MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DU BUDGET

DIRECTION GENERALE DU TRESOR
ET DE LA COMPTABILITE PUBLIQUE

REPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE

Union-Discipline-Travail

RAPPORT ANNUEL SUR LA GESTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS NATIONAUX

.....

EXERCICE 2025



EPHR DE SAN-PEDRO



M. Adama COULIBALY
Ministre de l'Économie, des Finances et du Budget

MOT DU MINISTRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DU BUDGET

Au cours des trois (3) dernières années, les appuis financiers de l'État au profit des Établissements Publics Nationaux (EPN) ont représenté en moyenne 2,86% du budget de l'État. Si l'on prend en compte les recettes affectées et les autres recettes, cette moyenne s'établit à 4,11%. Cet appui budgétaire justifie l'exigence d'une gouvernance rigoureuse, d'une maîtrise des dépenses et d'un système de mesure de la performance.

Le présent rapport qui couvre la gestion 2025 donne l'occasion de porter un regard sur la trajectoire du secteur parapublic ivoirien. Il en ressort les principaux indicateurs ci-après :

- le montant total des transferts effectifs (subventions et recettes affectées) s'élève à 599,67 Milliards (Mds) de FCFA contre 559,97 Mds de FCFA en 2024, ce qui correspond à un taux de progression de 7,09% ;
- l'excédent budgétaire global se situe à 121,83 Mds FCFA, contre 32,94 Mds en 2024 de FCFA, soit un écart positif de 88,89 Mds de FCFA.

Ces résultats témoignent d'une amélioration réelle de la gouvernance financière. Cependant, ce progrès masque le défi structurel majeur que confirme année après année chaque rapport du Trésor Public : aucun Établissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) ne respecte le taux de convergence de 60% imposé par l'article 56 de la loi n°2020-627 du 14 août 2020 fixant les règles générales relatives aux Établissements Publics Nationaux et portant création de catégories d'Établissements Publics.

En effet, en 2025, les ressources propres réalisées par les EPN par rapport aux recettes globales recouvrées s'établissent à 14,15%, contre 12,97% en 2024.

Quant aux ressources propres des EPIC, de 2,88% en 2022, elles sont remontées à 15,07% en 2023. Elles ont décru, allant de 7,92% en 2024 à 6,81% en 2025. Cette inversion structurelle persistante, manifestement éloignée des exigences de la loi, ne saurait être maintenue.

À contrario, les EPA, non soumis à cette obligation, ont amélioré ce ratio, passant de 28,22 Mds de FCFA en 2024 à 42,14 Mds de FCFA en 2025, soit une progression de 49,33%.

Par ailleurs, il est à noter que la gestion 2025 est aussi celle de l'intégration réussie des 21 EPHR dans l'écosystème des EPN.

Ces résultats démontrent que la rigueur de la comptabilité publique est un levier d'efficacité dans le secteur hospitalier. Pour une gouvernance résolument orientée vers les résultats, la relation entre l'État et ces EPN doit continuer d'évoluer pour atteindre une autonomie financière véritable comme obligation de performance et non comme un objectif théorique.

Au total, ce rapport présente des propositions susceptibles d'accompagner un changement de paradigme dans la gouvernance des EPN et offre aux citoyens un diagnostic rigoureux et transparent dudit secteur.



M. AHOUSSI Arthur Augustin Pascal
Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique

MOT DU DIRECTEUR GENERAL DU TRÉSOR ET DE LA COMPTABILITÉ PUBLIQUE

Le rapport annuel sur la gestion financière et comptable des Établissements Publics Nationaux (EPN) s'inscrit dans la dynamique du renforcement de la transparence, de la gouvernance financière et de la culture de performance au sein du secteur parapublic.

Neuvième d'une série historique, ce document couvre un périmètre de 125 entités parapubliques dont 123 fonctionnelles et procède de l'obligation de redevabilité découlant notamment de la loi organique portant Code de transparence dans la gestion des finances publiques.

L'examen des données de la période 2022-2025 fait ressortir trois (3) enseignements majeurs :

- premièrement, une trajectoire du recouvrement baissière, passant de 700,8 Mds de FCFA en 2022 à 610,10 Mds de FCFA en 2023 et à 596,26 Mds de FCFA en 2024, avant de commencer à croître à partir de 2025 pour ressortir à 699,22 Mds de FCFA;
- deuxièmement, une progression continue des recettes propres de l'ensemble des EPN, allant de 68,97 Mds de FCFA en 2023 pour atteindre 98,94 Mds de FCFA en 2025, qui masque toutefois la faiblesse persistante des réalisations de recettes propres des EPIC (4,46 Mds de FCFA en 2025) ;
- troisièmement, le taux d'exécution des dépenses fluctue, passant de 70,42% en 2022 à 89,66% en 2024 et à 82,98% en 2025.

Le présent rapport relève les principaux acquis du diagnostic, met en exergue les défis structurels, les préconisations et les perspectives du secteur des EPN. Dans un contexte budgétaire contraint, le dynamisme de la gouvernance et l'optimisation de la mobilisation des ressources propres desdites entités, notamment des EPIC, conduiraient l'État, non pas à un désengagement, mais à une réduction progressive de ses appuis.

SOMMAIRE

SIGLES ET ACRONYMES **7**

RÉSUMÉ EXÉCUTIF **10**

INTRODUCTION **12**

PREMIÈRE PARTIE : CADRE INSTITUTIONNEL, RÉFORMES ET CONTRIBUTION DES EPN AUX POLITIQUES PUBLIQUES **15**

CHAPITRE I : UN CADRE INSTITUTIONNEL EN PLEINE MUTATION **16**
CHAPITRE II : .RENFORCEMENT DU CADRE ORGANIQUE ET CONTRIBUTION DES EPN AUX POLITIQUES PUBLIQUES **20**
CHAPITRE III : RENFORCEMENT DES CAPACITÉS OPÉRATIONNELLES **24**

DEUXIÈME PARTIE : ANALYSE DES OPÉRATIONS BUDGÉTAIRES **27**

CHAPITRE I : ANALYSE DES OPÉRATIONS DE RECETTES **28**
CHAPITRE II : ANALYSE DES OPÉRATIONS DE DÉPENSES **52**

TROISIÈME PARTIE : PLACE DES EPN DANS L'ECOSYSTEME ECONOMIQUE NATIONAL **74**

CHAPITRE I : RÉSULTATS BUDGÉTAIRES **75**
CHAPITRE II : POIDS DES EPN DANS LE PIB, LE BUDGET DE L'ÉTAT ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE **79**

QUATRIÈME PARTIE : POINTS DE VIGILANCE, PRÉCONISATIONS ET PERSPECTIVES STRATÉGIQUES **83**

CHAPITRE I : POINTS DE VIGILANCE STRUCTURELS **84**
CHAPITRE II : LA PROBLÉMATIQUE DE LA MOBILISATION DES RECETTES PROPRES ET LE RECLASSEMENT DES EPN **88**
CHAPITRE III : PRÉCONISATIONS ET PERSPECTIVES STRATÉGIQUES **93**

CONCLUSION **97**

ANNEXES **98**

SIGLES ET ACRONYMES

ACCT : Agence Comptable Centrale du Trésor

AEJ : Agence Emploi Jeunes

AES : Alliance des États du Sahel

AFNOR : Association Française de Normalisation

ANAGED : Agence Nationale de Gestion des Déchets

ANRMP : Autorité Nationale de Régulation des Marchés Publics

ARCOP : Autorité de Régulation de la Commande Publique

ASCI : Agence Spatiale de Côte d'Ivoire

ASDM : Agence de Soutien et de Développement des Médias

ATD : Avis à Tiers Détenteur

BM : Banque Mondiale

CEADP : Cellule d'Évaluation et d'Audit des Dépenses Publiques

CEDEAO : Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest

CEI : Commission Électorale Indépendante

CENTIF-CI : Cellule Nationale de Traitement des Informations Financières de Côte d'Ivoire

CHU : Centre Hospitalier Universitaire

CI : Côte d'Ivoire

CIT : Côte d'Ivoire Tourisme

CMU : Couverture Maladie Universelle

CNDH-CI : Commission Nationale des Droits de l'Homme - Côte d'Ivoire

CNPTIR : Centre National de Prévention et de Traitement de l'Insuffisance Rénale

CNRAO : Centre National d'oncologie médicale et de Radiothérapie Alassane Ouattara

CNTS-CI : Centre National de Transfusion Sanguine - Côte d'Ivoire

COGES : Conseil de Gestion

COS : Conseil d'Orientation et de Surveillance

CUT : Compte Unique du Trésor

DCP : Direction de la Comptabilité Publique

DEMO : Direction des Études, des Méthodes et de l'Organisation

DGE : Direction Générale de l'Économie

DGEPN : Direction Générale des Établissements Publics Nationaux

DGI : Direction Générale des Impôts

DGTCP : Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique

DSI : Direction des Systèmes d'Information

ENAFOPP : École Nationale de Formation du Personnel Pénitentiaire

ENEF : École Nationale des Eaux et Forêts

EPA : Établissements Publics à Caractère Administratif

EPHD : Établissements Publics Hospitaliers Départementaux

EPHN : Établissements Publics Hospitaliers Nationaux

EPHR : Établissements Publics Hospitaliers Régionaux

EPIC : Établissements Publics à Caractère Industriel et Commercial

EPN : Établissements Publics Nationaux

FCFA : Francs CFA

FDFP : Fonds de Développement de la Formation Professionnelle

FDTR : Fonds de Développement du Transport Routier

FER-Palmier : Fonds d'Extension et de Renouvellement du Palmier à huile

FNLS : Fonds National de Lutte contre le Sida

HACA : Haute Autorité de la Communication Audiovisuelle

ICA : Institut de Cardiologie d'Abidjan

ICB : Institut de Cardiologie de Bouaké

IGAT : Inspection Générale et Audit du Trésor

IMENA : Institut de Médecine Nucléaire d'Abidjan

INAD-CI : Institut National des Administrateurs de Côte d'Ivoire

INFAS : Institut National de Formation des Agents de Santé

INFJ **:** Institut National de Formation Judiciaire

INHP : Institut National d'Hygiène Publique

INJS : Institut National de la Jeunesse et des Sports

INSP : Institut National de Santé Publique

IPCI : Institut Pasteur de Côte d'Ivoire

IPS-CGRAE : Institution de Prévoyance Sociale-Caisse Générale de Retraite des Agents de l'État

IRFCI : Institut RAOUL FOLLEREAU de Côte d'Ivoire

LNSP : Laboratoire National de Santé Publique

Mds : Milliards

MSHPCMU : Ministère de la Santé, de l'Hygiène Publique et de la Couverture Maladie Universelle

MEFB : Ministère de l'Économie, des Finances et du Budget

MFB : Ministère des Finances et du Budget

ONEF : Observatoire National de l'Emploi et de la Formation

ONPC : Office National de la Protection Civile

OP : Ordre de Paiement

PGSP : Paierie Générale du Secteur Parapublic

PIB : Produit Intérieur Brut

PME : Petites et Moyennes Entreprises

SAMU : Service d'Aide Médicale d'Urgence

SIGEPN-V2 **:** Système de Gestion des Etablissements Publics Nationaux-Version 2

SIGICI : Système Intégré de Gestion des Impôts de Côte d'Ivoire

SIGOBE : Système Intégré de Gestion des Opérations Budgétaires de l'État

SyGACUT : Système de Gestion Automatisée du Compte Unique du Trésor

SONAPIE : Société Nationale du Patrimoine Immobilier de l'État

TP-TM : TrésorPay-TrésorMoney

UEMOA : Union Économique et Monétaire Ouest Africaine

UJLOG : Université Jean Lorougnon GUEDE de Daloa

UPGC : Université Péléforo GON COULIBALY de Korhogo

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

L'exercice 2025 du portefeuille des 123 Établissements Publics Nationaux (EPN) fonctionnels dont 84 EPN relevant de 14 ministères dont 39 du Ministère de la Santé, de l'Hygiène Publique et de la Couverture Maladie Universelle (MSHPCMU) se solde par un bilan globalement satisfaisant dans un contexte macroéconomique national favorable marqué par une croissance de 6,6% et une inflation contenue à 0,1%.

Quelques chiffres clés (FCFA)

Nombre d'EPN	Recettes recouvrées	Dépenses exécutées	Restes à Payer (RAP)	Recettes Propres recouvrées	Fonds de roulement
123	699,22 Mds	640,39 Mds	119,55 Mds	98,94 Mds	393,52 Mds

1-Tableau de bord 2025

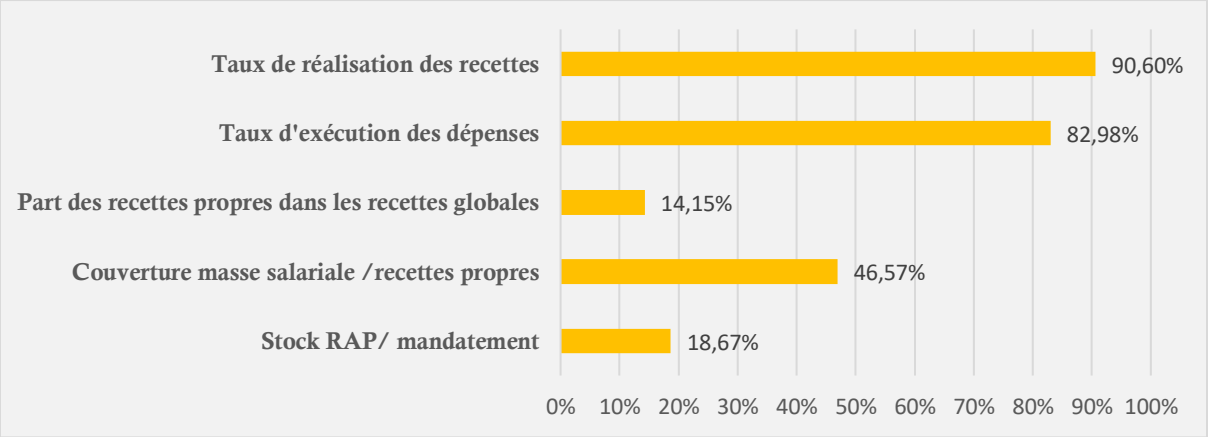
Cinq (5) indicateurs clés

N° ORDRE	INDICATEUR	VALEUR	CIBLE[1]	LECTURE
1	Taux de réalisation des recettes	90,60%	≥ 85%	• Performance solide • Transferts de l'État recouvrés
2	Taux d'exécution des dépenses	82,98%	≥ 75%	• Prépondérance des dépenses de fonctionnement
3	Part des recettes propres dans les recettes globales	14,15%	≥ 20%	• Faible-taux de recouvrement

[1] En l'absence de normes, la cible est déterminée sur la base de l'analyse des exercices antérieurs.

4	Couverture masse salariale par les recettes propres	46,57%	≥ 80%	• Forte dépendance des transferts de l'État
5	Stock RAP/ mandatement	18,67%	≤ 10%	• Transmission d'un stock important d'OP en fin d'année • Faiblesse dans les mandatements

Graphique 1 : Indicateurs clés de gestion



2-Six (6) faits majeurs

- création de quatre (4) nouveaux EPN : ASCI, ENEF, ENAFOPP et ICB ;
- intégration réussie des 21 EPHR dans le périmètre des EPN ;
- généralisation progressive de la plateforme TrésorPay-TrésorMoney ;
- difficultés dans l'opérationnalisation des EPHD ;
- poursuite de la saisie manuelle en raison de la non mise en exploitation du SIGEPN V2 ;
- Problématique structurelle de la mobilisation des recettes propres et la question du reclassement des EPIC/EPA et vice versa.

3-Quatre (4) chantiers stratégiques

- conduire le chantier du reclassement statutaire des EPIC/EPA ;
- achever l'opérationnalisation des EPHD ;
- opérationnaliser le SIGEPN V2 ;
- sensibiliser les ordonnateurs des EPN à adopter une stratégie ambitieuse de mobilisation des recettes propres.

La gestion 2025 confirme une amélioration tangible de la gouvernance financière des EPN portée par un contexte macroéconomique favorable, une digitalisation progressive et une

intégration réussie des EPHR. Le résultat positif de la gestion depuis 3 exercices et la consolidation du fonds de roulement témoignent de progrès réels.

Toutefois, le rapport met en lumière la question structurelle du classement des EPN. La forte dépendance des EPIC aux transferts financiers de l'État demeure une préoccupation majeure.

INTRODUCTION

Les Établissements Publics Nationaux (EPN) constituent une composante essentielle de l'action publique en Côte d'Ivoire. En effet, découlant de la décentralisation fonctionnelle ou technique, les Établissements Publics Nationaux désignent, aux termes de l'article 2 de la loi n°2020-627 du 14 août 2020 fixant les règles générales relatives aux Établissements Publics Nationaux et portant création de catégories d'Établissements Publics, « toute personne morale de droit public, dotée de la personnalité juridique et disposant de l'autonomie administrative et financière, dont l'objet exclusif et spécialisé est de remplir une mission de service public, en suivant des règles adaptées à sa mission de service public et comportant des contraintes et des prérogatives de droit public ».

En 2025, la gestion financière et comptable des EPN s'est déroulée dans des contextes international, sous-régional et national particuliers. En effet, au niveau mondial, l'économie a connu une croissance résiliente mais modérée (se situant à 3,1%[2] marquée par un léger ralentissement par rapport au taux de 3,2% en 2024). L'activité a été freinée, notamment, par le protectionnisme des États-Unis d'Amérique et des tensions commerciales matérialisées par une hausse des droits de douane, des incertitudes géopolitiques persistantes et des politiques budgétaires restrictives, en dépit de la décrue de l'inflation.

Au niveau sous régional, l'économie de la CEDEAO a été fortement affectée par le retrait effectif de l'Alliance des États du Sahel (AES) à compter de janvier 2025. Face à cette crise, la CEDEAO a tenté de se réinventer, avec un premier sommet économique à Abuja en juin 2025 pour favoriser l'intégration et mutualiser les efforts en vue de faire face aux défis sécuritaires.

Nonobstant cet environnement international et régional peu favorable, la gestion 2025 sur le plan national s'est inscrite dans un contexte macro-économique favorable marqué par une croissance à 6,6%, une inflation maîtrisée à 0,1% en lien avec la décélération observée au

[2] Source: DGE

niveau des prix des produits alimentaires et un déficit budgétaire contenu à 3%, en convergence avec la norme UEMOA.

Cette croissance robuste a été portée par la vigueur de la demande intérieure et la bonne tenue de l'activité dans l'agriculture vivrière et de rente, les industries manufacturières, le commerce et les services non marchands, ainsi que la pêche et l'élevage.

La performance observée dans la gestion des finances publiques est imputable, d'une part, aux effets des réformes de digitalisation du processus de collecte des recettes et, d'autre part, à la politique d'élargissement de l'assiette fiscale déployée depuis 2016, à la simplification et la digitalisation des procédures ainsi qu'au renforcement de la qualité du management au niveau des administrations financières. Quant aux recettes non fiscales, elles ont enregistré une progression de 13,8%.

Cette amélioration a eu une incidence significative sur les finances de l'État en général et les ressources des Établissements Publics Nationaux (EPN) en particulier.

La loi n°2020-627 précitée prévoit deux (2) catégories d'EPN, à savoir les Établissements Publics à caractère Administratif (EPA) et les Établissements Publics à caractère Industriel et Commercial (EPIC).

A ces catégories, s'ajoutent deux autres dont l'une est consacrée par la pratique (EPN dits Assimilés) et l'autre créée par des lois (EPH).

En effet, les Établissements Publics Nationaux dits Assimilés sont « sui generis », particuliers, singuliers et procèdent de la pratique en raison de leur caractère hybride. Quant aux Établissements Publics Hospitaliers (EPH) qui se déclinent en Établissements Publics Hospitaliers Nationaux (EPHN), en Établissements Publics Hospitaliers Régionaux (EPHR) et en Établissements Publics Hospitaliers Départementaux (EPHD), ils procèdent de la loi et des décrets relatifs à la réforme hospitalière en Côte d'Ivoire.

Ainsi, au 31 décembre 2025, le portefeuille des Établissements Publics (EP) comprend 125 entités, dont deux (2) qui ne sont pas fonctionnelles (ENAFOPP et ASCI). Les EP fonctionnels se composent comme suit :

- 39 EPH relevant du Ministère de la Santé, de l'Hygiène Publique et de la Couverture Maladie Universelle (MSHPCMU) ;
- 84 EPN répartis dans 13 autres ministères de tutelle.

Le thème directeur retenu par la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique dans sa note d'orientation 2024 et reconduit en 2025, à savoir « l'optimisation de la

mobilisation des ressources intérieures, un enjeu de performance pour le Trésor Public » a guidé l'action des Agents comptables auprès des EPN tout au long de l'exercice.

L'enjeu central de la gestion demeure, au même titre que celui des années précédentes, celui de l'amélioration du recouvrement des recettes propres des EPIC, tel qu'exige la loi n°2020-627 ci-dessus mentionnée.

Le présent rapport est structuré en quatre (4) parties :

- cadre institutionnel, reformes et contribution des EPN aux politiques publiques ;
- analyse des opérations budgétaires ;
- place des EPN dans l'écosystème économique national ;
- points de vigilance, préconisations et perspectives stratégiques.

PREMIÈRE PARTIE

CADRE INSTITUTIONNEL, RÉFORMES ET CONTRIBUTION DES EPN AUX POLITIQUES PUBLIQUES

La gestion 2025 s'est opérée dans un environnement institutionnel en évolution rapide marquée par trois grands axes de réformes : (i) un cadre institutionnel en pleine mutation, (ii) le renforcement du cadre organique et contribution des EPN aux politiques publiques et (iii) le renforcement des capacités opérationnelles.

CHAPITRE I : UN CADRE INSTITUTIONNEL EN PLEINE MUTATION

Les différentes mutations intervenues sont perceptibles à travers :

- le périmètre, la typologie des EPN et les changements organiques intervenus en 2025 ;
- le renforcement des actions de gouvernance des EPN.

I- Périmètre, typologie des EPN et changements organiques intervenus en 2025

Le périmètre des EPN couvre des domaines variés sous la tutelle de l'État. Il faut noter qu'ils sont sous la double tutelle du Ministère de l'Économie, des Finances et du Budget (tutelle économique et financière) et du Ministère technique de rattachement (tutelle technique ou administrative).

Leurs budgets sont alimentés par des subventions de l'État, des taxes parafiscales et/ou par des recettes propres. Le personnel est mixte, composé de fonctionnaires régis par le statut général de la fonction publique et d'agents contractuels régis par le Code du Travail.

I.1- De la création et de l'opérationnalisation de nouveaux EPN

Cette thématique est traitée à travers la création de plusieurs EPN à caractère national et le cas particulier des Établissements Publics Hospitaliers Départementaux (EPHD).

I.1.1- Cas d'Établissement Public à caractère national

L'année 2025 a été marquée par plusieurs évolutions dans l'écosystème des EPN, se traduisant par la création de nouvelles structures à travers les décrets suivants :

- n°2021-589 du 6 octobre 2021 pour l'École Nationale des Eaux et Forêts (ENEF) ;
- n°2025-93 du 12 février 2025 pour l'Institut de Cardiologie de Bouaké (ICB) ;
- n°2025-166 du 12 mars 2025 pour l'École Nationale de la Formation du Personnel Pénitentiaire (ENAFOPP) ;

- n°2025-370 du 4 juin 2025 pour l'Agence Spatiale de Côte d'Ivoire (ASCI).

Si l'ENEF et l'ICB fonctionnent normalement avec la nomination et l'installation effective des organes de gestion, tel n'est pas le cas pour l'ASCI et l'ENAFOPP. En effet, leur opérationnalisation se trouve entravée par l'indisponibilité des locaux ainsi que la non mise en place de l'ensemble des organes de gestion.

Ainsi, quoique dûment nommé, l'Agent Comptable auprès de l'École Nationale de la Formation du Personnel Pénitentiaire (ENAFOPP) n'a pas pu prendre service, ladite École fonctionnant toujours comme une Direction de l'Institut National de Formation Judiciaire (INFJ) et n'ayant pas de locaux propres.

I.1.2- Cas particulier des Établissements Publics Hospitaliers Départementaux (EPHD)

Dans le cadre de la réforme hospitalière, le décret n°2021-758 du 1er décembre 2021 portant attributions, organisation et fonctionnement des Établissements Publics Hospitaliers Départementaux (EPHD) a été pris.

En vue de rendre ces structures opérationnelles, le Ministère de la Santé, de l'Hygiène Publique et de la Couverture Maladie Universelle a transmis au Ministre de l'Économie, des Finances et du Budget la liste des Directeurs nommés en qualité d'Ordonnateurs des EPHD. Il a également sollicité la nomination d'Agents Comptables et de Contrôleurs Budgétaires auprès de ces structures.

Cependant, en raison des contraintes liées à la disponibilité du personnel et des ressources budgétaires, ces autres acteurs de la gestion financière et comptable n'ont pas encore été nommés.

Il est à noter que l'opérationnalisation effective des EPHD constituerait une avancée notable dans la mise en œuvre de la politique sanitaire nationale.

I.2- Clôture de la liquidation de la SOGEPIE et du FER-Palmier

La dissolution et la liquidation de la Société de Gestion du Patrimoine Immobilier de l'État (SOGEPIE) et du Fonds d'Extension et de Renouvellement pour le développement de la culture du Palmier à huile (FER-Palmier) s'inscrivent dans une vaste réforme de rationalisation des charges de l'État.

S'agissant de la SOGEPIE, elle a été dissoute par décret n°2022-118 du 23 février 2022. Ses prérogatives, ses actifs et passifs (notamment les charges locatives et arriérés de loyers), ainsi que ceux d'autres structures (Société des Palaces de Cocody et Société de Développement Touristique de la Région des Lacs) ont été transférés à la nouvelle entité créée par décret

n°2022-117 du 23 février 2022, à savoir la Société Nationale de Gestion du Patrimoine Immobilier de l'État (SONAPIE).

Il convient de noter qu'une grande partie du personnel, notamment les cadres techniques, les fonctionnaires détachés et les agents contractuels essentiels a fait l'objet de reversement direct au sein des effectifs de la SONAPIE. Les postes redondants liés à la fusion des trois structures ont été traités dans le cadre du plan social de la liquidation. Les employés non conservés ont bénéficié du règlement de leurs droits légaux de licenciement liquidés par les services de l'ex SOGEPIE.

Quant à FER-Palmier, la dissolution a été prononcée le 20 octobre 2021. Ses missions ont été restructurées et ses opérations résiduelles confiées à un Comité de liquidation. Au terme de la clôture des opérations, les actifs ont été transférés au Conseil Hévéa-Palmier à Huile, en vue de restructurer la filière. Concernant les passifs non apurés, ils ont été reversés au portefeuille de l'État de Côte d'Ivoire.

La dissolution ayant entraîné la suppression définitive de l'entité juridique, le personnel étant sous contrat de travail de droit privé a été licencié et leurs droits légaux entièrement réglés.

Il convient de noter que la récurrence des dissolutions des EPN ou leur transformation en société d'État appelle un questionnement. Cette tendance traduit-elle un déficit d'efficacité dans la gestion financière et comptable des entités concernées ou résulte-t-elle d'une volonté politique de modifier le mode de gestion de leurs activités ?

En tout état de cause, le nouveau mode de gestion des entités issues de ces transformations se situe en dehors du périmètre du comptable public.

II- Renforcement des actions de gouvernance des EPN

Les actions visant à améliorer la gouvernance et l'écosystème des EPN s'articulent autour de trois (3) principaux axes, à savoir :

- l'introduction des contrats de performance ou lettres de mission avec les tutelles ;
- la mise en œuvre du programme national de renforcement des capacités des dirigeants ;
- l'implémentation de la stratégie nationale de gestion des risques.

II.1- Introduction des contrats de performance ou lettres de mission avec les tutelles

En vue de mener une profonde réforme axée sur la modernisation de la gouvernance et une meilleure rationalisation des ressources, et ce dans la continuité du Plan National de Développement (PND 2021-2025), l'État de Côte d'Ivoire à travers la Direction Générale des Établissements Publics Nationaux (DGEPN) a décidé de faire de la performance des EPN un des leviers au service du développement et du bien-être de la population par l'élargissement des contrats de performance à tous les EPN.

Cette performance repose essentiellement sur des contrats, outils stratégiques de gestion et de bonne gouvernance visant à enraciner une culture de résultats au sein des entreprises publiques.

II.2- Programme National de Renforcement des Capacités des Dirigeants

Le Programme National de Renforcement de la Gouvernance et de la Gestion des EPN en Côte d'Ivoire a été lancé le vendredi 23 mai 2025 par le ministère du Patrimoine, du Portefeuille de l'État et des Entreprises Publiques, à Abidjan Plateau à travers une rencontre réunissant les Présidents de Conseils d'Administration et les Ordonnateurs des Établissements Publics Nationaux (EPN) et organismes assimilés.

Ce programme vise à transformer la performance des EPN. Il se structure autour de quatre piliers : performance, contrôle, gouvernance et compétences, pour aligner les EPN sur les résultats des entreprises publiques.

Il se décline en quatre points essentiels, à savoir:

- le renforcement des capacités : la formation des PCA et DG à la gestion moderne, à la culture de redevabilité et aux outils numériques ;
- la performance et le contrôle : l'amélioration de l'impact des EPN dans la mise en œuvre des politiques publiques, avec un contrôle renforcé ;
- la structuration des organes : l'optimisation du fonctionnement des conseils d'administration et de la gestion administrative ;
- le partenariat : le programme est mis en œuvre avec l'appui de l'Institut National des Administrateurs de Côte d'Ivoire (INAD-CI).

Ce programme s'inscrit dans la droite ligne de la Vision Côte d'Ivoire 2030 et vise une meilleure gestion financière et comptable afin de garantir une efficacité dans la procédure de la commande publique.

II.3- Stratégie Nationale de Gestion des Risques

La Stratégie Nationale de Gestion des Risques s'inscrit dans un cadre de réformes plus large visant à améliorer la transparence financière des EPN. Elle repose sur plusieurs axes, à savoir :

- l'audit et le diagnostic de l'environnement des EPN par la réalisation de leur état des lieux ;
- le renforcement juridique par l'actualisation du cadre juridique de gestion afin d'anticiper les risques ;

- l'amélioration de la gouvernance à travers une veille assidue à la régularité du fonctionnement des organes (Conseils d'Administration et de Gestion, Directions…) pour en assurer une supervision efficace.

CHAPITRE II : RENFORCEMENT DU CADRE ORGANIQUE ET CONTRIBUTION DES EPN AUX POLITIQUES PUBLIQUES

Les actions de renforcement du cadre organique et de participation à la mise en œuvre de politiques publiques nationales ont porté sur :

- la formation de cadres de l'Administration Publique ;
- des réunions relatives aux situations fiscales des EPN ;
- la prise de l'Instruction Comptable relative aux opérations des Établissements Publics Hospitaliers Régionaux (EPHR) ;
- les travaux relatifs au SIGEPN V2 ;
- l'utilisation des outils de 2022 à 2025.

I- Formation du personnel technique de la CEADP

Le Trésor Public a animé une formation adressée aux auditeurs de la Cellule d'Évaluation et d'Audit des Dépenses Publiques (CEADP), sise à Angré 7ème tranche, immeuble NDD. Cette formation, qui s'est tenue le mardi 14 octobre 2025, a porté sur l'élaboration du compte financier de l'Agent Comptable. Ils ont été formés sur le cadre juridique, les acteurs et la procédure d'exécution du budget de même que sur la procédure d'élaboration du compte financier de l'Agent Comptable. Ainsi, des outils de gestion comptable leur ont été mis à disposition pour la conduite de leurs missions d'audit et de contrôle.

II-Réunions relatives aux situations fiscales des EPN

Les 11, 18 septembre et 11 novembre 2025 se sont tenues plusieurs réunions entre la Direction Générale des Établissements Publics Nationaux (DGEPN), la Direction Générale des Impôts (DGI) et la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP). Au cours de ces rencontres relatives à la gestion des arriérés fiscaux des EPN, il a été question de faire ressortir quelques difficultés liées à la non-déclaration fiscale des EPN, à la non-utilisation du Système Intégré de Gestion des Impôts de Côte d'Ivoire (SIGICI) par les EPN pour le paiement des taxes fiscales et le manque de communication entre les services de la DGI et de la DGTCP.

