hypothèses utilisées et les limites de l'analyse.

### *Dimension 2. Le processus de prise de décision, la mise à jour et la publication de la stratégie de gestion de la dette*

Cette dimension avait été notée N/R en 2009 à cause de l'absence de stratégie formelle. Depuis 2009 la RCI a créé en 2011 le Comité National de la Dette Publique (CNDP)<sup>22</sup> en application du règlement de l'UEMOA relatif à la préparation d'une politique d'endettement<sup>23</sup>. Il s'agit d'un comité décisionnel placé sous l'autorité du Ministre de l'économie et des finances chargé de contrôler et valider la SDMT qui est préparée chaque année<sup>24</sup>. Le CNDP a une commission technique et un Secrétariat Permanent. C'est la commission technique qui élabore l'avant-projet de document de stratégie. Elle est présidée par le Directeur de Cabinet du Ministre de l'Economie et des Finances, et est composée de la Présidence de la République, de la Primature, de la BCEAO, du BNETD, du ministère des affaires étrangères, et de structures ayant dans leurs attributions la gestion de la trésorerie et de la comptabilité publique, la planification du développement et les relations économiques extérieures le budget, le suivi de la conjoncture économique. Le Secrétariat Permanent, assuré par la DPP, prépare les dossiers à soumettre au CNDP, ainsi que les procès-verbaux et les rapports annuels.

Les documents de stratégie de 2013 et 2014 ont été préparés par la commission technique au mois de septembre en parallèle avec le budget et après discussions au sein du CNDP. Une fois validés, ces documents ont été soumis au Ministre de l'Economie et des Finances puis transmis par ce dernier au Conseil de Ministres pour approbation. En 2013, la stratégie a été annexée à la loi de finances et envoyée à l'Assemblée Nationale. En 2014, le document n'a pas été achevé à temps pour être annexé à la loi de finance, et a donc été transmis bien plus tard au SGG.

Aucun de ces documents n'est disponible sur le site du ministère ou de l'une de ses directions.

En conclusion, la Côte d'Ivoire a élaboré un document qui est en ligne avec les meilleures pratiques, mais qui n'était pas mis en œuvre au moment de la mission. La note de cette deuxième dimension est D, parce que le dernier document de stratégie n'a pas été publié et le document de l'année antérieure n'est pas disponible sur le site internet du ministère. Une fois ces problèmes résolus, la note pourrait être portée à A parce que la stratégie est préparée en même temps que le

---

<sup>22</sup> Voir décrets 2011-424 du 30 novembre 2011 et 2013-850 du 19 décembre 2013. La modification en 2013 transforme le comité de réflexion dans un comité décisionnel et redéfinit le rôle du secrétariat permanent pour les rapports, la validation et le suivi de la SDMT

<sup>23</sup> Le Règlement N°09/2007/CM/UEMOA établit dans son article 4 l'obligation pour les pays membres de déterminer une stratégie d'endettement qui assure que les objectifs de coûts et de risques de l'Etat sont bien réalisés ; cette stratégie doit être annexée à la loi de finances. L'article 8 établit une structure de coordination de gestion de la dette publique avec les politiques budgétaire et monétaire ; cette structure est chargée de suivre la mise en œuvre de la stratégie.

<sup>24</sup> Le CNDP comprend des représentants des ministères du Plan et du Budget, de la Présidence de la République, du Premier ministre, le directeur de la BCEAO, et les directeurs généraux du Trésor, budget, plan et de l'économie, entre autres.

budget, et le plan annuel de financement, qui fait partie du document de stratégie, assure ainsi la cohérence entre la stratégie et la politique budgétaire<sup>25</sup>.

#### **DPI-4 Transmission, publication et évaluation des opérations de gestion de la dette**

Dimension	Score
1. Publication du bulletin statistique de la dette, comprenant la dette garantie et les opérations de gestion de la dette	D
2. Transmission de rapport à l'Assemblée nationale	D

##### *Dimension 1. Publication du bulletin statistique de la dette, comprenant la dette garantie et les opérations de gestion de la dette*

Vingt cadres de la Direction de la dette publique et un cadre de la Direction générale de l'Economie ont bénéficié du 1er au 10 juin 2014 d'une formation à l'élaboration du bulletin statistique de la dette publique, dispensée par la CNUCED dans le cadre d'un accord sur deux ans liant la Côte d'Ivoire, et qui a démarré en février mars 2014. Auparavant, la DDP n'avait jamais réalisé et publié de bulletin statistique.

Une maquette du bulletin statistique est déjà faite, à titre expérimental, et contient une série de 12 tableaux illustratifs de la situation du portefeuille de la dette à fin juin 2015. A la suite de cette formation, la DDP a arrêté le principe d'élaborer à compter de septembre 2015 et de façon régulière et systématique un bulletin trimestriel avec des données de fin juin et de le publier sur le site web du ministère ou de la DGTCP.

Etant donné que le bulletin statistique tel que requis par les exigences minimales n'est pas élaboré et publié, la note D est attribuée à cette dimension.

##### *Dimension 2. Transmission de rapport à l'Assemblée nationale*

En matière d'évaluation des opérations de gestion de la dette, l'article 17 du décret 2014-864 du 23 décembre 2014 assigne à la DDP la responsabilité de produire des états statistiques, des notes et rapports sur la dette et sur la trésorerie. C'est ainsi que la DDP élabore des rapports trimestriels sur la dette qui sont transmis au FMI et à la Banque mondiale, un état mensuel intitulé «*Situation détaillée de la dette publique-Exécution base avis d'échéances*» qui présente l'encours, le service mensuel de la dette, et les décaissements effectués, et un rapport annuel d'activités de la gestion de la dette. Tous ces rapports subissent un processus d'amendement et de validation interne à la DDP, et sont ensuite envoyés à la Direction de la coordination statistique (DCS) qui dispose d'un délai de 48 heures pour transmettre ses observations à la DDP.

Le rapport annuel des activités de gestion de la dette à fin 2014 a été élaboré suivant le processus sus-décrit, puis envoyé à la Direction des études, des méthodes et de l'organisation (DEMO/DGTCP), et enfin distribué à différents partenaires institutionnels (DGE, DGBF, DCS, BCEAO, etc.). Un rapport de stratégie formelle de gestion de la dette à moyen terme est également élaboré et a fait l'objet d'adoption officielle le 31 décembre 2014 à la suite de la communication faite en Conseil des ministres par le Ministre de l'Economie et des Finances. Certes, la DDP est soumise à une obligation de production de rapports, mais la législation n'évoque pas d'obligations ou de mécanismes de transmission annuelle de rapports d'activités sur les opérations de gestion de la

<sup>25</sup>Néanmoins la DDP ne produit aucun rapport trimestriel avec des indicateurs de risque pour permettre de suivre la mise en œuvre de la stratégie. Ceci a rendu difficile l'évaluation de cet indicateur.

dette publique à l'Assemblée Nationale. Toutefois, sur le site web de la DGTCP, une lucarne est réservée à la publication du « rapport trimestriel de synthèse » de la dette publique qui contient une présentation de l'encours, des décaissements et du service de la dette extérieure et intérieure.

Partant de ce qui précède, la non transmission de rapports d'activités annuelles sur les opérations de gestion de la dette à l'Assemblée nationale et leur non publication justifient que la Côte d'Ivoire soit notée D sur cette dimension. Une note C lui serait attribuée si le rapport d'activités annuelles de la dette était transmis à l'Assemblée nationale et publié sur le site web du ministère et/ou de la DGTCP.

#### DPI-5 Audit

Dimension	Score
1. Fréquence des audits financiers, de conformité et de performance du Gouvernement central et la publication des rapports d'audits externes	D
2. Niveau d'engagement pour prendre en compte les résultats des audits internes et externes.	N/R

#### *Dimension 1. Fréquence des audits financiers, de conformité et de performance du Gouvernement central et la publication des rapports d'audits externes*

Au plan réglementaire, plusieurs textes et structures organisent l'audit interne et externe de la Côte d'Ivoire. Au niveau externe, c'est le décret 82-199 du 17 février 1982 pris en application de la loi 78-663 du 5 août 1978 qui fixe l'organisation et les attributions de la Chambre des comptes, qui devrait se transformer en Cour des comptes une fois que la loi créant la Cour des comptes, en cours d'examen à l'Assemblée nationale sera votée. Ses principales missions, décrites dans la loi 97-243 du 25 avril 1997 portant attributions de la Cour suprême, dont elle dépend hiérarchiquement, sont: i) de contrôle financier, de légalité et de bon emploi des deniers publics, ii) d'information, car elle doit communiquer à l'Assemblée nationale le résultats de ses missions de contrôle, et iii) juridictionnelle pour ce qui est des jugements des comptes publics.

La Chambre des comptes effectue chaque année un audit de conformité dans le cadre de la loi de règlement (article 81 de la Constitution) en vertu de laquelle elle mentionne, au titre du service de la dette, la conformité entre la loi des finances votée et celle exécutée. Cette institution a bénéficié d'une formation sur l'audit et le contrôle de la dette organisée en avril 2009 par le Pôle-dette<sup>26</sup>. Elle a démarré et réalisé en juillet 2009 un audit financier et de conformité de la Direction de la dette publique qui a porté sur les exercices 1978 à 2007<sup>27</sup>. La version provisoire du rapport a été validée au cours d'une audience de la Chambre des comptes tenue en juillet 2011, et la version définitive est dans l'attente d'une validation finale dont la date n'est pas encore arrêtée pour décider par la suite de l'opportunité de sa publication. En dépit de l'indépendance dont la Chambre des comptes est censée jouir au titre de son statut législatif, elle peut être contrainte à ne pas publier de rapport si les autorités politiques (Président de la République) le décidait.

Au niveau de l'audit interne, on compte :

<sup>26</sup> Pôle régional de formation en gestion de la dette BEAC/BCEAO

<sup>27</sup> Cf. ordonnance 06 CS/CC du 27 février 2009

(i) l'Inspection Générale d'Etat (IGE) qui est une institution supérieure de contrôle des finances publiques à caractère administratif, rattachée à la Présidence de la République, et régie par le décret 2012-312 du 13 aril 2012 qui en fixe les attributions. Elle est investie de pouvoirs d'interpellation, de contrôle, et d'inspection sur le fonctionnement et la gestion des services et organismes publics (article 18). Elle peut ordonner à une unité d'audit ministériel de faire des investigations pour son compte, et de faire procéder à la réalisaton d'audit de services publics en se tenant informée de la mise en œuvre des recommandations formulées.

