



# PLAN STRATÉGIQUE

2023-2025



# AVANT-PROPOS

Face à la crise sanitaire internationale liée à la pandémie de la COVID-19, l'économie ivoirienne a fait preuve d'une forte résilience soutenue par le plan de riposte et de soutien à l'économie mis en œuvre par le Gouvernement. Ce plan a contribué à la réalisation de taux de croissance positifs d'environ 2% en 2020 et de 7% en 2021.

En dépit des stigmates de la crise sanitaire que portent encore certains secteurs d'activités et des tensions géopolitiques internationales et régionales, les bonnes performances soulignées ci-dessus permettent à la Côte d'Ivoire d'entrevoir une relance économique sereine.

L'Autorité Nationale de Régulation des Marchés Publics, en sa qualité d'acteur de l'action publique, entend jouer pleinement son rôle dans la dynamique de croissance économique soutenue et d'amélioration des conditions de vie des populations ivoiriennes.

A travers son plan stratégique 2023-2025 présenté dans ce document, l'ANRMP ambitionne de renforcer l'efficacité et la modernisation du système de la commande publique, moteur d'une économie compétitive et inclusive. Ainsi, la transformation digitale du système des marchés publics, la recherche de synergies avec les acteurs publics et privés de son écosystème, le renforcement des missions de régulation sur les contrats de partenariats public-privé sont autant



de défis que ce plan adressera sur la période 2023-2025. Pour ce faire, l'ANRMP s'est dotée d'outils modernes de gestion dont font partie le cadre d'analyse des risques sur les différents processus, le plan d'actions détaillé 2023-2025 et le cadre de revue périodique des performances.

C'est l'occasion pour moi d'inviter tous les acteurs et parties prenantes de la commande publique à œuvrer ensemble pour la réussite de ce plan afin de faire de la commande publique un pilier stratégique dans le développement durable de notre pays.

**DIOMANDE BAMBA Massanfi**  
**Présidente du Conseil de Régulation**

# CONTEXTE STRATEGIQUE

## UEMOA

En application des directives n°04 et n°05 de 2005, de la directive n° 04/2012/CM/UEMOA et de la directive n°01/2022/CM/UEMOA, les pays membres de l'UEMOA ont initié des réformes renforçant les pratiques de bonne gouvernance dans la commande publique



L'UEMOA constitué de huit pays, dont fait partie la Côte d'Ivoire, veille au renforcement de la compétitivité des activités économiques et financières des Etats membres en mettant en œuvre les politiques visant à assurer leur intégration. Ces dernières années, la nécessité d'avoir un standard communautaire de commande publique s'est faite ressentir. C'est dans cette optique que l'UEMOA participe au projet AMADE. Quatre directives orientent la politique communautaire en matière de commande publique :

### Directive n° 01-2022/CM/UEMOA

#### Objet de la directive:

Fixer le cadre institutionnel et juridique des partenariats public-privé dans l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine



### Directive n° 04-2012/CM/UEMOA

#### Objet de la directive:

Harmoniser les règles d'éthique et de déontologie applicables aux acteurs publics et privés intervenant dans le cadre des procédures de passation, d'exécution, de contrôle, de règlement et de régulation des marchés publics et des délégations de service public.



### Directive n° 04-2005/CM/UEMOA

#### Objet de la directive:

Définir les procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et les procédures de passation des délégations de service public, au sein de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine



### Directive n° 05-2005/CM/UEMOA

#### Objet de la directive:

Définir les principes et les modalités de mise en œuvre des fonctions, mécanismes et procédures de contrôle et de régulation des marchés publics et des délégations de service public, au sein de l'UEMOA



## Lucarne sur le Projet AMADE

Pour faciliter la réalisation de ses objectifs, l'UEMOA participe au projet AMADE (Accès aux Marchés de l'Aide publique au Développement) dont le but est de **renforcer les organisations intermédiaires du secteur privé pour un meilleur accès des entreprises locales aux marchés publics.**

**Date de lancement :** 2006

**Initiateur :** Organisation Internationale de la Francophonie (OIF)

Comité de pilotage présidé par l'Association de Promotion des Exportations de Côte d'Ivoire (APEX-CI).

L'année 2010 fut une année décisive pour le projet en Afrique de l'Ouest, dans la mesure où ses partenaires ont bénéficié d'un financement du programme Pro€Invest. Ce programme a permis la mise en œuvre d'un projet spécifique de renforcement des organisations intermédiaires du secteur privé (OI) pour un meilleur accès des entreprises locales aux marchés publics (MP), qui prit le nom de AMADE Pro€Invest.

# CONTEXTE STRATEGIQUE

## UEMOA

**Le système des marchés publics en Côte d'Ivoire s'adapte aux normes régionales afin de s'aligner sur les standards internationaux**

|      | Directives et Décisions de l'UEMOA   | Objectifs qui en découlent   | Réponses/ Impacts sur la CI  |
|------|--|--|--|
| 2019 | Dans la continuité des réformes induites par les directives précédentes  | Optimiser le dispositif de gestion sur la base des bonnes pratiques et des standards internationaux des marchés publics.                           | Adoption de l'ordonnance n°2019-679 du 24 juillet 2019 portant Code des marchés publics, dont les implications sont : <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La séparation des trois (3) fonctions à savoir : la passation, le contrôle et la régulation.</li> <li>▶ Le retrait de la structure administrative en charge du contrôle des Commissions d'Ouverture des plis et de Jugement des Offres (COJO)</li> <li>▶ L'instauration d'un Comité d'évaluation au sein desdites COJO</li> </ul> |
| 2009 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Directive n°01/2009/CM/UEMOA du 27 mars 2009 portant Code de transparence dans la gestion des finances publiques au sein de l'UEMOA.</li> </ul>   | Renforcer la transparence dans les procédures et processus des marchés publics et assurer une saine concurrence et des voies de recours efficaces. | Arrêté n°0106 du 13 Juillet 2011 portant code de déontologie en matière de marchés publics et de délégation des services publics.  |
| 2005 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Directive n°04/2005/CM/UEMOA du 09 décembre 2005 portant procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et des conventions de délégations de service public dans l'UEMOA.</li> <li>▶ Directive n°5/2005/CM/UEMOA du 09 décembre 2005 portant contrôle et régulation des marchés publics et des délégations de service public dans l'UEMOA.</li> </ul> |  | Adoption du décret n°2009-259 du 06 août 2009 portant Code des marchés publics<br>Adoption du décret n°2009-260 du 06 août 2009 portant sur l'organisation et le fonctionnement de l'Autorité Nationale de Régulation des Marchés Publics.   |
| 1999 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Décision n°01/2000/CM/UEMOA du 29 juin 2000 portant adoption du document de conception du projet de réforme des marchés publics des Etats.</li> </ul>   | Mettre en place un système des marchés publics plus performant et plus transparent en vue de l'amélioration de la gestion des dépenses publiques.  | Adoption du décret n°2005-110 du 24 février 2005 portant Code des marchés publics qui transfère des compétences de la Direction des Marchés Publics à de nouveaux acteurs et introduisant la déconcentration et la décentralisation de la fonction marché.   |