Après les échanges, il a été convenu que les Agents Comptables joignent à l'avenir la déclaration fiscale à l'Ordre de Paiement (OP). L'ensemble des pièces obtenues après le paiement dans le SYGACUT sera transmis au service des recettes de la DGI.

III-Prise de l'Instruction Comptable n°0643/MFB/DGTCP/DCP du 30 janvier 2025 relative aux opérations des Établissements Publics Hospitaliers Régionaux (EPHR)

L'entrée en vigueur de la loi n°2019-678 du 23 juillet 2019 portant réforme hospitalière et les décrets subséquents ainsi que la nomination des Agents Comptables auprès des Établissements Publics Hospitaliers Régionaux (EPHR) a permis d'opérationnaliser lesdits établissements.

En vue de procéder au traitement des opérations des agences comptables, l'instruction n°0643/MFB/DGTCP/DCP du 30 janvier 2025 a été prise. Elle vise à décrire les modalités de traitement des opérations comptables de démarrage de la gestion des EPHR.

IV-Travaux relatifs au SIGEPN-V2

En vue de la mise en exploitation effective de SIGEPN Nouveau, des séances de travail se sont tenues dans les salles de réunion de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) ainsi que de la Direction des Systèmes d'Information (DSI). À l'issue desdites rencontres, les 11 et 12 décembre 2025, dans les locaux de la DSI, des séances de formation des formateurs, suivies de celles des agences comptables pilotes, les 22 et 23 décembre 2025, ont eu lieu.

Ces formations ont permis de s'approprier l'applicatif, de maîtriser les différentes fonctionnalités et de soulever les préoccupations qui pourraient aider à améliorer l'outil.

V-Utilisation des outils de 2022 à 2025

Les principales réformes opérées de 2022 à 2025 concernent :

- la plateforme TrésorPay-TrésorMoney ;
- l'Avis à Tiers Détenteur (ATD).

V.1- Plateforme TrésorPay-TrésorMoney

Le Trésor Public a mis en service une plateforme dénommée TrésorPay-TrésorMoney qui a pour ambition de capter l'exhaustivité des recettes non fiscales et de régler les dépenses de masse de façon électronique dans le cadre du développement de l'économie numérique.

Le bilan de l'utilisation de cet outil présente des acquis certains et fait face à quelques défis.

La croissance rapide des recettes recouvrées via la plateforme, qui s'élèvent à 30,76 Mds FCFA au 31 décembre 2025, illustre le succès de la digitalisation.

En l'espace de quelques années, cette plateforme a transformé la mobilisation des ressources de l'État et de ses démembrements en captant des flux financiers auparavant dispersés.

De plus, cette plateforme s'érige en pilier de la bonne gouvernance financière à travers l'élimination du maniement des espèces dans les services publics et parapublics. Elle renforce donc de manière décisive la traçabilité des flux et la transparence budgétaire de l'État.

Par ailleurs, l'outil TrésorPay-TrésorMoney agit comme un incubateur majeur d'inclusion financière avec l'ouverture des services financiers de l'État aux populations traditionnellement exclues du système bancaire classique.

Quant aux dépenses adossées aux états collectifs réglées sur la même période, elles s'élèvent à environ 30 Mds FCFA. Cette plateforme permet aux Comptables Publics de payer directement les usagers sur leur portefeuille électronique, remplaçant les chèques et les paiements en numéraire au guichet en vue d'aboutir à la célérité dans les paiements.

Nonobstant les résultats positifs obtenus depuis la mise en route de la plateforme, des défis sont à relever en vue d'assurer une adoption massive par les populations rurales et les commerçants du secteur informel dont l'habitude de paiement en espèces demeure encore.

De plus, TrésorPay-TrésorMoney devrait poursuivre son interopérabilité avec les autres plateformes, les opérateurs de téléphonie mobile et le système bancaire classique.

S'agissant du volet dépenses, son extension exige une mise à niveau constante pour contrer les menaces cybernétiques et protéger les données financières.

Au total, la généralisation de l'utilisation exclusive de la plateforme TrésorPay-TrésorMoney par l'ensemble des services publics et parapublics devrait conduire à une synergie d'actions.

V.2- Avis à Tiers Détenteurs (ATD)

L'Avis à Tiers Détenteur est une procédure de recouvrement forcé mise en œuvre par les comptables publics. Il tient sa base juridique de l'ordonnance n°2024-102 du 28 février 2024 déterminant les règles de procédures relatives aux différends en matière de mesures

d'exécution forcée et de saisie conservatoire. L'ATD permet de contraindre les débiteurs à verser les fonds dont ils sont dépositaires pour solder une dette.

C'est un levier majeur de sécurisation financière qui permet aux EPN de recouvrer avec célérité les créances de l'État et de ses démembrements.

En 2025, les EPN ont recouvré des recettes fiscales d'un montant global de 0,26 Mds de FCFA à travers 191 ATD émis par les services de la Direction Générale des Impôts (DGI).

CHAPITRE III : RENFORCEMENT DES CAPACITÉS OPÉRATIONNELLES

Les activités de renforcement des capacités opérationnelles ont concerné (i) des missions d'assistance auprès des Établissements Publics Hospitaliers Régionaux (EPHR), (ii) le renforcement de l'opérationnalisation des EPHR et (iii) des ateliers portant sur la plateforme TrésorPay-TrésorMoney.

I-Missions d'assistance dans les Agences Comptables auprès des Établissements Publics Hospitaliers Régionaux (EPHR)

Dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme hospitalière et de l'opérationnalisation effective des Établissements Publics Hospitaliers Régionaux (EPHR), des missions ont été effectuées du 15 au 29 juillet 2025. Il en ressort des constats liés notamment à l'insuffisance de personnel et à l'inadéquation des locaux mis à la disposition des Agences comptables pour un fonctionnement optimal du service, au non rattachement des caissiers et des régisseurs de recettes aux Agents Comptables.

En vue d'assurer un fonctionnement efficace de ces structures, les recommandations formulées avaient trait à l'affectation d'au moins un agent du Trésor Public dans les agences comptables auprès des EPHR, à la sensibilisation des ordonnateurs à procéder au rattachement effectif des caissiers et des régisseurs de recettes aux Agents comptables, conformément à la réglementation en vigueur et la prise en compte dans les notifications budgétaires des recettes exceptionnelles reçues des Trésoriers Généraux.

II-Renforcement de l'opérationnalisation des EPHR

L'opérationnalisation des EPHR a été effective à travers la nomination et l'installation des différents acteurs en charge de la gestion des EPHR, notamment les Agents Comptables et les Contrôleurs Budgétaires. Celle-ci s'est accrue avec la notification des budgets et la mise à disposition de véhicules de service aux Agents comptables le 7 novembre 2025 par le Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique.

Ceci contribuera au fonctionnement régulier desdites structures tout en facilitant la mobilité des agents comptables, notamment dans le cadre de la coordination du recouvrement des recettes propres.

III-Ateliers portant sur la plateforme TrésorPay-TrésorMoney

Plusieurs rencontres ont eu lieu entre les différents utilisateurs en vue d'une meilleure digitalisation des procédures.

Ceci s'est matérialisé par :

- l'atelier de réflexion sur l'optimisation technique du volet recettes de la plateforme TrésorPay-TrésorMoney ;
- l'atelier de réflexion sur l'optimisation technique du volet dépenses de la plateforme dénommée TrésorPay-TrésorMoney ;
- l'atelier sur l'automatisation de la chaîne de paiement des bourses et secours financiers en Côte d'Ivoire et hors Côte d'Ivoire.

III.1- Atelier de réflexion sur l'optimisation technique du volet recettes de la plateforme TrésorPay-TrésorMoney

Les 20 et 21 février 2025, s'est tenu, à Yamoussoukro, l'atelier sur l'optimisation technique du volet recette de la plateforme TrésorPay-TrésorMoney.

Cette rencontre visait, principalement, à analyser le volet recouvrement de la plateforme TrésorPay-TrésorMoney et à proposer des solutions visant à l'optimiser, afin d'améliorer son efficacité et de fluidifier les transactions.

Cet atelier, après avoir relevé les insuffisances de ladite plateforme, a fait des propositions d'amélioration de son ergonomie. Il est ressorti des conclusions l'élaboration d'un plan d'actions visant à améliorer les performances et les fonctionnalités, renforcer la sécurité des données et la protection des utilisateurs.

III.2- Atelier de réflexion sur l'optimisation technique du volet dépenses de la plateforme TrésorPay-TrésorMoney

Du 18 au 22 mars 2025, à Yamoussoukro, a été organisé l'atelier de réflexion sur l'optimisation technique du volet dépenses de la plateforme dénommée TrésorPay-TrésorMoney.

Réunissant la Cellule de Généralisation et de Gestion de la Plateforme TrésorPay-TrésorMoney (CEGES/TPTM), les équipes techniques responsables du développement et de

l'exploitation de ladite plateforme ainsi que les utilisateurs, cette rencontre avait pour objectifs, notamment, de :

- identifier les axes d'amélioration du volet dépenses ;
- optimiser la collecte des données statistiques, économiques et financières ;
- proposer des solutions adaptées, notamment l'optimisation de la collecte, l'organisation et la production des données statistiques ainsi que le renforcement d'une traçabilité rigoureuse des transactions.

Un plan d'actions détaillé a été établi en vue de la mise en œuvre de toutes ces mesures.

III.3- Atelier sur l'automatisation de la chaîne de paiement des bourses

Du 19 au 24 mai 2025, à Yamoussoukro, s'est tenu l'Atelier sur l'automatisation de la chaîne de paiement des bourses et secours financiers en Côte d'Ivoire et hors Côte d'Ivoire. Cette assise qui a réuni les principaux acteurs impliqués dans la chaîne de paiement visait à recueillir, analyser et harmoniser les besoins des parties prenantes impliquées dans le processus de paiement des bourses, en vue de concevoir un système intégré, sécurisé, transparent et automatisé pour le traitement et le paiement des bourses, conformément au décret n°2023-04 du 04 janvier 2023 relatif à la procédure de paiement des bourses d'études et secours financiers en Côte d'Ivoire et à l'étranger.

Cet atelier a permis d'entrevoir la réduction au maximum de la gestion manuelle, le renforcement des plateformes de collaboration entre les différents acteurs et l'élaboration d'un dispositif de suivi-évaluation du système automatisé afin de permettre de digitaliser de bout en bout la chaîne de paiement des bourses scolaires et universitaires.

DEUXIÈME PARTIE

ANALYSE DES OPÉRATIONS BUDGÉTAIRES

Les données budgétaires de l'exercice 2025 sont examinées sous deux (2) angles contenus dans cette partie du rapport, à savoir (i) l'analyse des opérations de recettes et (ii) l'analyse des opérations de dépenses.

CHAPITRE I : ANALYSE DES OPÉRATIONS DE RECETTES

L'analyse des opérations de recettes se fait à travers une vue d'ensemble, les recettes prévisionnelles des EPN, l'évolution pluriannuelle des prévisions de recettes par catégorie (2023 À 2025) et l'évolution pluriannuelle des recettes globales des EPN (2023-2025).

I. Vue d'ensemble

La vue d'ensemble concerne aussi bien les catégories d'EPN que les natures de recettes.

Tableau 1 : Opérations budgétaires en recettes des EPN au 31/12/2025

Catégorie d'EPN	Nature	Prévisions (A)	Émission (B)	Recouvrement (C)	Taux de réalisation D=(C/A) x100	Taux de recouvrement E=(C/B) x100
EPIC	**Subventions d'État**	**15 560 237 112**	**15 666 154 766**	**15 843 142 188**	**101,82%**	**101,13%**
	Fonctionnement	*13 330 587 465*	*14 972 844 780*	*15 188 332 202*	*113,94%*	*101,44%*
	Investissement	*2 229 649 647*	*693 309 986*	*654 809 986*	*29,40%*	*94,45%*
	Recettes propres	**5 390 111 359**	**4 865 892 422**	**4 457 394 728**	**82,70%**	**91,60%**
	Recettes affectées	**141 224 000 000**	**136 511 320 882**	**134 381 723 307**	**95,16%**	**98,44%**
	Autres recettes	**632 578 730**	**0**	**0**	**0,00%**	**0,00%**
Total EPIC		**162 806 927 201**	**157 043 368 070**	**154 682 260 223**	**95,00%**	**98,50%**
EPA	**Subventions d'État**	**283 602 402 902**	**272 259 131 608**	**270 752 146 698**	**95,50%**	**99,45%**
	Fonctionnement	*235 170 623 192*	*235 887 197 407*	*234 791 712 561*	*99,80%*	*99,54%*
	Investissement	*48 431 779 710*	*36 371 934 201*	*35 960 434 137*	*74,20%*	*98,87%*
	Recettes propres	**28 885 646 166**	**38 446 013 312**	**42 141 188 216**	**145,90%**	**109,61%**
	Recettes affectées	**1 500 000 000**	**663 433 890**	**663 433 890**	**44,20%**	**100,00%**
	Autres recettes	**23 673 938 600**	**19089284430**	**146233920**	**0,60%**	**0,77%**
Total EPA		**337 661 987 668**	**330 457 863 240**	**313 703 002 724**	**92,90%**	**94,93%**
EPN Assimilés	**Subventions d'État**	**56 439 476 787**	**55 748 539 709**	**57 353 084 265**	**102,00%**	**103,00%**
	Fonctionnement	*21 738 916 794*	*21 084 290 619*	*22 688 835 175*	*104,00%*	*108,00%*
	Investissement	*34 700 559 993*	*34 664 249 090*	*34 664 249 090*	*100,00%*	*100,00%*
	Recettes propres	**22 435 419 755**	**30 795 215 256**	**28 705 096 456**	**128,00%**	**93,00%**
	Recettes affectées	**74 339 198 784**	**66 898 052 175**	**28 704 615 253**	**39,00%**	**43,00%**
	Autres recettes	**1 747 342 213**	**1943460602**	**220654820**	**12,63%**	**11,00%**
Total EPN Assimilés		**154 961 437 539**	**155 385 267 742**	**114 983 450 794**		**74,00%**
EPH (EPHN et EPHR)	**Subventions d'État**	**87 816 532 677**	**85 992 852 811**	**85 947 566 846**	**97,87%**	**99,95%**
	Fonctionnement	*79 161 724 746*	*78 810 431 252*	*78 765 145 287*	*99,50%*	*99,94%*
	Investissement	*8 654 807 931*	*7 182 421 559*	*7 182 421 559*	*82,99%*	*100,00%*
	Recettes propres	**20 892 316 197**	**21 746 600 155**	**23 634 743 083**	**113,13%**	**108,68%**
	Recettes affectées	**1 890 000 000**	**6 262 853 191**	**6 024 759 919**	**318,77%**	**96,20%**
	Autres recettes	**5 691 920 839**	**5 333 025 351**	**240 251 804**	**4,22%**	**4,50%**
Total EPHN		**116 290 769 713**	**119 335 331 508**	**115 847 321 652**	**99,62%**	**97,08%**
TOTAL GÉNÉRAL		**771 721 122 121**	**762 221 830 560**	**699 216 035 393**	**90,60%**	**91,73%**

Au titre de l'exercice 2025, les prévisions de recettes de l'ensemble des EPN se sont établies à 771,72 Mds de FCFA. Les émissions ont atteint 762,22 Mds de FCFA et les recouvrements 699,22 Mds de FCFA, soit un taux global de réalisation de 90,60% (recouvrement rapporté au prévisions). Rapporté aux émissions, le taux de recouvrement ressort à 91,7%, traduisant une mobilisation globalement satisfaisante des ressources.

II : Recettes prévisionnelles des EPN

Cette analyse porte sur la structure globale des recettes.

II.1-Structure globale des prévisions de recettes

Les ressources budgétaires des EPN, quelles que soient leurs catégories, se stratifient globalement en deux parties, à savoir :

- les transferts financiers de l'État central composés des subventions pour l'ensemble et des recettes affectées pour huit (8) EPN [3] ;
- les recettes diverses subdivisées en recettes propres et en autres recettes comprenant les intégrations des résultats positifs, les recettes accidentelles et les transferts d'organismes extérieurs.

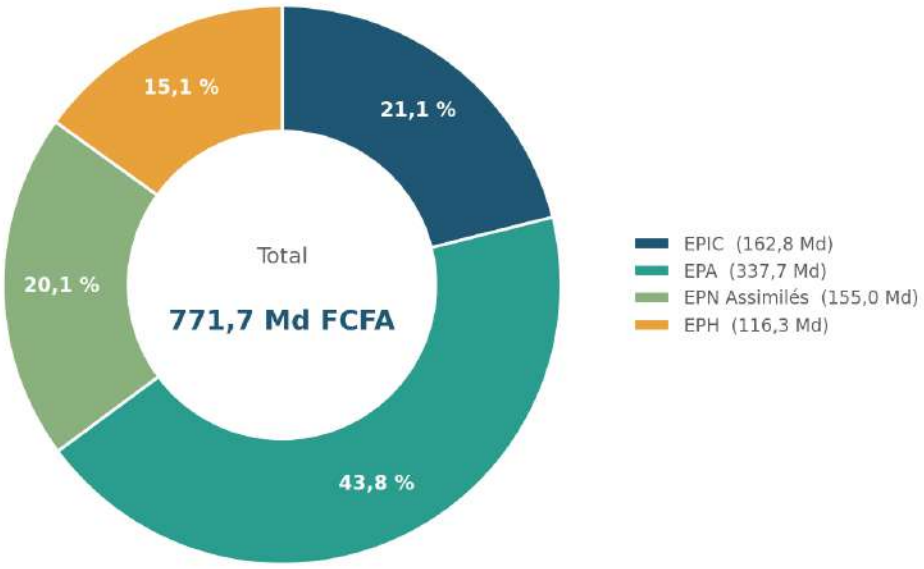
Toutefois, en fonction de la catégorie d'EPN, ces ressources projetées ne présentent ni la même nomenclature ni la même importance.

Aussi l'analyse des prévisions de recettes s'évertuera-t-elle à combiner nomenclature budgétaire et catégorie d'EPN.

[3] ANAGED, ARCOP, ASDM, CIT, FDFP, FDTR, FNLS, HACA.

II.2- Recettes prévisionnelles par catégorie d'EPN

Graphique 1 : Prévisions de recettes par catégorie d'EPN



II.2.1- EPIC, une autonomie financière en recul structurel

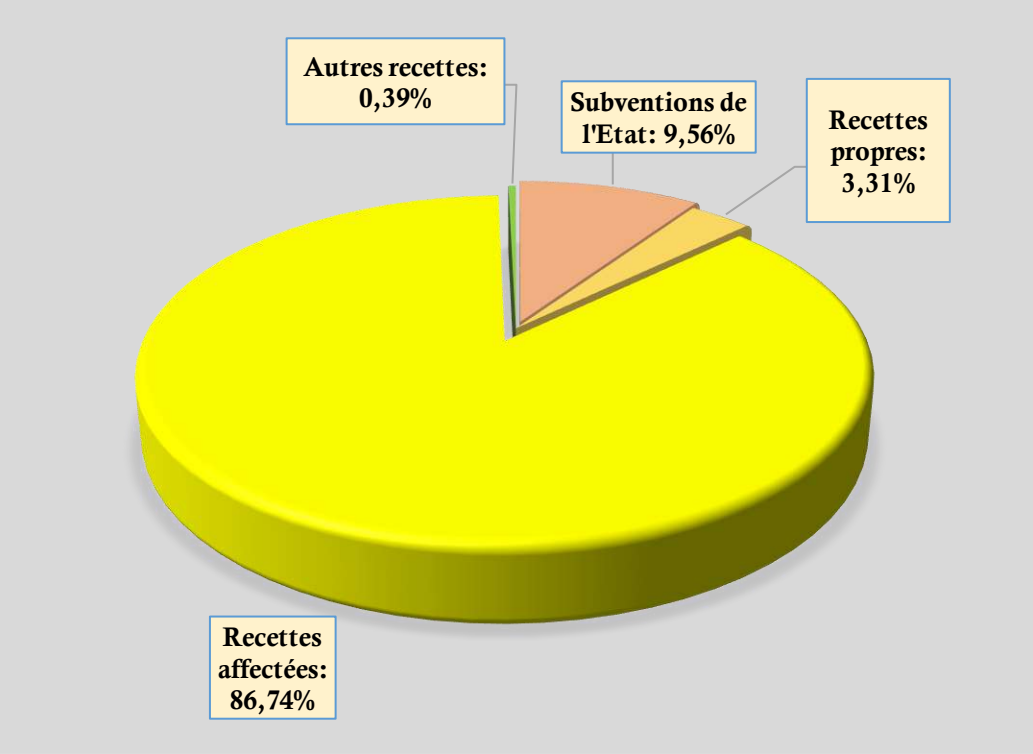
Les prévisions budgétaires en recettes sont marquées par la faiblesse des stratégies ou ambitions de mobilisation des recettes propres.

Tableau 2: Situation prévisionnelle des recettes des EPIC

NATURE	2024		2025	
	MONTANT	Proportion (%)	MONTANT	Proportion (%)
Subventions de l'État	16 452 028 173	9,81	15 560 237 112	9,56
Recettes propres	5 087 351 760	3,03	5 390 111 359	3,31
Recettes affectées	136 595 300 000	81,45	141 224 000 000	86,74
Autres recettes	9 570 303 683	5,71	632 578 730	0,39
TOTAL PRÉVISIONS	167 704 983 616	100	162 806 927 201	100

Source : DGTCP

Graphique 2 : Proportion des prévisions de recettes des EPIC



Évaluée à 162,81 Mds de FCFA contre 167,70 Mds de FCFA en 2024, la nomenclature prévisionnelle des recettes des EPIC se stratifie de la façon suivante :

- subventions :15,56 Mds de FCFA, soit 9,56% contre 16,45 Mds de FCFA, soit 9,81% en 2024 ;
- recettes affectées : 141,22 Mds de FCFA, soit 86,74% contre 136,60 Mds de FCFA, soit 81,45% en 2024 ;
- recettes propres : 5,40 Mds de FCFA, soit 3,31% contre 5,09 Mds de FCFA, soit 3,03% en 2024.

Cette nomenclature consacre la forte prédominance des transferts financiers de l'État pour un taux global de 96,30%. Il y a lieu de rappeler que la raison d'être des EPIC est de mener des activités dans les secteurs commercial et industriel et de faire du bénéfice.

Toutefois, cette ambition est mise à mal par la part marginale des recettes propres espérées, soit 3,31%. Ce taux largement inférieur au seuil réglementaire de 60% traduit un écart structurel persistant entre le statut juridique de ces entités et leur capacité effective d'autofinancement.

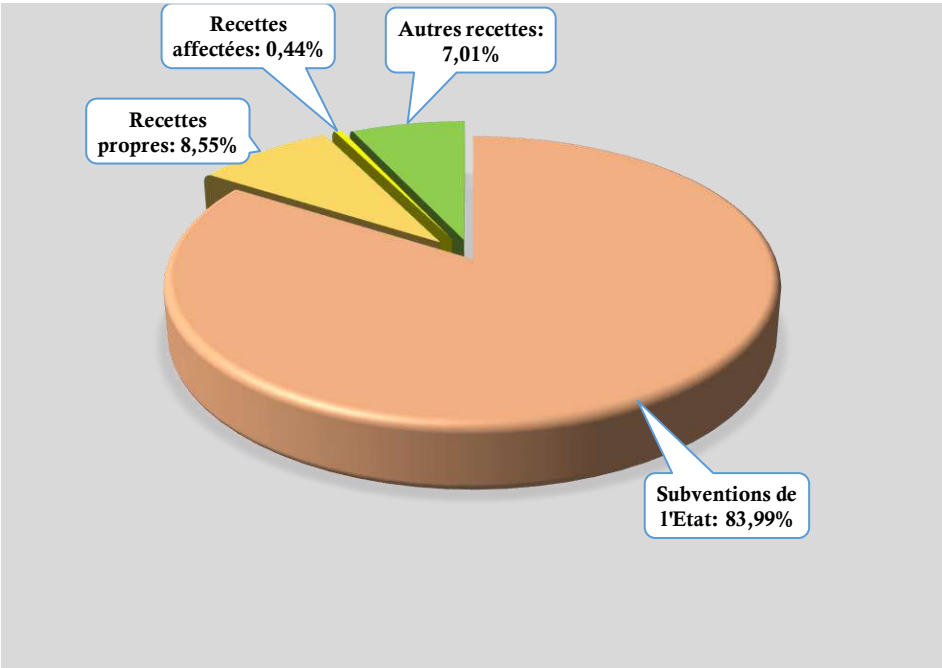
II.2.2- EPA, une progression confirmée des recettes propres

Tableau 3: Situation prévisionnelle des recettes des EPA

NATURE	2024		2025	
	MONTANT	Proportion (%)	MONTANT	Proportion (%)
Subventions de l'État	238 085 176 314	82,29	283 602 402 902	83,99
Recettes propres	26 384 889 414	9,12	28 885 646 166	8,55
Recettes affectées	1 900 000 000	0,66	1 500 000 000	0,44
Autres recettes	22 970 649 598	7,94	23 673 938 600	7,01
TOTAL PRÉVISIONS	**289 340 715 326**	**100**	**337 661 987 668**	**100**

Source : DGTCP

Graphique 3 : Prévision des recettes des EPA par nature



Source : DGTCP

En 2025, les subventions sont projetées à 283,60 Mds de FCFA et correspondent à 83,99% des prévisions totales estimées à 337,66 Mds de FCFA. Par contre, en 2024, elles étaient évaluées à 238,09 Mds de FCFA, soit 82,29% pour des prévisions globales de 289,34 Mds de FCFA. Ceci équivaut à un taux de progression de 19,11%.

En ce qui concerne les recettes propres, elles s'élèvent en 2025 à 28,89 Mds de FCFA, soit 8,55% sur une prévision de 337,66 Mds de FCFA. Cette projection constitue un bond de 9,51% par rapport à 2024 où elles plafonnaient à 26,38 Mds de FCFA.

Quant aux autres recettes d'un montant de 23,67 Mds de FCFA, elles représentent 7,01% des prévisions totales de recettes. Rapportée à 2024 où elle était estimée à 22,97 Mds de FCFA, cette nature de recette progresse de 3,04%.

L'analyse de ces projections conduit à noter que les appuis financiers de l'État se sont accrus, avec un taux de progression de 18,13%. Ceci traduit la volonté de l'État central de soutenir ces entités à but non lucratif et dont les activités sont à forte valeur sociale.

Par ailleurs, l'accroissement des recettes propres de 2,51 Mds de FCFA, soit une variation positive de 9,51%, met en exergue la volonté des organes de gouvernance des EPA de redynamiser le recouvrement des recettes propres.

On note aussi une forte proportion des autres recettes. Celles-ci sont constituées essentiellement de l'intégration du résultat positif de la gestion. Leur niveau croissant, soit une progression de 3,05% peut s'expliquer par une sous consommation des crédits d'investissement, notamment en termes d'équipements et une faible capacité de réalisation des projets des années antérieures.

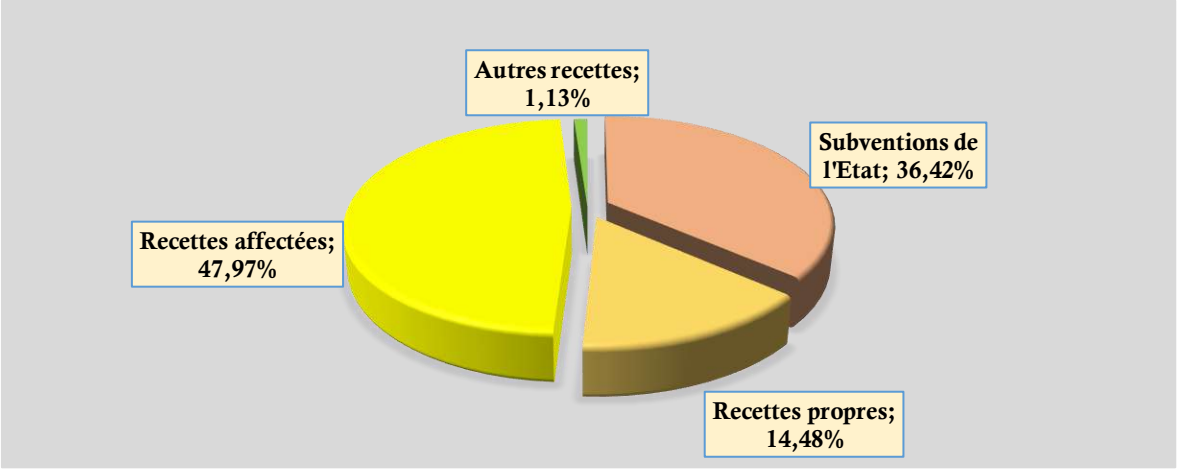
II.2.3- EPN Assimilés, des recettes propres en hausse

Tableau 4 : Situation prévisionnelle des recettes des EPN Assimilés

NATURE	2024		2025	
	MONTANT	Proportion (%)	MONTANT	Proportion (%)
Subventions de l'État	38 379 551 793	31,03	56 439 476 787	36,42
Recettes propres	18 271 223 087	14,77	22 435 419 755	14,48
Recettes affectées	53 681 536 393	43,40	74 339 198 784	47,97
Autres recettes	13 344 967 738	10,79	1 747 342 213	1,13
TOTAL PRÉVISIONS	**123 677 279 011**	**100**	**154 961 437 539**	**100**

Source : DGTCP

Graphique 4 : Prévision des recettes des EPN Assimilés



Source : DGTCP

Les prévisions de subventions en 2025 sont de 56,44 Mds de FCFA, soit 36,42% de la projection totale de 154,96 Mds de FCFA contre 38,38 Mds de FCFA en 2024, correspondant à une hausse de 31,03%.

Pour ce qui est des recettes propres, elles s'élèvent à 22,44 Mds de FCFA en 2025, soit 14,48% de 154,96 Mds de FCFA contre 18,27 Mds de FCFA en 2024, équivalant à une hausse de 22,82%.

Relativement aux recettes affectées, elles s'évaluent à 74,34 Mds de FCFA en 2025, soit 47,97% des prévisions globales de recettes, contre 53,68 Mds de FCFA en 2024, synonyme d'une augmentation de 43,40%.

Enfin, pour les autres recettes, d'un montant de 1,75 Mds de FCFA en 2025, elles représentent 1,13% des prévisions de 154,96 Mds de FCFA contre 13,34 Mds de FCFA en 2024, soit un renchérissement de 10,68%.

L'observation de cette nomenclature donne plusieurs angles d'analyses. En effet, on note un accroissement substantiel des subventions, avec un taux de progression de 47,06%. En outre, les recettes affectées, qui constituent près de la moitié des recettes totales, sont en nette amélioration de 38,48%.

Ces appuis budgétaires de l'État central au profit des EPN Assimilés traduisent la volonté d'appuyer ces entités sui generis qui ont des activités, soit à forte technicité avérée (ARCOP, AEJ), soit à relent stratégique, voire politique (CEI, CNDH-CI).

Par ailleurs, les recettes propres projetées sont en nette augmentation de 22,79%. Cette ambition provient de l'amélioration du niveau de recouvrement de l'année 2024 grâce à l'implémentation progressive de la plateforme TrésorPay-TrésorMoney conformément aux dispositions du décret n°2024-272 du 8 mai 2024 portant généralisation de l'utilisation de la plateforme TrésorPay-TrésorMoney et à l'opérationnalisation progressive des services Recouvrement dans les Agences Comptables auprès des EPN.

Enfin, la forte réduction des autres recettes, généralement composées d'intégrations du résultat positif de la gestion, d'un taux de régression de 98,69% laisse présumer des efforts de consommation des crédits de fonctionnement et d'investissement, gage de performance dans la bonne gouvernance.