(ii) l'Inspection générale des Finances (IGF), est régie par le décret 99-599 du 13octobre1999 fixantses attributions, et le décret 2014-863 du 23 décembre 2014 qui larattacheau Premier Ministre, Ministre de l'Economie, des Finances et du Budget. Elle est chargée de conduire des missions de contrôle financier et comptable, d'audit et d'évaluation des procédures administratives et de gestion des services, et de coordination technique des inspections sectorielles des Ministères en charge de l'Economie et des Finances, et du Budget. Elle a réalisé en 2006 un premier audit des passifs (dépenses sans couverture budgétaire) accumulés sur la période 2001-2005, et un deuxième audit (entamé depuis 2011)actuellement en cours qui porte sur la période2006-2010. Elle effectue des audits de conformité; la Banque mondiale et le GAVI (Alliance Globale pour les Vaccins et l'Immunisation) lui ont confié depuis deux ans des missions de contrôle de régularité des projets qu'ils financent.

(iii) l'Inspection générale du Trésor (IGT) est une entité d'audit interne de la DGTCP qui effectue des missions de vérification des postes comptables pour s'assurer de la conformité des pratiques avec la réglemттtion en vigueur, et évaluer les risques financiers (sécurisation des deniers publics) liés à leur activité comptable. Elle a été associée au démarrage de l'audit des arriérés intérieurs fait par l'IGF, mais n'a jamais fait un travail spécifique d'audit financier, de conformité ou de performance sur la dette publique.

(iv) La DDP a mis en place en 2010 une cellule de contrôle interne des opérations de la dette qui a conduit la rédaction du manuel de procédures de la DDP en 2014. Cette cellule dont le personnel est limité à 3 personnes n'a jamais fait d'audit, ni de contrôle sur les opérations de la dette.

Malgré le nombre d'organes de contrôle aux attributions bien définies, il n'y a pas une systématisation de la coordination des missions d'audit, excepté le fait qu'il arrive à l'IGE de solliciter l'IGF pour des missions conjointes, de même l'IGT transmet systématiquement son programme de travail et certains de ses rapports à l'IGF. Par ailleurs, ni la Chambre des Comptes, ni l'IGF, et encore moins l'IGT n'ont encore eu à effectuer des missions d'audit sur les structures ministériels d'audit interne.

Au regard de ce qui précède, la Côte d'Ivoire ne réalise pas un audit financier externe chaque année, et aucun audit de conformité sur la dette n'a été réalisé au cours des deux dernières années, aucun rapport d'audit de la dette ne fait l'objet de publication. En conséquence la note attribuée à cette dimension est D.

#### *Dimension 2. Niveau d'engagement pour prendre en compte les résultats des audits internes et externes*

La Chambre des comptes a mis en place en avril 2014 une cellule de suivi des recommandations non fonctionnelle, tandis que l'IGF a institué en 2010un comité de suivi des recommandations , qui n'est opérationnel que depuis 2014. La seule mission d'audit conduite en 2009 sur les activités de gestion de la DDP n'est pas encore finalisée et le rapport indisponible pour juger ou évaluer le degré de mise en œuvre des recommnadations qu'il contient.

En raison de l'indisponibilité de recommandations issues de l'audit de la dette extérieure et intérieure, cette dimension n'a pas été évaluée (note N/R).

## 2. Coordination avec la politique macroéconomique

### DPI 6 - Coordination avec la Politique Budgétaire

Dimension	Score
Dimension 1: Coordination avec la politique budgétaire par le biais de la présentation dans des délais satisfaisants de prévisions détaillées sur le service total de la dette de l'administration centrale dans différents scénarios.	B
Dimension 2: La disponibilité de données sur les variables macroéconomiques essentielles, une analyse de la viabilité de la dette, et fréquence avec laquelle cette analyse est réalisée.	A

*Dimension 1: Coordination avec la politique budgétaire par le biais de la présentation dans des délais satisfaisants de prévisions détaillées sur le service total de la dette de l'administration centrale dans différents scénarios.*

La DDP prépare annuellement des prévisions détaillées sur le service de la dette qui sont fournis en Septembre de chaque année au comité technique du CNDP<sup>28</sup> pour être intégré par la suite dans la préparation du budget de l'état. Ce calcul comprend les prévisions faites sur la totalité de la dette et des garanties du gouvernement central, et est soutenu par les projections macroéconomiques fournies par la DGE. Des révisions peuvent être faites au cours de l'année en cas par exemple de restructuration de la dette. Globalement, les estimations du service de la dette restent fiables comme le montrent les résultats de l'exécution du budget (tableau 1) avec une déviation qui n'a pas dépassé les 2 pourcent durant les 3 dernières années.

**Tableau 3 : Service de la Dette – Budget et Exécution**

	<u>2012</u>			<u>2013</u>			<u>2014</u>		
	Collectif	Exécution	Soutien	Collectif	Exécution	Soutien	Collectif	Exécution	Soutien
Service de la Dette	838.2	856.0	2.1%	984.3	976.6	-0.8%	1129.0	1151.8	2.0%
Dette Intérieure	355.2	356.8	0.5%	725.2	727.3	0.3%	814.3	839.1	3.0%
Dette Extérieure	483.0	499.2	3.4%	259.1	249.3	-3.8%	314.7	312.7	-0.6%

*Source: Loi de Règlement 2012 et 2013, Loi des Finances 2015, Calcul Banque Mondiale.*

De plus, le calcul des prévisions fait intervenir des tests de sensibilité qui ne se faisaient pas en 2009 lors de la première évaluation DeMPA. Cette nouvelle pratique a commencé avec l'expérience de la formulation de la stratégie de la dette publique à moyen terme (SDMT) que réalise le comité technique du CNDP annuellement<sup>29</sup> depuis 2013, et qui évalue l'impact de plusieurs chocs de taux d'intérêt et de taux de change sur la dette et le service de la dette.

L'estimation fiable et périodique des prévisions du montant du service de la dette dans le cadre du budget annuel et l'incorporation des analyses de sensibilité à travers la SDMT satisfont les

<sup>28</sup>La Direction Générale du Budget est membre du CNDP, voir article 5 décret 2013-850 de 19 décembre 2013.

<sup>29</sup> Le SDMT est finalisé en Septembre de chaque année.

conditions d'une note B pour ce critère. L'absence d'une analyse et de tests de scénarios plus élaborés empêche l'obtention de la note A.

*Dimension 2: La disponibilité de données sur les variables macroéconomiques essentielles, une analyse de la viabilité de la dette, et fréquence avec laquelle cette analyse est réalisée.*

Les données macroéconomique et budgétaire sont fournies respectivement par la Direction de la Conjoncture et de la Prévision Economique (DCPE), rattachés au MEF, et par la Direction Générale du Budget (DGB), rattachés au ministère du budget. Pour l'exercice de préparation du budget, la DCPE produit annuellement les estimations du cadre macroéconomique avec des projections de moyen terme (3 ans) pour les principaux indicateurs macroéconomiques comme le taux de croissance du PIB, le taux de change, l'inflation, et la balance de paiements. En coordination avec la DGB, la DCPE prépare aussi le tableau mensuel des opérations financière de l'Etat (TOFE).

La DGB pour sa part, traduit annuellement la stratégie et les objectifs budgétaires fixés par le gouvernement dans un cadre budgétaire qui tient compte des projections de moyen terme <sup>30</sup>de toutes les dépenses et les recettes de l'Etat, et par conséquent détermine le déficit budgétaire. Cependant, la qualité des estimations peut être améliorée, quant à l'exhaustivité pour refléter les risques budgétaires liés aux passifs éventuels. L'échange d'information macroéconomique et budgétaire entre les agents économique, y compris la DDP et le Trésor, est assuré par la commission technique du CNDP. Cette commission regroupe toutes ces entités et institutionnalise le partage des données.

Quant à l'analyse de la soutenabilité de la dette, une AVD est maintenant produite annuellement depuis 2013 avec l'assistance du FMI et de la Banque Mondiale. Le comité technique du CNDP, avec une participation active de la DDP et de la DGE, prépare les données et travaille avec les experts du FMI et de la Banque mondiale afin de produire cette analyse. L'AVD couvre la dette intérieure et extérieure du gouvernement central et non-pas le secteur public entendu au sens large. La DDP envisage de renforcer ses propres capacités pour réaliser une AVD sans assistance extérieure.

La disponibilité des informations macroéconomique et budgétaires selon un processus formel de coordination institutionnelle, la présence de cadre budgétaire à moyen terme, et la périodicité de l'analyse de la soutenabilité de la dette – même si nécessitant une assistance – sont tous des développements positifs constatés depuis l'évaluation DeMPA en 2009. Ainsi les exigences pour attribuer une note A sont satisfaites.

---

<sup>30</sup>En application de la directive de l'UEMOA N° 06-2009/CM/UEMOA, la DGB a commencé en 2014 à produire un document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle (DPBEP). Ce document, bien que discuté à la CNDP, n'est pas traduit en un Cadre de Dépenses à Moyen Termes (CDMT) intégré dans un budget de programme officiel.

## DPI 7: Coordination avec la Politique Monétaire

Dimension	Score
Dimension 1 : Délimitation claire entre les opérations de la politique monétaire et les transactions liées à la dette	A
Dimension 2: Coordination par le biais d'échanges réguliers d'informations sur les transactions en cours et futures relatives la dette et sur les flux de la trésorerie de l'administration centrale avec la banque centrale.	B
Dimension 3 : Hauteur du plafond pour l'accès direct aux concours de la banque centrale.	A

### *Dimension 1 : Délimitation claire entre les opérations de la politique monétaire et les transactions liées à la dette*

La Côte d'Ivoire est un Etat membre de la BCEAO, la banque centrale de la zone UEMOA. L'objectif prioritaire de la politique monétaire de la BCEAO est d'assurer la stabilité des prix<sup>31</sup>. Pour atteindre cet objectif, la BCEAO gère la liquidité du système bancaire à travers des opérations de refinancement qui déterminent les taux d'intérêt interbancaires. Les deux principaux taux directeurs de la BCEAO sont ainsi : (i) le taux d'intérêt minimum de soumission aux opérations de marché sur appels d'offres<sup>32</sup>, (ii) et le taux d'intérêt applicable sur le guichet de prêt marginal (taux de pension). Ces taux sont déterminés par le Comité de Politique monétaire, et sont actuellement respectivement fixés à 2.5% et 3.5%<sup>33</sup>. Pour renforcer la politique des taux d'intérêt, la BCEAO a aussi recours à des dispositifs des réserves obligatoires. Il faut aussi noter que la BCEAO n'émet pas de titres propres tels que certificats de dépôt ou autres.

La relation d'agence entre la BCEAO et l'administration centrale, en ce qui concerne la gestion de dette, est bien décrite dans les Statut de la BCEAO<sup>34</sup>. En résumé, à la demande du Gouvernement d'un Etat membre, la BCEAO assure gratuitement:

(i) L'émission, le placement ou la gestion, pour le compte des Etats membres, de bons à court terme et de titres à moyen et long terme souscrits par des titulaires de compte dans les livres de la Banque Centrale pour leur propre compte ou pour celui de leur clientèle. Une partie de ces attributions a été confiée à l'agence UMOA-titre comme indiqué ci-dessous.