Sources : marchespublics.ci

# CONTEXTE STRATEGIQUE

## CÔTE D'IVOIRE POST-COVID-19

### La Côte d'Ivoire s'est dotée d'un dispositif de riposte multidimensionnel pour amortir les chocs économiques liés à la pandémie de la COVID-19

L'année 2020 fut marquée par l'apparition de la COVID-19 en Côte d'Ivoire. Cette pandémie d'envergure mondiale a eu des impacts négatifs à la fois sur l'économie et sur les ménages ivoiriens. Avec un taux de croissance économique moyen de 8% de 2012 à 2019, c'est un taux de 2% qui a été enregistré en 2020 du fait de la contraction des activités économiques du pays. Le tissu économique ivoirien constitué en majorité de Petites et Moyennes Entreprises (PME) a été très fragilisé. En effet, un rapport de la Banque Mondiale basé sur une enquête réalisée en Avril 2020 constate que l'épidémie de COVID-19 a eu plusieurs répercussions directes sur les entreprises (réduction du temps de travail, baisse des ventes et des revenus, voire cessation totale ou partielle d'activités).

Quelques statistiques :

**37,7%** des entreprises ont dû cesser leurs activités en 2020 (dont 2,4 % définitivement et 35,3 % temporairement)

Le taux de fermeture d'entreprises a été plus élevé parmi les micro entreprises (**43%**)

Jusqu'à **94,1%** des entreprises ont enregistré une baisse de leurs ventes au cours des 30 premiers jours après l'apparition de la pandémie

Face à cette pandémie, l'Etat ivoirien a adopté des mesures sanitaires, fiscales, sociales et monétaires aux fins de garantir la résilience de son économie et de préserver le bien-être des ménages durement affectés par cette crise.



#### Fiscal

- Paiement accéléré des factures de l'Etat de **moins de 100 millions** et des **crédits de TVA en 15 jours** par circuit accéléré pour les entreprises ayant moins de risques
- Allègement fiscal pour les secteurs touchés par des **exonérations de taxes**
- Accélération des procédures douanières pour les marchandises essentielles



#### Sanitaire

- Financement supplémentaire pour soutenir un plan d'intervention d'urgence sanitaire estimé à **95,88** milliards de FCFA
- Mise en place de mesures de distanciation sociale, couvre-feu, quarantaine et restrictions de voyage



#### Monétaire

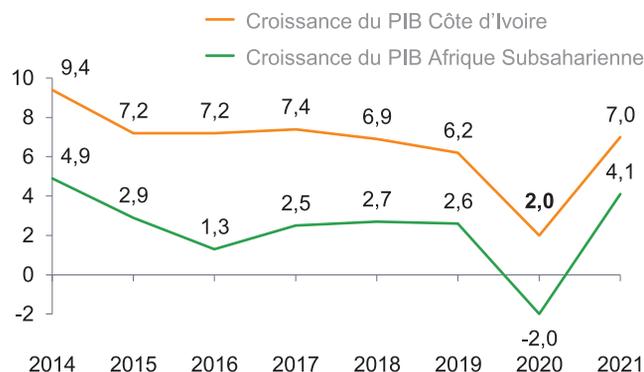
- Diminution des **taux directeurs** et de **refinancement** à 2,5% et prise de mesures **d'assouplissement réglementaire** par la BCEAO



#### Social

- Augmentation ciblée des dépenses sociales par une mise à disposition de **fonds de solidarité** pour les plus vulnérables
- Soutien aux **travailleurs en rupture de contrat** par un paiement **d'allocation spéciale** pendant **deux mois** aux travailleurs formels ayant perdu leur emploi du fait de la crise
- Lancement du travail à temps partiel pour fournir les services essentiels

Ce dispositif de riposte multidimensionnel du Gouvernement ivoirien a permis à la Côte d'Ivoire d'amortir les chocs économiques liés à la pandémie. Alors que la moyenne de la croissance économique de l'Afrique subsaharienne se retrouve négative pour l'année 2020 avec une récession de -2%, la Côte d'Ivoire a affiché un taux de croissance de 2%.



Source: Données Banque Mondiale Septembre 2022

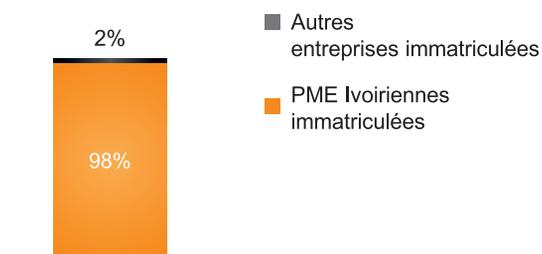
# CONTEXTE STRATEGIQUE

## CÔTE D'IVOIRE POST-COVID-19

### La commande publique : un vivier d'opportunités d'affaires pour les entreprises locales malgré les chocs économiques et sanitaires du fait de la pandémie

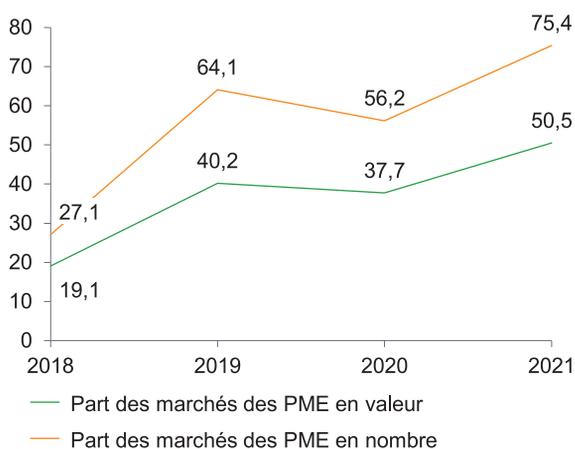
Au-delà de ces dispositions ponctuelles de riposte, il s'agit de permettre aux entreprises locales de se développer en leur donnant l'opportunité de participer pleinement à la croissance économique du pays.