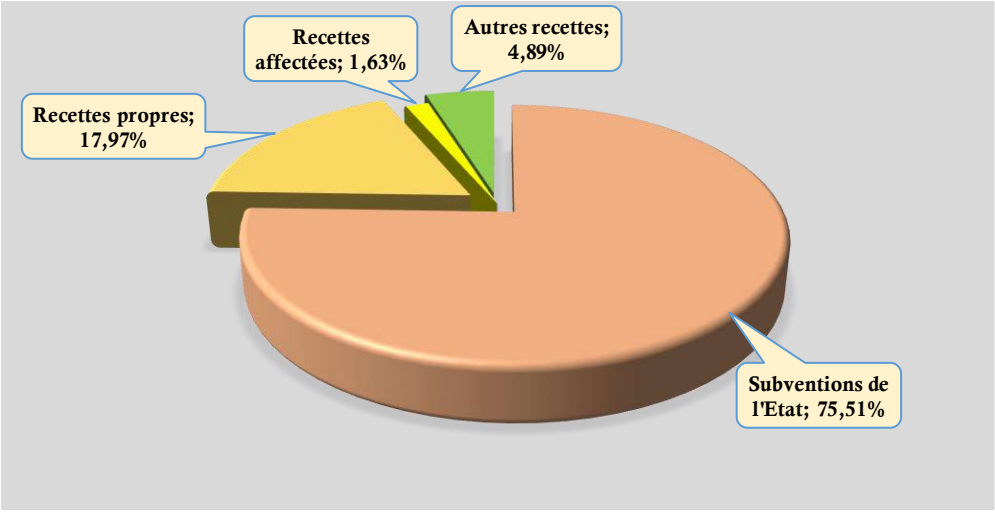
II.2.4- EPH : une forte progression des recettes propres

Tableau 5 : Situation prévisionnelle des recettes des EPH (EPHN et EPHR)

NATURE	2024		2025	
	MONTANT	Proportion (%)	MONTANT	Proportion (%)
Subventions de l'État	73 829 574 100	73,13	87 816 532 677	75,51
Recettes propres	14 463 767 451	14,33	20 892 316 197	17,97
Recettes affectées	950 000 000	0,94	1 890 000 000	1,63
Autres recettes	11 711 084 253	11,60	5 691 920 839	4,89
TOTAL PREVISIONS	100 954 425 804	100	116 290 769 713	100

Source : DGTCP

Graphique 5 : Proportion des prévisions de recettes des EPH (EPHN et EPHR)



Source : DGTCP

En 2025, pour les prévisions de subventions sont de 87,82 Mds de FCFA et correspondent à 75,51% des prévisions totales de 116,29 Mds de FCFA contre 73,83 Mds de FCFA en 2024, soit une augmentation de 18,94%.

En ce qui concerne les recettes propres, elles s'évaluent à 20,89 Mds de FCFA en 2025, soit 17,97% des prévisions globales contre 14,46 Mds de FCFA en 2024, correspondant à une hausse de 44,45%.

Pour ce qui est des recettes affectées d'un montant de 1,89 Mds de FCFA en 2025, elles représentent 1,63% du total des recettes projetées contre 0,95 Mds de FCFA en 2024, soit un taux de progression de 98,01%.

Quant aux autres recettes, elles s'élèvent à 5,69 Mds de FCFA en 2025, soit 4,89% des prévisions globales de 116,29 Mds de FCFA contre 11,71 Mds de FCFA en 2024, ce qui correspond à un écart négatif de 51,41%.

La scrutation de ces prévisions budgétaires donne divers constats. En effet, on observe une augmentation importante des subventions, avec une bonification de 18,94%. Quant aux recettes affectées, elles connaissent un bon qualitatif de 6,50 Mds de FCFA.

Ces soutiens financiers de l'État central sont la traduction de la volonté du Gouvernement de restructurer le système de santé, d'améliorer l'accessibilité des populations à des soins de santé de qualité et de garantir la performance de la gestion hospitalière.

En ce qui concerne les recettes propres, elles ont connu une croissance importante, avec un taux d'amélioration de 44,44%. Cette progression est imputable à une implication renforcée du Trésor Public dans la mise en œuvre de la réforme hospitalière par la nomination des Agents Comptables, notamment auprès des Établissements Publics Hospitaliers Régionaux (EPHR).

Ceci a eu pour corollaire une modernisation de la gestion financière, un recouvrement plus rigoureux ainsi qu'une meilleure traçabilité et sécurisation des recettes.

Les autres recettes, elles, ont enregistré une très forte régression, avec un taux de - 98,88%. Ceci traduit une bonne capacité d'absorption des excédents budgétaires.

III-Évolution pluriannuelle des prévisions de recettes par catégorie (2023 À 2025)

L'évolution des prévisions se matérialise à travers la situation cumulée des prévisions budgétaires en recettes sur les trois dernières années.

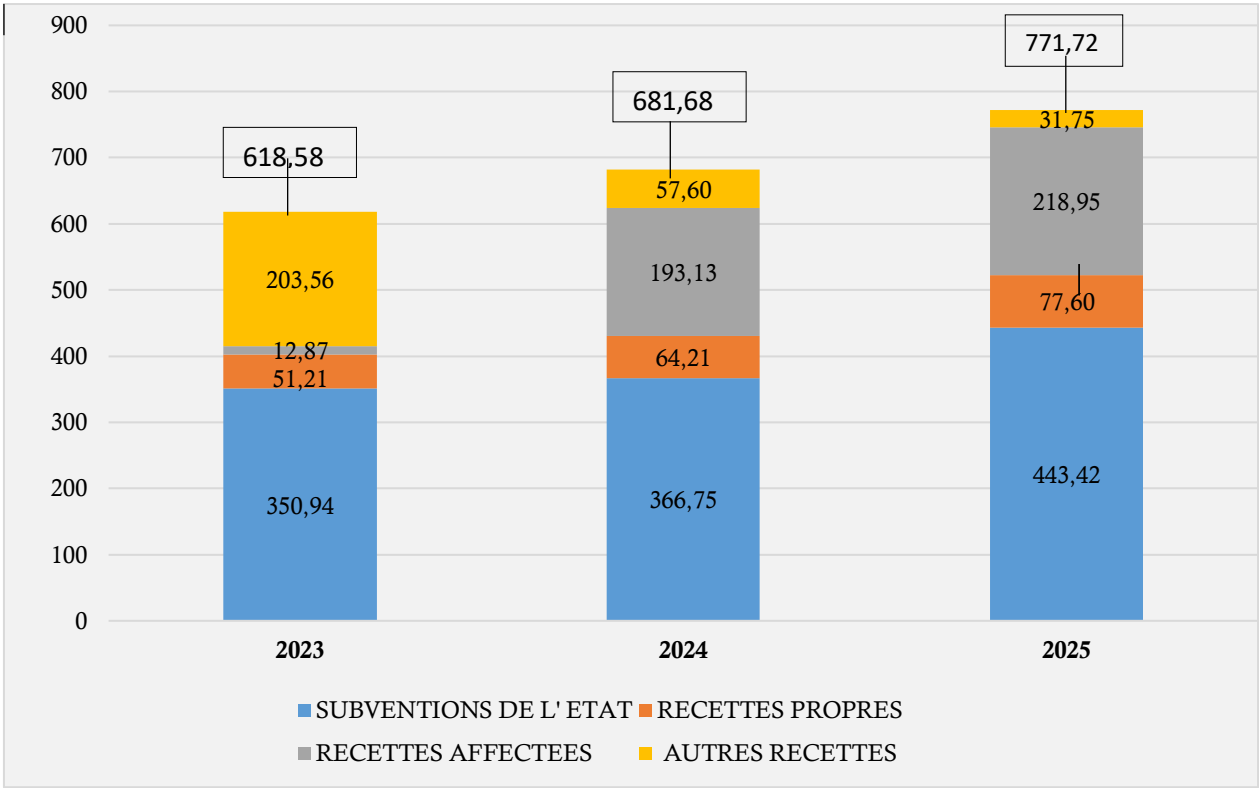
Le tableau ci-dessous présente les recettes prévisionnelles de 2023 à 2025 par nature et par catégorie d'EPN.

Tableau 6 : Évolution pluriannuelle des prévisions de recettes (2023 à 2025) par nature et par catégorie d'EPN

		2023		2024		2025		
EPN	Nature	Montant	Taux (%)	Montant	Taux (%)	Montant	Taux (%)	Variation (%)
EPIC	Subventions d'État	17 301 284 953	4,93	16 452 028 173	4,49	15 560 237 112	3,51	
EPA		229 648 892 852	65,44	238 085 176 314	64,92	283 602 402 902	63,96	
EPN Assimilés		31 367 907 448	8,94	38 379 551 793	10,46	56 439 476 787	12,73	
EPH (EPHN et EPHR)		72 623 544 877	20,69	73 829 574 100	20,13	87 816 532 677	19,80	
TOTAL SUBVENTIONS DE L'ÉTAT		**350 941 630 130**	**56,73**	**366 746 330 380**	**53,80**	**443 418 649 478**	**57,46**	**26,35**
EPIC	Recettes propres	7 718 977 640	15,07	5 087 351 760	7,92	5 390 111 359	6,95	
EPA		21 506 492 960	42,00	26 384 889 414	41,09	28 885 646 166	37,22	
EPN Assimilés		9 851 993 395	19,24	18 271 223 087	28,46	22 435 419 755	28,91	
EPH (EPHN et EPHR)		12 132 098 662	23,69	14 463 767 451	22,53	20 892 316 197	26,92	
TOTAL RECETTES PROPRES		**51 209 562 657**	**8,28**	**64 207 231 712**	**9,42**	**77 603 493 477**	**10,06**	**51,54**
EPIC	Recettes affectées	29 469 542	0,23	136 595 300 000	70,73	141 224 000 000	64,50	
EPA		3 733 494 236	29,00	1 900 000 000	0,98	1 500 000 000	0,69	
EPN Assimilés		7 500 000 000	58,26	53 681 536 393	27,80	74 339 198 784	33,95	
EPH (EPHN et EPHR)		1 609 544 000	12,50	950 000 000	0,49	1 890 000 000	0,86	
TOTAL RECETTES AFFECTEES		**12 872 507 778**	**2,08**	**193 126 836 393**	**28,33**	**218 953 198 784**	**28,37**	**1600,94**
EPIC	Autres recettes	86 153 418 629	42,32	9 570 303 683	16,62	632 578 730	1,99	
EPA		60 285 234 574	29,62	22 970 649 598	39,88	23 673 938 600	74,57	
EPN Assimilés		52 841 002 903	25,96	13 344 967 738	23,17	1 747 342 213	5,50	
EPH (EPHN et EPHR)		4 279 634 854	2,10	11 711 084 253	20,33	5 691 920 839	17,93	
TOTAL AUTRES RECETTES		**203 559 290 960**	**32,91**	**57 597 005 272**	**8,45**	**31 745 780 382**	**4,11**	**-84,40**
TOTAL GENERAL		**618 582 991 525**	**100**	**681 677 403 757**	**100**	**771 721 122 121**	**100**	**24,76**

Source : DGTCP

Graphique 6 : Évolution pluriannuelle des prévisions de recettes (2023 à 2025) par nature et par catégorie d'EPN (Mds de FCFA)



Source : DGTCP

Globalement, entre 2023 et 2025, les prévisions budgétaires de recettes sont en constante augmentation, passant de 618,58 Mds de FCFA en 2023 à 681,68 Mds de FCFA en 2024 et à 771,72 Mds de FCFA en 2025, soit une variation pondérée de 24,76%.

De façon plus précise, les subventions sont en hausse croissante, oscillant de 350,94 Mds de FCFA en 2023, respectivement à 366,75 Mds de FCFA en 2024 et à 443,42 Mds de FCFA en 2025, soit une variation positive de 26,35% sur la période sous revue.

De même, les recettes affectées, ont connu une explosion de façon constante, évoluant de 12,87 Mds de FCFA en 2023 à 193,13 Mds de FCFA en 2024 pour atteindre le montant record de 218,95 de FCFA en 2025.

Cette hausse est essentiellement tirée par l'ANAGED et le FDFP en raison de l'évolution et l'extension de leurs activités.

Ces deux natures de recettes traduisent les efforts financiers constants consentis par l'État aussi bien pour l'exploitation que pour les investissements au profit de ces entités parapubliques.

Les recettes propres sont en pleine expansion de manière générale, variant de 51,21 Mds de FCFA en 2023 à 64,21 Mds de FCFA en 2024 et à 77,60 Mds de FCFA en 2025, soit une tendance haussière de 51,54%.

Cependant, il convient de souligner que les recettes propres des EPIC présentent une baisse, allant de 7,72 Mds de FCFA en 2023 à 5,39 Mds de FCFA en 2025, correspondant à 6,95%, soit un taux de décroissance de 30,17% sur la période 2023-2025.

Par ailleurs, il y a lieu d'indiquer que, rapportées aux recettes propres totales d'un montant de 77,60 Mds de FCFA en 2025, les parts respectives sont de 28,91% pour les EPN Assimilés, de 37,22% pour les EPA et de 26,92% pour les EPH.

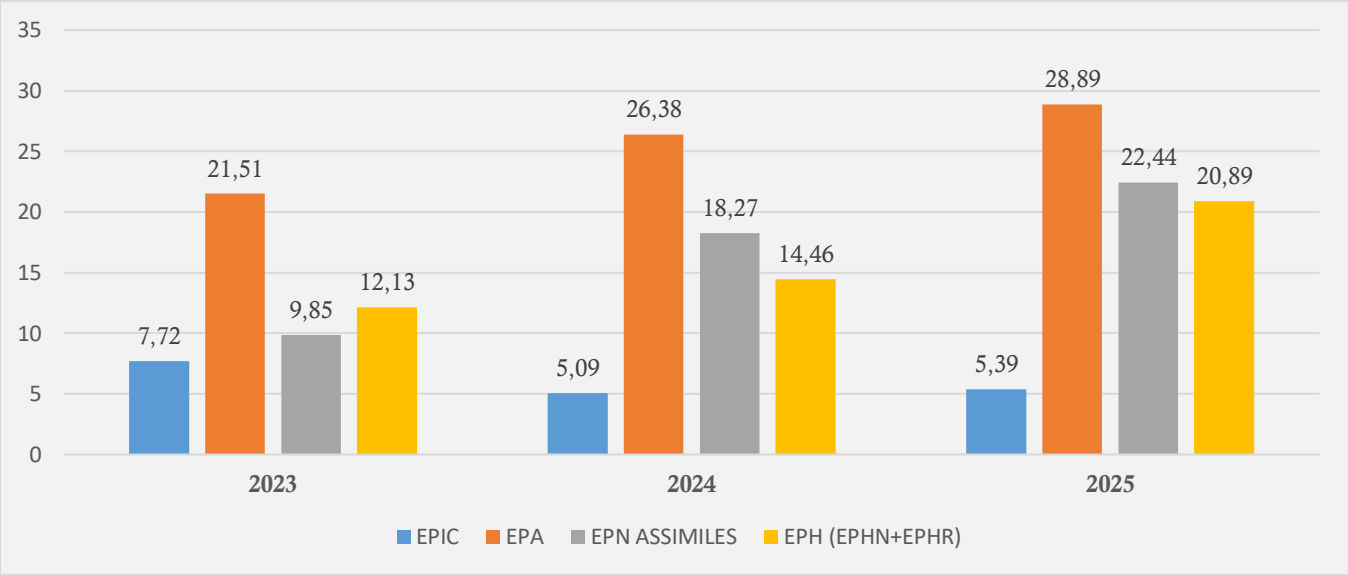
Quant aux autres recettes, elles connaissent une décroissance sur la période sous revue, passant de 203,56 Mds de FCFA en 2023 à 57,60 Mds de FCFA en 2024 et à 31,75 Mds de FCFA en 2025, soit une tendance baissière de 84,40%. Cette dépréciation traduit des efforts permanents d'absorption des excédents budgétaires.

Tableau 7 : Évolution pluriannuelle des prévisions de recettes propres (2023 à 2025) en FCFA par nature et par catégorie d'EPN

CATÉGORIE	EXERCICES			Proportion 2023 (%)	Proportion 2025 (%)	Tendance (forte baisse, baisse ou hausse
	2023	2024	2025			
EPIC	7 718 977 640	5 087 351 760	5 390 111 359	15,07	6,95	Forte baisse
EPA	21 506 492 960	26 384 889 414	28 885 646 166	42	37,22	Légère baisse
EPN ASSIMILES	9 851 993 395	18 271 223 087	22 435 419 755	19,24	28,91	Forte hausse
EPH (EPHN+EPHR)	12 132 098 662	14 463 767 451	20 892 316 197	23,69	26,92	Légère hausse
TOTAL	**51 209 562 657**	**64 207 231 712**	**77 603 495 502**	**100**	**100**	

Source : DGTCP

Graphique 7 : Évolution pluriannuelle des prévisions de recettes propres (2023 à 2025) par nature et par catégorie d'EPN (Mds de FCFA)



Source : DGTCP

L'analyse de l'évolution pluriannuelle (2023 à 2025) des prévisions de recettes propres des EPN montre une tendance haussière sur la période sous revue, passant de 51,21 Mds de FCFA en 2023 respectivement à 64,21 Mds de FCFA en 2024 et 77,60 Mds de FCFA en 2025, soit un taux de progression consolidé de 54,47%.Cette tendance varie en fonction de la catégorie d'EPN.

En effet, les EPIC enregistrent une cadence en dents de scie sur la période sous revue, dégringolant de 7,72 Mds de FCFA en 2023 à 5,09 Mds de FCFA en 2024, avant une légère remontée en 2025 à 5,39 Mds de FCFA. Ces fluctuations correspondent à des proportions respectives de 15,07% en 2024 et de 6,81% en 2025 dans la masse globale des recettes propres de l'ensemble des EPN, confirmant le peu d'engouement de ces entités à vocation concurrentielle à mobiliser de façon optimale leurs ressources propres.

Au niveau des EPA, les prévisions de recettes propres sont en accroissement continu, partant de 21,51 Mds de FCFA en 2023 à 26,38 Mds de FCFA en 2024 et à 28,89 Mds de FCFA en 2025.

Ainsi, même si leur proportion représente 42,00% en 2023 et 38,41% en 2025 dans les recettes globales, les recettes propres des EPA enregistrent néanmoins une évolution positive de 41,28%.

De façon symétrique, les recettes propres projetées par les EPN Assimilés sont en augmentation sur la période considérée.

De 9,85 Mds de FCFA en 2023, elles sont passées à 18,27 Mds de FCFA en 2024 et à 22,43 Mds de FCFA en 2025. Ceci correspond à une proportion de 19,24% en 2023 et à 28,36% en 2025, soit un renchérissement de 127,72% sur la période concernée.

Dans la même dynamique, les EPH enregistrent un accroissement soutenu, montant de 12,13 Mds de FCFA en 2023 à 14,46 Mds de FCFA en 2024 et à 20,89 Mds de FCFA en 2025, soit respectivement une proportion de 23,69% en 2023 et une proportion de 26,41% en 2025 ; ce qui correspond à une progression consolidée de 72,21%.

IV-Un niveau de recouvrement mitigé

L'exécution du budget des EPN se matérialise par une réalisation mitigée des recettes effectivement recouvrées au regard du potentiel non encore exploité.

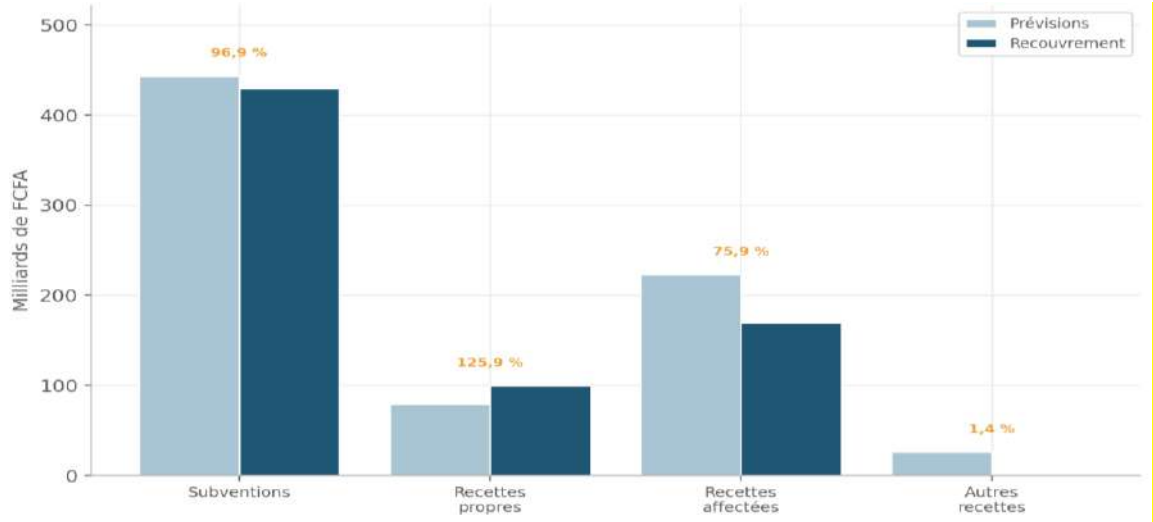
Le tableau ci-après décrit l'état du recouvrement par nature de recettes (en FCFA).

Tableau 8 : État du recouvrement par nature de recettes (en FCFA)

NATURE DE LA RECETTE	PRÉVISIONS(A)	RECOUVREMENT (B)	TAUX DE RÉALISATION D=(B/A) x100 (%)
Subvention de l'État	443 418 649 478	429 895 939 997	**96,95**
Recettes propres	77 603 493 477	98 938 422 483	**127,49**
Recettes affectées	218 953 198 784	169 774 532 369	**77,54**
Autres recettes	31 745 780 382	607 140 544	**1,91**
TOTAL	**771 721 122 121**	**699 216 035 393**	**90,60**

Source : DGTCP

Graphique 8 : État du recouvrement par nature de recettes (Mds de FCFA)



Source : DGTCP

En 2025, les recettes globales recouvrées par les EPN sont de 699,22 Mds de FCFA sur une prévision de 771,72 Mds de FCFA, soit 90,60%. Elles sont en hausse par rapport à 2024 où elles étaient de 596,26 Mds de FCFA, soit un taux de progression de 17,27%.

Toutefois, de façon spécifique, certains types de recettes ont connu un taux record tandis que d'autres ont été recouvrés de façon marginale. En effet, les subventions mises à disposition sont de 429,90 Mds de FCFA sur une prévision de 443,42 Mds de FCFA, soit 96,95%.

Les recettes propres ont été recouvrées de façon appréciable à 98,94 Mds de FCFA sur une prévision de 77,60 Mds de FCFA, soit un écart positif de 21,34 Mds de FCFA.

Quant aux recettes affectées, elles ont été mobilisées à hauteur de 169,77 Mds de FCFA sur une prévision de 218,95 Mds de FCFA, soit 77,54%, traduisant les efforts importants de l'État à l'égard de ces structures.

Constituées essentiellement d'intégrations du résultat positif de la gestion et des recettes accidentelles, les autres recettes n'ont été mobilisées que de façon insignifiante, soit 0,61 Mds de FCFA sur une prévision de 31,75 Mds de FCFA, correspondant à un taux marginal de 1,91%.

De manière détaillée, la proportion des natures de recettes recouvrées sera présentée par catégorie d'EPN, à savoir successivement les EPIC, les EPA, les EPN Assimilés et des EPH.

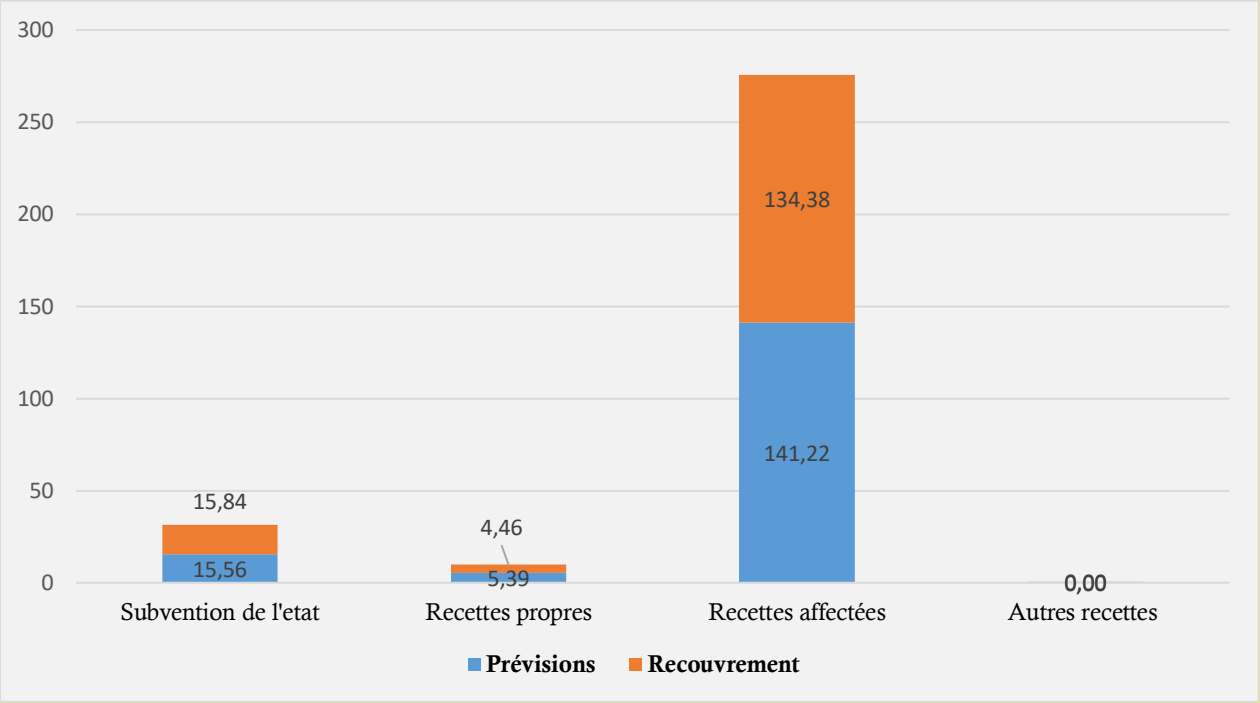
IV.1. EPIC- le paradoxe central : recettes propres et obligations légales

Tableau 9 : Proportion de chaque nature de recette dans la réalisation globale des recettes des EPIC (FCFA)

EPN	Nature	Prévisions (A)	Recouvrement (B)	Taux de réalisation C=(B/A) x100 (%)
EPIC	Subvention de l'État	15 560 237 112	15 843 142 188	101,82
	Recettes propres	5 390 111 359	4 457 394 728	82,70
	Recettes affectées	141 224 000 000	134 381 723 307	95,16
	Autres recettes	632 578 730	0	0
TOTAL EPIC		**162 806 927 201**	**154 682 260 223**	**95,01**

Source : DGTCP

Graphique 9 : Recouvrement des recettes dans les EPIC (Mds de FCFA)



Source : DGTCP

Le montant total des recettes mobilisées en 2025 s'élève à 154,68 Mds, soit 95,01% des prévisions. Les subventions de l'État quant à elles se chiffrent à 15,84 Mds de FCFA sur une prévision de 15,56 Mds de FCFA, soit un écart positif de 0,28 Mds.

S'agissant des recettes propres, elles s'établissent à 4,46 Mds de FCFA sur une dotation de 5,39 Mds de FCFA, soit 82,70%.

Concernant les recettes affectées, elles ont été recouvrées à hauteur de 134,38 Mds de FCFA sur un montant prévisionnel de141,22 Mds de FCFA, soit 95,16%.

Enfin pour les autres recettes, sur une prévision de 0,63 Mds de FCFA, aucun recouvrement n'a été réalisé.

Au-delà de ce taux de recouvrement satisfaisant, hormis les autres recettes, il y a lieu de souligner la prépondérance des appuis financiers de l'État (subventions et recettes affectées) dont le cumul représente plus de 90% des recettes totales.

En revanche, la part marginale des recettes propres (à peine 5%) des recettes globales est dérisoire au regard du seuil réglementaire. En effet, selon l'article 56 de la loi n°2020 -627 du 14 août 2020, les EPIC sont tenus de financer 60% de leurs dépenses sur leurs recettes propres.

Ainsi, cette part négligeable qui traduit un paradoxe central, celui de ne pas satisfaire à une obligation légale de façon structurelle, pourrait procéder d'une absence de stratégie de mobilisation des recettes propres ou de volonté.

Or, dans un contexte budgétaire contraint, les EPIC devraient faire preuve de proactivité, améliorer le niveau de recouvrement de leurs recettes propres à l'effet d'alléger les charges financières de l'État.

IV.2- EPA : un besoin de reclassement au regard des performances de recouvrement

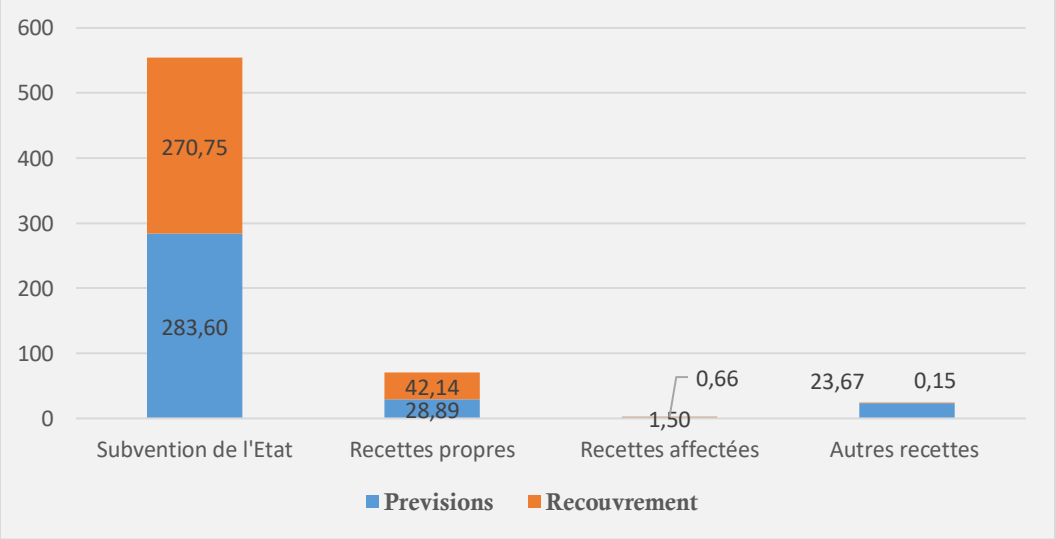
En raison des efforts constants de mobilisation des recettes propres, certains EPN pourraient être déclassés et requalifiés en EPIC.

Tableau 10 : Proportion de chaque nature de recette dans la réalisation globale des recettes des EPA (en FCFA)

EPN	Nature	Prévisions (A)	Recouvrement (B)	Taux de réalisation C=(B/A) x100 (%)
EPA	Subventions de l'État	283 602 402 902	270 752 146 698	95,47
	Recettes propres	28 885 646 166	42 141 188 216	145,89
	Recettes affectées	1 500 000 000	663 433 890	44,23
	Autres recettes	23 673 938 600	146 233 920	0,62
TOTAL EPA		**337 661 987 668**	**313 703 002 724**	**92,90**

Source : DGTCP

Graphique 10 : Recouvrement des recettes dans les EPA (en Mds de FCFA)



Source : DGTCP

Les subventions de l'État reçues en 2025 s'évaluent à 270,75 Mds de FCFA sur des prévisions totales de 283,60 Mds de FCFA, soit 95,47%.

Quant aux recettes propres, elles ont été mobilisées à hauteur de 42,14 Mds de FCFA sur des recettes prévisionnelles de 28,89 Mds de FCFA, correspondant à un écart positif de 13,25 Mds de FCFA.

S'agissant des autres recettes, elles sont d'un montant de 0,15 Mds de FCFA et équivalent à 0,62% des prévisions globales estimées à 23,67 Mds de FCFA.

Ainsi, en dehors des autres recettes dont le taux de recouvrement est quasi-nul, les subventions ont été mises à disposition à presque 100%, traduisant le respect par l'État de ses engagements financiers vis-à-vis de ces entités à fort impact social.

Mieux, le taux de recouvrement des recettes propres est excellent. Il procède d'une réelle volonté d'accroître le fonds de roulement des EPA et pose, plus globalement, la question du reclassement de certains en EPIC au regard des performances réalisées.

En tout état de cause, les EPA ayant une vocation de consommation, la prééminence du soutien financier de l'État à travers les subventions effectivement mises à disposition qui représentent 86,31% des recettes globales mobilisées parait justifiée.