(ii) Le paiement de coupons au porteur et le remboursement des valeurs des Etats membres de l'UMOA qui sont présentés à ses guichets par des titulaires de compte dans ses livres.

(iii) L'assistance dans la négociation des emprunts extérieurs ainsi que dans l'étude des conditions d'émission et de remboursement de ses emprunts intérieurs.

(iv) L'assistance dans la relation des gouvernements avec les institutions financières et monétaires internationales et dans les négociations qu'ils entreprennent en vue de la conclusion

<sup>31</sup> Article 8 du statut de la BCEAO.

<sup>32</sup> En 2015, deux durées sont spécifiées à ces opérations de refinancement : 7 jours ou 28 jours.

<sup>33</sup> Reference : <http://www.bceao.int/Instruments-de-mise-en-oeuvre-de.html>

<sup>34</sup> Chapitre 3 « relations de la banque centrale avec les Etats membres de la UMOA », articles 37 à 41. Le statut est publié au site web de la BCEAO. Il émane du traité de l'UMOA entré en vigueur en avril 2010.

d'accords financiers internationaux, et l'exécution de ces accords dans les conditions fixées par conventions approuvées par le Conseil des Ministres de l'UEMOA.

En outre, une entité spécifique adossée à la BCEAO a été créée en 2012, l'Agence UMOA-titre (AUT)<sup>35</sup>. Cette agence assure la bonne coordination avec les administrations en charge de la gestion de dette publique dans les Etats membres et apporte son assistance aux administrations nationales notamment pour : i) le renforcement des capacités et la formulation des besoins financiers, ii) la promotion des titres publics auprès des investisseurs nationaux, régionaux et internationaux, iii) la gestion opérationnelle des émissions de titres public, et iv) le placement des excédents de trésorerie.

Ainsi, les opérations relatives à la politique monétaire sont clairement et explicitement distinctes des transactions sur la dette publique. Les relations d'agence entre la banque centrale et l'administration centrale sont précisées dans un accord officiel mis à la disposition du marché et du public. Aussi cette dimension est notée A.

*Dimension 2: Coordination par le biais d'échanges réguliers d'informations sur les transactions en cours et futures relatives la dette et sur les flux de la trésorerie de l'administration centrale avec la banque centrale.*

La coordination avec la politique monétaire est assurée par l'échange périodique et institutionnalisé d'information<sup>36</sup>. Plus précisément, la DDP communique à l'AUT au début de chaque année son plan d'emprunt annuel. Ce plan est révisé trimestriellement, et les révisions sont communiquées de nouveau à l'agence<sup>37</sup>. Ce mécanisme d'échange incombe à tous les pays membre de l'UEMOA. De plus, la BCEAO, en tant qu'agent financier de l'Etat qui exécute et annonce les résultats des émissions, dispose automatiquement de toutes les informations sur le calendrier de prépaiements (de l'encours et le service de la dette). Même les émissions gérées par la DCBR (Bourse Régionale des Valeurs Mobilières) sont captées par la BCEAO à travers l'AUT qui consolide et publie les informations de ces émissions. Dans tous les cas, l'information sur les obligations de dette est échangée et validée entre la DDP et la BCEAO.

De plus, le RCI a établi un comité de trésorerie<sup>38</sup> comprenant des membres du Trésor de l'Etat et de la BCEAO afin d'échanger les informations sur les flux de la trésorerie de l'administration centrale. Les réunions de ce comité se tiennent mensuellement et ont pour objectif de surveiller les plans de trésorerie que la DGT fournit à la BCEAO, et de comparer les prévisions de recettes et de dépenses aux réalisations effectives. Les prévisions de liquidité se font aussi à travers les séances techniques hebdomadaires entre les différentes régies financières de l'administration centrale et la BCEAO. Ces informations sont utilisées à des fins de rapport hebdomadaire transmis au siège de la BCEAO à Dakar.

L'échange régulier d'informations sur les transactions de dette, et l'échange hebdomadaire de données sur les plans de trésorerie et des flux de liquidités de l'administration centrale font que les exigences pour une note B se justifient pour cet indicateur. Un échange quotidien de ces informations est exigé afin d'obtenir la note A. Il faut cependant noter que la qualité des

---

<sup>35</sup> Décision no. CM.UMOA/006/05/2012.

<sup>36</sup> Le chapitre 2 du *Règlement No 09/2007/CM/UEMOA* mandate les Etats-membres d'attribuer des mesures et/ou de structures de coordination et suivi de la politique d'endettement.

<sup>37</sup> Faire références au DPI-8 pour plus d'information sur les plans d'emprunts.

<sup>38</sup> Ce comité est différent du comité de trésorerie établis au niveau du Ministre des finances et du comité technique rattachés. Ce dernier inclut différents départements du Ministère des finances et du Ministère de budget, ainsi que les régies financières.

informations des plans d'emprunt et de trésorerie, reste à améliorer comme discuté dans l'indicateur DPI-11.

*Dimension 3: Hauteur du plafond pour l'accès direct aux concours de la banque centrale.*

En fin 2001, le Conseil des Ministres de l'UEMOA avait décidé d'arrêter les concours monétaires directs de la BCEAO auparavant accessible aux Etats membres. Depuis, aucune avance n'a été consentie. La décision oblige aussi les Etats à résorber l'utilisation des concours monétaires excédant, le cas échéant, les plafonds statutaires et à rééchelonner cette dette. Ainsi depuis 2002, la Cote d'Ivoire n'a plus eu recours à cette facilité. Le solde a été consolidé et est payable sur 15 ans.

Comme dans l'évaluation DeMPA de 2009, cette dimension satisfait tous les critères d'une note A.

### 3. Emprunts et autres activités de financement

#### DPI-8 Endettement intérieur

Dimension	Score
1. Mesure dans laquelle les mécanismes du marché sont utilisés pour émettre des titres de la dette, publication d'un plan de financement pour les bons et les obligations du Trésor et préparation d'un plan annuel pour l'intégralité des emprunts en monnaie nationale sur le marché intérieur, ventilé entre le marché institutionnel et le marché des particuliers	B
2. Disponibilité et qualité des procédures écrite pour les emprunts en monnaie nationale sur le marché intérieur ainsi que les interactions avec les acteurs de marché	A

*Dimension 1 - Mesure dans laquelle les mécanismes du marché sont utilisés pour émettre des titres de la dette, publication d'un plan de financement pour les bons et les obligations du Trésor et préparation d'un plan annuel pour l'intégralité des emprunts en monnaie nationale sur le marché intérieur, ventilé entre le marché institutionnel et le marché des particuliers*

La première dimension de cet indicateur avait été notée A dans le DeMPA en 2009 dans la mesure où la RCI utilisait des instruments de marché pour son financement intérieur, émis soit par adjudications organisées dans le cadre de la BCEAO, soit par syndication (appel public à l'épargne) sur la bourse régionale des valeurs mobilières (BRVM).

Cette analyse est toujours pertinente aujourd'hui, l'Agence UMOA-Titres (AUT) créée en 2013 par la BCEAO étant dorénavant chargée de l'appui à l'émission et à la gestion des titres publics par les huit Etats de l'UMOA. La pratique actuelle est d'émettre chaque année plusieurs bons et obligations du Trésor par adjudication<sup>39</sup> ainsi qu'une ou deux obligations par syndication, qui permettent normalement de lever un montant plus élevé (cf. tableaux XX et YY).

<sup>39</sup>La RCI n'a pas encore ré-abondé une souche existante (assimilation) mais les notes d'information des émissions récentes prévoient explicitement cette possibilité (exemple : OTA 10 ans émise le 10 juin 2015).

**Table 4. Montants levés par appel au marché 2012-2014**

	2012	2013	2014	Total
Montant total levé (Mds FCFA)	383.8	863.3	1113.8	2360.9
<b>Adjudications</b>				
Nombre d'opérations	6	13	11	30
Montant levé (Mds FCFA)	218.2	644.7	777.1	1640
Pourcentage du total	57%	75%	70%	69%
<b>Syndications</b>				
Nombre d'opérations	2	2	2	6
Montant levé (Mds FCFA)	165.6	218.6	336.7	720.9
Pourcentage du total	43%	25%	30%	31%

Source : DDP

**Table 5. Emissions réalisées en 2014**

Titres	Nombre d'émissions	Montant total levé (mds FCFA)	Procédure d'émission
BT 1 an	2	68.48	adjudication
BT 2 ans	2	115.69	adjudication
OTA 3 ans	1	27.2	adjudication
OTA 5 ans	3	170.69	adjudication
OTA/OAT 7 ans	2	271.03	adjudication
OTA 8 ans	1	124	adjudication
TPCI 8 ans	1	61.83	syndication
TPCI 7/10 ans	1	274.83	syndication
Eurobond 10 ans	1	375	syndication
<i>Total</i>		<i>1488.75</i>	

Source : DDP

En début d'année, les autorités ivoiriennes communiquent à la BCEAO et à l'AUT leur programme annuel d'emprunt, qui couvre les catégories suivantes : bons du Trésor, obligations du Trésor (OTA, émises par adjudications), obligations émises par appel public à l'épargne (TPCI, syndication) ainsi que les émissions obligataires internationales (eurobonds)<sup>40</sup>. Ce calendrier précise la date prévue d'émission (au moins le mois), le type d'instrument, la maturité, le montant indicatif et le mode d'émission (adjudication ou syndication). L'AUT peut proposer des arbitrages sur ce programme afin d'assurer sa cohérence avec celui des autres pays émetteurs de la sous-région. Elle publie alors un programme annuel consolidé pour les 8 Etats. En application des textes de l'UEMOA<sup>41</sup>, les Etats peuvent actualiser leur calendrier trimestriellement.

Il convient cependant de noter que le calendrier d'émission prévu n'est pas toujours respecté, notamment en raison d'évolutions non anticipées du solde de trésorerie ou lorsque les instruments envisagés ne sont pas disponibles (cas de l'émission d'un sukuk prévue pour mai 2015

<sup>40</sup>Le programme ne couvre pas les titres réservés aux personnes physiques (bons et obligations du Trésor en compte courant à l'ACCD) qui répondent à une mission de collecte de l'épargne des personnes à faibles ressources et dont l'encours reste marginal (environ 1 milliard de FCFA à fin 2014).

<sup>41</sup>Règlement 06/2013/CM/UEMOA du 28 juin 2013, article 5.

qui n'a pu être réalisée), ce qui peut conduire à décaler ou annuler des émissions, ou à en ajouter de nouvelles. A titre d'illustration, seules 2 des 6 émissions prévues dans le calendrier initial pour 2015 au titre du premier semestre de l'année ont été réalisées effectivement (BT 2 ans et eurobond). En outre, deux émissions non prévues ont été réalisées au cours du semestre (TPCI 10 ans et OTA 10 ans). Ces changements sont parfois réalisés en dehors des révisions trimestrielles du programme d'émission, qui en prennent acte ex post, ce qui ne permet pas aux investisseurs de bâtir des plans d'investissements crédibles sur l'année.