#### Tissu économique ivoirien



Source : Données Banque Mondiale Août 2020

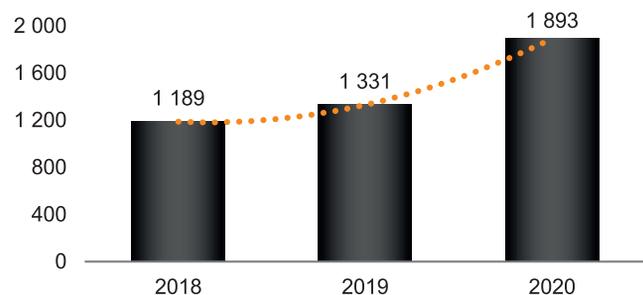
#### Part des marchés approuvés pour la catégorie PME en nombre et en valeur



Sources : Communication en Conseil des Ministres - Situation des opérations de passation des marchés publics au titre des années 2019, 2020 et 2021

Les ressources financières disponibles à travers les marchés publics représentent une opportunité importante pour les entreprises locales. À la faveur des plans nationaux de développement et des réformes engagées par l'Etat de Côte d'Ivoire depuis plus d'une décennie, les marchés publics n'ont cessé de croître. Le volume annuel des marchés publics a crû de 14% de 2019 à 2020 malgré la COVID-19 et les montants des marchés passés ont augmenté de 42% sur la même période, créant ainsi un vivier d'opportunités d'affaires pour les entreprises locales.

#### Montant des marchés publics en Milliards de FCFA de 2018 à 2020

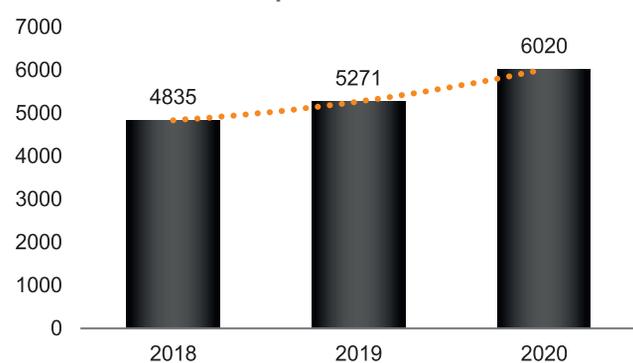


Sources : Données statistiques DGMP

Ces statistiques renforcent l'importance que peut revêtir la commande publique dans la stratégie de relance économique du pays.

Les ambitions gouvernementales matérialisées dans les Plans Nationaux de Développement et la croissance soutenue de la Côte d'Ivoire proposent une stabilité économique qui permet l'accroissement de l'offre de l'Etat à travers les marchés publics. Ce facteur positif fait de la commande publique une opportunité et un levier de choix pour les entreprises locales.

#### Nombre de marchés publics de 2018 à 2020



Sources : Données statistiques DGMP

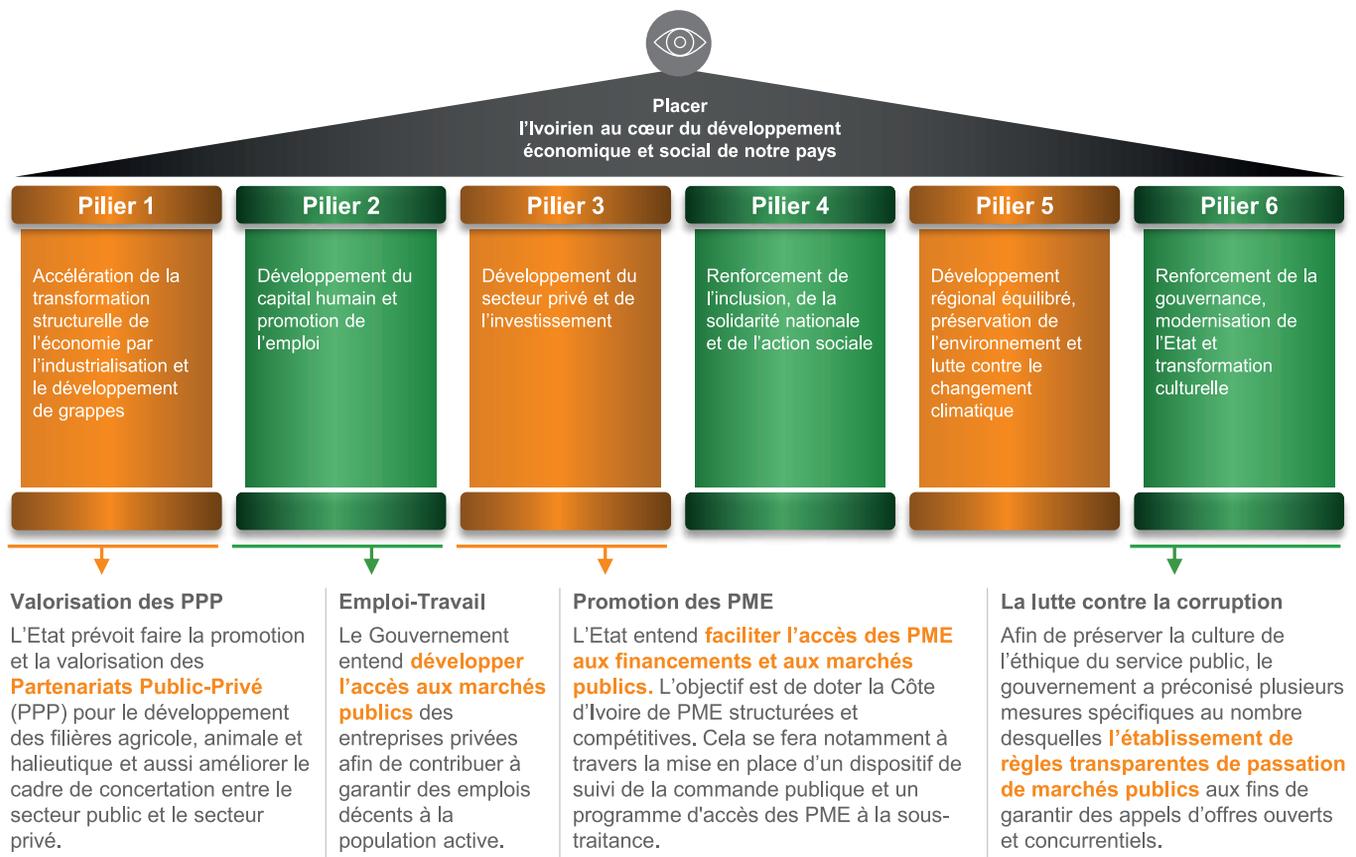
Faire de la commande publique un outil stratégique dans la construction d'une économie résiliente est un défi qui engage toutes les parties prenantes dont le régulateur qui, à travers sa mission de définition et d'amélioration des politiques, joue un rôle certain dans l'orientation donnée à la commande publique en Côte d'Ivoire.