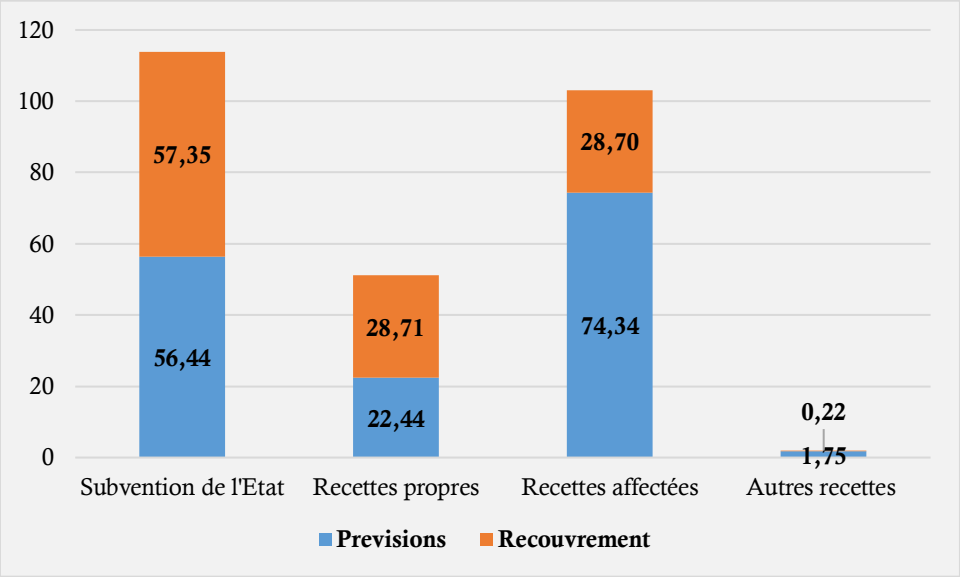
IV.3- EPN Assimilés : une trop grande dépendance des appuis financiers de l'État

Tableau 11 : Proportion de chaque nature de recette dans la réalisation globale des recettes des EPN Assimilés (en FCFA)

EPN	Nature	Prévisions *(A)*	Recouvrement *(B)*	Taux de réalisation *C=(B/A) x100* (%)
EPN Assimilés	Subvention de l'État	56 439 476 787	57 353 084 265	101,62
	Recettes propres	22 435 419 755	28 705 096 456	127,95
	Recettes affectées	74 339 198 784	28 704 615 253	38,61
	Autres recettes	1 747 342 213	220 654 820	12,63
TOTAL EPN Assimilés		**154 961 437 539**	**114 983 450 794**	**74,20**

Source : DGTCP

Graphique 11 : Recouvrement des recettes dans les EPN ASSIMILÉS (en Mds de FCFA)



Source : DGTCP

En 2025, les subventions de l'État sont de 57,35 Mds de FCFA sur 56,44 Mds de FCFA, soit un écart positif de 0,91 Mds de FCFA.

Pour ce qui est des recettes propres recouvrées à hauteur de 28,71 Mds de FCFA, elles correspondent à un écart positif de 6,27 Mds de FCFA sur des prévisions totales de 22,44 Mds de FCFA.

Concernant les recettes affectées, elles sont d'un montant de 28,70 Mds de FCFA et représentent 38,61% des recettes projetées à 74,34 Mds de FCFA.

Enfin, s'agissant des autres recettes, elles ont été réalisées à 0,22 Mds de FCFA, soit 12,63% des prévisions de 1,75 Mds de FCFA.

Il y a lieu de noter que les taux de recouvrement des subventions et des recettes propres sont plus que satisfaisants, correspondant respectivement à 101,62% et 127,95%. Ceci traduit, d'une part, le respect des engagements de l'État et, d'autre part, des efforts pour assurer un minimum d'autonomie de gestion.

Cependant, le faible niveau de mise à disposition des recettes affectées, procédant des impôts, pourrait constituer des handicaps dans la mise en œuvre efficiente des politiques et autres domaines stratégiques confiés à ces EPN de type particulier. Dans la même veine, le recouvrement marginal des autres recettes issues de l'intégration du résultat et des recettes accidentelles pourrait constituer un facteur de fragilisation de leur équilibre financier.

Au total, les ressources financières des EPN Assimilés proviennent, par ordre d'importance, des subventions de l'État, des recettes propres, des recettes affectées et des autres recettes.

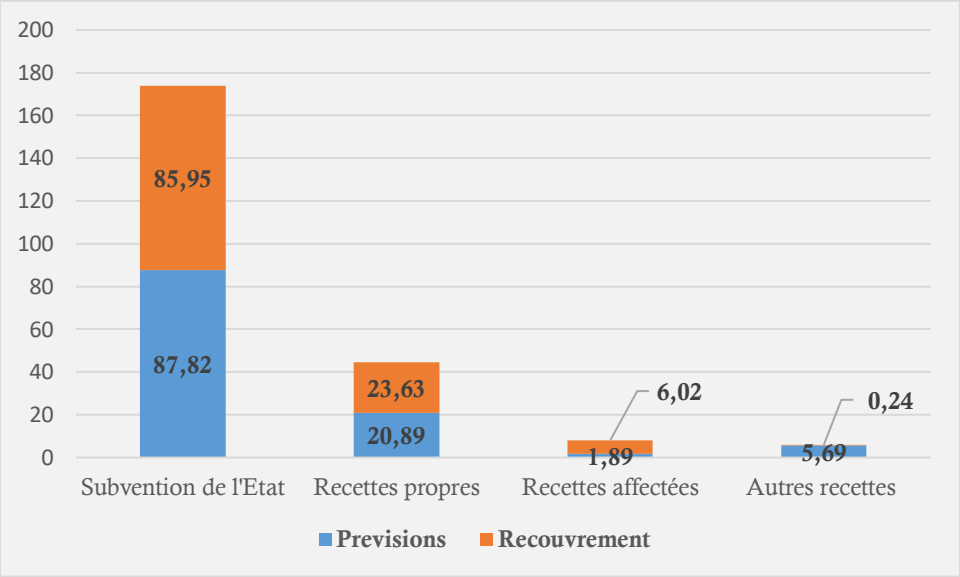
IV.4-EPH : une performance imputable à la nouvelle gouvernance du secteur sanitaire

Tableau 12 : Proportion de chaque nature de recette dans la réalisation globale des recettes des EPH (EPHN et EPHR) (en FCFA)

EPN	Nature	Prévisions *(A)*	Recouvrement *(B)*	Taux de réalisation *C=(B/A) x100* (%)
EPH (EPHN et EPHR)	Subvention de l'État	87 816 532 677	85 947 566 846	97,87
	Recettes propres	20 892 316 197	23 634 743 083	113,13
	Recettes affectées	1 890 000 000	6 024 759 919	318,77
	Autres recettes	5 691 920 839	240 251 804	4,22
TOTAL EPH		**116 290 769 713**	**115 847 321 652**	**99,62**

Source : DGTCP

Graphique 12 : Recouvrement des recettes dans les EPH (EPHN et EPHR) (en Mds de FCFA)



Source : DGTCP

Au niveau des subventions de l'État, elles s'évaluent à 85,95 Mds de FCFA sur des prévisions totales de 87,82 Mds de FCFA, représentant 97,87%.

Les recettes propres, quant à elles, se chiffrent à 23,63 Mds de FCFA, correspondant à un écart positif de 2,74 Mds de FCFA sur des prévisions globales de 20,89 Mds de FCFA.

Pour ce qui est des recettes affectées, elles ont été mises à disposition à hauteur de 6,02 Mds de FCFA sur des prévisions annuelles de 1,89 Mds de FCFA, un écart positif de 4,13 Mds de FCFA.

Au titre des autres recettes, le recouvrement se chiffre à 0,24 Mds de FCFA sur des prévisions de 5,69 Mds de FCFA, soit 4,22%.

Ainsi, les subventions ont été presque entièrement mises à disposition tandis que les recettes affectées l'ont été de façon satisfaisante, ce qui traduit la volonté d'accompagnement par l'État de la politique hospitalière.

Par ailleurs, grâce à l'amélioration de la gouvernance surtout des EPHR par le truchement des contrôleurs budgétaires et des agents comptables, la mobilisation des recettes est allée au-delà des prévisions, s'établissant à 113,13%.

Toutefois, même si leur proportion est marginale dans le volume des recettes totales, contrairement à 2024, les autres recettes programmées ont fait l'objet de recouvrement.

En somme, les subventions de l'État constituent la principale ressource des EPH. Suivent les recettes propres et, dans une moindre mesure, les recettes affectées.

V. Évolution pluriannuelle des recettes des EPN (2023 à 2025)

Le recouvrement sur la période sous revue s'analyse à la fois au regard des prévisions, des émissions et de la réalisation effective aussi bien pour les recettes globales que pour les recettes propres.

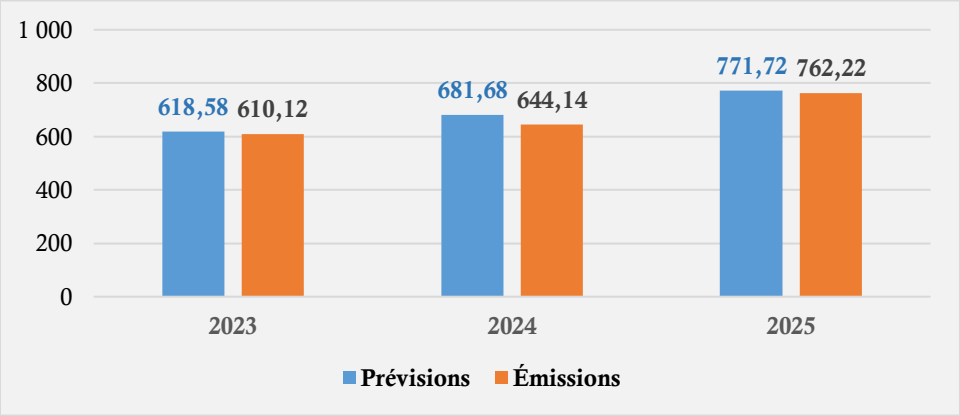
V.1- Évolution pluriannuelle des recettes globales des EPN de 2023 à 2025

Tableau 13 : Recettes globales des EPN (FCFA)

Année	2023	2024	2025	Taux de progression 2023-2024 (%)	Taux de progression 2024-2025 (%)	Taux de progression 2023-2025 (%)
Prévisions des recettes	618 582 991 525	681 677 403 757	771 721 122 121	10,20	13,21	24,76
Émissions des recettes	610 115 791 927	644 144 772 429	762 221 830 560	5,58	18,33	24,93
Recouvrement des recettes	610 097 677 955	596 264 686 170	699 216 035 393	-2,27	17,27	14,61

Source : DGTCP

Graphique 13 : Recettes globales des EPN (Mds de FCFA)



Source : DGTCP

Au niveau des prévisions, il se dégage une évolution constante, expression globale de l'ambition, de 618,58 Mds de FCFA en 2023 (10,20%) à 681,68 Mds de FCFA en 2024 (13,21%) avec un bond qualitatif de 771,72 Mds de FCFA en 2025, soit un taux de progression de 24,76%.

De façon symétrique, les émissions de recettes connaissent une courbe ascendante, passant de 610,11 Mds de FCFA, soit 5,58% en 2023, respectivement à 644,14 Mds de FCFA (18,04%) en 2024 et à 762,22 Mds de FCFA en 2025, ce qui correspond à une évolution positive de 24,93%.

Par contre, le recouvrement s'est fait en dent de scie. S'il a baissé entre 2023 et 2024, chutant de 610,10 Mds de FCFA à 596,26 Mds de FCFA, avec un écart négatif de 2,27%, il a enregistré un regain, s'établissant à 699,22 Mds de FCFA, soit une évolution substantielle de 17,27% entre 2024 et 2025, soit un taux de progression consolidé de 14,61% entre 2023 et 2025.

Cette embellie est le résultat d'une combinaison de facteurs favorables, à savoir l'utilisation des moyens digitaux de recouvrement, une meilleure implication des services ordonnateurs et des comptables publics dans la chaîne de recouvrement.

Aussi parait-il important de faire un focus sur un bilan des stratégies de mobilisation des recettes, surtout propres des EPN.

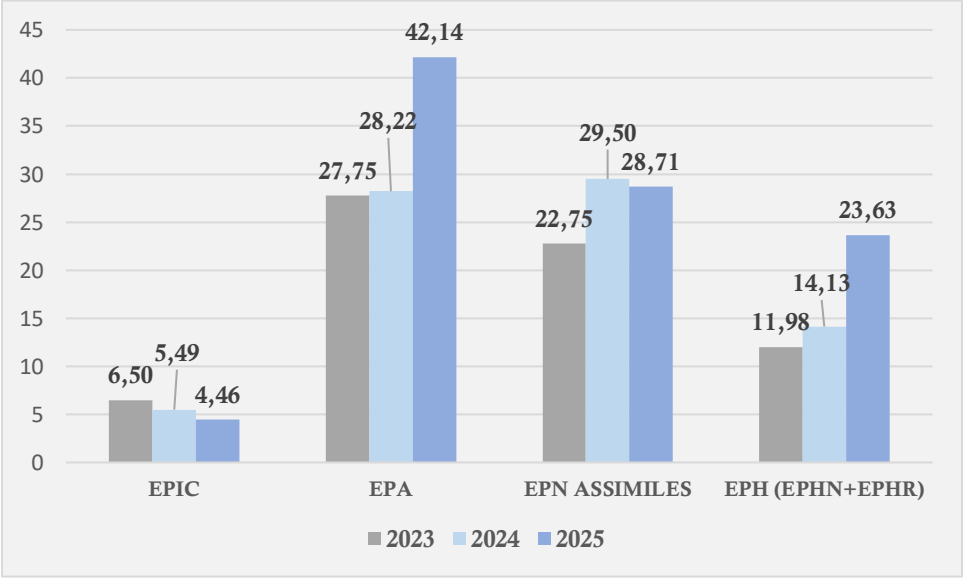
V.2- Évolution pluriannuelle du recouvrement des recettes propres de 2023 à 2025 par nature et par catégorie d'EPN

Tableau 14 : Recouvrement des recettes propres par nature et par catégorie d'EPN

CATÉGORIE	EXERCICES			Proportion 2023 (%)	Proportion 2025 (%)	Taux de Progression de 2023 à 2025 D = (C-A) / A
	2023 (A)	2024 (B)	2025 (C)			
EPIC	6 495 563 845	5 489 883 982	4 457 394 728	9,42	4,51	-31,38
EPA	27 752 181 833	28 217 987 038	42 141 188 216	40,24	42,59	51,85
EPN ASSIMILES	22 746 087 218	29 500 150 905	28 705 096 456	32,98	29,01	26,20
EPH (EPHN+EPHR)	11 978 610 787	14 131 347 784	23 634 743 083	17,37	23,89	97,31
TOTAL	**68 972 443 683**	**77 339 369 709**	**98 938 422 483**	**100**	**100**	**43,45**

Source : DGTCP

Graphique 14 : Recouvrement des recettes propres par nature et par catégorie d'EPN



Source : DGTCP

L'analyse de l'évolution pluriannuelle (2023 à 2025) du recouvrement des recettes propres des EPN montre globalement une tendance haussière sur la période sous revue, passant de 68,97 Mds de FCFA en 2023 respectivement à 77,34 Mds de FCFA en 2024 et 98,94 Mds de FCFA en 2025, soit un taux de progression consolidé de 43,45%. Cette tendance varie en fonction de la catégorie d'EPN.

En effet, les EPIC connaissent une tendance baissière sur la période considérée, dégringolant de 6,50 Mds de FCFA en 2023 à 5,49 Mds de FCFA en 2024, puis à 4,46 Mds de FCFA en 2025. Ces fluctuations correspondent à des proportions respectives de 9,42% en 2023 et de 4,51% en 2025 dans la masse globale des recettes propres de l'ensemble des EPN. Ces taux décroissants confirment un manque de stratégies et d'engouement de ces entités à vocation concurrentielle à mobiliser de façon optimale leurs ressources propres.

Au niveau des EPA, le recouvrement des recettes propres est en accroissement continu, partant de 27,75 Mds de FCFA en 2023 à 28,22 Mds de FCFA en 2024 pour atteindre 42,14 Mds de FCFA en 2025. Ainsi, l'on note que leur proportion fluctue de 40,24% en 2023 à 42,59% en 2025 dans les recettes globales; ce qui correspond à une évolution positive significative.

Les recettes propres recouvrées par les EPN Assimilés évoluent en dents de scie sur la période considérée. De 22,75 Mds de FCFA en 2023, elles sont passées à 29,50 Mds de FCFA en 2024 et à 28,71 Mds de FCFA en 2025. Ceci équivaut à une proportion de 32,98% en 2023 et de 29,01% en 2025, soit un renchérissement de 26,20 % sur la période concernée.

Les EPH enregistrent un accroissement soutenu, passant de 11,98 Mds de FCFA en 2023 à 14,13 Mds de FCFA en 2024, pour s'établir à 23,63 Mds de FCFA en 2025, soit des proportions respectives de 17,37% en 2023 et de 23,89% en 2025, soit une progression consolidée de 97,31%.

Au total, la progression globale observée découle de la combinaison des actions liées à la digitalisation avec l'intégration des solutions de paiement électronique, gage d'automatisation et d'optimisation des recettes, à l'extension de la Couverture Maladie Universelle (CMU) garantissant le remboursement direct et régulier des prestations de santé et à l'opérationnalisation progressive des EPH, notamment les EPHR.

CHAPITRE II : ANALYSE DES OPÉRATIONS DE DÉPENSES

Les opérations de dépenses sont analysées à travers une vue d'ensemble, la structure globale des prévisions de dépenses, l'évolution pluriannuelle des prévisions budgétaires de dépenses de 2023 à 2025 et un niveau d'exécution des dépenses relativement satisfaisant.

I. Vue d'ensemble

La vue d'ensemble récapitule les différentes natures de dépenses par catégories d'EPN.

Tableau 15 : Opérations budgétaires en dépenses des EPN au 31décembre 2025

Catégorie d'EPN	Nature	Dotations (A)	Dépenses ordonnancées et prises en charges (B)	Taux d'exécution C=(B/A) x100 (%)	Règlements (D)	Taux règlement E=(D/B) x100 (%)
EPIC	Personnel	9 581 715 745	9 285 679 031	96,91	9 096 361 343	97,96
	Fonctionnement hors personnel	149 857 623 160	143 569 346 096	95,80	114 740 030 151	79,92
	Total fonctionnement	159 439 338 905	152 855 025 127	95,87	123 836 391 494	81,02
	Investissement	3 367 588 296	1 918 142 093	56,96	897 763 466	46,80
Total EPIC		**162 806 927 201**	**154 773 167 220**	**95,07**	**124 734 154 960**	**80,59**
EPA	Personnel	143 084 951 859	140 771 900 070	98,38	135 782 367 713	96,46
	Fonctionnement hors personnel	136 549 407 619	113 533 578 881	83,14	77 137 275 387	67,94
	Total fonctionnement	279 634 359 478	254 305 478 951	90,94	212 919 643 100	83,73
	Investissement	58 027 628 190	25 001 998 048	43,09	19 237 446 463	76,94
Total EPA		**337 661 987 668**	**279 307 476 999**	**82,72**	**232 157 089 563**	**83,12**
EPN Assimilés	Personnel	26 064 603 230	21 924 160 872	84,11	21 187 863 625	96,64
	Fonctionnement hors personnel	106 909 847 547	84 649 752 215	79,18	62 563 065 895	73,91
	Total fonctionnement	132 974 450 777	106 573 913 087	80,15	83 750 929 520	78,58
	Investissement	21 986 986 762	3 541 078 599	16,11	2 937 453 837	82,95
Total EPN Assimilés		**154 961 437 539**	**110 114 991 686**	**71,06**	**86 688 383 357**	**78,73**
EPH (EPHN et EPHR)	Personnel	47 686 700 045	40 461 330 242	84,85	39 510 683 986	97,65
	Fonctionnement hors personnel	56 168 078 616	48 528 499 705	86,40	32 676 643 216	67,33
	Total fonctionnement	103 854 778 661	88 989 829 947	85,69	72 187 327 202	81,12
	Investissement	12 435 991 052	7 207 292 340	57,96	5 078 149 212	70,46
Total EPHN		**116 290 769 713**	**96 197 122 287**	**82,72**	**77 265 476 414**	**80,32**
TOTAL GÉNÉRAL		**771 721 122 121**	**640 392 758 192**	**82,98**	**520 845 104 294**	**81,33**

Source : DGTCP

En 2025, les prévisions de dépenses de fonctionnement s'évaluent à 675,90 Mds de FCFA, soit 87,58% des dotations totales d'un montant de 771,72 Mds de FCFA, contre 633,56 Mds de FCFA en 2024 ; ce qui équivaut à un accroissement de 6,68%.

La proportion des charges salariales est de 226,42 Mds de FCFA et les dépenses hors personnel s'élèvent à 449,48 Mds de FCFA, soit respectivement 29,34% et 58,24% desdites dotations.

Quant aux dépenses d'investissement projetées en 2025, elles s'établissent à 95,82 Mds de FCFA, soit 12,42%, contre 48,11 Mds de FCFA en 2024, correspondant à une croissance de 99,15%.

En ce qui concerne les dépenses ordonnancées et prises en charge, elles atteignent 640,39 Mds de FCFA, soit un taux d'exécution de 82,98% des dotations totales qui s'élèvent à 771,72 Mds de FCFA. S'agissant des règlements, ils s'établissent à 520,84 Mds de FCFA et représentent 81,33% des dépenses ordonnancées.

Ces taux agrégés fluctuent selon les catégories d'EPN et la nature des dépenses.

II. Structure globale des prévisions de dépenses

Les crédits budgétaires des EPN se composent de deux principales natures de dépenses :

- les dépenses de fonctionnement ou d'exploitation déclinées en dépenses de personnel et hors personnel ;
- les dépenses d'investissement.

L'analyse des dépenses projetées se fera par catégorie d'EPN.

Graphique 15 : Prévisions de dépenses par nature et par catégorie d'EPN (2025)



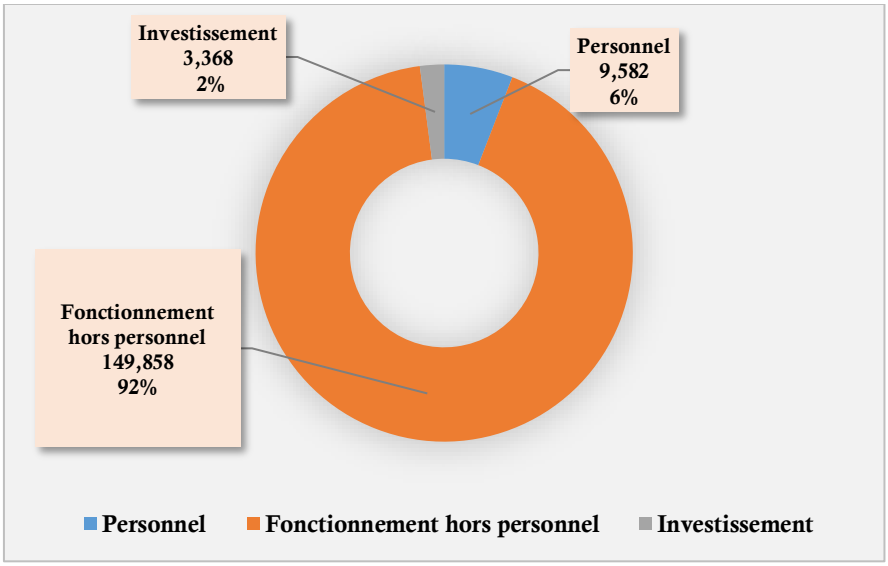
II.1- EPIC, une prévision consacrée essentiellement aux dépenses de fonctionnement

Tableau 16 : Situation prévisionnelle des dépenses des EPIC

NATURE	2024	2025	Proportion 2024 (%)	Proportion 2025 (%)	Taux de progression de 2024 à 2025 C=(B-A)/A (%)
	MONTANT (FCFA) (A)	MONTANT (FCFA) (B)			
Personnel (A)	9 274 883 665	9 581 715 745	5,53	5,89	3,31
Fonctionnement hors personnel (B)	155 562 245 331	149 857 623 160	92,76	92,05	-3,67
Total Fonctionnement (A+B)	**164 837 128 996**	**159 439 338 905**	**98,29**	**97,93**	**-3,27**
Investissement	**2 867 854 620**	3 367 588 296	1,71	2,07	17,43
TOTAL GÉNÉRAL	**167 704 983 616**	**162 806 927 201**	**100**	**100**	**-3**

Source : DGTCP

Graphique 16 : Proportion des prévisions des dépenses des EPIC par nature



Source : DGTCP

Les prévisions de dépenses de fonctionnement s'élèvent à 159,44 Mds de FCFA, sur une dotation totale de 162,81Mds de FCFA, soit 97,93% contre 164, 84 Mds de FCFA en 2024. Elles se subdivisent en dépenses de personnel évaluées à 9,58 Mds de FCFA, soit 5,89% et hors personnel pour l'achat de biens et services d'un montant de 149,86 Mds de FCFA, soit 92,05%.

Les dépenses d'investissement, quant à elles se chiffrent à 3,37 Mds de FCFA, correspondant à 2,07% en 2025 contre 2, 87 Mds de FCFA, soit 1,71% en 2024.

Ainsi, cette dotation budgétaire consacre une diminution des dépenses d'exploitation comparativement à 2024, soit une régression de 3,27%. Inversement, les dépenses d'investissement sont en légère augmentation, avec un taux de progression de 17,43%.

Toutefois, il y a lieu d'indiquer une forte prédominance des dépenses de fonctionnement hors personnel sur les crédits d'investissement.

Cette situation marginale des investissements interroge au regard de la nécessité pour les EPIC d'améliorer la qualité de leurs prestations en raison de l'environnement fortement concurrentiel (commercial et industriel) dans lequel ils évoluent.

Quant à la masse salariale d'une proportion de 5,89%, la plus faible des EPN, elle devrait être portée à la hausse avec le recrutement de personnel de qualité et de quantité ainsi que l'amélioration des conditions de vie et de travail des agents afin de booster les missions de recouvrement assignées aux EPIC.

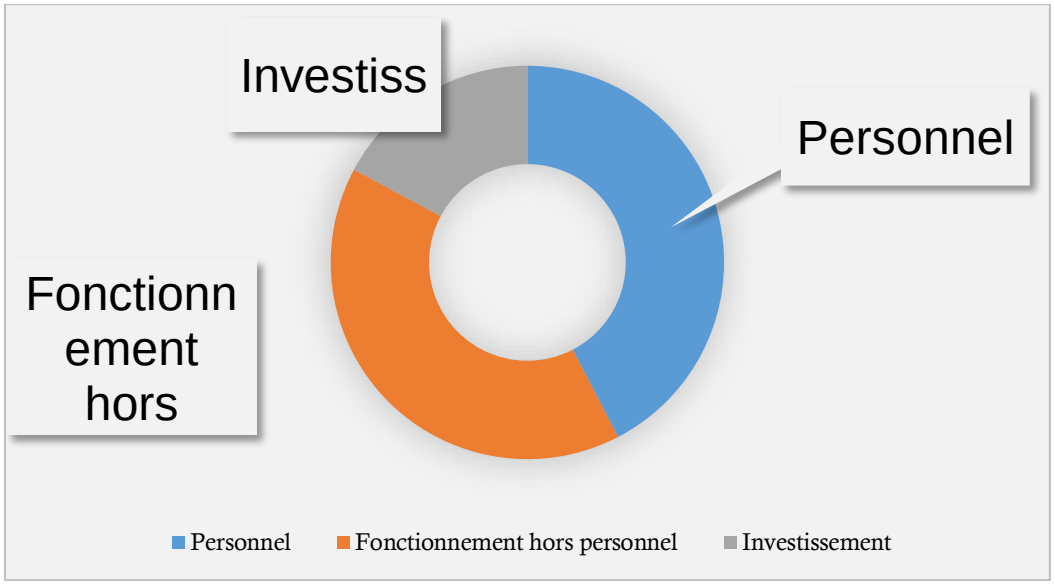
II.2- EPA, des dépenses à forte dominance de fonctionnement

Tableau 17 : Situation prévisionnelle des dépenses des EPA

NATURE	2024	2025	Proportion 2024 (%)	Proportion 2025 (%)	Taux de progression de 2024 à 2025 (%)
NATURE	MONTANT (FCFA)	MONTANT (FCFA)			
Personnel (A)	126 733 368 847	143 084 951 859	43,8	42,38	12,9
Fonctionnement hors personnel (B)	134 065 247 350	136 549 407 619	46,33	40,44	1,85
Total Fonctionnement (A+B)	**260 798 616 197**	**279 634 359 478**	**90,14**	**82,81**	**7,22**
Investissement	**28 542 099 129**	58 027 628 190	9,86	17,19	103,31
TOTAL GÉNÉRAL	**289 340 715 326**	**337 661 987 668**	**100**	**100**	**17**

Source : DGTCP

Graphique 17 : situation prévisionnelle des dépenses des EPA au 31 décembre 2025 (en Mds de FCFA)



Source : DGTCP

Les prévisions de dépenses d'exploitation s'élèvent à 279,63 Mds de FCFA, sur une dotation totale de 337,66 Mds de FCFA, soit 82,81% contre 260,80 Mds de FCFA en 2024. Elles se stratifient en dépenses de personnel évaluées 143,08 Mds de FCFA, correspondant à 42,38% et hors personnel estimées à 136,55 Mds de FCFA, soit 40,44%.

Concernant les dépenses d'investissement, elles sont évaluées à 58,03 Mds de FCFA, représentant 17,19% en 2025 contre 28,54 Mds de FCFA en 2024.

Ainsi, l'on note une augmentation des crédits de fonctionnement, en progression de 7,22% par rapport à 2024. Les dépenses de personnel et hors personnel sont presque équitables, ce qui semble en cohérence avec la vocation sociale et non marchande desdites structures.
Par contre, pour des structures qui n'ont pas vocation à faire du bénéfice, l'évolution rapide et considérable des dépenses d'investissement, avec un écart positif de 29,49 Mds de FCFA, traduit une ambition affichée d'équipement, à l'effet de fournir des services et équipements plus performants à la population cible.

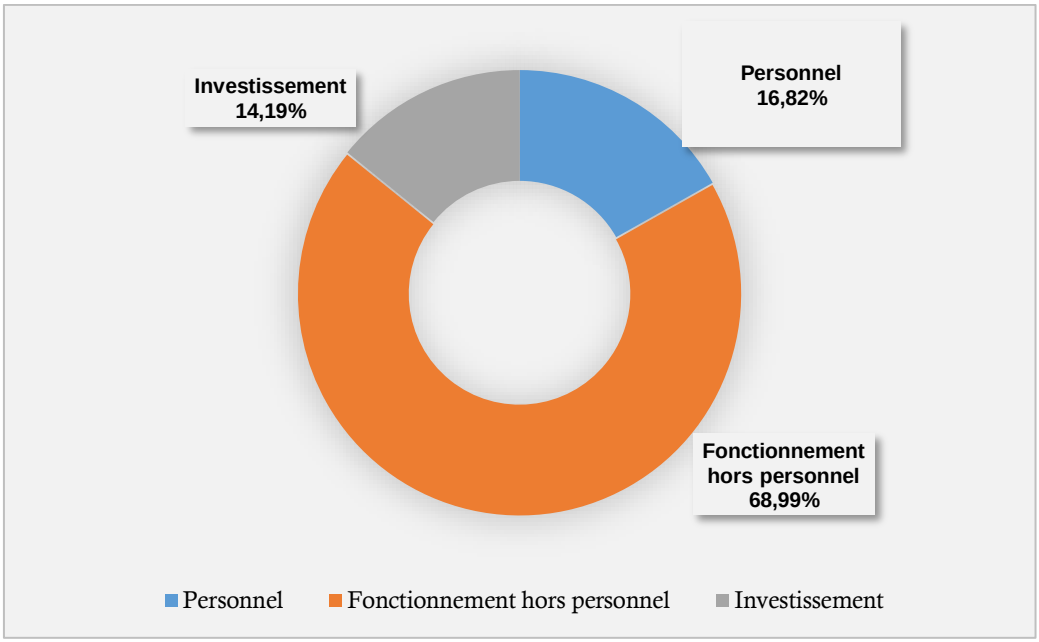
II.3- EPN Assimilés, une forte dominance des dépenses de fonctionnement

Tableau 18 : Situation prévisionnelle des dépenses des EPN Assimilés

NATURE	2024	2025	Proportion 2024 (%)	Proportion 2025 (%)	Taux de progression de 2024 à 2025
	MONTANT (FCFA)	MONTANT (FCFA)			
Personnel (A)	23 335 686 189	26 064 603 230	18,87	16,82	11,69
Fonctionnement hors personnel (B)	90 878 348 296	106 909 847 547	73,48	68,99	17,64
Total Fonctionnement (A+B)	**114 214 034 485**	**132 974 450 777**	**92,35**	**85,81**	**16,43**
Investissement	**9 463 244 526**	21 986 986 762	7,65	14,19	132,34
TOTAL GÉNÉRAL	**123 677 279 011**	**154 961 437 539**	**100**	**100**	**25**

Source : DGTCP

Graphique 18 : Proportion des prévisions de dépenses des EPN Assimilés au 31 décembre 2025



Source : DGTCP

Les prévisions de dépenses d'exploitation s'évaluent à 132,97 Mds de FCFA, sur une dotation totale de 154,96 Mds de FCFA, soit 85,81% contre 114,21 Mds de FCFA en 2024. Elles se décomposent en dépenses de personnel pour un montant de 26,06 Mds de FCFA, représentant 16,82% et hors personnel établies à 106,91 Mds de FCFA, soit 68,99%.