Les changements significatifs apportés au calendrier d'émission ne permettent pas d'accorder la note A à cette dimension, bien qu'un programme annuel d'emprunt soit publié détaillant les émissions prévues. Dans la mesure où les résultats des adjudications sont communiqués aux participants le jour même (cf. ci-dessous), cette dimension est cependant notée B.

#### *Dimension 2 - Disponibilité et qualité des procédures écrite pour les emprunts en monnaie nationale sur le marché intérieur ainsi que les interactions avec les acteurs de marché*

La seconde dimension avait également été notée A en 2009. La situation n'a pas changé en matière de qualité et d'accessibilité des documents d'émission. Toutes les émissions de bons et d'obligations du Trésor font l'objet d'un arrêté signé par le Ministre de l'économie et des finances qui précise l'ensemble des conditions, notamment la maturité, le taux facial, le montant effectif ainsi que le profil d'amortissement. Cet arrêté est publié au moins une semaine - parfois plusieurs semaines - avant l'émission avec un ensemble d'autres documents dans le cadre d'une note d'information détaillée, disponible sur le site du ministère (syndications) et sur le site de l'Agence Titres UMOA<sup>42</sup> (pour les titres émis par adjudication et syndication).

La procédure d'adjudication, notamment les conditions de participation et les délais, est fixée au niveau de la sous-région et disponible sur le site de l'Agence Titre UMOA. Elle est bien connue des acteurs de marché qui disposent généralement des résultats le jour même de l'adjudication via un système informatique (SAGETIL-UMOA).

Pour les émissions par syndication, la note d'information précise ces éléments de procédure et d'accès. S'agissant d'opérations régulières, elles sont également bien comprises par les acteurs du marché.

Les montants émis au cours des derniers exercices n'ont pas toujours été en ligne avec les montants indiqués dans les arrêtés et les notes d'émission. Sur l'année 2014, l'écart-type (hors eurobond et syndications) était d'environ 25%. Il a atteint 43% à la hausse pour l'émission de BT 1 an du 15 janvier 2014 et 41% à la baisse pour l'OAT 7 ans du 6 mars 2014. Pour 2015, les autorités des huit pays de l'UMOA se sont engagées collectivement et volontairement à ce que les montants émis par adjudication ne dépassent pas 110% du montant indicatif, ce qui a été respecté par la RCI depuis le début de l'année.

Les interactions avec les acteurs de marché et les investisseurs sont réalisées principalement par la direction du Trésor de manière ponctuelle mais suffisamment fréquente pour assurer un bon échange d'informations. Une réunion de place était organisée au début de chaque année par le directeur général de la DGTCP mais n'a pas été tenue en 2015 compte tenu des préparatifs de l'eurobond. Les autorités ivoiriennes ont aussi participé à certaines des rencontres investisseurs

---

<sup>42</sup>Le règlement 06/2013/CM/UEMOA précise que la BCEAO communique aux participants la note d'information établie par l'Etat émetteur et l'AUT 7 jours au moins avant la date de l'adjudication (article 6).

organisées dans la sous-région par l'Agence Titres UMOA en 2014<sup>43</sup> et entendent participer à celles de 2015.

En raison de la bonne qualité et de l'accessibilité des documents relatifs aux émissions, ainsi que des échanges réguliers avec les acteurs du marché, la dimension est notée A.

#### DPI-9 Endettement extérieur

Dimension	Score
1. Mesure dans laquelle il est procédé à une évaluation des conditions d'emprunt les plus avantageuses ou efficaces au plan des coûts (prêteur ou source de financement, monnaie, taux d'intérêt et échéances)	C
2. Disponibilité et qualité des procédures écrites établies pour les emprunts extérieurs	C
3. Disponibilité et degré de participation des conseillers juridiques avant la signature du contrat de prêt	A

*Dimension 1 - Mesure dans laquelle il est procédé à une évaluation des conditions d'emprunt les plus avantageuses ou efficaces au plan des coûts (prêteur ou source de financement, monnaie, taux d'intérêt et échéances)*

La première dimension avait été notée D en 2009 car les conditions financières des emprunts extérieurs n'était analysées que sous l'angle de leur degré de concessionnalité. Il est vrai que le choix de la RCI en matière de financement extérieur sont limités et les marges de négociations avec les prêteurs bilatéraux et multilatéraux étroites. Il convient de noter que le Ministre chargé de l'économie et des finances est seul compétent pour signer ces emprunts, dont il saisit la DDP pour instruction et analyse.

Le manuel de procédures de la DPP décrit les étapes du recours à l'endettement extérieur, qui relèvent du service conventions de financement (SCF) de la sous-direction du financement extérieur. Le manuel prévoit notamment l'examen de l'opportunité de l'investissement, l'examen des conditions financières du projet (montant, taux d'intérêt, durée et différé) ainsi qu'une opinion juridique « si besoin est ». Ce service établit et tient à jour un tableau détaillant les conditions offertes par les bailleurs bilatéraux et multilatéraux (y compris leurs différents guichets), notamment la durée moyenne des prêts, le différé de paiement, le taux, les commissions, le délai de financement et les secteurs couverts.

La RCI a procédé à l'émission de deux émissions internationales (eurobonds), en 2014 et en 2015 pour un montant respectif de 750 millions et 1 milliard de dollars US (cf. partie 4.2, supra). S'agissant d'instruments nouveaux pour le pays, ces émissions ont été préparées et réalisées sur une base ad hoc, sans que des procédures formelles soient précisées. Un arrêté du 6 février 2014 a créé un « comité de suivi de l'émission obligataire Eurobond 2014 » chargé de coordonner le processus de sélection des intervenants et d'assurer le suivi de l'émission envisagée. En l'absence de compétences

---

<sup>43</sup>La direction du Trésor contacte généralement les investisseurs locaux peu avant une émission pour avoir des informations sur leur participation envisagée.

internes, l'analyse financière des deux projets n'a pas été réalisée par les services du ministère, mais par les conseils extérieurs recrutés par le gouvernement.

Pour la première dimension, la constitution d'un tableau comparé des conditions offertes par les prêteurs ainsi que l'implication de la DDP dans l'examen des conditions financières constituent une amélioration par rapport à 2009.

Cependant, l'absence de cadre formalisé et de capacité interne d'analyse financière pour les eurobonds, source de financement à laquelle la RCI entend recourir régulièrement, ne permet pas d'accorder une note supérieure à C. Le programme de formation de la DPP devrait permettre à terme aux administrations ivoiriennes d'acquérir les compétences financières, juridiques et techniques nécessaires à l'analyse des conditions et des risques d'une émission obligataire internationale, ce qui permettrait d'améliorer cette note.

### *Dimension 2 - Disponibilité et qualité des procédures écrites établies pour les emprunts extérieurs*

La seconde dimension avait été notée D en 2009 également car une fiche type décrivant les différents aspects de la convention d'emprunt n'était pas rédigée par les personnes en charge de la négociation dans les trois semaines suivant la fin de celles-ci.

Le manuel de procédures de la DPP mentionné précédemment fixe encadre le processus d'endettement auprès des créanciers bilatéraux et multilatéraux. Les négociations sont habituellement dirigées par un membre du cabinet du Ministre de l'économie et des finances et les services de la DDP y participent.

S'agissant des émissions d'eurobonds, l'arrêté de 2014 a créé un comité composé du ministre chargé de l'économie (président), du directeur adjoint du cabinet du Premier ministre et du ministre chargé du budget. Il est assisté d'un secrétariat technique qui comprend notamment deux représentants de la DGTCP<sup>44</sup>. Ce comité a également suivi l'émission du second eurobond en 2015. Ce texte demeure cependant trop général pour être considéré comme un cadre de procédures suffisamment détaillé pour le recours aux émissions obligataires internationales. Le manuel de procédures de la DPP ne mentionne rien s'agissant de ces titres.

En conclusion, s'agissant de la deuxième dimension, le manuel de procédures de la DDP et la pratique du SCF constituent un ensemble satisfaisant pour l'endettement auprès des prêteurs bilatéraux et multilatéraux mais l'inexistence de procédures précises pour les eurobonds conduit à attribuer la note C. L'établissement d'un cadre de procédures détaillées pour l'émission d'eurobonds qui prévoit notamment de manière explicite les directions et unités compétentes devrait permettre d'améliorer cette situation et d'obtenir une note supérieure à C.

### *Dimension 3 - Disponibilité et degré de participation des conseillers juridiques avant la signature du contrat de prêt*

Cette dimension avait été notée D en 2009 car les conseillers juridiques n'étaient saisis qu'après la signature des conventions.

Cette situation a évolué positivement. Les juristes de la DDP sont associés aux négociations des conventions d'emprunt et peuvent demander des modifications des termes de l'accord, comme en témoigne les procès-verbaux des négociations.

---

<sup>44</sup>L'arrêté ne mentionne pas explicitement la DDP parmi les membres du secrétariat technique, mais le directeur de la DDP a participé à ces réunions.

S'agissant des eurobonds, l'arrêté de 2014 prévoit le recrutement d'un cabinet juridique pour examiner les clauses de l'emprunt. Un cabinet local (ADKA) et un cabinet international (Cleary Gottlieb) ont été associés à la préparation et à l'émission des deux eurobonds.

Cette dimension est donc notée A.

#### **DPI-10 Garanties d'emprunt, rétrocessions de prêt et produits dérivés**

<b>Dimension</b>	<b>Score</b>
1. Disponibilité et qualité des politiques et procédures écrites établies en vue de l'approbation et de l'émission de garanties de prêts par l'administration centrale	D
2. Disponibilité et qualité des politiques et procédures écrites établies pour la rétrocession de fonds empruntés	D
3. Disponibilité d'un système de gestion de la dette doté de fonctions pour le traitement des produits dérivés, et disponibilité et qualité des procédures écrites établies pour le recours à des produits dérivés	N/A

#### *Dimension 1 - Disponibilité et qualité des politiques et procédures écrites établies en vue de l'approbation et de l'émission de garanties de prêts par l'administration centrale*

La première dimension relative aux garanties de prêts (ou « prêts avalisés ») avait été notée B en 2009 sur la base des dispositions du décret 83-501 du 2 juin 1983 qui prévoient de manière détaillée la procédure pertinente, y compris l'évaluation du risque de crédit par un comité consultatif des avals auprès du ministre chargé de l'économie et de finances, la constitution de contre-garanties le cas échéant et la fixation d'une commission de gestion annuelle de 50 points de base. Le DeMPA de 2009 soulignait qu'aucune garantie d'emprunt n'avait été accordée dans les exercices récents, ce qui ne permettait pas d'évaluer la mise en œuvre de la procédure décrite par le décret de 1983.