# CONTEXTE STRATEGIQUE

## CÔTE D'IVOIRE PND 2021-2025

**Le PND 2021-2025 favorise l'accès des entreprises privées et plus spécifiquement des PME aux marchés publics tout en garantissant l'établissement de règles de transparence dans le processus de gestion de la commande publique**

“ La politique de l'Etat concernant les marchés publics s'appuie sur les piliers 1, 2, 3 et 6 de sa vision de développement. ”



### Plan National de Développement 2021-2025

L'élaboration du plan stratégique intervient dans le contexte d'actualisation du Plan National de Développement 2021 – 2025. La nouvelle boussole de l'action publique vise à terme « **une Côte d'Ivoire, puissance industrielle, unie dans sa diversité culturelle, démocratique et ouverte sur le monde** ». L'impact global visé par le PND 2021-2025 est « **la compétitivité de l'économie ivoirienne, soutenue par une bonne gouvernance qui assure un bien-être des populations dans l'équité** ».

Cet impact se décline en deux axes que sont la transformation économique et sociale et la transformation de l'administration et de la gouvernance. Ces axes sont soutenus par 6 piliers qui eux-mêmes placent la commande publique au cœur de leur stratégie.

La commande publique occupe une place de choix dans les stratégies du gouvernement ivoirien pour l'horizon 2025. En effet, le pilier 1 concerne l'accélération de la transformation structurelle de l'économie. Cette transformation structurelle passe par la mise en place de cadre de gouvernance et de mécanismes de financements. L'Etat prévoit faire la **promotion et la valorisation des Partenariats Public-Privé (PPP) pour le développement des filières agricole, animale et halieutique et**

aussi améliorer le cadre de concertation entre le secteur public et le secteur privé. Plus loin, au niveau du pilier 2, dans sa politique de développement du capital humain, le Gouvernement souhaite amener les populations y compris les plus vulnérables à accéder à des emplois décents afin de participer à la croissance économique du pays. Pour cela, il entend **développer l'accès aux marchés publics des petites et moyennes entreprises**. Enfin, pour le pilier 3, axé sur le développement du secteur privé et de l'investissement, à ce niveau une fois de plus, l'Etat prévoit le renforcement de la contribution des PME à l'économie à travers un accès facilité aux marchés publics et aux financements. L'objectif est de doter la Côte d'Ivoire de PME structurées et compétitives. Cela se fera notamment à travers la mise en place d'un dispositif de suivi de la commande publique, d'un programme d'accès des PME à la sous-traitance et d'une assistance dans la prospection et l'accès à des marchés nouveaux. À la lumière des (3) trois premiers piliers du PND 2021-2025, l'on comprend tout de suite la place importante qu'occupe la commande publique dans les stratégies de développement de l'Etat de Côte d'Ivoire.

# CONTEXTE STRATEGIQUE

## L'évolution du dispositif de lutte contre la fraude appelle à une synergie d'actions entre l'ANRMP et les organismes qui forment l'écosystème de la lutte contre la corruption et de la promotion de la bonne gouvernance

Il appartient dès lors au régulateur d'occuper toute sa place aux côtés du Gouvernement dans la réalisation de cette volonté politique à travers l'exécution de ses missions d'information et de sensibilisation, de règlement de litiges, de conseil de l'Etat sur les réformes du système des marchés publics et de la promotion de la bonne gouvernance. Par ailleurs, le dispositif de lutte contre la fraude a été enrichi avec la création d'une plateforme de dénonciation du nom de « SPACIA ». En plus de cet outil, le Ministère de la promotion de la bonne gouvernance, du renforcement des capacités et de la lutte contre la corruption à travers son plan stratégique ambitionne la mise en œuvre de plusieurs actions qui rejoignent l'axe d'intervention du régulateur. Au titre de ces actions, l'on peut citer les suivantes :

- ▶ Participation à la mise en œuvre et adoption de la stratégie nationale de lutte contre la corruption
- ▶ Développement d'un Programme national de formation à la bonne gouvernance et à la lutte contre la corruption
- ▶ Formation des fonctionnaires et agents de l'Etat dans le domaine de l'éthique, de l'intégrité, de la transparence et de la redevabilité
- ▶ Renforcement de la communication institutionnelle des organes en charge de la lutte contre la corruption
- ▶ Conduite d'une campagne de sensibilisation sur les méfaits de la corruption

Ces actions matérialisent la volonté affichée de l'Etat de Côte d'Ivoire d'assainir l'environnement des affaires et de promouvoir une bonne gestion à travers la création d'un citoyen nouveau, consciencieux de sa contribution et actif dans le développement économique du pays. La commande publique représente un aspect très important de ce développement. Le régulateur à travers des procédures claires et cohérentes doit pouvoir garantir l'accès équitable à tous aux marchés publics mais aussi l'acquisition de biens et services durables.

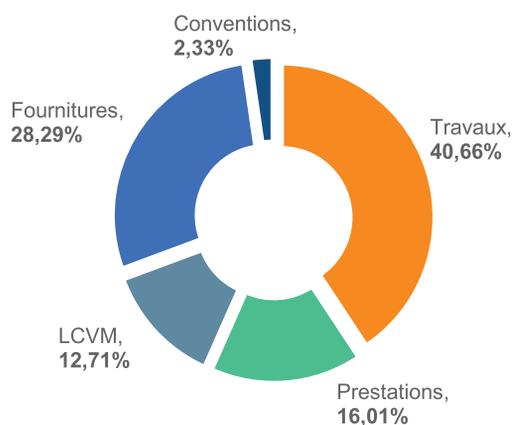
La dématérialisation est un levier mis en avant par l'Etat pour renforcer l'efficacité des services publics et la transparence au sein de l'administration publique. En effet, la transformation digitale de l'administration est nécessaire pour la croissance numérique du pays et bénéfique pour l'ensemble de la population. L'utilisation d'outils digitaux permettra de lutter contre la lourdeur administrative et de réduire la corruption.