Pour ce qui est des dépenses d'investissement, elles sont estimées à 21,99 Mds de FCFA, soit 14,19% contre 9,46 Mds de FCFA en 2024.

Ainsi, on observe un accroissement modéré des dépenses d'exploitation avec une part considérable aux dépenses hors personnel, comparativement à 2024. Mieux, il y a une augmentation substantielle des crédits d'investissement de 12,52 Mds de FCFA.

Pour des entités parapubliques sui generis, investies de missions hautement stratégiques, cette tendance suggère une montée en puissance aussi bien pour l'amélioration des conditions de vie, de travail du personnel, que pour l'accomplissement des missions confiées dans un environnement plus serein, grâce à un accompagnement constant et consistant de l'État.

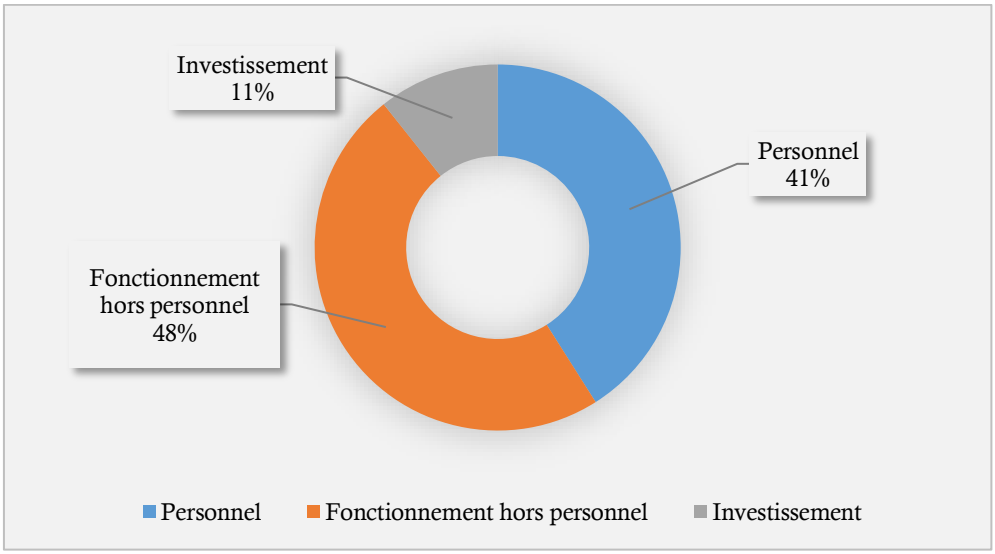
II.4- EPH : une prédominance des dépenses de fonctionnement

Tableau 19 : Situation prévisionnelle des dépenses des EPH

NATURE	2024	2025	Proportion 2024 (%)	Proportion 2025 (%)	Taux de progression de 2024 à 2025 (%)
	MONTANT (FCFA)	MONTANT (FCFA)			
Personnel (A)	45 624 158 161	47 686 700 045	45,19	41,01	4,52
Fonctionnement hors personnel (B)	48 090 648 031	56 168 078 616	47,64	48,3	16,8
Total Fonctionnement (A+B)	**93 714 806 192**	**103 854 778 661**	**92,83**	**89,31**	**10,82**
Investissement	**7 239 619 612**	12 435 991 052	7,17	10,69	71,78
TOTAL GÉNÉRAL	**100 954 425 804**	**116 290 769 713**	**100**	**100**	**15**

Source : DGTCP

Graphique 19 : Proportion des prévisions des dépenses des EPH au 31 décembre 2025



Les prévisions de dépenses fonctionnement s'élèvent au montant de 103,85 Mds de FCFA, sur une dotation totale de 116,29 Mds de FCFA, soit 89,31% contre 93,71 Mds de FCFA, soit un taux de 92,83% en 2024. Elles sont constituées des dépenses de personnel à hauteur de 47,69 Mds de FCFA, soit 41,01% et des dépenses hors personnel de 56,17 Mds de FCFA, soit 48,30%.

S'agissant des dépenses d'investissement, elles sont évaluées à 12,44 Mds de FCFA et correspondant à 10,69%.

Il en résulte que les crédits d'exploitation de ces entités du secteur de la santé sont en augmentation au regard des besoins liés à la masse salariale et à ceux relatifs aux charges de fonctionnement courant.

De même, les besoins d'équipement, d'amélioration des plateaux techniques et de mobilité des personnels soignants et de gestion, dont les Agents Comptables et les Contrôleurs Budgétaires dans le cadre de l'opérationnalisation des EPHR, pourraient expliquer le niveau sans cesse croissant des investissements à réaliser. Ceci pour améliorer la qualité des soins aux populations concernées.

En somme, la structure globale des prévisions de dépenses est marquée par un déséquilibre structurel. En effet, les charges d'exploitation, notamment la masse salariale, absorbent l'essentiel des dépenses, laissant peu de marge de manœuvre pour l'investissement, c'est-à-dire le renouvellement des équipements ou le développement de nouveaux projets.

III. Évolution pluriannuelle des previsions budgétaires de dépenses de 2023 à 2025

La situation cumulée des prévisions budgétaires de dépenses fera l'objet d'analyse en combinant les catégories d'EPN et la nomenclature des dépenses.

Le tableau ci-dessous retrace l'évolution pluriannuelle des prévisions budgétaires de dépenses de 2023 à 2025 par nature et par catégorie d'EPN.

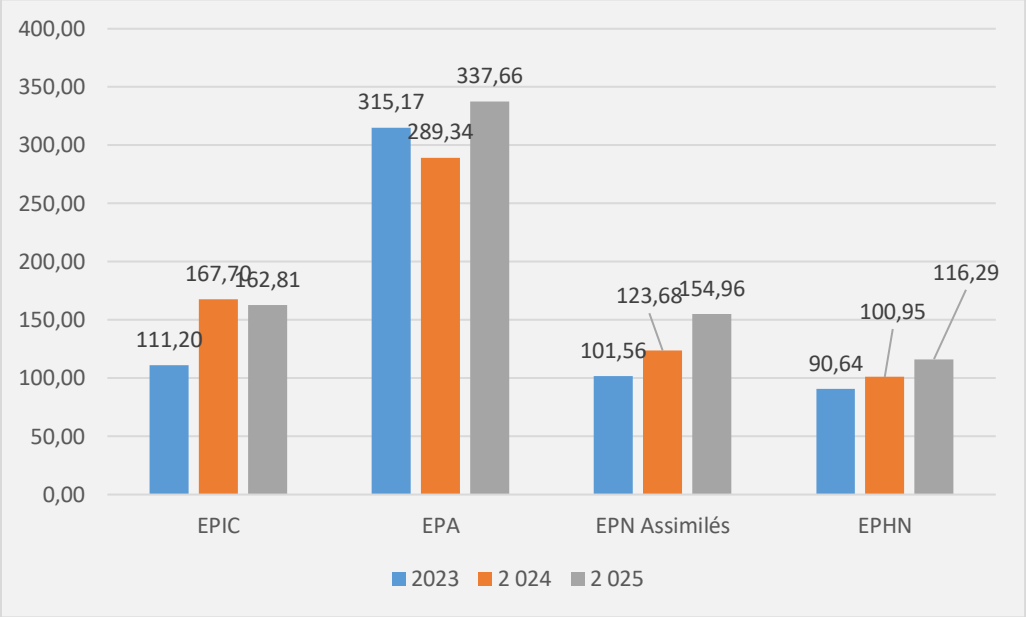
Tableau 20 : Évolution pluriannuelle des previsions budgétaires de dépenses de 2023 à 2025 par nature et par catégorie d'EPN

		2023		2024		2025		
EPN	Nature	Montant (A)	Taux (%)	Montant (B)	Taux (%)	Montant (C)	Taux (%)	Variation (%) de 2023 à 2025 D=(C-A)/A
EPIC	Personnel	9 118 821 363	8,20	9 274 883 665	5,53	9 581 715 745	5,89	
	Fonctionnement hors personnel	92 452 457 871	83,14	155 562 245 331	92,76	149 857 623 160	92,05	
	Total fonctionnement	**101 571 279 234**	**91,34**	**164 837 128 996**	**98,29**	**159 439 338 905**	**97,93**	
	Investissement	**9 631 871 530**	**8,66**	**2 867 854 620**	**1,71**	**3 367 588 296**	**2,07**	

TOTAL EPIC		**111 203 150 764**	**17,98**	**167 704 983 616**	**24,60**	**162 806 927 201**	**21,10**	**46,40**
EPA	Personnel	106 755 167 905	33,87	126 733 368 847	43,80	143 084 951 859	42,38	
	Fonctionnement hors personnel	126 395 419 643	40,10	134 065 247 350	46,33	136 549 407 619	40,44	
	Total fonctionnement	**233 150 587 548**	**73,98**	**260 798 616 197**	**90,14**	**279 634 359 478**	**82,81**	
	Investissement	**82 023 527 074**	**26,02**	**28 542 099 129**	**9,86**	**58 027 628 190**	**17,19**	
TOTAL EPA		**315 174 114 622**	**50,95**	**289 340 715 326**	**42,45**	**337 661 987 668**	**43,75**	**7,14**
EPN Assimilés	Personnel	23 384 797 389	23,03	23 335 686 189	18,87	26 064 603 230	16,82	
	Fonctionnement hors personnel	63 592 611 763	62,62	90 878 348 296	73,48	106 909 847 547	68,99	
	Total fonctionnement	**86 977 409 152**	**85,64**	**114 214 034 485**	**92,35**	**132 974 450 777**	**85,81**	
	Investissement	**14 583 494 594**	**14,36**	**9 463 244 526**	**7,65**	**21 986 986 762**	**14,19**	
TOTAL EPN Assimilés		**101 560 903 746**	**16,42**	**123 677 279 011**	**18,14**	**154 961 437 539**	**20,08**	**52,58**
EPH (EPHN et EPHR)	Personnel	44 530 242 779	49,13	45 624 158 161	45,19	47 686 700 045	41,01	
	Fonctionnement hors personnel	40 108 520 789	44,25	48 090 648 031	47,64	56 168 078 616	48,30	
	Total fonctionnement	**84 638 763 568**	**93,37**	**93 714 806 192**	**92,83**	**103 854 778 661**	**89,31**	
	Investissement	**6 006 058 825**	**6,63**	**7 239 619 612**	**7,17**	**12 435 991 052**	**10,69**	
TOTAL EPH		**90 644 822 393**	**14,65**	**100 954 425 804**	**14,81**	**116 290 769 713**	**15,07**	**15,19**
TOTAL GENERAL		**618 582 991 525**	**100**	**681 677 403 757**	**100**	**771 721 122 121**	**100**	**24,76**

Source : DGTCP

Graphique 20 : Évolution des prévisions de dépenses par catégorie (2023-2025) (Mds de FCFA)



L'analyse des prévisions budgétaires de dépenses sur trois (3) exercices permet d'observer que celles-ci sont en évolution continue, partant de 618,58 Mds de FCFA en 2023 à 681,68 Mds de FCFA en 2024 pour s'établir à 771,72 Mds de FCFA en 2025, soit une augmentation moyenne de 24,76%.

De façon plus affinée, de 111,20 Mds de FCFA, soit 17,98% en 2023, les prévisions de dépenses des EPIC ont été évaluées respectivement à 167,70 Mds de FCFA en 2024, soit 24,60% et à 162,81 Mds de FCFA en 2025, soit 21,10% ; ce qui correspond à une moyenne pondérée de 46,40%.

Toutefois, ces projections concernent essentiellement des dépenses d'exploitation (97,93%), les dotations d'investissement étant quasi-nulles, soit 2,07%.

Les EPA ont des budgets qui oscillent, ayant connu une baisse entre 2023 où ils étaient de 315,17 Mds de FCFA (50,95%) à 289,34 Mds de FCFA (42,45%) en 2024 avant de connaître un bon qualitatif en 337,66 Mds de FCFA (43,75%) en 2025, soit une tendance positive de 7,14%.

Les budgets des EPN Assimilés sont en croissance continue, de 101,56 Mds de FCFA (16,42%) en 2023 à 123,68 Mds de FCFA (18,14%) 2024, puis à 154,96 Mds de FCFA (20,08%) 2025, soit une évolution positive significative de 52,58%.

Dans la même dynamique, les EPH ont des budgets en accroissement permanent, soit de 90,64 Mds de FCFA (14,65%) en 2023, contre 100,95 Mds de FCFA (14,81%) 2024 et 116,29 Mds de FCFA (15,07%) 2025, ce qui équivaut à une variation nette de 15,19% dans la période sous revue.

Tout ceci indique la constance des efforts financiers de l'État pour faire fonctionner ces entités importantes en allouant la quasi-totalité des ressources aux charges d'exploitation au détriment des investissements.

Cette tendance haussière s'inscrit dans un contexte plus large de progression du budget de l'État (11,8% en 2025), visant donc à améliorer la performance des services publics, y compris ceux relevant de la décentralisation technique ou fonctionnelle.

IV. Un niveau d'exécution des dépenses relativement satisfaisant

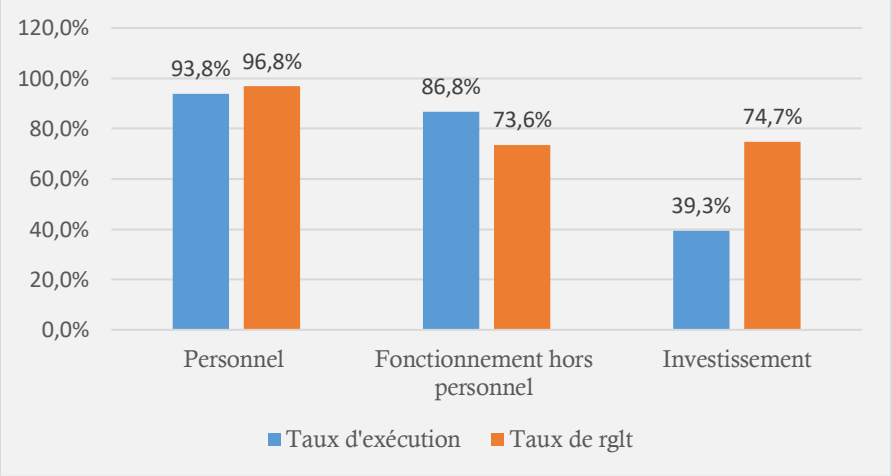
IV.1. Situation de l'exécution du budget des EPN par nature de dépenses

Tableau 21 : Situation de l'exécution du budget des EPN par nature de dépenses

DÉPENSES	DOTATIONS (FCFA) (A)	ORDONNANCEMENT (B)	TAUX D'EXECUTION (%) C=(B/A)x100	REGLEMENT (D)	TAUX RGLT (%) E=(D/B)x100	RAP F=(B-D)
Personnel (A)	226 417 970 879	212 443 070 215	93,83	205 577 276 667	**96,77**	6 865 793 548
Fonctionnement hors personnel (B)	449 484 956 942	390 281 176 897	86,83	287 117 014 649	**73,57**	103 164 162 248
Total Fonctionnement (A+B)	**675 902 927 821**	**602 724 247 112**	**89,17**	**492 694 291 316**	**81,74**	**110 029 955 796**
Investissement	**95 818 194 300**	**37 668 511 080**	**39,31**	**28 150 812 978**	**74,73**	**9 517 698 102**
TOTAL GÉNÉRAL	**771 721 122 121**	**640 392 758 192**	**82,98**	**520 845 104 294**	**81,33**	**119 547 653 898**

Source : DGTCP

Graphique 21 : Exécution des dépenses : taux d'exécution et de règlement



L'exercice 2025 s'est achevé avec un ordonnancement de 640,39 Mds de FCFA sur une dotation budgétaire globale de 771, 72 Mds de FCFA, soit 82,98%. Ce taux est légèrement en deçà de celui de 2024, évalué à 89,66%.

Les crédits de fonctionnement ont été exécutés à hauteur de 602,72 Mds de FCFA sur une dotation de 675,90 Mds de FCFA, soit 89,17%.

En revanche, au niveau des investissements, seulement 37,67 Mds de FCFA ont fait l'objet d'ordres de paiement (OP) sur des crédits budgétaires de 95,82 Mds de FCFA, soit 39,31%.

Les restes à payer s'élèvent à 119, 55 Mds de FCFA et correspondent à 18,67% des dépenses ordonnancées et prises en charge.

Ainsi, même si les restes à payer sont en baisse par rapport au montant de 2024 établi à 142,41 Mds de FCFA, ils sont tout de même importants dans la capacité de ces entités parapubliques à honorer, à bonne date, leurs engagements vis-à-vis de leurs fournisseurs.

Par ailleurs, il convient d'analyser la situation détaillée par catégorie d'EPN, en mettant l'accent sur le volume de la masse salariale, des dépenses hors personnel ainsi que des crédits d'investissement.

IV.2 Situation d'exécution des dépenses par nature et par catégorie d'EPN

Cette situation est décrite successivement au niveau des EPIC, des EPA, des EPN Assimilés et des EPH.

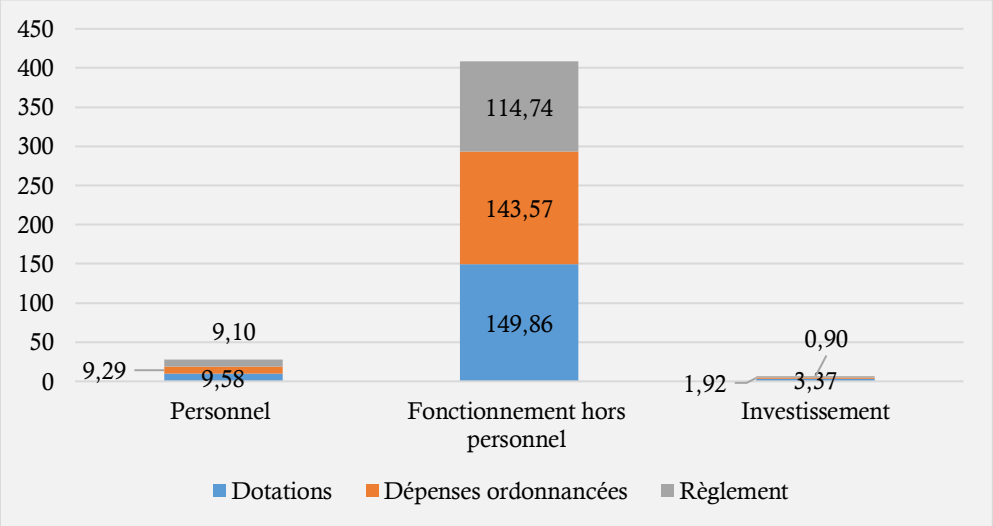
IV.2.1. Au titre des EPIC

Tableau 22: Situation des dépenses exécutées par nature au niveau des EPIC

EPN	Nature de la dépense	Dotations (FCFA) (A)	Ordonnancement (B)	Taux d'execution (%) C=(B/A)x100	Reglement (D)	Taux rglt (%) E=(D/B)x100
EPIC	Personnel (A)	9 581 715 745	9 285 679 031	96,91	**9 096 361 343**	97,96
	Fonctionnement hors personnel (B)	149 857 623 160	143 569 346 096	95,80	**114 740 030 151**	79,92
	Total Fonctionnement (A+B)	**159 439 338 905**	**152 855 025 127**	**95,87**	**123 836 391 494**	**81,02**
	Investissement	**3 367 588 296**	**1 918 142 093**	**56,96**	**897 763 466**	**46,80**
TOTAL EPIC		**162 806 927 201**	**154 773 167 220**	**95,07**	**124 734 154 960**	**80,59**

Source : DGTCP

Graphique 22 : Situation des dépenses exécutées par nature au niveau des EPIC (Mds de FCFA)



Source : DGTCP

L'exécution du budget en dépenses est globalement satisfaisante avec un ordonnancement de 154,77 Mds de FCFA sur 162,81 Mds de FCFA, soit 95,07%.

Ce taux, supérieur à celui de 2024 (86,45%), est essentiellement porté tant par la masse salariale ordonnancée à hauteur de 9,29 Mds de FCFA, représentant 96,91% des crédits estimés à 9,58 Mds de FCFA que par des dépenses hors personnel de 143,57 Mds de FCFA sur 149,86 Mds de FCFA, soit 95,80%.

A l'inverse, les dépenses d'investissement dont le niveau est dérisoire ont connu un faible taux d'ordonnancement, soit 56,96%, correspondant à 1,92 Mds de FCFA sur 3,37 Mds de FCFA.

Par ailleurs, il y a lieu de noter que le taux de règlement est globalement satisfaisant, correspondant à 80,59% des dépenses prises en charge, largement supérieur à celui de 2024 (66,08%). Toutefois, il est à déplorer les taux des restes à payer au titre des dépenses hors personnel (20,08%) et des investissements (53,20%).

Ceci pourrait être imputable, entre autres, à la mise à disposition tardive des recettes affectées, qui constituent une part importante de leurs ressources.

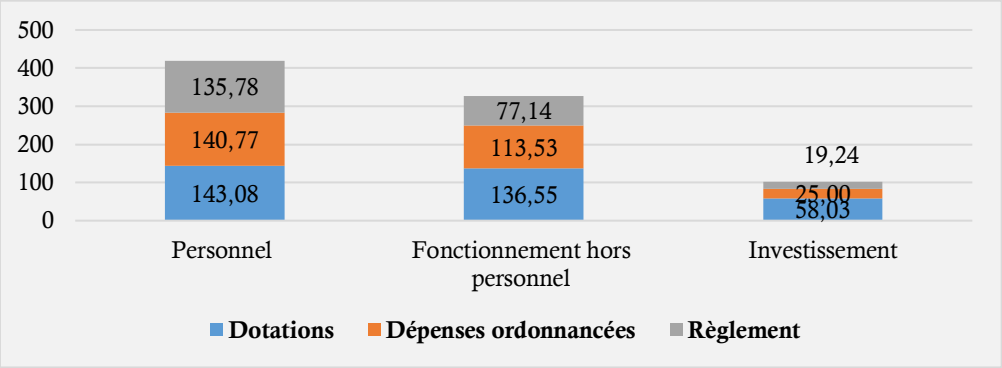
IV.2.2. Au titre des EPA

Tableau 23 : Situation des dépenses exécutées par nature au niveau des EPA

EPN	Nature de la dépense	DOTATIONS (FCFA) (A)	ORDONNANCEMENT (B)	TAUX D'EXECUTION (%) C=(B/A)x100	REGLEMENT (D)	TAUX RGLT (%) E=(D/B)x100
EPA	Personnel (A)	143 084 951 859	140 771 900 070	98,38	**135 782 367 713**	96,46
	Fonctionnement hors personnel (B)	136 549 407 619	113 533 578 881	83,14	**77 137 275 387**	67,94
	Total Fonctionnement (A+B)	**279 634 359 478**	**254 305 478 951**	**90,94**	**212 919 643 100**	**83,73**
	Investissement	**58 027 628 190**	**25 001 998 048**	**43,09**	**19 237 446 463**	**76,94**
TOTAL EPA		**337 661 987 668**	**279 307 476 999**	**82,72**	**232 157 089 563**	**83,12**

Source : DGTCP

Graphique 23: Situation des dépenses exécutées par nature au niveau des EPA (Mds de FCFA)



Source : DGTCP

Le budget a été exécuté avec un taux global de 82,72%, correspondant à 279,31 Mds de FCFA sur des crédits de 337,66 Mds de FCFA. Cette performance, toutefois inférieure à celle de 2024 (92%), est portée essentiellement par les dépenses d'exploitation de 254,31 Mds de FCFA sur 279,63 Mds de FCFA, soit 90,94%.

Les charges de fonctionnement ainsi réalisées se déclinent en charges sociales de 140,77 Mds de FCFA et en dépenses hors personnel de 113,53 Mds de FCFA.

Ceci démontre le respect par lesdites structures de leurs obligations patronales. De même, le niveau satisfaisant de dépenses hors personnel de 113,53 Mds de FCFA sur 136,55 Mds de FCFA, soit 83,14%, indique que ces entités ont pu financer l'essentiel de leurs activités à fort impact social.

Cependant, la réalisation des investissements connaît un niveau passable, soit 25 Mds de FCFA sur 58,03 Mds de FCFA, ce qui correspond à 43,09%.

En tout état de cause, le niveau des restes à payer correspondant à 47,15 Mds de FCFA, soit 16,77% des dépenses prises en charge, demeure préoccupant au regard du caractère social des activités des EPA.

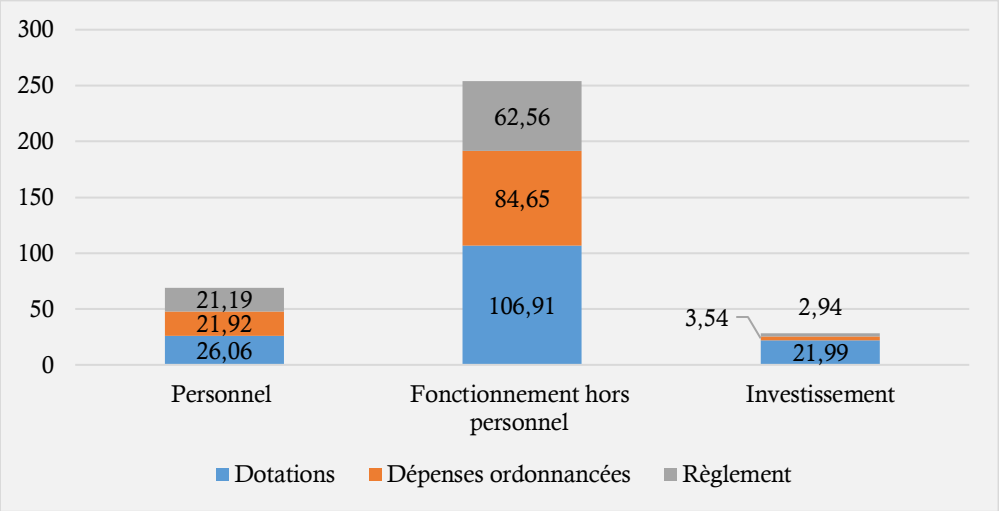
IV.2.3. Au titre des EPN Assimilés

Tableau 24 : Situation des dépenses exécutées par nature au niveau des EPN Assimilés

EPN	Nature de la dépense	DOTATIONS (FCFA) (A)	ORDONNANCEMENT (B)	TAUX D'EXECUTION (%) C=(B/A)x100	REGLEMENT (D)	TAUX RGLT (%) E=(D/B)x100
EPN Assimilés	Personnel (A)	26 064 603 230	21 924 160 872	84,11	**21 187 863 625**	**96,64**
	Fonctionnement hors personnel (B)	106 909 847 547	84 649 752 215	79,18	**62 563 065 895**	**73,91**
	Total Fonctionnement (A+B)	**132 974 450 777**	**106 573 913 087**	**80,15**	**83 750 929 520**	**78,58**
	Investissement	**21 986 986 762**	**3 541 078 599**	**16,11**	**2 937 453 837**	**82,95**
TOTAL EPN Assimilés		**154 961 437 539**	**110 114 991 686**	**71,06**	**86 688 383 357**	**78,73**

Source : DGTCP

Graphique 24: Situation des dépenses exécutées par nature au niveau des EPN Assimilés (Mds de FCFA)



Source : DGTCP

Le budget a fait l'objet d'un ordonnancement global de 110,11 Mds de FCFA sur 154,96 Mds de FCFA, soit 71,06%. Ce taux, en-deçà de celui de 2024 (84,36%), procède des dépenses de fonctionnement, soit 106,57 Mds de FCFA sur 132,97 Mds de FCFA, ce qui équivaut au taux de 80,15%.

Ces charges d'exploitation se déclinent en dépenses de salaires de 21,92 Mds de FCFA sur 26,06 Mds de FCFA, soit 84,11% et en dépenses hors personnel de 84,65 Mds de FCFA sur 106,91 Mds de FCFA, soit 79,18%.

Ces pourcentages sont insuffisants, d'une part, en raison du caractère sensible et incompressible des dépenses sociales et, d'autre part, les dépenses de fonctionnement hors personnel étant généralement dédiées aux activités qui constituent la raison sociale de ces entités particulières.

Quant aux dépenses d'investissement, elles connaissent une exécution très faible de 16,11%, correspondant à 3,54 Mds de FCFA sur 21,98 Mds de FCFA.

Au total, les restes à payer atteignent un montant de 23,43 Mds de FCFA, équivalant à 21,27%.

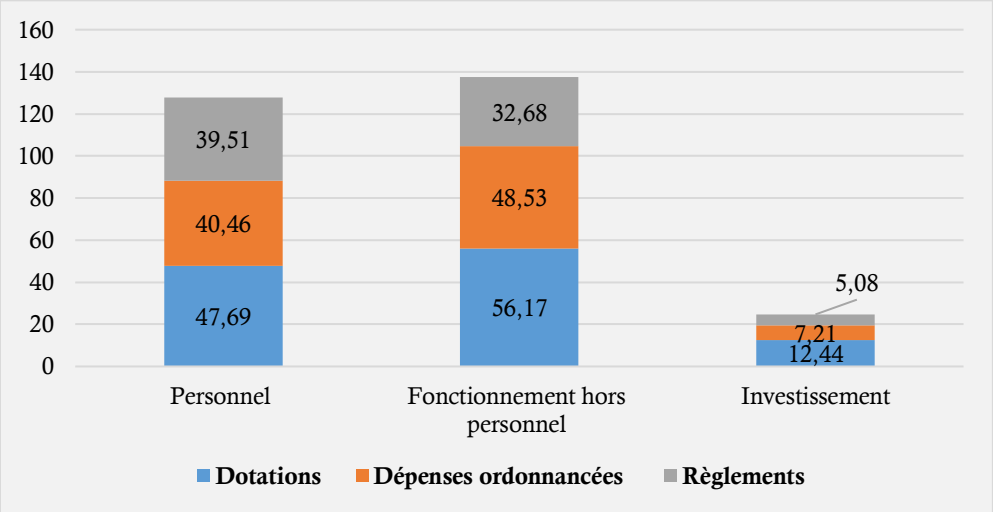
IV.2.4. Au titre des EPH

Tableau 25: Situation des dépenses exécutées par nature au niveau des EPH (EPHN et EPHR)

EPN	Nature de la dépense	DOTATIONS (FCFA) (A)	ORDONNANCEMENT (B)	TAUX D'EXÉCUTION (%) C=(B/A)x100	RÈGLEMENT (D)	TAUX RÈGLEMENT (%) E=(D/B)x100
EPH (EPHN et EPHR)	Personnel (A)	47 686 700 045	40 461 330 242	84,85	**39 510 683 986**	97,65
	Fonctionnement hors personnel (B)	56 168 078 616	48 528 499 705	86,40	**32 676 643 216**	67,33
	Total Fonctionnement (A+B)	**103 854 778 661**	**88 989 829 947**	**85,69**	**72 187 327 202**	**81,12**
	Investissement	**12 435 991 052**	**7 207 292 340**	**57,96**	**5 078 149 212**	**70,46**
TOTAL EPH		**116 290 769 713**	**96 197 122 287**	**82,72**	**77 265 476 414**	**80,32**

Source : DGTCP

Graphique 25 : Situation des dépenses exécutées par nature au niveau des EPH (en Mds de FCFA)



Source : DGTCP

Globalement, les dépenses ont été exécutées à hauteur de 96,20 Mds de FCFA sur une dotation de 116,29 Mds de FCFA, soit 82,72%. Même si le montant des mandatements est en hausse par rapport à 2024 où il s'élevait à 89,01 Mds de FCFA, le taux, lui, est en baisse en 2025, contre 92,81% en 2024.