Le cadre juridique relatif aux garanties et avals n'a pas significativement changé depuis 2009 et le décret de 1983 demeure le texte pertinent s'agissant de la procédure. Deux changements ont été apportés cependant :

Le décret 2001-424 prévoit que le CNDP est saisi pour avis pour toute demande de garantie publique (article 4). Sur cette base, le manuel de procédures du CNDP (à l'état de projet, non approuvé formellement à ce jour) doit préciser que le dossier de saisine du Comité doit inclure une liste de documents, dont l'accord de l'instance délibérante de l'entité bénéficiaire de la garantie, ses états financiers et rapports d'activités sur les trois dernières années, son compte d'exploitation sur les cinq prochaines années, sa situation d'endettement et ses remboursements antérieurs, le plan de financement du projet, le dossier technique accompagné de l'étude de faisabilité ;

La LOLF 2014-336 indique que le Ministre chargé du budget et des finances est seul à pouvoir signer les conventions de garantie et aval octroyés par l'Etat (article 12). Elle prévoit également les procédures de dotation de crédits en loi de finances destinée à couvrir les défauts de

remboursement ou les appels en garantie ainsi que des obligations d'information à la charge des bénéficiaires de garanties ou d'avaux. Elle dispose que les garanties et avaux sont donnés par décret pris en Conseil des Ministres (article 42).

Comme indiqué précédemment (cf. IPD-1 et 2), si le décret 83-501 fixe un cadre de procédure précis pour les garanties et avaux de l'Etat, ce texte doit cependant être actualisé pour être mis en cohérence avec les dispositions les plus récentes (décret de 2011 relatif au CNDP, LOLF de 2014). En effet, le manuel de procédures du CNDP précise les documents exigés pour toute demande de garantie, mais il ne mentionne pas les possibles contre-garanties ou hypothèques ainsi que d'éventuelles commissions de gestion ou de risques, à la différence du décret de 1983.

Le seul cas récent d'octroi de garantie concerne le district d'Abidjan, dans le cadre du programme de désenclavement des villages du district. Une lettre du 13 mars 2015 signée par le Ministre de l'économie et des finances et le Ministre du budget accorde une garantie irrévocable et inconditionnelle à hauteur de 60 milliards de FCFA<sup>45</sup> aux banques finançant l'opération. En l'état des pièces disponibles pour la mission, il apparaît que le cadre juridique n'a pas été respecté :

(i) Absence de décret en Conseil des Ministres

(ii) Absence de documents témoignant d'une analyse du risque financier, du taux du prêt au regard du coût d'emprunt de l'Etat<sup>46</sup> et des contre-garanties exigibles

(iii) Absence de mention de la commission de gestion de 0,50% au profit de l'Etat

(iv) Absence d'avis du CNDP sur la demande (celle-ci a été transmise au DPP qui a transmis le dossier pour instruction à la DT)

Le cadre juridique encadrant les procédures de garantie et d'aval n'a pas été respecté pour le seul cas d'octroi dont la mission est informée. Pour cette raison, cette dimension est notée D.

#### *Dimension 2 - Disponibilité et qualité des politiques et procédures écrites établies pour la rétrocession de fonds empruntés*

La seconde dimension avait été notée D en 2009 car aucun texte juridique ne fixait la procédure suivie pour les prêts rétrocédés. Dans les faits, la DDP appliquait une procédure similaire à celle décrite dans le décret de 1983 pour les garanties. Cette situation n'a pas changé et aucune amélioration de la notation n'est donc envisageable. Il convient également de souligner que la DDP n'assure qu'un suivi administratif des prêts rétrocédés mais ne procède pas à une évaluation du risque de crédit du bénéficiaire<sup>47</sup>. La seconde dimension est donc notée D.

Le recensement en cours de la dette de l'ensemble des entreprises publiques, garantie ou non par l'Etat, devrait permettre d'établir un bilan à jour des engagements hors bilan de l'Etat. L'établissement d'un cadre de procédure précis pour les prêts rétrocédés, sur le modèle du décret de

---

<sup>45</sup>Ce montant est très supérieur au plafond de 10 milliards de FCFA pour les avaux ou garanties susceptibles d'être accordés par l'Etat prévu par la loi de finances pour 2015 (article 8).

<sup>46</sup>En première analyse, le coût global de l'emprunt, soit 7,25% (taux de base de 6,35% et trois commissions totalisant 0,90%), apparaît supérieur à celui de l'Etat pour une maturité équivalente (5,85% pour la tranche 7 ans du TPCI de décembre 2014 et 6,50% pour l'OAT 7 ans émise en mars 2014, qui plus est au-dessous du pair).

<sup>47</sup>Le manuel de procédures du CNDP exige les mêmes documents pour les rétrocessions d'emprunts que pour les garanties. Cette liste est utile mais ne constitue pas un cadre de procédures pour l'examen des demandes de rétrocessions.

1983 pour les garanties et avals, pourrait permettre d'envisager une amélioration de cette note à l'avenir.

*Dimension 3 - Disponibilité d'un système de gestion de la dette doté de fonctions pour le traitement des produits dérivés, et disponibilité et qualité des procédures écrites établies pour le recours à des produits dérivés*

La troisième dimension reste non notée (N/A) car la RCI n'a pas recours aux produits dérivés dans le cadre de son financement.

#### 4. Prévisions de flux de trésorerie et gestion de solde de trésorerie

##### **DPI-11 : Prévisions des Flux de Trésorerie et Gestion de Solde de Trésorerie.**

<b>Dimension</b>	<b>Score</b>
1: Efficacité des prévisions du niveau global des encaisses dans les comptes bancaires de l'Etat.	D
2: Efficacité de la gestion du montant global des encaisses des comptes bancaires de l'État, y compris son intégration dans le programme d'emprunts intérieurs.	D

*Dimension 1: Efficacité des prévisions du niveau global des encaisses dans les comptes bancaires de l'Etat.*

La gestion de trésorerie en RCI est guidée par un plan de trésorerie qui est préparé au début de chaque année. Le plan fait des prévisions mensuelles à un horizon de 12 mois. Le plan est élaboré sur la base du cadrage macroéconomique pour fixer les objectifs globaux, mais s'appuie plus profondément sur le TOFE et les informations partagées par les régies fiscales afin d'établir les prévisions de recettes et de dépenses, et par conséquent les besoins de financement. Le plan est ensuite calibré afin de tenir compte des décalages de paiements de la fin de l'année précédente. Le plan de trésorerie classe aussi les dépenses par ordre d'importance avec les dépenses obligatoires (dette publique et salaires des personnels), les dépenses prioritaires (investissements, fonctionnement des services et subventions) et les autres dépenses présentées comme « non prioritaires ».

Sur le plan institutionnel, un comité de trésorerie réunit deux fois par semaine les différentes unités concernées au sein du ministère de l'économie et des finances. Le comité, qui regroupe tous les départements de la DGTCP avec les régies fiscales, suit la position de liquidité des tous les comptes du Trésor et actualise les données du plan de trésorerie, surtout pour les recettes<sup>48</sup>. Un comité ministériel de trésorerie présidé par le Premier Ministre et regroupant le Ministre des Finances, le Ministre du Budget, le Ministre du Plan, le Directeur Régionale de la BCEAO et un représentant de la Présidence de la République se réunit aussi mensuellement afin d'assurer l'alignement du plan avec les objectifs de finances publiques de l'Etat. Ce comité est assisté par un comité technique qui se charge de préparer les réunions et faire de l'analyse de l'exécution du plan.

La fiabilité du plan de trésorerie est mise en question. En analysant les données du plan de 2014 (tableau 2) on constate :

---

<sup>48</sup> Le comité suit les dépôts faits par les agents fiscaux (direction générale des impôts, direction générale des douanes) et analyse leur niveau au regard des objectifs annuels et mensuels fixés par ces mêmes agents.

*Côté Recette:* au niveau agrégé, les recettes sont surestimées, et les écarts entre la réalisation et les prévisions dépassent les 15%<sup>49</sup> pour 5 mois de l'année. De tels écarts affaiblissent la qualité de ces prévisions. Les prévisions des recettes non-fiscale et autres recettes, bien que de montant plus faible, semble être les plus volatiles.

*Côté Dépenses:* les prévisions des dépenses obligatoires sont robustes et en ligne avec la réalisation. Le problème se situe dans l'exécution des autres dépenses. Les écarts mensuels entre prévisions et réalisation y sont plus accentués, remettant en cause la fiabilité de ces estimations. De plus la sous-exécution globale de ces dépenses suggère un acte de rationnement délibéré (*cash rationing*).

*Côté Financement:* les résultats d'exécution des recettes et des dépenses se répercutent sur l'aspect financement. En fait l'écart entre prévisions et réalisation dépasse les 15% pour 8 mois de l'année<sup>50</sup>. En l'absence d'instruments de court terme (bons du Trésor infra-annuels), cette situation pose des difficultés pour élaborer et respecter un calendrier d'émission.

Malgré les progrès considérables en matière de compilation d'un plan de trésorerie mensuel et de suivi hebdomadaire de son exécution, le manque de fiabilité des prévisions laisse entrevoir un problème plus structurel dans la gestion de trésorerie, qui ne répond pas aux critères minimum de cette dimension et est ainsi notée D. Pour atteindre une note C, les autorités doivent améliorer la qualité des prévisions et recourir aux instruments de court terme de façon à ne plus recourir au décalage de dépenses considérées comme moins prioritaires.

*Dimension 2: Efficacité de la gestion du montant global des encaisses des comptes bancaires de l'État, y compris son intégration dans le programme d'emprunts intérieurs.*

Le gouvernement gère sa liquidité dans une multiplicité de comptes avec les banques commerciales et la BCEAO, ce qui pose un large défi pour calculer et gérer la position journalière de liquidité du Trésor. Des réformes visant à établir un système de compte unique du Trésor (CUT) sont en cours. La première étape serait de clôturer tous les comptes de l'administration centrale dans les banques commerciales, un objectif fixé par le ministère des finances pour fin 2015<sup>51</sup>.

Afin de maintenir un matelas de sécurité mensuel le gouvernement a établi un minimum sur la position de liquidité égal à la moitié de solde du mois des fonctionnaires de l'administration centrale. Pour cela, un compte pivot dédié aux dépenses de personnel a été établi et est suivi avec attention. Ce matelas de liquidité a été maintenu après 2011 en faisant recours à i) des émissions de titres de moyen et long terme de plus grande ampleur; ii) des préfinancements à travers des émissions de titres plusieurs semaines avant la date de maturité des titres arrivant à échéance, et iii) au décalage de certaines dépenses considérées comme moins prioritaires (financement par rationnement). A présent, la gestion de trésorerie n'utilise pas la souplesse présentée par des mécanismes de financement de court terme, comme les bons de Trésor de moins de 1 an, pour couvrir les besoins mensuels de financement. Le RCI a arrêté d'émettre des titres inférieurs à 1 an depuis 2012.