# CHIFFRES CLES SUR LES MARCHES PUBLICS

## Marchés publics de ces trois dernières années

### Répartition en nombre



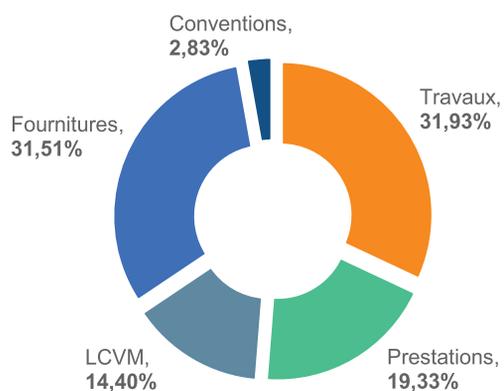
2020



Nombre de marchés approuvés  
**6020**



Valeur monétaire des marchés approuvés  
**1 893**  
Milliards de FCFA



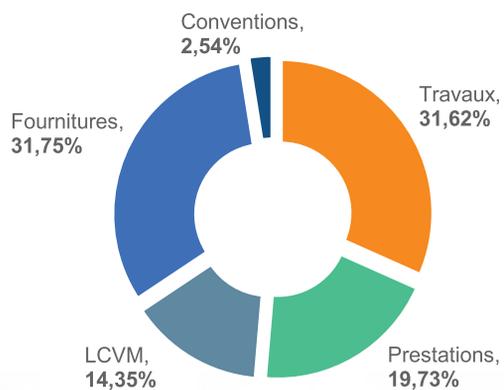
2019



Nombre de marchés approuvés  
**5271**



Valeur monétaire des marchés approuvés  
**1 331**  
Milliards de FCFA



2018



Nombre de marchés approuvés  
**4835**



Valeur monétaire des marchés approuvés  
**1 189**  
Milliards de FCFA

LCVM : Lettre de Commande Valant Marché

Sources : Données statistiques DGMP

# MISSIONS DE L'ANRMP

Un total de onze missions sont réalisées par le régulateur

## Missions de prévention

Assurer la définition et l'amélioration des politiques en vue des actions de réforme du système de la commande publique

Définir les politiques et les stratégies de formation et d'information des acteurs de la commande publique

Créer et animer un cadre d'échanges et d'écoute de l'ensemble des acteurs du système de la commande publique

Définir les orientations pour l'animation et l'alimentation du système d'information des marchés publics et du site internet qui lui est consacré et d'en assurer la surveillance

## Missions de veille

Veiller à l'application des principes de bonne gouvernance, notamment par la mise en œuvre des moyens préventifs permettant de lutter contre la fraude et la corruption dans les marchés publics et les contrats de Partenariats Public-Privé

Régler les litiges et différends nés à l'occasion de la passation des marchés publics et des contrats de Partenariats Public-Privé

Prononcer des sanctions à l'encontre des acteurs privés de la commande publique, reconnus coupables de violations de la réglementation de la commande publique

Proposer aux autorités compétentes des sanctions à l'encontre des acteurs publics de la commande publique, reconnus coupables de violations de la réglementation de la commande publique

Procéder à des conciliations, le cas échéant, en matière d'exécution et de règlement des marchés publics et des contrats de Partenariats Public-Privé

## Missions de contrôle et suivi

Réaliser les audits indépendants de la passation et de l'exécution des marchés publics et des contrats de Partenariats Public-Privé et d'assurer le suivi de la mise en œuvre des recommandations avec les administrations concernées

Assurer le suivi des décisions portant sur le règlement des litiges qui lui sont soumis

# PRESENTATION DE L'ANRMP

## Organisation

L'Autorité Nationale de Régulation des Marchés Publics (ANRMP) est une Autorité Administrative Indépendante (AAI) chargée d'assurer la régulation du système de la commande publique à travers (i) la définition des politiques et des stratégies de formation des acteurs de la commande publique, (ii) la gestion des recours et les sanctions pour violation de la réglementation en vigueur et (iii) la réalisation des études et des audits indépendants.



### Ressources:

- ▶ Ressources humaines qualifiées
- ▶ Ressources financières :
  - Redevance de régulation
  - Subventions de l'Etat



### Partenaires clés:

- ▶ Administration publique
- ▶ Secteur privé
- ▶ Société civile



### Canaux:

- ▶ Site internet de l'ANRMP
- ▶ Brochures, dépliants, bloc-notes
- ▶ E-mailing
- ▶ Presse (presse écrite, Journal Officiel de la République)
- ▶ Presse audio-visuelle
- ▶ Numéro vert
- ▶ Dispositif d'écoute client (Boîte à suggestion)
- ▶ Support de formation

## Activités clés



### Définition des politiques et formation

- ▶ Formuler des avis au Ministre chargé des marchés publics pour la définition et l'amélioration des politiques en vue des actions de réforme du système des marchés publics
- ▶ Définir les politiques et les stratégies de formation et d'information des acteurs de la commande publique
- ▶ Définir les orientations pour l'animation et l'alimentation du système d'information des marchés publics et du site internet qui lui est consacré et d'en assurer la surveillance
- ▶ Veiller à l'application des principes de bonne gouvernance, notamment par la mise en œuvre des moyens préventifs permettant de lutter contre la fraude et la corruption dans les marchés publics et les contrats de Partenariats Public-Privé



### Règlement de litiges

- ▶ Régler les litiges et différends nés à l'occasion de la passation et du contrôle des marchés publics et des contrats de Partenariats Public-Privé
- ▶ Prononcer des sanctions à l'encontre des acteurs privés de la commande publique, reconnus coupables de violations de la réglementation de la commande publique
- ▶ Proposer aux autorités compétentes des sanctions à l'encontre des acteurs publics de la commande publique, reconnus coupables de violations de la réglementation de la commande publique
- ▶ Procéder à des conciliations, le cas échéant, en matière d'exécution et de règlement des marchés publics et des contrats de Partenariats Public-Privé



### Audit

- ▶ Réaliser les audits indépendants de la passation et de l'exécution des marchés publics et des contrats de Partenariats Public-Privé et d'assurer le suivi de la mise en œuvre des recommandations avec les administrations concernées
- ▶ Assurer le suivi des décisions portant sur le règlement des litiges qui lui sont soumis

# PANORAMA SUR LES PERFORMANCES PASSEES

| Activité                  | Indicateurs de mesure   | 2020  |             | 2021  |             |
|---------------------------|---|-------|-------------|-------|-------------|
|                           |   | Cible | Réalisation | Cible | Réalisation |
| AUDIT                     | Taux de réalisation du programme d'audits   | 100%  | 100%        | 100%  | 0%          |
|                           | Taux de respect de l'échantillon des audits de gestion N-1  | 100%  | 100%        | 7%    | 8%          |
|                           | Taux de mise en œuvre des recommandations issues des audits                                       |       |             | 80%   | 61%         |
|                           | Taux de respect des délais de notification des audits (1 mois après la finalisation des rapports) |       |             | 100%  | 0%          |
|                           | Taux de respect des délais de publication des audits soumis à un appui budgétaire                 | 100%  | 0%          | 100%  | 0%          |
| ETUDES                    | Taux de réalisation du programme d'études   | 80%   | 98%         | 100%  | 50%         |
| SUIVI DES RECOMMANDATIONS | Taux de respect des délais de publication des matrices de suivi des recommandations               | 100%  | 100%        |       |             |
| DEFINITION DES POLITIQUES | Taux de réalisation du Plan de Définition des Politiques (PDP)                                    |       |             | ≥ 90% | 100%        |
|                           | Taux de propositions d'actions de définitions des politiques validées                             | ≥ 50% | 90%         |       |             |
| RECOURS ET SANCTIONS      | Taux d'exécution des décisions d'annulation   | ≥ 80% | 100%        | 90%   | 100%        |