Les dépenses de fonctionnement de 88,99 Mds de FCFA correspondent à 85,69% des ordonnancements de 103,85 Mds de FCFA.

Quant aux dépenses d'investissement, elles représentent une proportion de 7,21 Mds de FCFA, soit 57,96% du montant des prises en charge évalué à 12,44 Mds de FCFA.

Ainsi, le niveau des restes à payer s'élève à 18,93 Mds de FCFA et équivaut à 19,68% des mandatements.

Pour une opérationnalisation réussie de la réforme hospitalière, des dispositions devraient être davantage prises en vue du règlement des dettes, dans un délai de 30 pour les Petites et Moyennes Entreprises (PME) et de 90 jours pour les autres Entreprises, conformément aux engagements du Gouvernement. Ceci renforcerait des soins d'une meilleure qualité au profit de la population cible.

IV.3 Proportion des dépenses par nature et par catégorie d'EPN

L'analyse se fera tant sur la situation globale que par catégorie d'EPN.

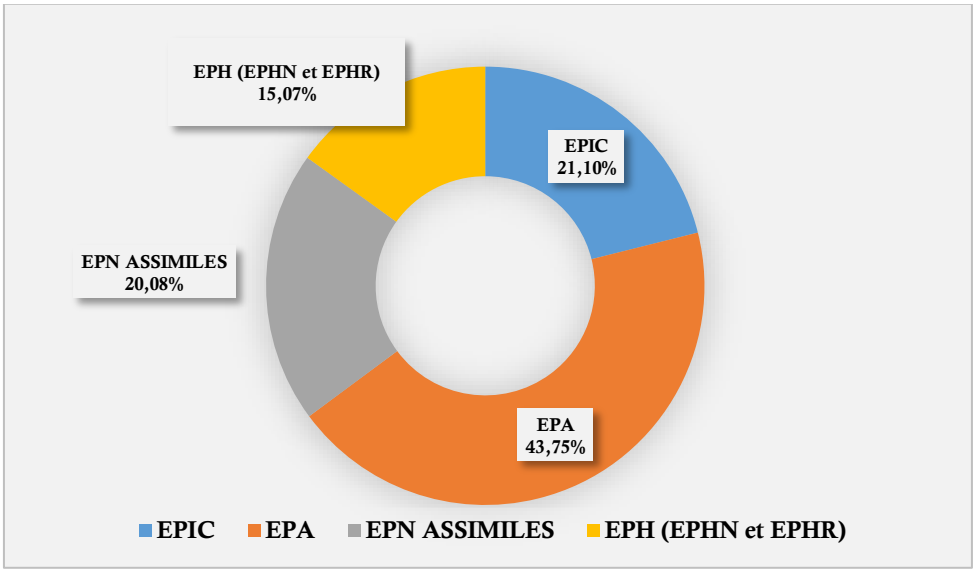
IV.3.1 Situation globale des dépenses par nature

Tableau 26 : Proportion des natures de dépenses sur le montant global

NATURE	EPIC	EPA	EPN Assimilés	EPH (EPHN et EPHR)	TOTAL	Proportion par nature (%)
Personnel	9 581 715 745	143 084 951 859	**26 064 603 230**	47 686 700 045	226 417 970 879	29,34
Fonctionnement hors personnel	149 857 623 160	136 549 407 619	**106 909 847 547**	56 168 078 616	449 484 956 942	58,24
Total fonctionnement	**159 439 338 905**	**279 634 359 478**	**132 974 450 777**	**103 854 778 661**	**675 902 927 821**	**87,58**
Investissement	3 367 588 296	58 027 628 190	**21 986 986 762**	12 435 991 052	95 818 194 300	12,42
TOTAL GÉNÉRAL	**162 806 927 201**	**337 661 987 668**	**154 961 437 539**	**116 290 769 713**	**771 721 122 121**	**100**
Proportion par catégorie (%)	**21,10**	**43,75**	**20,08**	**15,07**	**100**	

Source : DGTCP

Graphique 26 : Proportion des dépenses par catégorie des EPN



Source : DGTCP

Rapportées aux dépenses totales de 771,72 Mds de FCFA, les dépenses de fonctionnement s'élèvent à 675,90 Mds de FCFA, soit 87,58% et les crédits d'investissement s'évaluent à 95,82 Mds de FCFA, correspondant à 12,42%.

Au niveau des charges de fonctionnement, les dépenses hors personnel mobilisent une part importante de 449,48 Mds de FCFA, soit 58,24% et la masse salariale atteint 226,42 Mds de FCFA, soit 29,34%.

Ainsi, près de deux tiers (2/3) des dépenses sont destinées à l'accomplissement des activités et aux investissements des EPN et environ le tiers (1/3) restant est alloué aux charges du personnel.

Par ailleurs, en terme de proportions, les EPA viennent en tête avec 337,66 Mds de FCFA, soit 43,75%. Suivent par ordre décroissant, les EPIC avec 162,81 Mds de FCFA (21,10%), les EPN Assimilés pour un montant de 154,96 Mds de FCFA, représentant 20,08% et les EPH à hauteur de 116,29 Mds de FCFA, correspondant à 15,07%.

IV.3.2. Proportion des natures de dépenses par catégorie d'EPN

L'analyse des proportions des natures de dépenses par catégorie d'EPN concerne les EPIC, les EPA, les EPN Assimilés et les EPH.

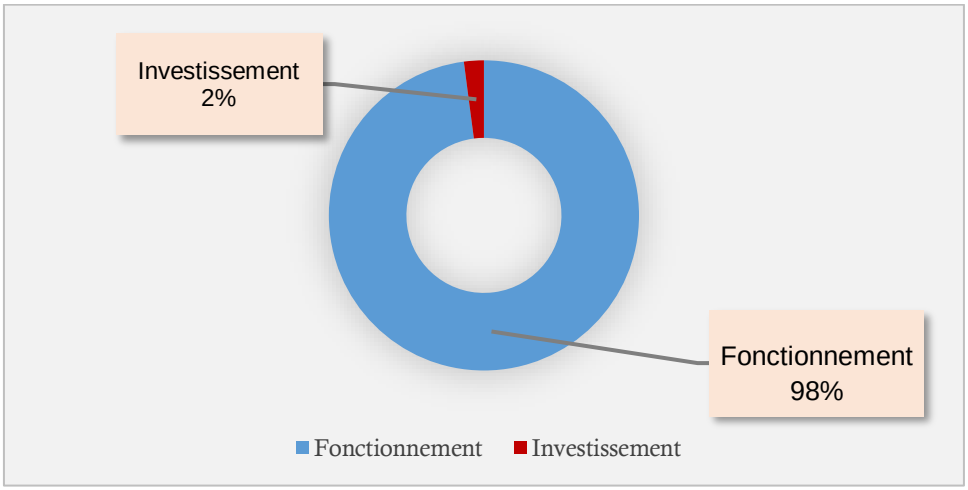
IV.3.2.1. EPIC, la prédominance des dépenses de fonctionnement

Tableau 27 : Proportion des natures de dépenses dans les EPIC (Mds de FCFA)

EPIC		Proportion (%) B=(A/T)x100
NATURE	MONTANT (A)	
Personnel (A)	9 581 715 745	5,89
Fonctionnement hors personnel (B)	149 857 623 160	92,05
Total Fonctionnement (A+B)	**159 439 338 905**	**97,93**
Investissement	3 367 588 296	2,07
TOTAL GÉNÉRAL (T)	**162 806 927 201**	**100**

Source : DGTCP

Graphique 27 : Proportion des natures de dépenses dans les EPIC



Source : DGTCP

Les dépenses de fonctionnement absorbent l'essentiel des dépenses d'un montant de 159,44 Mds de FCFA et représentent 97,93% des dépenses totales. Les dépenses d'investissement ont un niveau négligeable, soit 3,37 Mds de FCFA, correspondant à 2,07%.

Toutefois, la plupart des dépenses sont consacrées au fonctionnement hors personnel, c'est-à-dire à l'acquisition de biens et services et aux équipements, 149,86 Mds de FCFA (92,05%) contre seulement 9,58 Mds de FCFA pour les charges salariales, soit 5,89%.

Ainsi, pour des entités ayant vocation à faire du bénéfice dans un environnement parfois concurrentiel, la disponibilité d'un personnel suffisant, qualifié et bien rémunéré (avec des gratifications et primes de rendement) pourrait apporter une plus-value dans la qualité des services rendus aux clients.

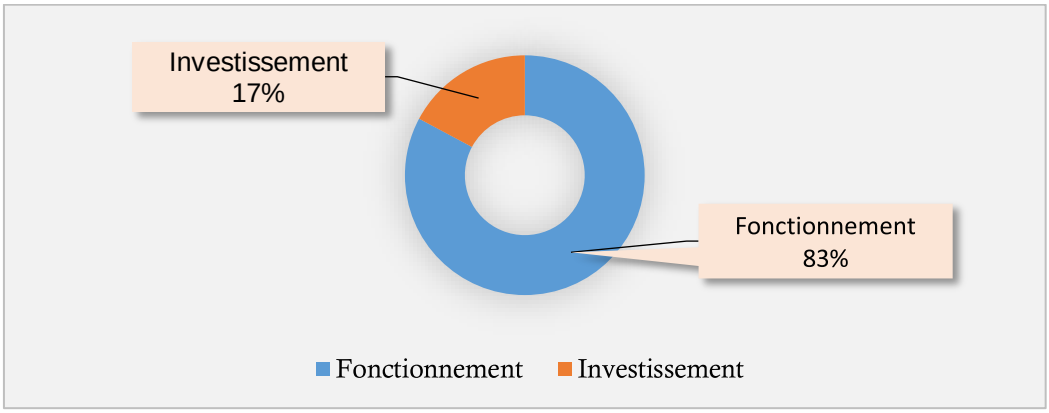
IV.3.2.2. EPA, des efforts d'investissement sans cesse croissants en plus des dépenses d'exploitation

Tableau 28 : Proportion des natures de dépenses dans les EPA

EPA		Proportion (%)
NATURE	MONTANT	
Personnel (A)	143 084 951 859	42,38
Fonctionnement hors personnel (B)	136 549 407 619	40,44
Total Fonctionnement (A+B)	**279 634 359 478**	**82,81**
Investissement	58 027 628 190	17,19
TOTAL GÉNÉRAL	**337 661 987 668**	**100**

Source : DGTCP

Graphique 28 : Proportion des natures de dépenses dans les EPA (en Mds de FCFA)



Source : DGTCP

D'un montant de 279,63 Mds de FCFA , les charges de fonctionnement représentent une part importante des dépenses totales, soit (82,81%), contre 58,03 Mds de FCFA, soit 17,19% pour les crédits d'investissement. Le fort taux des charges de fonctionnement se justifie par le caractère humaniste et non marchand de ces entités parapubliques. Toutefois, le niveau des investissements s'établit à un niveau non négligeable pour ces structures sociales.

Les dépenses de personnel et les dépenses hors personnel correspondent respectivement à 143,08 Mds de FCFA, soit 42,38% et 136,55 Mds de FCFA, soit 40,44% des dépenses totales.

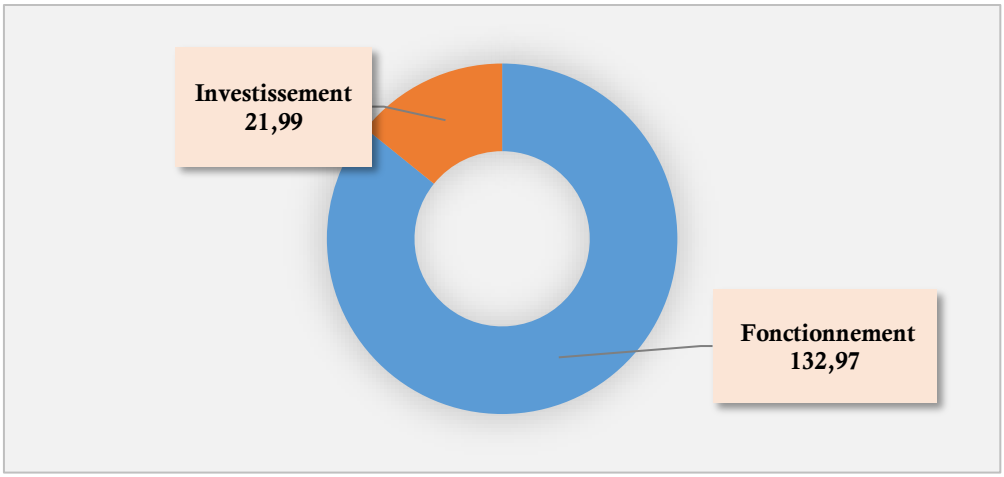
IV.3.2.3. EPN Assimilés, un faible niveau des crédits d'investissement

Tableau 29 : Proportion des natures de dépenses dans les EPN Assimilés

EPN ASSIMILES		Proportion (%)
NATURE	MONTANT	
Personnel (A)	26 064 603 230	16,82
Fonctionnement hors personnel (B)	106 909 847 547	68,99
Total Fonctionnement (A+B)	**132 974 450 777**	**85,81**
Investissement	21 986 986 762	14,19
TOTAL GENERAL	**154 961 437 539**	**100**

Source : DGTCP

Graphique 29 : Situation des natures de dépenses dans le budget des EPN Assimilés (Mds de FCFA)



Source : DGTCP

Les dépenses de fonctionnement sont de 132,97 Mds de FCFA, soit 85,81% et les investissements, estimés à 21,99 Mds de FCFA, représentent 14,19% des dépenses totales.

Par ailleurs, les charges salariales occupent une proportion négligeable de 26,06 Mds de FCFA avec 16,82% et les charges hors personnel représentent une part importante, soit 106,91 Mds de FCFA, correspondant à 68,99%.

Ce déséquilibre apparent semble se justifier par les missions régaliennes, stratégiques, voire politiques dévolues aux EPN Assimilés.

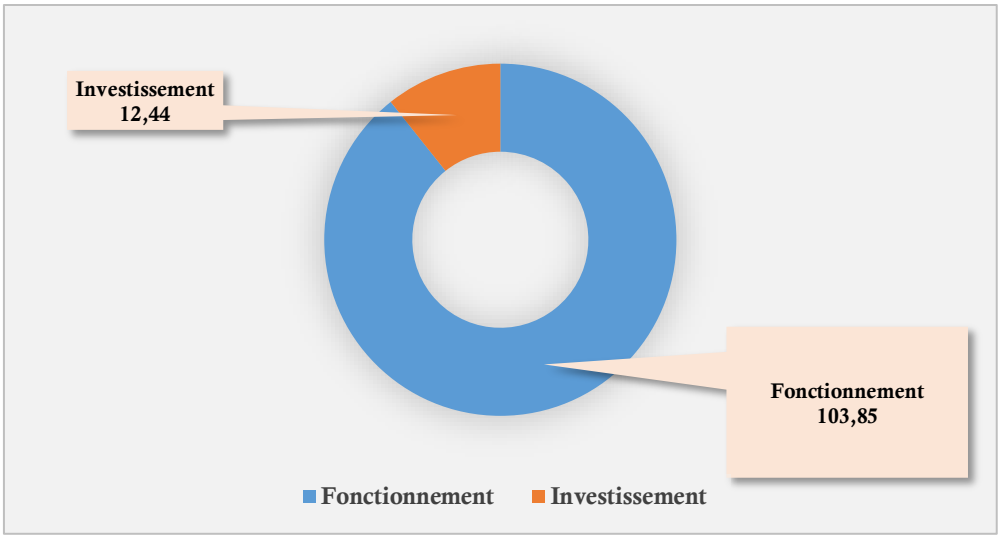
IV.3.2.4. EPH, des efforts croissants d'équipement et investissement

Tableau 30 : Proportion des natures de dépenses dans les EPH (EPHN et EPHR)

EPH (EPHN et EPHR)		Proportion (%)
NATURE	MONTANT (FCFA)	
Personnel (A)	47 686 700 045	41,01
Fonctionnement hors personnel (B)	56 168 078 616	48,30
Total Fonctionnement (A+B)	**103 854 778 661**	**89,31**
Investissement	**12 435 991 052**	**10,69**
TOTAL GENERAL	**116 290 769 713**	**100**

Source : DGTCP

Graphique 30 : Situation des natures de dépenses dans les EPH (EPHN et EPHR) (Mds de FCFA)



Source : DGTCP

Les charges de fonctionnement s'élèvent à 103,85 Mds de FCFA, soit 89,31%, contre des investissements à hauteur de 12,44 Mds de FCFA, soit 10,69%.

La masse salariale est de 47,69 Mds de FCFA et représentant 41,01% et les dépenses hors personnel de 56,17 Mds de FCFA, correspondant à 48,30%.

Cette situation s'explique par la mise en œuvre de la réforme hospitalière qui exige, d'une part, le recrutement sans cesse croissant d'agents et, d'autre part, l'acquisition de biens et services et d'équipements des structures hospitalières.

Par ailleurs, le niveau croissant des investissements, soit 10,69% contre 7,17% en 2024 s'explique par la réhabilitation des infrastructures sanitaires et l'équipement des plateaux techniques.

TROISIÈME PARTIE

PLACE DES EPN DANS L'ECOSYSTEME ECONOMIQUE NATIONAL

La place des Établissements Publics Nationaux (EPN) dans l'écosystème économique national s'apprécie à travers deux prismes complémentaires : d'une part, (i) leurs résultats budgétaires et, d'autre part, (ii) le poids de leurs opérations rapporté au Produit Intérieur Brut, au budget de l'État et à d'autres indicateurs de performance.

CHAPITRE I : RÉSULTATS BUDGÉTAIRES

Les résultats de la gestion 2025 font apparaître un résultat positif de gestion, des restes à payer en réduction et un fonds de roulement positif. Ces trois constats traduisent une gestion globalement assainie, qu'il convient toutefois de nuancer.

I. Un résultat budgétaire globalement excédentaire

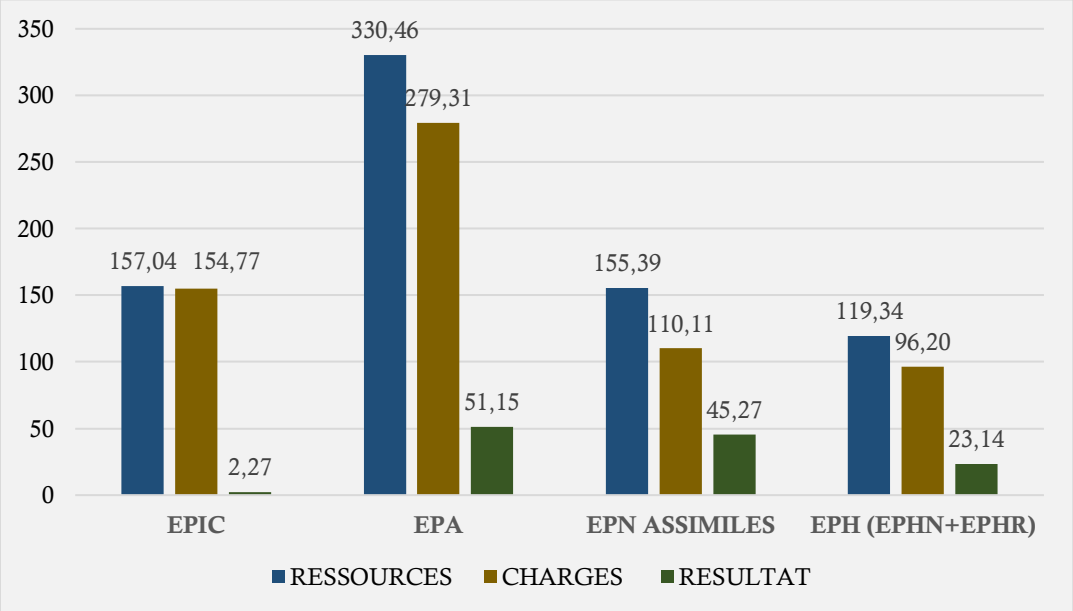
L'exercice 2025 se solde par un excédent budgétaire en forte hausse. Le tableau ci-après présente le résultat de l'exécution budgétaire des EPN par catégorie.

Tableau 31 : Résultat de l'exécution budgétaire des EPN par catégorie 2025 (FCFA)

Catégorie d'EPN	Recettes	Dépenses	Résultat
EPIC	157 043 368 070	154 773 167 220	2 270 200 850
EPA	330 457 863 240	279 307 476 999	51 150 386 241
EPN Assimilés	155 385 267 742	110 114 991 686	45 270 276 056
EPH	119 335 331 508	96 197 122 287	23 138 209 221
Total	**762 221 830 560**	**640 392 758 192**	**121 829 072 368**

Source : DGTCP

Graphique 31 : Résultat de l'exécution budgétaire des EPN par catégorie (2025) (Mds de FCFA)



Globalement, l'exercice 2025 dégage un excédent budgétaire de 121,83 Mds de FCFA, en nette progression par rapport à 2024 où il s'établissait à 32,94 Mds de FCFA, soit un écart positif de 88,89 Mds de FCFA.

Toutes les catégories y contribuent : les EPA (51,15 Mds de FCFA) et les EPN Assimilés (45,27 Mds de FCFA) en constituent l'essentiel, devant les EPH (23,14 Mds de FCFA) et les EPIC (2,27 Mds de FCFA, en progression de 9,11 % sur un an).

L'ampleur de ces excédents appelle néanmoins une lecture prudente. Pour des entités à vocation principalement sociale et non marchande, singulièrement les EPA, un excédent élevé peut signaler une sous-consommation des crédits budgétaires davantage qu'une performance économique. Aussi des mesures s'imposent-elles en faveur de la mise à disposition diligente des concours financiers de l'État, et du traitement à bonne date des ordres de paiement, à l'effet d'améliorer la consommation des crédits.

II. Une réduction continue des restes à payer

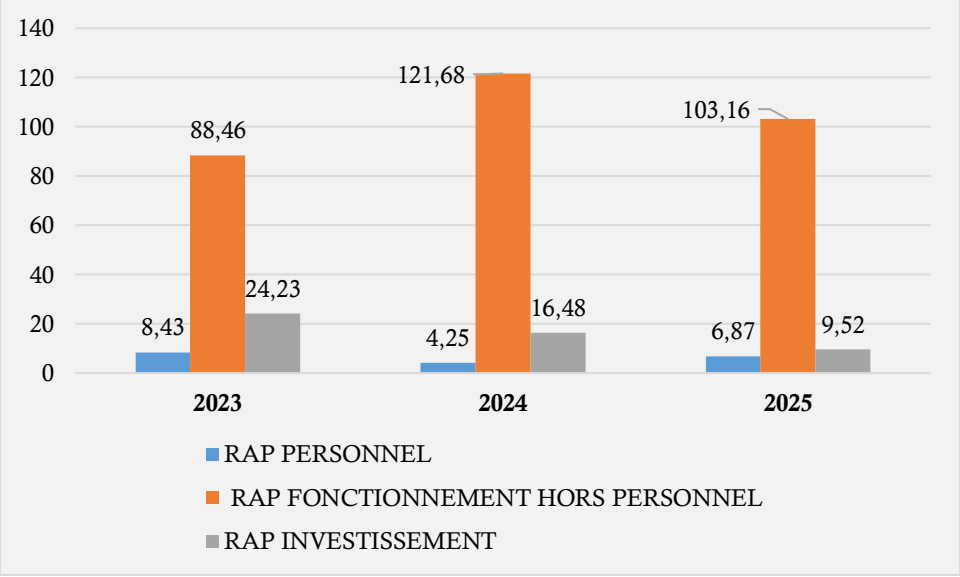
En 2025, les restes à payer (RAP) s'inscrivent dans une tendance baissière, après le pic observé en 2024.

Tableau 32 : Situation comparative des restes à payer des EPN par nature 2023-2025 (FCFA)

Année	RAP personnel	RAP fonctionnement hors personnel	RAP investissement	Total RAP
2023	8 427 543 552	88 460 304 304	24 228 981 930	121 116 829 786
2024	4 253 747 202	121 675 497 651	16 480 507 660	142 409 752 513
2025	6 865 793 548	103 164 162 248	9 517 698 102	119 547 653 898

Source : DGTCP

Graphique 32 : Évolution des restes à payer des EPN par nature 2023-2025 (Mds de FCFA)



Sur la période sous revue, les restes à payer évoluent en dents de scie : de 121,12 Mds de FCFA en 2023, ils ont progressé à 142,41 Mds de FCFA en 2024 (+17,58 %) avant de descendre à 119,55 Mds de FCFA en 2025 (-16,05 %). Si la gestion dynamique de la trésorerie et les efforts de recouvrement favorisent cet amenuisement, leur niveau demeure préoccupant.

Trois points de vigilance ressortent de la ventilation par nature. D'abord, les RAP de personnel, charges incompressibles à caractère social et alimentaire, ont rebondi respectivement de 4,25 Mds de FCFA à 6,87 Mds de FCFA entre 2024 et 2025 (+61,40 %), situation anormale qui expose le Trésor Public à des relances récurrentes, notamment de l'IPS-CGRAE au titre des cotisations sociales.

Ensuite, les RAP hors personnel, constitués de charges d'exploitation indispensables au fonctionnement des EPN, demeurent élevés (103,16 Mds de FCFA) : leur accumulation pourrait entraver les missions des EPN et écorner leur crédibilité vis-à-vis des fournisseurs.

Enfin, les RAP d'investissement sont en décroissance continue, allant de 24,23 Mds de FCFA en 2023 respectivement à 16,48 Mds de FCFA en 2024 et à 9,52 Mds de FCFA en 2025, soit un taux décroissant de 42,25 %. Ceci témoigne des efforts soutenus de règlement des dépenses en capital.

III. Un fonds de roulement positif

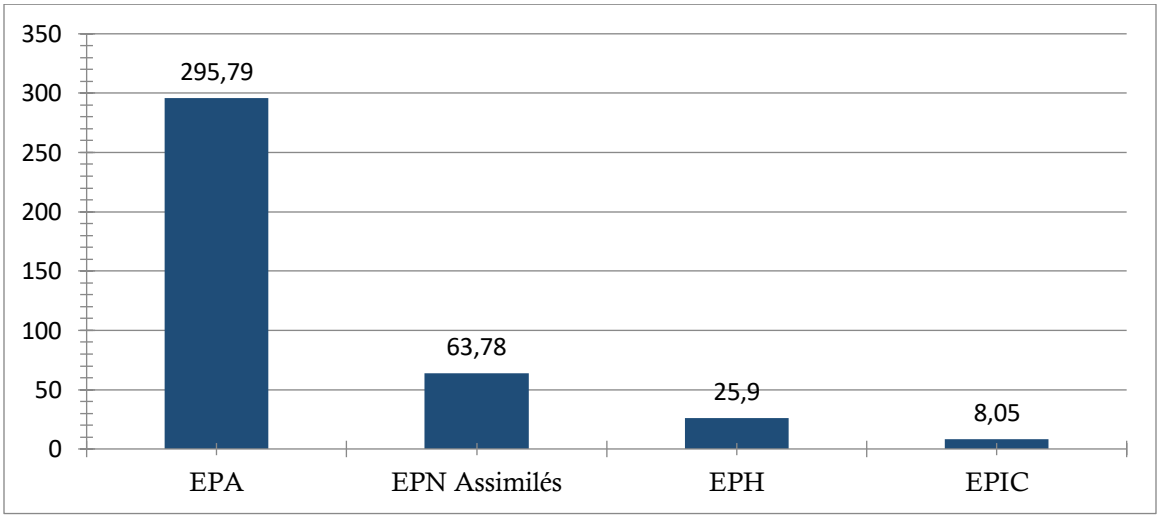
Le fonds de roulement des EPN correspond à la différence entre les actifs circulants (trésorerie et créances) et les dettes à un moment donné. Le tableau ci-après en présente la situation par catégorie.

Tableau 33 : Fonds de roulement des EPN par catégorie 2025 (FCFA)

Catégorie	Trésorerie (A)	Créances (B)	Dettes (C)	Ratio C/(A+B)	Fonds de roulement
EPA	385 148 513 227	8 289 937 941	97 649 995 350	24,82 %	295 788 455 818
EPH	40 008 030 210	9 161 429 933	23 270 364 476	47,33 %	25 899 095 667
EPIC	39 809 451 141	9 976 022 678	41 735 555 258	83,83 %	8 049 918 561
EPN Assimilés	89 001 639 265	2 773 344 205	27 991 297 668	30,50 %	63 783 685 802
Total	**553 967 633 843**	**30 200 734 757**	**190 647 212 752**	**32,64 %**	**393 521 155 848**

Source : DGTCP

Graphique 33 : Fonds de roulement des EPN par catégorie (2025) (Mds de FCFA)



Source : DGTCP

Fonds de roulement(D) = Trésorerie (A) + Créances (B) – Dettes (C)

Les actifs circulants s'élèvent à 584,17 Mds de FCFA (contre 612,47 Mds de FCFA en 2024, soit 4,62 %) et les dettes à 190,65 Mds de FCFA (+3,70 %). Il en résulte un fonds de roulement positif de 393,52 Mds de FCFA, en repli de 8,19 % sur un an. Ce solde traduit la capacité des EPN à s'autofinancer à hauteur de plus de 393 Mds de FCFA.

CHAPITRE II : POIDS DES EPN DANS LE PIB, LE BUDGET DE L'ÉTAT ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Sur la période sous revue, la contribution des EPN est marginale et orientée à la baisse dès lors qu'elle est rapportée à la fois (i) au PIB et (ii) au budget de l'État ainsi qu'à d'autres indicateurs de performance.

I. Une part marginale dans le Produit Intérieur Brut

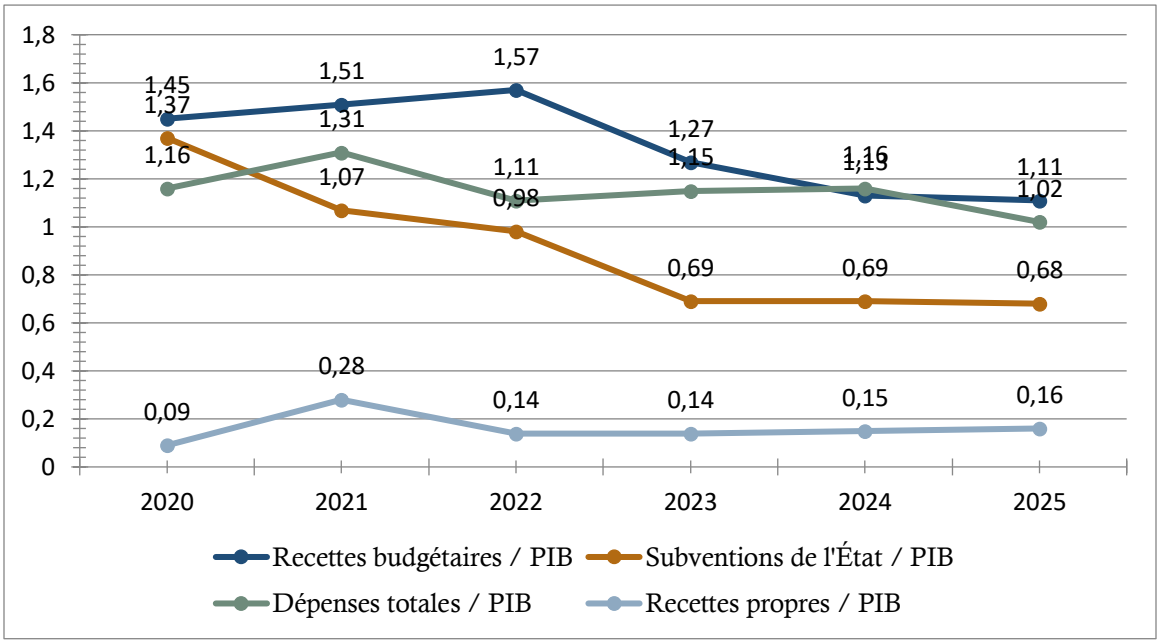
À l'instar des collectivités décentralisées, les EPN sont des démembrements de l'État dont les opérations financières ont une incidence sur l'activité économique nationale. Le tableau ci-après rapporte leurs principaux agrégats au PIB sur la période 2020-2025.