Une gestion active des excédents de liquidité ne se fait pas en RCI. Les encaisses de trésorerie sont maintenues dans les comptes du Trésor à la BCEAO et dans les banques commerciales. A la

---

<sup>49</sup> Le DeMPA considère un écart de moins de 10% à 15% critère de fiabilité des prévisions.

<sup>50</sup> En notant que Septembre aucune émissions n'était provisionnées.

<sup>51</sup> Les autorités proposent réduire de 2000 à 1000 le nombre de compte courants utilisés par le Trésor à la fin de 2015 sauf les comptes à la BNI qui eux seront graduellement fermés sur 3 ans.

différence de la pratique lors de l'évaluation de 2009, ces comptes ne sont plus rémunérés<sup>52</sup>. De plus, ces excédents ne sont pas investis sur les marchés et aucune opération de prépaiement de dette ou de buy-back de bons de Trésor n'est prévue. L'absence d'un compte unique du Trésor rend difficile la mise en place d'une gestion active des excédents de trésorerie.

Cette dimension est notée D à cause de l'absence d'instruments de court terme pour couvrir les déficits temporaires de trésorerie d'une façon efficiente et par ce moyen d'une gestion passive des excédents de liquidité. Pour atteindre la note C, il faudrait d'abord passer à un système qui consolide les avoirs du Trésor sur un compte unique, facilitant ainsi la gestion agrégée de la liquidité, ainsi qu'un recours aux bons du Trésor de court terme pour financer au coût le plus bas possible les déficits temporaires de liquidité. Il faudrait aussi obtenir la rémunération des excédents de liquidité par accord avec les banques chez qui sont ouverts les comptes de l'Etat, par l'investissement des excédents via des opérations de pension livrée et par le prépaiement de certaines échéances de dette.

## 5. Enregistrement de la dette et gestion des risques opérationnels

### DPI-12 : Gestion de la dette et Sécurisation des données

Dimension	Score
1. Disponibilité et qualité des procédures écrites établies pour le traitement du service de la dette.	C
2. Disponibilité et qualité des procédures écrites établies pour l'enregistrement et la validation des données sur la dette, et pour la conservation des accords et des dossiers administratifs de la dette.	D
3. Disponibilité et qualité des procédures écrites établies pour contrôler l'accès au système d'enregistrement et de gestion des données de la dette de l'administration centrale ainsi que la piste d'audit.	C
4. Fréquence des opérations de sauvegarde des données du système d'enregistrement et de gestion de la dette, et conservation des copies de sauvegarde en lieu sûr, hors site.	A

*Dimension 1. Disponibilité et qualité des procédures écrites établies pour le traitement du service de la dette.*

L'évaluation de 2009, en matière de qualité des procédures écrites établies pour le traitement du service de la dette, avait constaté que les exigences minimales pour la première dimension n'avaient pas été satisfaites en raison de l'accumulation d'arriérés. La dimension de cet indicateur avaient donc été notée D.

Depuis cette évaluation, ceci a évolué, un manuel de procédures détaillé a été mis en vigueur et couvre toutes les procédures concernant les activités de "front office" (négociation des prêts

<sup>52</sup> Le DeMPA 2009 précise que le compte de trésor à la BCEAO recevait un intérêt de 4% qui était en ligne avec les taux d'intérêts directeur du la banque centrale durant cette période. La BCEAO a décidé d'arrêter cette rémunération.

extérieurs, adjudications des titres au marché intérieur, suivi des avals et rétrocessions), "middle office" (gestion des statistiques et études) et "back office" (suivi des décaissements et service de la dette). Ce manuel est à la disposition de tous les agents impliqués dans la gestion de la dette sous forme électronique.

Le circuit de règlement du service de la dette publique est présenté explicitement mentionnant les différents intervenants ACDP, ACCT, DDP, DGTCP et leurs sous-directions. Il faut souligner que la méthodologie du DEMPA de 2015 ne demande plus que la base de données n'inclut aucun arriéré de paiement.

Néanmoins, les ordres de paiements ne sont pas fait de manière automatisée et le support papier reste présent dans les différentes étapes surtout dans les procédures de paiement ce qui empêche d'attribuer une note plus élevé. De plus, il est prévu que le manuel de procédures soit mis à jour dans l'année pour prendre en compte une restructuration des différent services afin de se rapprocher au maximum des meilleures pratiques en termes d'organisation administrative Front, Middle, et Back Office. La note de C est donc attribuée à cette première dimension.

*Dimension 2. Disponibilité et qualité des procédures écrites établies pour l'enregistrement et la validation des données sur la dette, et pour la conservation des accords et des dossiers administratifs de la dette.*

L'évaluation de 2009 mentionne que même si le manuel de procédures de la DDP couvre l'enregistrement des données relatives à la dette, la validation et le stockage des accords de prêts et d'autres dossiers, les exigences minimales pour cette deuxième dimension ne sont pas satisfaites. Ceci parce que les documents de prêt ne sont pas déposés en toute sécurité, et ne sont pas protégés contre le feu ou d'autres sources de perte des documents clés.

Aujourd'hui les procédures en matière d'enregistrement des données sur les paiements du service de la dette sont présentées avec un degré de détail important. Le manuel stipule clairement que le SDFE qui appartient au Front est en charge de saisir ces données et c'est à la Sous-Direction de la Gestion de la Dette de faire le suivi, ce qui respecte le « four eye principle », le principe de quatre yeux. La DDP garde les originaux des instruments de dette internes comme externes dans des armoires anti feu, réduisant ainsi le risque de destruction, perte et vol.

Cependant, il n'existe pas une disposition explicite dans le manuel des procédures ou autre document équivalent en vigueur sur l'archivage ni un cadre sécuritaire garantissant une protection des conventions, leurs copies et des documents clés. Le référentiel et la politique de classement ne sont pas formellement établis pour simplifier le classement et recherche. Actuellement un document exhaustif qui évalue la situation au sein de la DDP et propose de combler les défaillances sur l'archivage est en cours d'évaluation par la direction de la DDP<sup>53</sup>.

Par ailleurs, même si les agents de la DDP réalisent des vérifications de manière continue sur les données et les opérations, les procédures de validation, comme par exemple la réconciliation systématique des données avec les créanciers, ne sont pas explicitement mentionnées dans le manuel de procédures ou autre texte similaire.

---

<sup>53</sup> Rapport de mission d'enquête préalable à l'organisation des archives et de la documentation, à la mise en place d'une solution de gestion électronique des documents de la direction de la dette publique. Préparé par le Chef service Gestion et Diffusion de l'Information Documentaire. Direction du Trésor, 11-12 mars 2015.

Au vu du non-respect d'une procédure écrite, notamment dans le manuel de procédures, en matière d'une validation des données ainsi que des normes d'archivage et protection des conventions de la DDP, les exigences minimales pour cette dimension ne sont pas atteintes.

La note de D est donc retenue pour cette deuxième dimension.

*Dimension 3. Disponibilité et qualité des procédures écrites établies pour contrôler l'accès au système d'enregistrement et de gestion des données de la dette de l'administration centrale ainsi que la piste d'audit.*

Les exigences minimales mentionnées pour la troisième dimension dans l'évaluation de 2009 n'étaient pas satisfaites, puisque les procédures pour contrôler l'accès à la base de données ne sont pas documentées par DDP, mais seulement dans le manuel SYGADE générique. Une note de D avait été attribuée.

Aujourd'hui la situation est bien différente car pour accéder à la base de données, chaque agent de la DDP dispose d'un mot de passe pour entrer dans son poste, un mot de passe pour le réseau de la DDP où le SYGADE est installée et un mot de passe pour l'accès personnalisé au SYGADE 6 avec un profil spécifique correspondant à ses attributions dans le système.

L'accès de tous agents est contrôlé uniquement par l'administrateur de la base de données selon un schéma préétabli par écrit avec plus de 20 différents profils pour chaque sous-direction et leurs agents. Par exemple, le Sous-directeur de la mobilisation a son propre mot de passe avec un droit d'accès aux instruments de la dette extérieure et dons, excepté les dons japonais, avec la capacité de consultation et édition des prêts, mais il n'a aucun accès à la dette intérieure. Ceci est facile à mettre en œuvre grâce aux utilitaires disponibles au DBA ivoirien du logiciel SYGADE 6. Le schéma écrit est mis à jour de façon ad hoc par la cellule technique de la DDP suivant les pratiques courantes du Ministère et le guide technique du SYGADE.

La note de C est accordée pour cette troisième dimension. Pour une note plus élevée, les procédures d'accès doivent être explicitement et formellement révisées chaque année ou au moins tous les deux ans.

*Dimension 4. Fréquence des opérations de sauvegarde des données du système d'enregistrement et de gestion de la dette, et conservation des copies de sauvegarde en lieu sûr, hors site.*

L'évaluation de 2009 avait attribué un score de B, puisque des copies de sauvegarde de la base de données de la dette étaient préparées tous les jours, et des copies hebdomadaires étaient stockés dans un autre bâtiment, limitant le risque de perte de données. Un score plus élevé n'était pas possible parce que les sauvegardes qui étaient stockées à l'extérieur DDP, afin d'atténuer le risque de perte en cas de catastrophe, n'étaient pas réalisées sur une base quotidienne.

La DDP dispose de son propre service informatique dénommée « Coordination Cellule Informatique (C.I.) » qui est responsable, parmi d'autres tâches, des sauvegardes du système SYGADE localement. Durant la présente évaluation, la politique de sauvegarde est effectuée avec une régularité similaire à celle de 2009 avec quelques améliorations.

Aujourd'hui une copie de sauvegarde (cold back-up) est réalisée chaque jour par la cellule informatique et une sauvegarde (hot back-up) est réalisée par un « robot » informatique, c'est à dire la sauvegarde se fait automatiquement par une application sans l'intervention des informaticiens de

la DDP presque tous les jours. Ce robot transmet les données de la base à un emplacement sécurisé hors du Ministère au sein d'une entreprise privée spécialisé dans le domaine de sauvegardes sous contrat formel. Si pour une raison quelconque le robot n'arrive pas à extraire la copie de la base pour la sauvegarde, la Cellule technique est saisie immédiatement par téléphone. Un exemplaire de la documentation sur les termes de cette prestation de service entre la société DKB informatique et la DGTCP a été remis à la mission.

Les sauvegardes sont réalisés selon les meilleures pratiques internationales ce qui justifie une note de A.

### **DPI-13 Répartition des tâches, capacité du personnel et continuité**

<b>Dimension</b>	<b>Score</b>
1. Séparation des tâches pour certaines fonctions essentielles et existence d'une fonction de suivi des risques et du respect des procédures.	<b>B</b>
2.- Capacités des agents et gestion des ressources humaines.	<b>B</b>
3.- Existence d'un plan de gestion des risques opérationnels, intégrant notamment des dispositions pour assurer la continuité des opérations et leur reprise en cas de catastrophe.	<b>D</b>

#### *Dimension 1. Séparation des tâches pour certaines fonctions essentielles et existence d'une fonction de suivi des risques et du respect des procédures.*

La dernière évaluation en 2009 avait conclu que l'exigence minimum quant à la répartition des tâches et la qualité du personnel n'était pas satisfaite. Bien que la séparation des tâches fût atteinte selon l'évaluation, il n'y avait pas encore une personne responsable de la surveillance des risques et de la conformité. Une note de D avait été attribuée.