Insuffisances relevées dans la réalisation de plusieurs objectifs

Données manquantes

Données non publiées

# BILAN STRATEGIQUE

La mise en place du dispositif de planification et de suivi de la performance a permis une amélioration considérable du taux de réalisation des objectifs en 2021

| Impacts/Objectifs stratégiques   | 2020                  |                    | 2021                  |                    |
|--|-----------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|
|  | Réalisé partiellement | Totalement réalisé | Réalisé partiellement | Totalement réalisé |
| <b>OS1</b> Les politiques, les stratégies de formation et le dispositif d'échange avec les parties prenantes pertinentes de la commande publique sont définis et renforcés | 50% (4)               | 37,5% (3)          | 0% (0)                | 100% (2)           |
| <b>OS2</b> Des moyens préventifs permettant de lutter contre la fraude et la corruption dans la commande publique sont mis en œuvre  | 50% (2)               | 50% (2)            | 0% (0)                | 100% (3)           |
| <b>OS3</b> Les audits indépendants de la passation et de l'exécution de la commande publique sont réalisés   | 66,7% (2)             | 0% (0)             | 100% (2)              | 0% (0)             |
| <b>OS4</b> La gestion technique, administrative et financière de l'Autorité est assurée  | 55% (16)              | 21% (6)            | 41% (9)               | 59% (13)           |

Trois conclusions/observations sont à noter suite à l'analyse de la réalisation du plan stratégique précédent :

## COMPLEXITE

**1- La lisibilité globale du plan stratégique 2019-2021 est complexifiée par la succession de modifications apportées au plan stratégique et à son cadre de résultats**

La complexité est due à une structuration stratégique difficilement lisible, un rattachement à la Politique Qualité qui prête à confusion, et également au fait que d'importantes modifications qui compliquent le bilan global du plan stratégique aient été faites entre 2019 et 2021.

## MEILLEURE PLANIFICATION ET SUIVI

**2- La planification et le suivi des activités sont prévus et assurés par des acteurs spécifiques**

Il existe trois (3) niveaux de suivi de la mise en œuvre du plan stratégique avec des fréquences différentes. L'on note ainsi :

- ▶ **Le suivi des activités au sein de chaque processus** qui se fait régulièrement et est assuré par chaque responsable de processus.
- ▶ **Le suivi trimestriel des activités appelé « Revue des performances »** qui réunit l'ensemble des pilotes de processus pour présenter leurs activités et résultats obtenus.
- ▶ **Le suivi semestriel appelé « Revue de direction »** qui se tient sous les dispositions prévues par la Norme de certification ISO 9001 version 2015. Cette revue réunit l'ensemble des pilotes et copilotes de processus.

En plus de ces revues, des audits qualité sont réalisés pour évaluer la bonne mise en œuvre des actions prévues pour chaque processus.

## AMELIORATION DES PERFORMANCES

**3- Une amélioration des performances en 2021 induite par l'appropriation des outils de planification et de revue du cadre de résultat.**

En 2020, les performances moyennes sont dues à la prise de connaissance du nouveau cadre de résultats stratégiques et la mise en place des outils techniques adaptés. Pour ce qui est de l'année 2021, on constate une amélioration des performances due à un perfectionnement des outils de gestion et un cadre de résultats adapté aux réalités de l'ANRMP.

# MATRICE SWOT

## Facteurs Internes



### Forces

- ▶ L'Autorité adosse son processus de pilotage de la mise en œuvre de sa stratégie sur des outils qui lui permettent d'avoir une bonne visibilité de l'atteinte de ses objectifs (PTA, cadre de résultat, revue de performance trimestrielle et revue de direction semestrielle)
- ▶ La structure organisationnelle de l'ANRMP s'aligne parfaitement au cœur de métier du régulateur de par ses unités organisationnelles et leurs prérogatives
- ▶ L'Autorité dispose de ressources humaines engagées et disponibles sur le moyen terme. En effet, 80% du personnel se voit toujours à l'ANRMP dans les 3 prochaines années et 88% estime avoir des activités qui correspondent à leurs attentes pour le poste occupé
- ▶ Le mécanisme de financement de l'ANRMP est garanti par des ressources financières pérennes
- ▶ La stratégie de communication multicanale permet au régulateur de toucher sa cible et d'insuffler un climat de confiance auprès des acteurs de la commande publique (numéro vert, boîte à suggestion, campagne de sensibilisation, etc.)
- ▶ La fonction de veille réglementaire de l'ANRMP est opérationnelle et lui permet de jouer pleinement son rôle d'appui au gouvernement sur des réformes relatives au dispositif de gestion de la commande publique
- ▶ Un mécanisme d'évaluation du personnel robuste



### Faiblesses

- ▶ Plus de la moitié du personnel reste mitigé quant à la fluidité des interactions entre les unités organisationnelles de l'ANRMP
- ▶ Les points de faiblesse les plus impactants aux yeux du personnel de l'ANRMP sont la formation et la valorisation des profils de carrière
- ▶ Les comités thématiques rencontrent des difficultés dans leur opérationnalisation, notamment les comités risque et contrôle interne, procédure, simplification et dématérialisation et le comité d'audit
- ▶ Près de la moitié (42%) des unités organisationnelles prévues au titre de l'organigramme de l'ANRMP ne sont pas fonctionnelles (notamment les bureaux et divisions)
- ▶ 4 des 17 postes de responsabilités à pourvoir à date proviennent des fonctions métiers, soit 23,5% des vacances aux postes de responsabilités
- ▶ La répartition du poids du personnel par unité organisationnelle dans l'effectif total à fin 2021 montre que seulement 22% du personnel est affecté aux activités métiers
- ▶ Le taux de couverture des effectifs de l'ANRMP par son plan de formation demeure faible
- ▶ L'automatisation relativement faible des activités du régulateur oblige certaines unités organisationnelles à recourir à des tableurs Excel pour le pilotage de leur performance (tableau de bord Excel de suivi du traitement des recours, tableur Excel de suivi de l'exécution des marchés)