Tableau 34 : Poids des finances des EPN rapporté au PIB (2020-2025)

Rubrique (en % du PIB)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Recettes budgétaires des EPN	1,45	1,51	1,57	1,27	1,13	1,11
Recettes propres des EPN	0,09	0,28	0,14	0,14	0,15	0,16
Dépenses totales des EPN	1,16	1,31	1,11	1,15	1,16	1,02
Subventions de l'État aux EPN	1,37	1,07	0,98	0,69	0,69	0,68

PIB 2025 estimé à 62 924 Mds de FCFA. Source : Banque Mondiale, DGTCP.

Graphique 34 : Poids des finances des EPN dans le PIB (2020-2025)



En 2025, sur un PIB de 62 924 Mds de FCFA, les recettes budgétaires des EPN (environ 699 Mds de FCFA) représentent 1,11 % du PIB, en recul continu depuis 2022 (1,57 %).

Les recettes propres ne pèsent que 0,16 % du PIB, les dépenses totales 1,02 % et les subventions de l'État 0,68 %, en repli régulier depuis 2020 (1,37 %). La contribution des EPN à la richesse nationale demeure ainsi marginale et structurellement orientée à la baisse.

II. Poids des EPN dans le budget de l'État et autres indicateurs de performance

Le tableau ci-après présente la situation des EPN au regard du budget de l'État et d'une série de ratios de gestion.

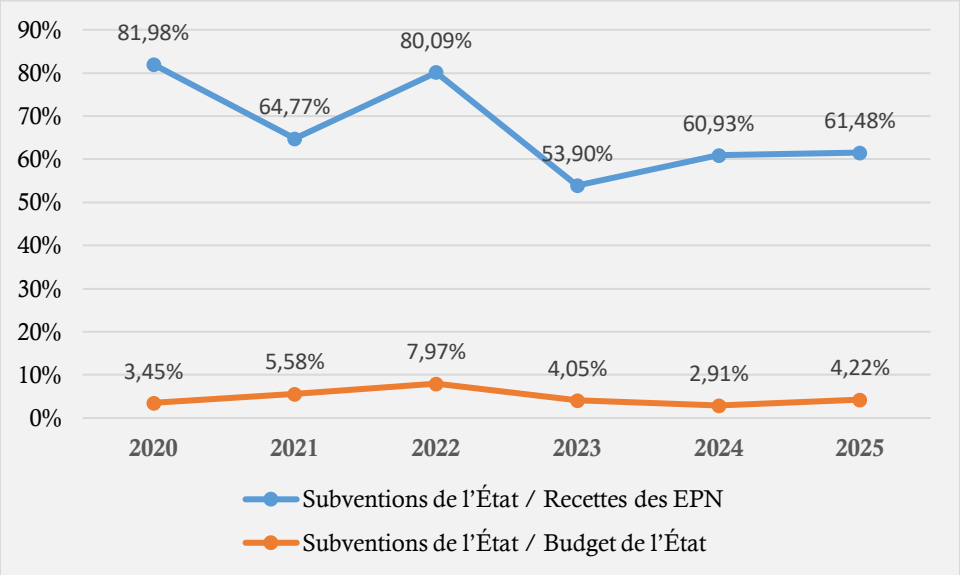
II.1. Poids des EPN dans le budget de l'État

Tableau 35 : Part des subventions de l'État dans les recettes globales des EPN (2020-2025)

Ratio (%)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Subventions de l'État / Recettes des EPN	81,98	64,77	80,09	53,9	60,93	61,48
Subventions de l'État / Budget de l'État	3,45	5,58	7,97	4,05	2,91	4,22

Source : DGTCP

Graphique 35 : Évolution des subventions dans les recettes globales des EPN



La part des subventions de l'État dans les recettes globales des EPN a oscillé entre 81,98 % (2020) et 53,90 % (2023), pour s'établir à 61,48 % en 2025. Ce poids, constamment supérieur à 50 %, traduit l'importance des EPN dans la politique publique d'intérêt général.

Rapportées en revanche au budget global de l'État, ces subventions demeurent modestes : leur part, comprise entre 2,91 % (2024) et 7,97 % (2022), s'établit à 4,22 % en 2025. Cette faiblesse relative dilue, dans la masse budgétaire de l'État, l'intérêt porté aux EPN.

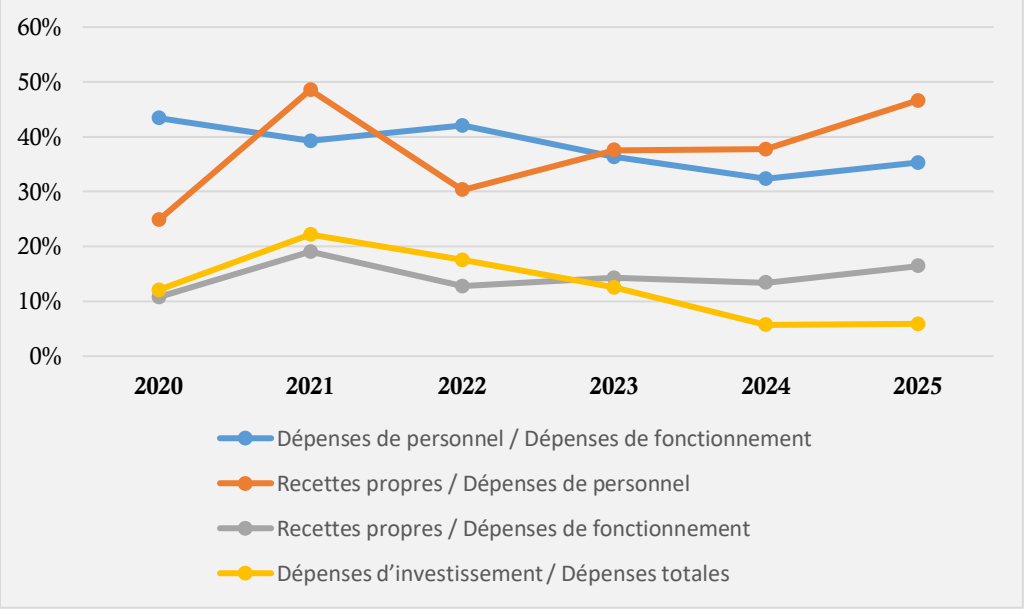
II.2. Les autres indicateurs de performance

Tableau 36 : Autres indicateurs de gestion des EPN (2020-2025)

Ratio (%)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Dépenses de personnel / Dépenses de fonctionnement	43,4	39,23	42,04	36,3	32,35	35,25
Recettes propres / Dépenses de personnel	24,81	48,55	30,3	37,53	37,73	46,57
Recettes propres / Dépenses de fonctionnement	10,77	19,05	12,76	14,29	13,42	16,42
Dépenses d'investissement / Dépenses totales	12,06	22,18	17,52	12,5	5,7	5,88

Source : DGTCP

Graphique 36 : Évolution des autres indicateurs de gestion des EPN



Source : DGTCP

Le ratio des charges de personnel rapportées aux dépenses de fonctionnement fluctue autour de 35,25 % en 2025 et demeure inférieur à 45 % sur l'ensemble de la période, ce qui traduit une maîtrise relative de la masse salariale, en l'absence pourtant de tout seuil de convergence.

Les recettes propres rapportées aux dépenses de personnel s'établissent à 46,57%, indiquant que les ressources propres des EPN n'arrivent pas à couvrir la totalité de leurs charges salariales en 2025.

Le ratio des recettes propres rapportées aux dépenses de fonctionnement qui s'établit à 16,42 % en 2025 confirme en revanche un point de vigilance majeur : les recettes mobilisées par les EPN ne couvrent qu'une faible part de leurs seules charges de fonctionnement.

Ces structures disposent ainsi d'une capacité d'autofinancement limitée et demeurent en permanence tributaires des concours de l'État.

En ce qui concerne la part des dépenses d'investissement dans les dépenses totales, ramenée à 5,88 % en 2025 (contre 22,18 % en 2021), elle demeure marginale. Ce niveau confirme que les EPN s'apparentent davantage à des structures sociales et non marchandes qu'à des entités d'investissement et de développement.

II.3. Synthèse : un positionnement marginal mais une gestion assainie

Au terme de cette analyse, le positionnement des EPN dans l'écosystème économique national peut être résumé par un ensemble d'indicateurs clés, qui font apparaître la coexistence d'une gestion globalement assainie et de fragilités structurelles persistantes.

Tableau 37 : Indicateurs clés du positionnement des EPN en 2025

Indicateur clé (2025)	Valeur	Lecture
Excédent budgétaire global	121,83 Mds	En forte hausse de 88,89 Mds de FCFA, mais à interpréter avec prudence
Stock de restes à payer	119,55 Mds	En réduction (-16,05 %), niveau encore élevé
Fonds de roulement global	393,52 Mds	Positif, solidité financière confirmée
Recettes budgétaires / PIB	1,11 %	Contribution marginale, en repli continu
Subventions de l'État / budget de l'État	4,22 %	Appui budgétaire modeste
Recettes propres / Dépenses de fonctionnement	16,42 %	Capacité d'autofinancement limitée
Dépenses d'investissement / dépenses totales	5,88 %	Profil non marchand, faible effort d'équipement

Source : DGTCP

QUATRIÈME PARTIE :

POINTS DE VIGILANCE, PRÉCONISATIONS ET PERSPECTIVES STRATÉGIQUES

Depuis leur opérationnalisation, les EPN sont confrontés à des fragilités structurelles qui font obstacle à la pleine réalisation de leurs missions, auxquelles s'ajoutent des risques susceptibles d'affecter leur fonctionnement. La présente partie en dresse le diagnostic sous la forme de (i) points de vigilance, examine (ii) la problématique de la mobilisation des recettes propres et du reclassement statutaire des EPN, puis formule (iii) les préconisations et trace les perspectives stratégiques.

CHAPITRE I : POINTS DE VIGILANCE STRUCTURELS

En 2025, les obstacles au plein rayonnement des EPN se regroupent en trois (3) familles : juridique et institutionnelle, comptable et financière, technique et informatique. Plusieurs de ces points de vigilance prolongent les constats de la troisième partie, notamment la faiblesse de l'autofinancement et la persistance de restes à payer de personnel.

I. Points de vigilance juridiques et institutionnels

Sur le plan juridique et institutionnel, les points de vigilance les plus récurrents à savoir vides normatifs et difficultés d'application concernent :

- le vide ou l'imprécision des textes relatifs
    - aux indemnités des Agents Comptables Secondaires auprès des EPN ;
    - aux montants des jetons de présence des membres des COGES/COS
- l'impossibilité structurelle, pour les EPIC, de respecter le taux de convergence légal de 60 % ;
- le non-respect du principe de rattachement des caissiers et des régisseurs aux Agents Comptables auprès des EPHR ;
- les difficultés liées à l'opérationnalisation des EPHD ;
- la nomination irrégulière de certains ordonnateurs des EPHR et des membres des conseils de gestion de certains EPN ;
- le non-reversement des cotisations sociales par certains EPN ;
- le non-reversement des recettes de vente des médicaments des pharmacies internes aux Agents Comptables auprès des EPHR, malgré prise de la note circulaire n°06486 du 11 septembre 2024 relative à l'unicité de caisse dans les Établissements Sanitaires ;
- la non-couverture entière des bourses et secours financiers par les dotations budgétaires de certains EPN.

II. Points de vigilance comptables et financiers

Sur les plans comptable et financier, les principaux points de vigilance, notamment la tenue des comités de trésorerie et la transmission des situations financières ont trait à :

- l'irrégularité dans la tenue des réunions du comité de trésorerie et la transmission des comptes rendus ;
- l'irrégularité dans la transmission des situations financières mensuelles et trimestrielles ;
- les difficultés de reversement automatique et de comptabilisation des recettes recouvrées via TrésorPay-TrésorMoney ;
- les difficultés liées aux annulations, incidents et remboursements de paiement sur la plateforme TrésorPay-TrésorMoney ;
- les difficultés liées à l'utilisation de la plateforme TrésorPay-TrésorMoney (paiement des dépenses notamment des bourses et secours financiers, l'automatisation de la chaîne de recouvrement)

III. Points de vigilance techniques et informatiques

Dans les domaines technique et informatique, les dysfonctionnements (fiabilité du réseau et interopérabilité des systèmes) portent sur :

- l'instabilité du réseau informatique et la récurrence des incidents, y compris dans le SyGACUT ;
- le non-interfaçage des applicatifs métiers (ASTER et SyGACUT) avec d'autres plateformes, notamment des services ordonnateurs ;
- l'absence d'interopérabilité entre la plateforme TrésorPay-TrésorMoney et les applicatifs métiers du Trésor Public ;
- la non-opérationnalisation du SIGEPN-V2.

IV. Nombre croissant des EPN : rationaliser la création des EPN et le maillage des postes comptables

IV.1. Une dynamique de création soutenue, portée par les réformes sectorielles

Les réformes engagées par les ministères techniques dans leurs secteurs respectifs se traduisent, de manière quasi systématique, par la création de nouveaux Établissements Publics Nationaux (EPN). Cette tendance, déjà observée à l'occasion de la réforme hospitalière, est appelée à se poursuivre.

Le ministère en charge de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique s'est engagé à son tour dans une réforme (loi n°2023-429 du 22 mai 2023 relative à l'enseignement supérieur, à la recherche et à l'innovation, article 42) reposant sur la création d'une catégorie spécifique d'établissements, dénommés Établissements Publics à caractère Administratif, Scientifique et Technologique (EPAST).

Si la création d'un établissement public constitue, pour le ministère de tutelle technique, un instrument légitime de mise en œuvre de sa politique sectorielle, l'effet cumulatif de ces décisions conduit à confier au Trésor Public un portefeuille d'entités dont le nombre croît de façon continue, sans que les moyens correspondants ne progressent dans les mêmes proportions. La multiplication des catégories juridiques accentue par ailleurs l'hétérogénéité du paysage des EPN et complexifie l'application d'un cadre de gestion financière et comptable unifié.

IV.2. Des implications directes pour le Trésor Public et pour le budget de l'État

La création de chaque EPN emporte, pour le Trésor Public, des conséquences immédiates qui dépassent la seule dimension organisationnelle :

- **Un coût budgétaire récurrent** : la mise à disposition d'un comptable public auprès de chaque établissement s'accompagne de la prise en charge des indemnités afférentes et de la dotation d'un budget de fonctionnement du poste comptable, autant de charges nouvelles qui viennent grever le budget de l'État ;
- **Un surcroît de charge de contrôle et de suivi** : la multiplication des postes comptables démultiplie mécaniquement les opérations de contrôle, de supervision et de reddition des comptes, ainsi que le nombre d'interlocuteurs à accompagner tout au long de l'exercice ;
- **Une tension sur la ressource humaine comptable qualifiée** : la dispersion des agents comptables sur un nombre croissant de structures, dont certaines présentent une volumétrie d'opérations très réduite, fragilise l'affectation optimale des compétences disponibles ;
- **Un risque sur la qualité et la disponibilité de l'information financière** : l'allongement des chaînes de remontée des données pèse sur les délais de centralisation, sur l'homogénéité des pratiques et, in fine, sur la fiabilité des agrégats consolidés.

Synthèse des points de vigilance

À la lumière des résultats de la troisième partie et des constats du présent chapitre, les points de vigilance peuvent être consolidés et reliés aux indicateurs qui les objectivent ainsi qu'aux préconisations destinées à y répondre (numérotées au chapitre III).

Tableau 38 : Points de vigilance, indicateurs associés et préconisations correspondantes (cf. Tableau 41)

N°	Point de vigilance	Indicateur associé (2025)	Conséquence principale	Préconisations
1	Non-respect du seuil de 60 % d'autofinancement par les EPIC	Recettes propres des EPIC : 3,31 % des recettes ; aucun EPIC ≥ 60 %	Non-conformité légale structurelle ; dissonance statut / réalité	1
2	Faible capacité d'autofinancement et dépendance aux subventions	Recettes propres / dépenses de fonctionnement : 16,42 % subventions / recettes : 61,48 %	Dépendance permanente aux concours de l'État	1 et 2
3	Stock de restes à payer élevé, dont RAP de personnel anormaux	RAP total : 119,55 Mds ; RAP de personnel : +61,40 % (2024-2025)	Risque social et fournisseurs ; relances de l'IPS-CGRAE	3
4	Reversement incomplet des quotes-parts d'impôts	Notamment au profit des EPN Assimilés	Tensions de trésorerie, activités entravées	2
5	Vides normatifs et fragilités institutionnelles	Indemnités des ACS, jetons de présence des membres des COGES/COS, statut EPHR/EPHD, cotisations sociales	Insécurité juridique, blocages de gestion	4 et 5
6	Irrégularités comptables et financières	Comités de trésorerie, situations financières, opérations TrésorPay-TrésorMoney	Pilotage et restitution comptables dégradés	6 et 7
7	Fragilités techniques et informatiques	Réseau, interopérabilité des applicatifs, SIGEPN V2	Lenteurs et ruptures de la chaîne de traitement	8
8	Nombre croissant des EPN	Rationalisation de la création des EPN et le maillage des postes comptables	Multiplicité des interlocuteurs dans le cadre du contrôle et du suivi des Postes Comptables	

CHAPITRE II : LA PROBLÉMATIQUE DE LA MOBILISATION DES RECETTES PROPRES ET LE RECLASSEMENT DES EPN

Déjà mentionnée parmi les points de vigilance, cette problématique mérite un développement spécifique en raison de sa portée institutionnelle. Elle s'illustre par l'incapacité chronique des EPIC à atteindre le seuil légal de 60 % d'autofinancement, alors que certains EPA, non soumis à cette obligation, mobilisent leurs recettes propres à des niveaux supérieurs. Cette inversion conduit à interroger la pertinence de la classification statutaire actuelle et à envisager un double mouvement de reclassement.

I. Rappel du cadre légal et enjeu de la problématique

I.1. Le seuil de convergence de 60 % imposé aux EPIC

L'article 56 de la loi n°2020-627 du 14 août 2020 fixant les règles générales relatives aux EPN dispose que les EPIC sont tenus de financer au moins 60 % de leurs dépenses de fonctionnement par leurs recettes propres. Ce « taux d'autofinancement minimal » traduit l'identité même de la catégorie : conçus pour exercer des activités marchandes, les EPIC doivent assurer par leur propre dynamique économique la plus grande part de leur exploitation, le concours de l'État n'ayant vocation qu'à la compléter. À l'inverse, les EPA, qui exercent des missions à vocation sociale et non marchande, ne sont soumis à aucun seuil d'autofinancement.

I.2. Le constat d'une inversion structurelle persistante

L'analyse des données 2022-2025 fait apparaître une situation paradoxale. Du côté des EPIC, la part des recettes propres dans les prévisions de recettes s'est dégradée continûment : de 2,88 % en 2022 à 15,07 % en 2023 (restructuration ponctuelle), puis recul à 7,92 % en 2024 et à 3,31 % en 2025 (avec un taux de réalisation de 82,70 % de cette prévision modeste). Aucun EPIC, pris individuellement, ne respecte l'obligation des 60 % : la situation est structurelle, et non conjoncturelle. Du côté des EPA, au contraire, la mobilisation des recettes propres est remarquable : 9,00 % des prévisions 2025 (contre 3,31 % pour les EPIC), un taux de réalisation de 140,87 % et une progression régulière de 6,34 % à 9,00 % sur la période.

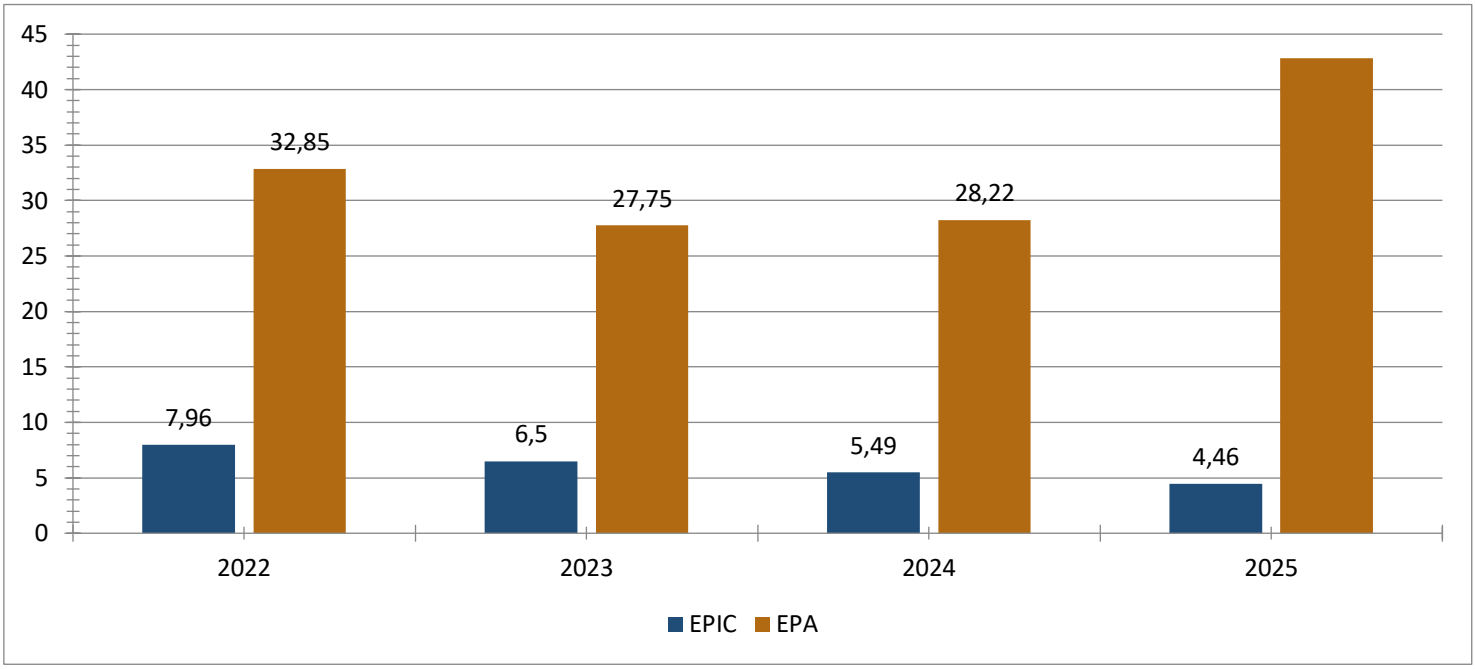
I.3. Tableau comparatif EPIC / EPA (2022-2025)

Tableau 39 : Comparaison de la mobilisation des recettes propres EPIC / EPA (2022-2025)

Catégorie	2022	2023	2024	2025	Part 2022	Part 2025
EPIC	7960510611	6 495 563 845	5 489 883 982	4 457 394 728	19,50%	9,57%
EPA	32852291015	27 752 181 833	28 217 987 038	42 141 188 216	80,50%	90,43%
Total	**40812801626**	**34 247 745 678**	**33 707 871 020**	**46 598 582 944**	**100%**	**100%**

Source : DGTCP

Graphique 37 : Recettes propres recouvrées : EPIC vs EPA (2022-2025) (Mds de FCFA)



Le graphique met en évidence un effet de ciseau : tandis que les recettes propres des EPIC s'érodent (de 7,96 Mds de FCFA à 4,46 Mds de FCFA), celles des EPA progressent nettement (de 32,85 Mds de FCFA à 42,14 Mds de FCFA). La part des EPIC dans le total des recettes propres des deux catégories passe ainsi de 19,50 % à 9,57 %, à rebours de ce que la classification statutaire laisserait attendre.

II. Diagnostic des causes du non-respect du seuil de 60 %

L'incapacité structurelle des EPIC à atteindre le seuil légal procède d'un faisceau de causes qu'il importe d'identifier avant toute mesure corrective. Cinq (5) familles peuvent être distinguées.

II.1. Nature des activités exercées

Plusieurs EPIC, du fait de leur objet social, n'ont en réalité que peu de prise sur la fixation des prix ou le volume de leurs recettes commerciales : leurs activités relèvent davantage du service public administratif que de la production marchande, alors qu'ils sont juridiquement qualifiés d'EPIC. Ce déclassement de fait, sans modification correspondante du statut, crée une dissonance entre la catégorie juridique et la réalité économique.

II.2. Tarification administrée

Plusieurs EPIC opèrent dans des secteurs où les tarifs sont fixés par décret ou arrêté, et non par décision du conseil de gestion.

Lorsque ces tarifs ne sont pas révisés en fonction de l'inflation et du coût réel de production, les recettes commerciales stagnent et le besoin de financement est mécaniquement transféré vers la subvention de l'État.

Le décalage entre le coût économique de la prestation et le prix administré transfère mécaniquement le besoin de financement vers la subvention de l'État, ce qui réduit la part des recettes propres.

II.3. Déficit de stratégie commerciale

Une fraction significative des EPIC ne dispose pas d'une véritable stratégie commerciale : faiblesse des fonctions marketing et de prospection, défaut de diversification, facturation incomplète des services à coût complet, recouvrement contentieux insuffisant. Cette absence de culture commerciale, héritée de l'organisation administrative dont certains EPIC sont issus, constitue un frein interne.

II.4. Concurrence du secteur privé

Certains EPIC opèrent dans des secteurs où l'offre privée a progressé plus vite que leur capacité d'adaptation, d'où une érosion de leurs parts de marché et de leurs recettes propres, sans allègement corrélatif de leurs missions de service public.

II.5. Sous-mobilisation des recettes affectées

Les recettes affectées, qui représentent 86,74 % des prévisions de recettes des EPIC, ne sont mises à disposition qu'à hauteur de 95,16 %. Le manque à gagner, certes limité, prive néanmoins certains EPIC de moyens d'investissement dans leur outil de production marchande, ce qui pèse en retour sur leur capacité à générer des recettes propres. Pour un EPIC donné, plusieurs de ces causes peuvent se cumuler : l'analyse au cas par cas demeure donc nécessaire.

III. Question du reclassement

Cette problématique est envisagée au regard d'un principe et de deux (2) mouvements de reclassement à envisager.

III.1. Principe : mettre en cohérence le statut et la réalité

Lorsque le non-respect du seuil de 60 % tient à la nature même des activités, et non à un défaut conjoncturel de mobilisation, la conclusion logique est que l'établissement relève en réalité de la catégorie des EPA. Inversement, un EPA mobilisant structurellement plus de 60 % de recettes propres satisfait matériellement à la définition de l'EPIC. Le reclassement ne doit donc être perçu ni comme une sanction ni comme une faveur, mais comme une mise en cohérence du statut juridique avec la réalité économique, au service de la bonne gouvernance et de la lisibilité du portefeuille parapublic.

III.2. Deux (2) mouvements de reclassement à envisager

Le mouvement A (EPIC vers EPA) concerne les établissements dont la part des recettes propres est durablement inférieure à 15 % sur trois exercices, pour lesquels les causes structurelles prédominent et toute perspective de redressement à 60 % est exclue ; le reclassement met alors fin à une non-conformité légale permanente. Le mouvement B (EPA vers EPIC) concerne les établissements dont la part des recettes propres dépasse durablement 30 % et progresse régulièrement, dont les activités présentent un caractère marchand avéré et qui opèrent dans un secteur concurrentiel ; une catégorie intermédiaire ou un statut de transition (« EPIC en cours d'autonomisation ») permettrait un cheminement progressif plutôt qu'un basculement brutal.

III.3. Grille de critères opérationnels de reclassement

Tableau 40 : Grille de critères opérationnels de reclassement EPIC / EPA

Critère	EPIC → EPA	EPA → EPIC
Part recettes propres / total recettes	< 15 % sur 3 ans	> 30 % sur 3 ans
Trajectoire pluriannuelle	stagnation ou recul	progression régulière
Nature des activités	service public administratif prépondérant	activité marchande prépondérante
Tarification	fixée et difficilement révisable	libre ou semi-libre
Concurrence privée	absente ou monopole de fait	présente (secteur concurrentiel)
Capacité d'atteindre 60 %	non atteignable à 5 ans	atteignable à 3-5 ans
Avis du conseil de gestion	favorable au reclassement	favorable au reclassement

Source : DGTCP

IV. Procédure proposée pour le reclassement

La procédure envisagée tient compte d'un fondement juridique et de précautions.

IV.1. Fondement juridique

La loi n°2020-627 organise la création des catégories d'EPN. En vertu du parallélisme des formes, la modification du statut d'un établissement (d'EPIC à EPA ou inversement) relève du même niveau de norme que le texte créateur : un décret modificatif pris en Conseil des ministres, sur rapport conjoint du ministre technique de tutelle et du Ministre de l'Économie, des Finances et du Budget, après avis du conseil de gestion de l'établissement concerné.

IV.2. Précautions

Quatre précautions sont impératives : la continuité du service public (aucune rupture ni dégradation des prestations) ; la préservation des droits du personnel (statut, ancienneté, régime de retraite, conventions collectives) ; la transparence et la concertation (association de l'établissement, des organes de tutelle et des partenaires sociaux) ; et la réversibilité, par un mécanisme d'évaluation périodique (tous les cinq ans) permettant de réexaminer la pertinence de la catégorisation.

V. Préconisations à court terme

Indépendamment du chantier de reclassement, qui requiert un travail interministériel approfondi, quatre actions peuvent être engagées dès l'exercice 2026 : inscrire la problématique du non-respect du seuil de 60 % à l'agenda interministériel (MEFB et ministère en charge du Portefeuille de l'État), notamment par un point en Conseil des ministres ; établir un diagnostic individuel par EPIC, classant les établissements en quatre familles (fort potentiel d'autofinancement ; autofinancement contraint par les tarifs administrés ; non marchand, candidat au reclassement ; en évolution, à réexaminer) ; lancer une étude juridique sur une modulation sectorielle du seuil de 60 % (par exemple 60 % en secteur concurrentiel et un seuil intermédiaire en secteur à tarifs administrés) ; et conditionner les subventions à un plan de performance, assorti d'un objectif annuel de progression du taux d'autofinancement et d'un mécanisme d'incitation ou de sanction.

CHAPITRE III : PRÉCONISATIONS ET PERSPECTIVES STRATÉGIQUES

Les points de vigilance recensés appellent (i) des préconisations à court terme, déclinées selon les trois familles du chapitre I, puis (ii) des perspectives stratégiques de moyen et long terme visant un changement de paradigme dans le secteur des EPN, dans le sens de leur performance.

I. Préconisations

I.1. À l'endroit des Ministères de tutelle et du Ministère de l'Économie, des Finances et du Budget

- prendre un texte réglementant les indemnités des Agents Comptables Secondaires auprès des EPN ;
- prendre un texte généralisant les jetons de présence des membres des COGES/COS ;
- amener les EPIC à respecter le taux de convergence de 60 % ou, à défaut, procéder à leur déclassement ;
- amener les EPA qui respectent le taux de convergence de 60 % à être reclassés en EPIC ;
- rattacher les caissiers et régisseurs aux Agents Comptables auprès des EPHR conformément à la règlementation en vigueur ;
- faire reverser effectivement les recettes des pharmacies internes aux Agents Comptables, conformément à la note circulaire n°06486 du 11 septembre 2024 relative à l'unicité de caisse dans les Établissements Sanitaires ;
- œuvrer à une opérationnalisation cohérente des EPHD ;
- régulariser la nomination des ordonnateurs des EPHR et des membres des conseils de gestion ;
- apurer les déficits budgétaires structurels, notamment au titre des bourses et secours financiers ;

I.2. À l'endroit des Agents Comptables

- veiller à la tenue régulière des comités de trésorerie et à la transmission des comptes rendus ;
- transmettre régulièrement les situations financières mensuelles et trimestrielles.