Actuellement la DDP est composée de plusieurs sous-directions qui matérialisent ensemble toute la chaîne de la dette depuis sa négociation jusqu'au remboursement et clôture de l'engagement. Une réorganisation est cependant prévue prochainement dans le cadre des réformes institutionnelles ivoiriennes afin que le bureau de la dette soit organisé conformément aux meilleures pratiques et se rapproche au maximum au modèle Front, Middle et Back Office reconnu comme la meilleure pratique internationale.

Deux sous-directions exercent une activité de Front office. Le service principal de négociation pour un nouvel emprunt extérieur est la Sous-direction du Financement Extérieur (SDFE). Elle s'occupe de la recherche et à la collecte des financements, de la négociation des conventions de financement, du suivi administratif des accords de financement, entre autres. Selon le manuel de procédures et les agents de cette sous-direction elle est chargée d'incorporer les données dans le SYGADE ce qui est conforme aux meilleures pratiques. De la même manière la Sous-Direction du Financement Intérieur (SDFI) est chargée, en collaboration avec la Direction du Trésor (DT), de la

mobilisation de l'épargne publique à travers l'émission de bons et obligations du Trésor sur le marché sous régional.

En ce qui concerne les décaissements, la Sous-Direction de la gestion des projets cofinancés (SDGPCF) est chargée selon l'organigramme et le manuel de procédures de faire le suivi de la mobilisation des ressources extérieures accordées, conformément aux conventions de financements intervenus entre l'Etat et les bailleurs de fonds. Les fonctions de paiement sont assurées par la Sous-direction de la Gestion de la Dette (SDGD). Celle-ci suit les échéances jusqu'à leur maturité et a à sa charge la responsabilité de produire les états statistiques relatifs au service de la dette.

Il existe donc une séparation nette des tâches, pour le traitement des nouvelles conventions, la mobilisation des fonds et le service de la dette, non seulement entre les fonctionnaires mais aussi au niveau organisationnel. Il existe aussi au moins une personne avec des attributions spécifiques pour le suivi des risques opérationnels et respect des directives, cependant l'unité de contrôle des risques n'a pas encore été suffisamment constituée dans les statuts ni surtout dans la pratique. La personne responsable de l'unité a mentionnée que cela sera mis au point avec un plan de travail exhaustif lors de la prochaine réorganisation et mise à jour du manuel de procédures mentionnée auparavant.

Une note de B est attribuée.

#### *Dimension 2. Capacités des agents et gestion des ressources humaines.*

Dans le cadre des cinq Sous-directions rattachés à la DDP tous les postes sont suffisamment remplis avec environ 67 personnes. Le seul souci d'importance détecté est le fait que la DDP peut avoir des personnes formées et expérimentées qui quittent la DDP pour prendre leur retraite, ou suite à une mutation planifiée de service, sans pour autant avoir prévu un remplacement avant le départ de l'agent en question selon le profil déterminé afin de remplir le poste efficacement. Ceci alourdi la tâche de formation et mise en opération du nouveau personnel recruté par les sous-directions et peut augmenter le risque opérationnel.

Chaque description de poste comprend l'exigence requise pour celui-ci. Les descriptions ou Fiche de Postes sont mises à jour si nécessaire et une évaluation des performances par agent est réalisé chaque année avec le superviseur. Il faut mentionner que la DDP reconnaît et donne du mérite aux efforts de ses employés avec, par exemple, un programme qui reconnaît le meilleur agent du mois.

Des plans de formation par service sont définis et plusieurs agents participent à des formations au sein de la DDP et à l'extérieur, tel que des cours traitant sur les outils comme le MTDS organisés par la BM ou sur l'utilisation du SYGADE de la CNUCED dans le cadre d'un projet de coopération technique. Cependant, aucun plan individuel de formation par agent n'est élaboré pour que chaque poste soit renforcé selon les besoins, l'évolution du secteur (informatique, finances, bureautique) et les responsabilités en question.

Un code de déontologie sur les comportements professionnels afin de réguler la conduite ainsi que les conflits d'intérêt des agents est disponible. Le code, en vigueur depuis 2009 avec 19 articles, vise à « renforcer la crédibilité du Trésor Public par un comportement qui rassure les usagers/clients, opérateurs économique et partenaires ». Le code est aussi suffisamment exposé en différents formats dans la majorité des bureaux et les salles de réunion.

Vu l'existence de descriptions détaillées des postes, d'évaluation des performances des agents ainsi qu'un code de déontologie, une note B est accordée à cette deuxième dimension.

*Dimension 3. Existence d'un plan de gestion des risques opérationnels, intégrant notamment des dispositions pour assurer la continuité des opérations et leur reprise en cas de catastrophe.*

En 2009 les exigences minimales pour la troisième dimension n'avaient pas été satisfaites, puisque la DDP manque d'un plan de continuité des activités et des plans de reprise en cas de sinistre.

Actuellement, il n'existe pas de plan de sinistre et de reprise en cas de sinistre bien que la DDP ait conscience du besoin et le fait que ceci relève aussi d'une collaboration avec la DGTCP car il est peu envisageable de le faire uniquement pour la DDP. Il est important de noter qu'il ne suffit pas seulement de rédiger ces plans mais de le diffuser parmi les sous-directeurs et tester son efficacité périodiquement.

La note D est accordée pour cette dimension.

#### **DPI-14 : Comptabilisation des données de la dette**

<b>Dimension</b>	<b>Score</b>
1. Exhaustivité et actualité des documents comptables sur la dette de l'administration centrale	B
2. Existence de documents comptables exhaustifs et à jour sur tous les détenteurs de titres d'État dans un système de registre sécurisé	A

*Dimension 1. Exhaustivité et actualité des documents comptables sur la dette de l'administration centrale*

La DDP dispose du logiciel SYGADE comme système d'enregistrement et de gestion de la dette publique où tous les emprunts publics et ses transactions sont gérés.<sup>54</sup> Par conséquent, les données sur la dette sont bien organisées ce qui permet la réalisation des états de sortie dans les délais préétablis pour les clients des informations, comme par exemple pour l'élaboration du budget, les comptes publiques, les études de stratégie et analyse. Questionnées sur l'efficacité de la gestion des données, les agents du budget et la comptabilité ont confirmé que les informations venant de la DDP sont conforme à ses attentes.

Afin que les gestionnaires de la dette aient toutes les informations sur les paiements, la BCEAO transmet la confirmation des avis de paiement dans moins d'une semaine (le délai statutaire de la BCEAO est de 7 jours) bien que les communications ne soient pas exécutées de manière électronique<sup>55</sup>. Les agents de la DDP sont responsables d'établir un contact rapproché avec ses créanciers pour que tous les décaissements soient saisis en temps opportun dans la base de données et limitent le risque d'un arriéré.<sup>56</sup>

<sup>54</sup> Ainsi mentionné dans l'IPD-10, il n'existe pas à ce jour une garantie publique octroyée par l'administration centrale.

<sup>55</sup> Le fait que les flux d'informations sont faits par papier, ceci augmente le risque d'erreur et les risques opérationnel

<sup>56</sup> Cependant ceci est un vrai défi avec certains créanciers comme l'OPEP.

Il existe 1 398 instruments de dette dans le SYGADE, soit 3 765 tranches pour la dette extérieure et intérieure du gouvernement central. Au niveau de la mise à jour, des rapports de validation pour vérifier qu'il n'y a pas de tirages ou remboursements en attente d'enregistrement ont été sollicités. Ces états de sortie de la base révèlent relativement peu de défaillances. En d'autres termes, sur les tirages, moins de 20 opérations sur les décaissements ont des problèmes dans son enregistrement. Environ 100 opérations de remboursement doivent encore être validées (ce qui représente 0,1% de l'ensemble de 108,183 échéances enregistrés de la base SYGADE). Le risque plus important est que certains problèmes relativement faciles à mettre à jour ont entre un et deux mois d'existence ce qui signifie que la base n'est pas validée systématiquement chaque mois. Certes, aucune pénalité ou arriérée a été détecté, mais dans le cadre d'une première publication d'un bulletin statistique trimestriel qui est envisagée avant la fin 2015, un calendrier et une méthodologie rigoureuse de validation avec un rapport mensuel au directeur de la DDP est incontournable. En d'autres termes, la note de B ou C afin de publier un bulletin de statistique de la dette trimestriel de qualité risque d'être limité.

Les dossiers comptables dans le SYGADE sont exhaustifs et vérifiés pour sa mise à jour avec un décalage de deux mois. Cette dimension est notée B.

*Dimension 2 – Enregistrement exhaustif et actualisé de tous les détenteurs de titres d'Etat dans un système sécurisé (dépositaire central)*

La seconde dimension de cet indicateur (à l'époque DPI-15) avait été notée A car les deux systèmes gérés par les dépositaires des titres émis par la RCI - la BCEAO et le DCBR (Bourse Régionale des Valeurs Mobilières) – étaient complets, à jour et audités annuellement. Cette situation n'a pas changé. Tous les titres de la RCI négociés sur le marché sont dématérialisés<sup>57</sup>.

La BCEAO est le dépositaire central des bons et obligations du Trésor émis par adjudication. Tous les établissements bancaires qui détiennent ces titres ont un compte à la BCEAO distinguant les titres détenus pour compte propre de ceux détenus pour compte de tiers. Le registre de l'émission est réconcilié mensuellement avec ces comptes bancaires. Le dépositaire ne dispose pas d'informations relatives à la nature ou l'origine géographiques des investisseurs pour le compte desquels les banques détiennent des titres d'Etat. Celles-ci doivent cependant pouvoir fournir ces informations si le régulateur bancaire en fait la demande explicite. Le registre tenu à la BCEAO est audité annuellement dans le cadre de l'audit général externe de la banque centrale.

DC/BR (Dépositaire Central Banque de règlement) est le dépositaire central des obligations émises par syndication. Cette entité située à Abidjan est étroitement associée à la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (également située à Abidjan) dont elles partagent les ressources opérationnelles. Les conditions de tenue de compte sont similaires à celles de la BCEAO<sup>58</sup> et les comptes sont réconciliés de manière quotidienne, les adhérents devant signaler toute erreur dans leur relevé quotidien de situation dans 48 heures. Le DC/BR dispose un service d'audit interne et d'une direction de la conformité. Il est audité annuellement par ses commissaires aux comptes ainsi que par le régulateur boursier, le CREPMF.

---

<sup>57</sup>Les bons et obligations pour les personnes physiques (cf. indicateur 8) sont dématérialisés et enregistrés dans les livres de l'ACCD.