# MATRICE SWOT

## Facteurs Externes



### Opportunités

- ▶ La stratégie de développement de la Côte d'Ivoire à travers le PND 2021-2025 vise à faciliter l'accès des entreprises privées et, plus spécifiquement, des PME aux marchés publics tout en garantissant l'établissement de règles de transparence dans le processus de gestion de la commande publique
- ▶ Les initiatives de lutte et de prévention contre la corruption avec le développement de la Plateforme nationale du Système de Prévention et de Détection des Actes de Corruption et Infractions (SPACIA)
- ▶ La réalisation de grands projets d'infrastructures qui sous-tendent le développement économique et social de la Côte d'Ivoire fait appel le plus souvent aux contrats de Partenariats Public-Privé faisant partie du champ d'intervention de l'ANRMP
- ▶ L'Etat de Côte d'Ivoire est engagé dans un processus de dématérialisation de la commande publique à travers le développement du SIGOMAP et l'adoption de l'Arrêté n°737/SEMPMBPE/DGBF/DMP du 30 juillet 2018 relatif à la dématérialisation des procédures de passation des marchés publics
- ▶ La robustesse de l'économie ivoirienne garantit une évolution constante du volume des marchés approuvés qui a connu une croissance moyenne d'au moins 11% de 2018 à 2020



### Menaces

- ▶ L'instabilité politique dans plusieurs pays frontaliers de la Côte d'Ivoire pourrait avoir des conséquences à court ou moyen terme sur l'économie ivoirienne
- ▶ La mauvaise perception de la transparence dans le processus d'attribution des marchés publics pourrait conduire au désintéressement des opérateurs économiques
- ▶ L'indice de perception de la corruption de la Côte d'Ivoire demeure élevé. Cela a des conséquences sur son attractivité auprès des investisseurs et contribue à la dégradation du risque pays
- ▶ La forte probabilité d'exposition des systèmes d'information des acteurs de la commande publique aux risques de cybersécurité (intrusion, perte de données sensibles) du fait de la dématérialisation des processus de passation de marchés pourrait représenter un risque réputationnel pour l'ANRMP
- ▶ La forte propension de l'activité informelle dans l'économie participe à fausser les politiques de planification

# PRESENTATION DES AXES ET OBJECTIFS STRATEGIQUES

## Ambition de l'ANRMP



### Vision

« Impulser la construction d'un système de la commande publique moderne et efficace, moteur d'une économie compétitive et inclusive »



### Thématiques

|                         |   |   |   |
|-------------------------|---|---|---|
| Transformation digitale | Synergie entre l'ANRMP, les organes de contrôle de l'Etat et l'écosystème de la commande publique | Montée en puissance progressive sur les missions de régulation des contrats PPP | Excellence opérationnelle sur les activités métiers et supports |
|-------------------------|---|---|---|



### Axes stratégiques

- 01** Impulser la transformation digitale du système de la commande publique
- 02** Renforcer et exploiter la synergie entre l'ANRMP, les corps de contrôle, les instituts spécialisés et les acteurs de son écosystème
- 03** Renforcer les missions de régulation sur les contrats de Partenariats Public-Privé
- 04** Assurer l'excellence opérationnelle sur les activités métiers et supports de l'ANRMP

# PRESENTATION DES AXES ET OBJECTIFS STRATEGIQUES

01



## Impulser la transformation digitale du système de la commande publique

La digitalisation fait partie des leviers stratégiques importants mis à contribution par l'Etat de Côte d'Ivoire pour asseoir son développement économique. De plus, il existe plusieurs initiatives et réalisations en terme de développement des systèmes d'information au sein de l'administration publique (SIGOB; SIGOMAP; SPACIA; eFournisseur de CELIOPE). Les grands enjeux qui découlent de ces constats sont les suivants :

- ▶ La nécessité de procéder à une dématérialisation intégrée et progressive des procédures et processus de la commande publique
- ▶ La nécessité de faire communiquer entre eux les différents applicatifs développés dans le système de la commande publique

Ainsi l'ANRMP, l'un des acteurs majeurs du système de la commande publique ne saurait se mettre en marge de cette dynamique de transformation structurelle.

02



## Renforcer et exploiter la synergie entre l'ANRMP, les corps de contrôle, les instituts spécialisés et les acteurs de son écosystème

L'évolution des dispositifs relatifs à la promotion de la bonne gouvernance et le renforcement des attributions des corps de contrôle de l'Etat de Côte d'Ivoire traduisent la volonté du gouvernement de garantir l'efficacité et la transparence dans l'action publique. Ces nouveaux dispositifs offrent des possibilités d'interactions et de partage d'informations qui seront bénéfiques pour le régulateur dans le déploiement de ses missions. En effet, les corps de contrôle de l'Etat dans le cadre de la mise en œuvre de leurs missions font parfois la revue des procédures de passation et d'exécution des marchés publics au sein de plusieurs structures publiques. De plus, certains instituts spécialisés du fait des études économiques et statistiques qu'ils réalisent sont à même de produire entre autres des informations économiques et des données probantes en lien avec les marchés publics.

L'axe stratégique n°2 s'imbrique donc parfaitement dans la volonté d'avoir une économie résiliente qui s'appuie sur la synergie d'action de tous les acteurs capables d'apporter un vent de modernité au système de la commande publique.

# PRESENTATION DES AXES ET OBJECTIFS STRATEGIQUES

03



## Renforcer les missions de régulation sur les contrats de Partenariats Public-Privé

Sur les contrats de Partenariats Public-Privé (PPP), il est observé une prise en charge insuffisante des activités de régulation. Avec la réaffirmation de sa compétence sur les contrats de partenariats public-privé et au regard de la place importante que ce nouvel outil occupe dans la mise en œuvre des stratégies de développement du gouvernement, l'ANRMP se doit de déployer de façon progressive ses activités sur ce périmètre afin de s'assurer de l'application effective des règles de bonne gouvernance et de mettre en place un dispositif de veille des intérêts de l'Etat et des populations dans le processus d'attribution et d'exécution des contrats de Partenariats Public-Privé.

04



## Assurer l'excellence opérationnelle sur les activités métiers et supports de l'ANRMP

La nouvelle vision de l'ANRMP consiste à renforcer l'efficacité et la modernité du système de la commande publique, moteur d'une économie compétitive et inclusive. Ce pari sur la modernité et l'efficacité nécessite une transformation profonde des pratiques opérationnelles de l'Autorité. En effet, les activités métiers de l'ANRMP évoluent dans un environnement dynamique qui les oblige à faire preuve d'adaptation et d'innovation notamment en matière de définition et d'amélioration des politiques. Pour garder la maîtrise technique sur ces métiers, l'Autorité se doit de prendre en main l'internalisation de certaines activités confiées à des prestataires. Cette nouvelle dynamique implique le renouvellement des outils opérationnels utilisés dans le cadre d'activités clés telles que l'Audit Indépendant. L'Autorité doit également s'assurer de la robustesse de ces processus internes pour garantir un traitement efficace des recours.

Tous ces changements ne peuvent se faire sans un support de qualité qui accompagne les unités organisationnelles métiers. Ainsi, il est nécessaire d'entamer une transformation numérique interne capable de porter les ambitions nouvelles du régulateur. Aussi, une prise en compte effective des aspirations des ressources humaines s'impose-t-elle en matière de gestion efficace des profils de carrière.

# PRESENTATION DES AXES ET INITIATIVES

## VISION

« Impulser la construction d'un système de la commande publique moderne et efficace, moteur d'une économie compétitive et inclusive »

### AXES

### INITIATIVES

1

Impulser la transformation digitale du système de la commande publique

1.1

Concevoir la stratégie digitale de la commande publique

1.2

Dématérialiser les activités de régulation

2

Renforcer et exploiter la synergie entre l'ANRMP, les corps de contrôle, les instituts spécialisés et les acteurs de son écosystème

2.1

Créer un cadre d'échange d'informations avec les corps de contrôle de l'Etat afin de capitaliser mutuellement sur les données disponibles

2.2

Mettre en place un cadre de collaboration entre l'ANRMP et les structures en charge des PME

2.3

Créer un cadre de collaboration entre l'ANRMP, des instituts spécialisés adéquats ainsi que certains acteurs de son écosystème en vue de bénéficier de leur expertise dans la conduite de ses missions

3

Renforcer les missions de régulation sur les contrats de partenariats public-privé

3.1

Procéder à la réforme du cadre institutionnel et réglementaire des Partenariats Public-Privé

3.2

Renforcer les capacités du personnel dans le domaine des contrats PPP

3.3

Assurer la sensibilisation des acteurs sur le rôle du régulateur dans les contrats PPP

4

Assurer l'excellence opérationnelle sur les activités métiers et supports de l'ANRMP

4.1

Accroître le volume des activités d'audit de l'ANRMP

4.2

Mettre en œuvre les plans de renforcement des capacités et de définition des politiques

4.3

Renforcer les capacités du personnel pour une meilleure prise en main des missions de régulation de l'ANRMP

4.4

Mettre en place un dispositif de suivi de la commande publique

4.5

Moderniser les processus supports via la dématérialisation

# PRESENTATION DES AXES ET INITIATIVES

## AXE 1

Impulser la transformation digitale du système de la commande publique

### INITIATIVES

### OBJECTIFS

**Concevoir la stratégie digitale de la commande publique**

Elaborer et faire valider le schéma directeur de transformation digitale du système de la commande publique par les parties intéressées

**Dématérialiser les activités de régulation**

Dématérialiser à 100% les activités de formation, de gestion des recours et sanctions et d'audit

# PRESENTATION DES AXES ET INITIATIVES

## AXE 2

Renforcer et exploiter la synergie entre l'ANRMP, les corps de contrôle, les instituts spécialisés et les acteurs de son écosystème

### INITIATIVES

### OBJECTIFS

Créer un cadre d'échange d'informations avec les corps de contrôle de l'Etat afin de capitaliser mutuellement sur les données disponibles

Réaliser 100% du plan triennal de sensibilisation autour de l'importance des synergies dans l'action publique

Opérationnaliser un cadre formel d'échange d'informations entre l'ANRMP et les organes de contrôle de l'Etat avec la tenue de 100% des réunions

Mettre en place un cadre de collaboration entre l'ANRMP et les structures en charge des PME

Améliorer le niveau de compréhension des PME sur le fonctionnement du système de la commande publique

Créer un cadre de collaboration entre l'ANRMP, des instituts spécialisés adéquats ainsi que certains acteurs de son écosystème en vue de bénéficier de leur expertise dans la conduite des missions de l'Autorité

Mettre en place un cadre de collaboration en matière de régulation avec au moins 5 partenaires clés

# PRESENTATION DES AXES ET INITIATIVES

## AXE 3

**Renforcer les missions de régulation sur les contrats de Partenariats Public-Privé**

### INITIATIVES

### OBJECTIFS

**Procéder à la réforme du cadre institutionnel et réglementaire des Partenariats Public-Privé**

Transposer la directive n°01/2022/CM/UEMOA portant cadre juridique et institutionnel des Partenariats Public-Privé dans l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine

**Renforcer les capacités du personnel dans le domaine des contrats de Partenariats Public-Privé**

Exécuter à 100% le plan de renforcement des capacités du personnel de l'ANRMP

**Assurer la sensibilisation des acteurs sur le rôle du régulateur dans les contrats de Partenariats Public-Privé**

Mettre en œuvre à 100% le plan de sensibilisation sur le rôle du régulateur dans les Partenariats Public-Privé

# PRESENTATION DES AXES ET INITIATIVES

## AXE 4

Assurer l'excellence opérationnelle sur les activités métiers et supports de l'ANRMP

### INITIATIVES

### OBJECTIFS

Accroître le volume des activités d'audit de l'ANRMP

Auditer 50% en nombre de marchés passés au titre de l'année précédente

Internaliser l'audit d'au moins 1% de l'échantillon des marchés passés au titre de l'année précédente

Assurer un taux de mise en œuvre de 100% des recommandations issues des audits

Mettre en œuvre les plans de renforcement des capacités et de définition des politiques

Réaliser 100% du plan de renforcement de capacités prévu au titre de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de renforcement des capacités dans le domaine des marchés publics

Réaliser 100% du plan de définition des politiques sur la commande publique

Renforcer les capacités du personnel pour une meilleure prise en main des missions de régulation de l'ANRMP

Déployer à 100% le plan de formation du personnel

Mettre en place un dispositif de suivi de la commande publique

Assurer la publication annuelle du rapport général de la commande publique

Moderniser les processus supports via la dématérialisation

Dématérialiser 100% des processus identifiés

## Notre champ de compétences



*Agir ensemble pour la transparence et l'équité dans les marchés publics*

[www.anrmp.ci](http://www.anrmp.ci)

NUMÉRO VERT **800 00 100**

**Numéro Vert**

**800 00 100**

**Gratuit & anonyme**

**Un recours**

**Vous souhaitez dénoncer  
une fraude ou un acte  
de corruption**

**Une question sur la passation  
de marchés**

**Une question sur la régulation**



**Contactez-nous**

[www.anrmp.ci](http://www.anrmp.ci)

NUMÉRO  
VERT **800 00 100**



ANRMP