<sup>58</sup>Les teneurs de compte conservateurs distinguent les titres détenus en compte propre, pour des investisseurs qualifiés (« comptes non clients »), pour des investisseurs non qualifiés (« comptes clients ») ainsi que ceux détenus en nantissement. Le DC/BR et le régulateur peuvent demander à un teneur de compte des détails sur les tiers détenteurs (par exemple origine géographique) mais ces requêtes ne sont pas automatisées.

Tant la BCEAO que le DC/BR fonctionne sur la base d'un règlement contre livraison des titres. Les paiements cash sont effectués par le DC/BR sur le système de paiement de la banque centrale (RGTS) auquel il est relié. Aucun défaut de contrepartie sur transactions n'a été signalé depuis 1998. Les titres publics inscrits en compte au sein du DC/BR sont admissibles au refinancement auprès de la BCEAO et cette possibilité est utilisée régulièrement par les banques.

Les acteurs de marché interrogés par la mission ont indiqué être globalement satisfaits du fonctionnement de ces systèmes.

Euroclearet Depository Trust Company (DTC) sont les dépositaires des eurobonds émis par la RCI.

La note pour cette dimension demeure A. Il est à noter que la duplication des dépositaires, systèmes de règlement/livraison, plate formes de négociation et règles de supervision pour des titres similaires conduit à une segmentation du marché des bons et obligations du Trésor qui pénalise la liquidité des transactions. A défaut d'une unification, une meilleure harmonisation des règles applicables et une plus grande intégration de ces deux ensembles seraient opportunes<sup>59</sup>.

---

<sup>59</sup>Le DC/BR souhaite notamment accéder au système SAGETIL de la BCEAO (émissions des titres par adjudication).

## ANNEXE - Cote d'Ivoire: Agenda du suivi du DeMPA

### Abidjan, 11 au 19 Juin 2015

Mercredi, Juin 10, 2015		
Après-midi	Arrivée de la mission: Antonio Velandia, Sebastien Boitreaud, Wael Mansour, Ricardo Murillo, Mame Pierre Kamara	Hôtel Sofitel
Jeudi, Juin 11, 2015		
8h00	Réunion dans le hall de l'hôtel	Mission
9h30	<p><b>Réunion d'ouverture</b> avec les parties prenantes: DGTCP, DDP, DT, DCS, ACCT, ACDP, DGBF, BCEAO, IGT, IGF, IGE, Cour des comptes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation des objectifs de la mission</li> <li>- DeMPA 2009 et principaux changements depuis</li> <li>- Échange autour de l'agenda</li> </ul>	Ministère de l'économie et des finances (MEF)
10h30	<p><b>Finalisation de la logistique avec la Direction de la Dette Publique (DDP)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réglages: objectifs, calendrier et réunion</li> <li>- Documentation (lois et textes réglementaires)</li> <li>- Cadre juridique et organisation institutionnelle</li> <li>- Programme de réforme avec le FMI</li> </ul>	MEF
14h00	<p><b>DDP - Back Office</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmation et règlement des transactions (émissions et réception des instructions de paiement des/aux contreparties), réconciliation des comptes bancaires avec ceux du dépositaire</li> <li>• Enregistrement et suivi de la dette, gestion de la base de données incluant les garanties.</li> <li>• Étapes reliant le système de gestion de la dette à l'IFMIS</li> <li>• Administration de la documentation des emprunts</li> </ul>	MEF

15h30	<p><b>DDP – Middle Office</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparation et diffusion des informations statistique sur la dette pour l'analyse des données.</li> <li>• Modèle de stratégie de gestion de la dette publique à moyen terme.</li> <li>• Défis dans la mise en place de la stratégie actuelle.</li> <li>• Modélisation du risque du portefeuille total de dette (analyse de scénarios ?)</li> <li>• Préparation du budget prévisionnel du service de la dette.</li> <li>• Contrôle de conformité entre le portefeuille et la politique de gestion de risque</li> <li>• Rôle et interaction avec le CNDP (même personnel?)</li> </ul>	MEF
Vendredi, Juin 12, 2015		
9h00	<p><b>DDP - Back Office (suite)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigences (y compris réglementaires) en matière de rapports externes</li> <li>• Circuit des rapports internes: contribution au budget (rapport annuel), Trésor, Balance des Paiements, autres unités internes?</li> <li>• Gestion du risque opérationnel, comprenant les aménagements pour la continuité des opérations et le rétablissement en cas de calamité</li> <li>• Réunion avec l'équipe informatique en charge de la base de données, de l'équipement et de la sécurité.</li> </ul>	MEF
11h00	<p><b>DDP – Middle Office (suite)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparation de l'analyse de la viabilité de la dette (AVD) (avec les autres unités?)</li> <li>• Comité de gestion de la dette?</li> <li>• Production des rapports concernant la gestion de la dette</li> <li>• Évaluation des demandes de nouvelles dettes et rétrocessions par les entreprises publiques (on-lending),</li> <li>• Passif découlant des engagements conditionnels? (évaluation du risque de crédit dans l'émission des garanties ou des prêts rétrocédés se fait à la DDP ou à la Direction des Participations et de la Privatisation?)</li> </ul>	MEF
12h30	<p><b>DDP – Directeur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etat d'avancement des travaux après les premières réunions</li> <li>• Etat d'avancement en matière de documentation</li> </ul>	MEF

14h30	<p>DDP – <b>Front Office: emprunts non concessionnels et eurobonds</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception/exécution des opérations de financement; sélection des banques chefs de file (syndication) et des spécialistes en valeurs du Trésor; analyse des propositions financières concurrentes; choix des devises; suivi des titres publics sur le marché secondaire</li> <li>• Rôle de la BCEAO dans l'émission des titres publics.</li> </ul>	MEF
15h30	<p>DDP – <b>Front Office: emprunts concessionnels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation des opérations, processus décisionnel concernant les conditions générales des prêts, analyse des conditions des prêts.</li> </ul>	MEF
16h30	<p>DDP/DT – <b>Front Office: emprunt intérieur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des projections de besoin de financement</li> <li>• Organisations des opérations, calendrier des adjudications, processus décisionnel quant au choix de la maturité des instruments, règlement et suivi sur le marché secondaire</li> <li>• Investissement de la trésorerie excédentaire en lien avec la gestion de trésorerie quotidienne</li> <li>• Rôle vs. COSTEIF (même personnel?)</li> </ul>	MEF
17h30	Agence Titre UMOA: Vidéoconférence	Bureau BM
Lundi, Juin 15, 2015		
9h00	<p><b>Coordination de la gestion de la dette avec la politique monétaire</b></p> <p>Responsables de la Banque Centrale (Directeur national de la banque central et ses conseillers/équipes)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordination avec la politique macroéconomique (MEF et BCEAO)</li> <li>- Politique monétaire et échange d'informations sur la gestion de la trésorerie et le solde du compte du Trésor</li> <li>- Relations entre la BCEAO et le MEF quant à l'émission de titres publics (accord ou convention formalisé?)</li> </ul>	BCEAO
11h30	<b>Bureau de la Banque mondiale</b>	WB

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposé des objectifs du DeMPA</li> <li>- Vues du bureau de la Banque Mondiale quant au programme macroéconomique de la CIV</li> </ul>	
14h00	<p><b>Marché de la dette intérieure</b></p> <p>Visite d'une banque commerciale active afin d'échanger sur la dette du gouvernement et le développement du marché intérieur pour les titres du gouvernement.</p>	Société Générale (Sogebourse)
14h00	<p><b>Direction Générale de l'Economie:</b></p> <p>Coordination avec la politique fiscal et macroéconomique</p>	DGE + DPP + Budget + DGPLG
Mardi, Juin 16, 2015		
10h30	<p><b>Coordination avec la gestion de trésorerie (DCS + ACCT)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exécution du budget et prévision de flux de trésorerie</li> </ul>	MEF
12h00	<p><b>Audit Externe – Chambre de Comptes</b></p> <p>Audit Externe</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la publication des évaluations de la vérification des opérations de gestion de la dette</li> <li>- l'environnement du contrôle, les activités de vérification, l'information et la communication ainsi que le suivi.</li> <li>- et si des audits externes périodiques ont eu lieu et, dans l'affirmative, quelle était la nature de ces audits, qui les a réalisés et quelle suite a été réservée à leurs résultats ou conclusions ?</li> <li>- se faire une idée du statut juridique et de l'indépendance de l'institution supérieure de contrôle, de ses ressources et de sa charge de travail, de sa maîtrise et sa compréhension du Guide de L'INTOSAI.</li> </ul>	
15h30	<p><b>Audit Interne - Inspection Générale de l'Etat (IGE)</b></p> <p>Audit Financier</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le cadre redditionnel de la gestion de la dette</li> <li>- la publication des évaluations de la vérification des opérations de gestion de la dette</li> <li>- l'environnement du contrôle, les activités de vérification, l'information et la communication ainsi que le suivi.</li> <li>- et si des audits externes périodiques ont eu lieu et, dans</li> </ul>	Cours suprême + IGE + IGT + IGF

	<p>l'affirmative, quelle était la nature de ces audits, qui les a réalisés et quelle suite a été réservée à leurs résultats ou conclusions ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- se faire une idée du statut juridique et de l'indépendance de l'institution supérieure de contrôle, de ses ressources et de sa charge de travail, de sa maîtrise et sa compréhension du Guide de L'INTOSAI.</li> </ul>	
16h00	<p><b>Marché de la dette intérieure</b></p> <p>Visite à la Bourse de Valeurs afin d'échanger sur la dette du gouvernement, le développement du marché intérieur pour les titres du gouvernement et les systèmes de règlement-livraison (DCBR)</p>	BRVM
Mercredi, Juin 17, 2015		
9h00	<p><b>Réunion avec direction de la DDP</b></p> <p>Etat de l'information que nous n'avons pas reçue</p>	MEF
9h00	<p><b>Marché de la dette intérieure</b></p> <p>Visite d'une banque commerciale majeure afin d'échanger sur la dette du gouvernement et le développement du marché intérieur pour les titres du gouvernement.</p>	Citi
12h00	<b>Réunions de suivi</b>	
14h00	<b>Réunions internes – rédaction du rapport</b>	
Jeudi, Juin 18, 2015		
10h00	<b>Réunions internes – rédaction du rapport</b>	
14h00	<b>Préparation de la réunion de clôture</b>	

	Vendredi, Juin 19, 2015	
8h30	<b>Evaluation du suivi du DeMPA en CIV : M. le Directeur de la DDP et son équipe</b>	MEF
11h00	<b>Réunion de clôture avec Madame la Ministre de l'Economie et des Finances et M. le Directeur général de la DGTCP</b>	MEF
15h00	<b>Réunion avec les donateurs : restitution des conclusions de l'évaluation</b>	Bureau de la BM
18h00	L'équipe de la Banque quitte Abidjan	