I.3 À l'endroit de la DSI

- automatiser le reversement et la comptabilisation des recettes recouvrées via TrésorPay-TrésorMoney ;
- renforcer les capacités des utilisateurs de la plateforme TrésorPay-TrésorMoney sur les modules opérationnels dans le cadre du traitement des incidents de paiement ;
- résoudre les difficultés de paiement des dépenses via TrésorPay-TrésorMoney ;
- automatiser la chaîne de recouvrement et de paiement, notamment des bourses et secours financiers ;
- améliorer les infrastructures et le réseau informatique pour prévenir et réduire les incidents, y compris dans le SyGACUT ;
- améliorer l'ergonomie des applicatifs métiers (ASTER et SyGACUT) et assurer leur interfaçage avec les plateformes des ordonnateurs ;
- assurer l'interopérabilité entre TrésorPay-TrésorMoney et les applicatifs métiers ;
- finaliser le SIGEPN Nouveau en vue de son opérationnalisation.

Les préconisations détaillées ci-dessus peuvent être regroupées en huit axes, dont le tableau ci-après précise le destinataire principal, le point de vigilance visé (cf. synthèse du chapitre I) et l'horizon de mise en œuvre.

Tableau 41 : Préconisations, par destinataire, point de vigilance visé et horizon de mise en œuvre (cf. Tableau 38)

N°	Préconisation	Destinataire	Point de vigilance visé	Horizon
1	Engager le reclassement statutaire EPIC/EPA et conditionner les subventions à un plan de performance	MEFB et Ministère du Patrimoine, du Portefeuille de l'État et des Entreprises Publiques	1 et 2	Moyen terme
2	Renforcer la mobilisation des recettes propres	EPN et DGTCP	2 et 4	Court-moyen terme
3	Assurer le règlement diligent des restes à payer (salaires, cotisations sociales) et apurer les déficits structurels	DGTCP et EPN	3	Court terme
4	Combler les vides normatifs (indemnités des ACS, jetons COGES/COS, statut EPHR/EPHD)	MEFB et ministères de tutelle	5	Court-moyen terme
5	Régulariser la gouvernance institutionnelle (nominations, ressort territorial, passations de charges)	Ministères de tutelle et MEFB	5	Court terme
6	Fiabiliser les restitutions comptables (comités de trésorerie, situations financières)	Agents comptables et EPN	6	Permanent
7	Automatiser et sécuriser les opérations via TrésorPay-TrésorMoney	DSI	6	Court-moyen terme
8	Renforcer les infrastructures et l'interopérabilité des systèmes (ASTER, SyGACUT, SIGEPN)	DSI	7	Moyen terme

II. Perspectives stratégiques

Au-delà des préconisations de court terme, l'évolution des EPN appelle des orientations de moyen et long terme, destinées à conforter leur autonomie financière, préalable à une véritable performance. Quatre perspectives, complémentaires, structurent cette trajectoire.

II.1. Documenter la rentabilité et la soutenabilité du portefeuille

La réalisation d'une étude sur la rentabilité des EPN, avec un focus sur les EPIC, et d'un état des lieux de la mise en œuvre de la réforme hospitalière fournirait la base analytique aujourd'hui manquante pour objectiver les décisions de reclassement statutaire et d'allocation des subventions. Cette documentation conditionne la pertinence et l'acceptabilité des arbitrages à venir.

II.2. Fiabiliser et généraliser les outils numériques

Un audit des applicatifs métiers (ASTER, SyGACUT) et de la plateforme TrésorPay-TrésorMoney constitue le préalable à la généralisation de son utilisation exclusive en matière de recouvrement et de paiement. Parce qu'elle conditionne la maîtrise des délais, la traçabilité des opérations et la qualité des restitutions comptables, la fiabilisation des systèmes d'information est la condition transversale de la réussite des autres réformes.

II.3 Encadrer la création des EPN et instituer des postes comptables centralisateurs

II.3.1. Encadrer en amont la décision de création

Il est préconisé que tout projet de texte portant création d'un Établissement Public National soit soumis, préalablement à son adoption, à l'avis du Ministère en charge de l'Économie, des Finances et du Budget, sur la base d'une étude d'impact budgétaire et organisationnel documentant le coût complet de la structure envisagée, y compris celui de son poste comptable. Des critères objectifs d'opportunité (volumétrie prévisionnelle des opérations, masse budgétaire, capacité de mobilisation de ressources propres) permettraient d'orienter, lorsque ces seuils ne sont pas atteints, vers le rattachement à une entité existante plutôt que vers la création d'une personne morale nouvelle.

II.3.2. Instituer des postes comptables centralisateurs

Le Trésor Public préconise, en second lieu, la mise en place de postes comptables centralisateurs chargés d'agréger les opérations et les données comptables des établissements relevant de leur zone de compétence. Chaque établissement conserverait son ordonnateur et son autonomie de gestion ; seule la fonction comptable serait mutualisée, dans le strict respect du principe de séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable.

Cette organisation permettrait de :

- Réduire sensiblement le nombre d'interlocuteurs dans la gestion et, corrélativement, la charge de supervision ;
- Mutualiser les moyens humains et matériels affectés aux postes comptables et contenir les charges induites pour le budget de l'État ;
- Homogénéiser les pratiques comptables et sécuriser la production des comptes de gestion ;
- Accélérer et fiabiliser la consolidation des données financières du secteur parapublic.

Cette rationalisation, qui ne remet en cause ni l'autonomie des établissements ni les objectifs poursuivis par les réformes sectorielles, constitue une condition de soutenabilité de la gestion financière et comptable du secteur parapublic.

II.4. Vers une performance assumée du secteur parapublic

L'ensemble de ces orientations converge vers un même horizon : faire passer les EPN d'une logique de gestion administrative et de dépendance aux subventions à une logique de performance et de redevabilité, dans laquelle le statut juridique, la trajectoire de recettes propres et la qualité du service rendu sont mis en cohérence. Le respect du seuil de 60 % par les EPIC en constitue le marqueur central.

Tableau 42 : Perspectives stratégiques, objectifs et horizon de mise en œuvre

N°	Perspective	Objectif stratégique	Horizon
1	Documenter la rentabilité et la soutenabilité du portefeuille	Objectiver les décisions de reclassement et d'allocation des subventions	Moyen terme
2	Fiabiliser et généraliser les outils numériques	Maîtriser les délais et la traçabilité ; usage exclusif de TrésorPay-TrésorMoney	Court-moyen terme
3	Encadrer la création des EPN et instituer des postes comptables centralisateurs	Réduire sensiblement le nombre d'interlocuteurs dans la gestion et, corrélativement, la charge de supervision	Moyen terme
4	Tendre vers une performance assumée du secteur parapublic	Passer d'une logique administrative à une logique de performance et de redevabilité	Long terme

CONCLUSION

L'exercice 2025 s'est déroulé dans un contexte macroéconomique favorable et dans le prolongement de l'amélioration continue de la gestion des finances publiques. Le bilan d'ensemble apparaît globalement satisfaisant.

Plusieurs acquis méritent d'être soulignés : l'accroissement des transferts verticaux de l'État, qui atteignent 599,67 Mds de FCFA sur des recettes totales de près de 699,22 Mds de FCFA, la hausse soutenue des recettes propres à 98,94 Mds en 2025 ; la progression de l'excédent budgétaire global, porté à 121,83 Mds de FCFA (contre 32,94 Mds en 2024) ; et la réduction sensible des restes à payer, ramenés de 142,41 à 119,55 Mds (-16,05 %). Les taux d'exécution des dépenses, après avoir culminé en 2024 (89,66 %), se sont établis à 82,98 % en 2025. Ces résultats traduisent une amélioration réelle de la gouvernance financière, désormais inscrite dans une approche budget-programmes assortie d'un pilotage par indicateurs de performance.

Ces acquis ne sauraient toutefois occulter les points de vigilance qui demeurent. Au premier rang figure le non-respect structurel, par les EPIC, du seuil de convergence de 60 % imposé par l'article 56 de la loi n°2020-627, qui interroge la pertinence de la classification statutaire et appelle un chantier de reclassement. S'y ajoutent la faiblesse persistante de la capacité d'autofinancement et la dépendance aux subventions, l'existence d'un stock élevé de restes à payer, dont des arriérés anormaux de personnel, ainsi que diverses fragilités juridiques, comptables et techniques.

Les préconisations et les perspectives formulées dans cette partie tracent la voie d'un traitement coordonné de ces points de vigilance : amélioration du recouvrement, sécurisation du statut des Agents Comptables Secondaires ; opérationnalisation effective des EPHD au service de la réforme hospitalière ; apurement des déficits budgétaires structurels et généralisation de l'usage exclusif de la plateforme TrésorPay-TrésorMoney en matière de recouvrement et de paiement.

Le bon adressage de ces chantiers renforcerait la relation entre l'État et les EPN et permettrait à ces entités de poursuivre leur mutation vers l'autonomie financière, préalable à une performance assumée du secteur parapublic.

ANNEXES

ANNEXE 1 : TABLEAU DES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'EPN

CATÉGORIE	NOMBRE	PROPORTION (%)
EPIC	11	8,94
EPA	59	47,97
EPN ASSIMILÉS	14	11,38
EPH (EPHN+EPHR)	39	31,71
TOTAL	**123**	**100**

ANNEXE 2: NIVEAU DE RECOUVREMENT DES RECETTES PROPRES DES EPA

N°	EPA	RECETTES PROPRES RECOUVRÉES
1	INFAS	15 315 420 000
2	UNIV-FHB	4 553 667 253
3	CIAPOL	2 948 870 123
4	UNIV-BOUAKE	2 236 069 800
5	INJS	2 001 758 050
6	ANDE	1 969 720 063
7	ENS	1 363 811 800
8	ESATIC	1 113 472 410
9	ISTC	1 021 892 300
10	INFJ	868 966 000
11	ENA	865 736 600
12	ASDM	809 004 695
13	INSAAC	763 366 496
14	INSFS	629 242 700
15	UNIV-KORHOGO	628 693 875
16	INP/FHB	610 989 647
17	UNIV-NANGUI ABROGOUA	487 022 500
18	OCPV	471 558 640
19	UNIV-VIRTUELLE	420 159 155
20	UNIV-DALOA	388 693 000
21	ONS	381 063 650
22	CRFLD	312 404 215
23	CROU ABIDJAN1	299 558 000
24	INFPA	265 371 714
25	LANADA	263 666 180

N°	EPA	RECETTES PROPRES RECOUVRÉES
26	EIBMA	204 002 661
27	OSER	190 000 000
28	ONPC	185 900 000
29	CROU ABIDJAN2	170 633 800
30	IPNETP	158 212 373
31	UNIV-SAN PEDRO	132 451 500
32	CNDJ	120 347 375
33	CROU BONDOUKOU	98 126 900
34	UNIV-MAN	97 455 738
35	UNIV-BONDOUKOU	64 430 000
36	CROU BOUAKE	64 133 750
37	ENSEA	60 261 000
38	CROU SAN PEDRO	60 154 000
39	OISSU	50 633 900
40	AIP	39 131 919
41	CROU MAN	37 439 900
42	CROU KORHOGO	26 077 500
43	CROU DALOA	22 555 884
44	OIPI	13 500 000
45	AIRMS	7 500 000
46	CRO	7 495 040
47	CNAC	4 000 000
48	BIPIA	0
49	CEPICI	0
50	CIDFOR	0
51	CPNTIC	0
52	OIPC	0
53	ONAC	0
54	ONEF	0
55	ONP	0
56	OSCN	0
57	OSCS	0
58	ENEF	0
59	ENAFOPP	0

ANNEXE 3 : NIVEAU DE RECOUVREMENT DES RECETTES PROPRES DES EPIC

N°	EPIC	RECETTES PROPRES RECOUVRÉES
1	INCI	1 582 772 781
2	PCA	903265000
3	FDTR	671 594 948
4	LANEMA	641 151 413
5	ANAGED	425 847 290
6	AGEFOP	130 509 844
7	OIPR	42 595 700
8	CED-CI	33 786 502
9	ONAC-CI	23 921 250
10	CIT	1 950 000
11	SOGEPIE	0

ANNEXE 4 : NIVEAU DE RECOUVREMENT DES RECETTES PROPRES DES EPH

N°	EPH	RECETTES PROPRES RECOUVRÉES
1	CHU-ANGRE	4 231 220 402
2	INHP	2 740 825 996
3	CHU-COCODY	2 324 746 011
4	ICA	1 874 150 723
5	CHU-TREICHVILLE	1 375 837 045
6	CNRAO	1 347 528 313
7	CNTS	1 224 348 448
8	ICB	1 201 870 856
9	CHU-YOPOUGON	608 971 333
10	EPHR AGBOVILLE	493 977 833
11	EPHR MAN	458 438 113
12	EPHR BOUAKE	444 510 722
13	EPHR ABOISSO	434 464 481
14	EPHR YAMOUSSOUKRO	428 009 714
15	IPCI	410 875 820
16	CNPTIR	395 296 901
17	EPHR DIVO	388 487 220

N°	EPH	RECETTES PROPRES RECOUVRÉES
18	EPHR SAN PEDRO	374 695 447
19	LNSP	348 122 321
20	EPHR ADZOPE	341 044 466
21	INSP	282 752 798
22	EPHR BOUAFLE	218 485 462
23	EPHR GAGNOA	212 182 833
24	EPHR ABENGOUROU	210 921 274
25	EPHR GUIGLO	137 901 200
26	EPHR DALOA	133 579 106
27	EPHR KORHOGO	119 650 285
28	EPHR DIMBOKRO	118 284 877
29	IMENA	108 122 500
30	EPHR SEGUELA	107 621 813
31	EPHR BONDOUKOU	101 218 339
32	SAMU	94 219 750
33	EPHR ODIENNE	86 359 457
34	CHU-BOUAKE	82 196 569
35	EPHR TOUBA	54 942 630
36	EPHR BOUNDIALI	49 803 860
37	IRF	33 359 815
38	FNLS	30 245 349
39	EPHR MINIGNAN	5 473 001

ANNEXE 5 : NIVEAU DE RECOUVREMENT DES RECETTES PROPRES DES EPN ASSIMILES

N°	EPN ASSIMILES	RECETTES PROPRES RECOUVRÉES
1	ARCOP (ANRMP)	13 808 689 375
2	AEJ	13 723 037 808
3	HACA	1 071 677 289
4	FDFP	78 419 384
5	CNAC-CI	22 880 000
6	ANP	392 600
7	CEI	0
8	CN-FEM	0
9	COMNAT ALPC	0
10	CAIDP	0

11	CCLVC	0
12	CNCMR	0
13	CNDH-CI CI	0
14	CNF	0

ANNEXE 6: NIVEAU DE MANDATEMENT DES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT DES EPA

N°	EPA	DÉPENSES D'INVESTISSEMENT MANDATÉES
1	CEPICI	4 622 987 902
2	ONPC	4 554 816 710
3	ONS	2 933 926 509
4	OSCN	2 218 491 047
5	OCPV	1 615 097 423
6	IPNETP	1 180 430 937
7	INFAS	1 103 851 976
8	UNIV-FHB	810 540 389
9	ENSEA	504 252 674
10	ESATIC	405 009 332
11	CIAPOL	364 002 344
12	ASDM	357 813 830
13	OISSU	345 816 877
14	UNIV-BONDOUKOU	328 758 957
15	INFPA	323 952 122
16	CROU ABIDJAN2	299 447 331
17	CROU BOUAKE	299 291 922
18	ONEF	248 132 500
19	UNIV-VIRTUELLE	238077824
20	INP/FHB	219 086 675
21	BIPIA	175 565 348
22	UNIV-DALOA	174 803 000
23	ENS	138 636 036
24	INFJ	137 269 576
25	CROU BONDOUKOU	129 999 991
26	CNDJ	121 744 000
27	AIRMS	109 330 860
28	OIPC	98 826 000

N°	EPA	DÉPENSES D'INVESTISSEMENT MANDATÉES
29	UNIV-BOUAKE	98 000 000
30	INJS	96 137 997
31	ANDE	89 489 939
32	INSFS	87 800 001
33	CRO	77 634 776
34	UNIV-NANGUI ABROGOUA	74294475
35	ENA	69 995 837
36	ISTC	60 218 656
37	CROU ABIDJAN1	53 943 775
38	CROU DALOA	52 368 365
39	LANADA	50 999 760
40	CRFLD	41 819 927
41	CROU MAN	22 000 000
42	INSAAC	22 000 000
43	CPNTIC	21 391 000
44	ONP	10 440 000
45	ONAC	8 503 448
46	CIDFOR	5 000 000
47	CROU KORHOGO	0
48	AIP	0
49	CNAC	0
50	CROU SAN PEDRO	0
51	EIBMA	0
52	OIPI	0
53	OSCS	0
54	OSER	0
55	UNIV-KORHOGO	0
56	UNIV-MAN	0
57	UNIV-SAN PEDRO	0
58	ENEF	0
59	ENAFOPF	0

ANNEXE 7: NIVEAU DE MANDATEMENT DES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT DES EPIC

N°	EPIC	DÉPENSES D'INVESTISSEMENT MANDATÉES
1	CIT	868 112 264
2	INCI	584 553 000
3	PCA	174535101
4	FDTR	158 733 201
5	LANEMA	87 838 527
6	AGEFOP	38 770 000
7	OIPR	5 600 000
8	ANAGED	
9	CED-CI	
10	ONAC-CI	
11	SOGEPIE	

ANNEXE 8: NIVEAU DE MANDATEMENT DES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT DES EPH (EPHN+EPHR)

N°	EPH (EPHN+EPHR)	DÉPENSES D'INVESTISSEMENT MANDATÉES
1	CNTS	1 670 618 653
2	CHU-COCODY	1 519 566 290
3	IPCI	1 009 794 061
4	CHU-ANGRE	396 297 226
5	IMENA	337 897 982
6	CHU-BOUAKE	329 023 278
7	CNRAO	259 155 471
8	IRF	234 493 771
9	ICA	223 805 919
10	ICB	165 000 000
11	SAMU	163948957
12	INHP	139 936 463
13	INSP	133 458 163

N°	EPH (EPHN+EPHR)	DÉPENSES D'INVESTISSEMENT MANDATÉES
14	CHU-TRECHVILLE	121 091 280
15	LNSP	111934950
16	EPHR GAGNOA	99619215
17	FNLS	71 703 130
18	CNPTIR	68 995 552
19	EPHR GUIGLO	31839814
20	EPHR MAN	30075000
21	EPHR DIMBOKRO	25448630
22	EPHR BONDOUKOU	24829480
23	EPHR TOUBA	20001997
24	EPHR MINIGNAN	18757058
25	CHU-YOP	
26	EPHR AGBOVILLE	
27	EPHR BOUNDIALI	
28	EPHR YAMOUSSOUKRO	
29	EPHR BOUAKE	
30	EPHR DALOA	
31	EPHR ABENGOUROU	
32	EPHR ODIENNE	
33	EPHR ADZOPE	
34	EPHR DIVO	
35	EPHR BOUAFLE	
36	EPHR KORHOGO	
37	EPHR SAN PEDRO	
38	EPHR ABOISSO	
39	EPHR SEGUELA	

ANNEXE 9: NIVEAU DE MANDATEMENT DES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT DES EPN ASSIMILES

N°	EPN ASSIMILES	DÉPENSES D'INVESTISSEMENT MANDATÉES
1	AEJ	1 211 170 846
2	FDFP	779893266
3	CNDH-CI CI	536 771 275
4	(ARCOP) ANRMP	283 604 868
5	ANP	215 837 709
6	CEI	204 268 338
7	CCLVC	128 162 864
8	HACA	109181908
9	CNAC-CI	35 999 994
10	CAIDP	24 847 550
11	COMNAT ALPC	11339981
12	CNCMR	0
13	CNF	0
14	CN-FEM	0

ANNEXE 10 : LISTE DES EPN FONCTIONNELS

N° ORDRE	EPN	
	Abréviations	*Dénomination*
1	AEJ	Agence Emploi Jeunes
2	AGEFOP	Agence Nationale de la Formation Professionnelle
3	AIP	Agence Ivoirienne de Presse
4	AIRMS	Agence Ivoirienne de Régulation de la Mutualité Sociale
5	ANAGED	Agence Nationale de Gestion des Déchets
6	ANDE	Agence Nationale de l'Environnement
7	ANP	Autorité Nationale de la Presse
8	ARCOP	Autorité de Régulation de la Commande Publique
9	ASDM	Agence de Soutien et de Développement des Médias

N° ORDRE	EPN	
	Abréviations	*Dénomination*
10	BIPIA	Bureau Ivoirien pour l'Intégration Africaine
11	CAIDP	Commission d'Accès à l'Information d'Intérêt Public et aux Documents Publics
12	CCLVC	Commission de la Concurrence et de la Lutte Contre la Vie Chère
13	CED-CI	Centre d'Éducation à Distance de Côte Ivoire
14	CEI	Commission Électorale Indépendante
15	CENTIF	Cellule Nationale de Traitement des Informations
16	CEPICI	Centre de Promotion des Investissements en Côte d'Ivoire
17	CHU - Angré	Centre Hospitalier Universitaire d'Angré
18	CHU - Bouaké	Centre Hospitalier Universitaire de Bouaké
19	CHU - Cocody	Centre Hospitalier Universitaire de Cocody
20	CHU - Treich	Centre Hospitalier Universitaire de Treichville
21	CHU - Yop	Centre Hospitalier Universitaire de Yopougon
22	CIAPOL	Centre Ivoirien Antipollution
23	CIDFOR	Centre Ivoirien pour le Développement de la Formation Professionnelle
24	CIT	Cote d'Ivoire Tourisme
25	CN FEM	Commission Nationale du Fonds pour l'Environnement Mondial
26	CNAC	Centre National des Arts et de la Culture
27	CNACI	Chambre Nationale d'Agriculture de Côte d'Ivoire
28	CNCMR	Centre National de Coordination du Mécanisme de Réponse à l'alerte précoce
29	CNDH-CI	Commission Nationale des Droits de l'Homme de Côte d'Ivoire

N° ORDRE	EPN	
	Abréviations	*Dénomination*
30	CNDJ	Centre National de Documentation Juridique
31	CNF	Commission Nationale de la Francophonie
32	CNPTIR	Centre National de Prévention et de Traitement de l'Insuffisance Rénale
33	CNRAO	Centre National d'Oncologie Médicale et de Radiothérapie Alassane Ouattara
34	CNTS	Centre National de Transfusion Sanguine
35	COMNAT ALPC	Commission Nationale de Lutte contre la Prolifération et la Circulation des Armes Légères et Petits Calibres
36	CPNTIC	Centre de Promotion des Nouvelles Technologies
37	CRFLD	Centre Régional de Formation à la Lutte contre la Drogue
38	CRO	Centre de Recherche Océanologique
39	CROU A1	Centre Régional des Œuvres Universitaires d'Abidjan 1
40	CROU A2	Centre Régional des Œuvres Universitaires d'Abidjan 2
41	CROU Bouaké	Centre Régional des Œuvres Universitaires de Bouaké
42	CROU Daloa	Centre Régional des Œuvres Universitaires de Daloa
43	CROU Korhogo	Centre Régional des Œuvres Universitaires de Korhogo
44	CROU Man	Centre Régional des Œuvres Universitaires de Man
45	CROU SAN PEDRO	Centre Régional des Œuvres Universitaires de San Pedro
46	CROU BONDOUKOU	Centre Régional des Œuvres Universitaires de Bondoukou
47	EIBMA	École Ivoirienne de Bijouterie et des Métiers Annexes
48	ENA	École Nationale d'Administration

N° ORDRE	EPN	
	Abréviations	*Dénomination*
49	ENEF	École Nationale des Eaux et Forets
50	ENS	École Normale Supérieure
51	ENSEA	École Nationale de Statistique et d'Économie Appliquée
52	ESATIC	École Supérieure Africaine des Technologies de l'Information et de la Communication
53	FDFP	Fonds de Développement pour la Formation Professionnelle
54	FDTR	Fonds de Développement du Transport Routier
55	FNLS	Fonds National de Lutte contre le Sida
56	HACA	Haute Autorité de la Communication Audiovisuelle
57	ICA	Institut de Cardiologie d'Abidjan
58	ICB	Institut de Cardiologie de Bouaké
59	IMENA	Institut de Médecine Nucléaire d'Abidjan
60	INCI	Imprimerie Nationale de Côte d'Ivoire
61	INFAS	Institut National de Formation des Agents de Santé
62	INFJ	Institut National de la Formation Judiciaire
63	INFPA	Institut National de Formation Professionnelle Agricole
64	INHP	Institut National d'Hygiène Publique d'Abidjan
65	INJS	Institut National de la Jeunesse et des Sports
66	INP HB	Institut National Polytechnique Houphouët-Boigny de Yamoussoukro
67	INSAAC	Institut National Supérieur des Arts et des Actions Culturelles
68	INSFS	Institut National Supérieur de Formation Sociale
69	INSP	Institut National de la Santé Publique

N° ORDRE	EPN	
	Abréviations	*Dénomination*
70	IPCI	Institut Pasteur de Côte d'Ivoire
71	IPNETP	Institut Pédagogique National de l'Enseignement Technique et Professionnel
72	IRF	Institut Raoul Follereau
73	ISTC	Institut des Sciences et Techniques de la Communication
74	LANADA	Laboratoire National d'Appui au Développement Agricole
75	LANEMA	Laboratoire National d'Essais, de Qualité, de Métrologie et d'analyses
76	LNSP	Laboratoire National de la Santé Publique
77	OCPV	Office d'Aide à la Commercialisation des Produits Vivriers
78	OIPC	Office Ivoirien du Patrimoine Culturel
79	OIPI	Office Ivoirien de la Propriété Intellectuelle
80	OIPR	Office Ivoirien des Parcs et Réserves
81	OISSU	Office Ivoirien des Sports Scolaires et Universitaires
82	ONAC	Office National des Anciens Combattants
83	ONAC-CI	Office National du Cinéma de Côte d'Ivoire
84	ONEF	Observatoire National de l'Emploi et de la Formation
85	ONP	Office National de la Population
86	ONPC	Office National de la Protection Civile
87	ONS	Office National des Sports
88	OSCN	Office du Service Civique National
89	OSCS	Observatoire de la Solidarité et de la Cohésion Sociale
90	OSER	Office de la Sécurité Routière
91	PCA	Palais de la Culture d'Abidjan

N° ORDRE	EPN	
	Abréviations	*Dénomination*
92	SAMU	Service d'Aide Médicale d'Urgence
93	SOGEPIE Liquidation	Société de Gestion du Patrimoine Immobilier de l'État
94	UNIV. San Pedro	Université de San Pedro
95	UNIV-Bondoukou	Université de Bondoukou
96	UNIV-Bouaké	Université Alassane OUATTARA
97	UNIV-Daloa	Université LOROUGNON GUEDE
98	UNIV-FHB	Université Félix HOUPHOUET BOIGNY
99	UNIV-Korhogo	Université Péléforo GON COULIBALY
100	UNIV-Man	Université de Man
101	UNIV-Nandjui Abrogoua	Université Nangui Abrogoua
102	UV-CI	Université Virtuelle de Côte d'Ivoire
103	EPHR ABENGOUROU	INDENIE DJUABLIN
104	EPHR ABOISSO	SUD COMOE
105	EPHR ADZOPE	LA ME
106	EPHR AGBOVILLE	AGNEBY TIASSA
107	EPHR BONDOUKOU	GONTOUGO
108	EPHR BOUAFLE	MARAHOUE
109	EPHR BOUAKE	GBEKE
110	EPHR BOUNDIALI	BAGOUE
111	EPHR DALOA	HAUT SASSANDRA
112	EPHR DIMBOKRO	NZI
113	EPHR DIVO	LOH DJIBOUA
114	EPHR GAGNOA	GOH
115	EPHR GUIGLO	CAVALLY
116	EPHR KORHOGO	PORO
117	EPHR MAN	TONKPI
118	EPHR MINIGNAN	FOLON
119	EPHR ODIENNE	KABADOUGOU
120	EPHR SAN PEDRO	SAN PEDRO
121	EPHR SEGUELA	WORODOUGOU
122	EPHR TOUBA	BAFING
123	EPHR YAMOUSSOUKRO	BELIER

ANNEXE 11 : MÉTHODOLOGIE D'ÉLABORATION DU RAPPORT

Le présent rapport de gestion tient d'une démarche structurée qui synthétise l'environnement des EPN et les résultats de la gestion 2025. Il traduit à travers les analyses la santé financière des structures démembrées de l'État central.
Ce rapport repose sur quatre (4) parties, à savoir :

- le cadre institutionnel, reformes et contribution des EPN aux politiques publiques ;
- l'Analyse globale de la gestion 2025 ;
- la place des EPN dans l'écosystème économique national ;
- les défis structurels, les recommandations et les perspectives.

La rédaction du rapport 2025 s'est effectuée comme les précédentes à savoir en deux groupes ; celui des EPN et des CD sous la supervision de Madame le PGSP.

Les étapes clés de la rédaction dudit rapport peuvent se résumer ainsi :

1. Préparation

La phase de préparation a consisté en la définition du cadre et la réunion et l'agrégation des données et informations avant la rédaction. Cette étape a été cruciale pour cibler le public, structurer les idées et rassembler les informations clés de l'exercice écoulé afin de garantir la fiabilité du document.

2. Collecte des informations

La collecte d'informations a consisté en la réunion et l'agrégation de toutes les données financières, comptables et extra-financières nécessaires à l'effet de dresser un bilan fidèle de la santé et des activités des EPN. Elle s'articule autour de trois grands axes:

- les données financières et comptables : le bilan, le compte de résultat, les annexes, les états de trésorerie et l'évolution de la dette ;
- les indicateurs opérationnels : la masse salariale, les investissements…
- l'écosystème des EPN : les informations ayant eu un impact sur les EPN au titre de la période sous revue.

Cette étape garantit l'exactitude des informations à travers les différents supports en vue d'offrir une vision globale aux décideurs.

3. La phase rédactionnelle

La phase de rédaction a permis de formaliser l'ensemble des informations financières, stratégiques et opérationnelles collectées. Elle a permis de synthétiser les résultats obtenus par les EPN, de les analyser et de porter des commentaires susceptibles de décrire l'état des lieux.

ANNEXE 12 : RÉFÉRENCES JURIDIQUES

1- Loi n°2020-627 du 14 août 2020 fixant les règles générales relatives aux Établissements Publics Nationaux et portant création de catégories d'Établissements Publics ;

2- Ordonnance n° 2024 -102 du 28 février 2024 déterminant les règles de procédures relatives aux différends en matière de mesures d'exécution forcée et de saisie conservatoire ;

3- Décret n° 2014-416 du 09 juillet 2014 portant Règlement Général sur la Comptabilité Publique ;

4- Décret n°2021-589 du 6 octobre 2021 portant création, organisation et fonctionnement de l'École Nationale des Eaux et Forêts (ENEF) ;
5- Décret n°2021-758 du 1er décembre 2021 portant attributions, organisation et fonctionnement des Établissements Publics Hospitaliers Départementaux (EPHD) ;
6- Décret n°2022-117 du 23 février 2022 portant création de la Société Nationale de Gestion du Patrimoine Immobilier de l'État (SONAPIE) ;
7- Décret n°2022-118 du 23 février 2022 portant dissolution de l'Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial dénommé Société de Gestion du Patrimoine Immobilier de l'État ;
8- Décret n°2023-04 du 04 janvier 2023 relatif à la procédure de paiement des bourses d'études et secours financier en Côte d'Ivoire et à l'étranger ;
9- Décret n°2024-272 du 8 mai 2024 portant généralisation de l'utilisation de la plateforme TrésorPay-TrésorMoney ;
10- Décret n°2025-93 du 12 février 2025 portant création, organisation et fonctionnement de l'Institut de Cardiologie de Bouaké (ICB) ;

11- Décret n°2025-166 du 12 mars 2025 création, organisation et fonctionnement de l'École Nationale de la Formation du Personnel Pénitentiaire (ENAFOPP) ;

12- Décret n°2025-370 du 4 juin 2025 portant création, organisation et fonctionnement de l'Agence Spatiale de Côte d'Ivoire (ASCI) ;

13- Instruction Comptable n°0643/MFB/DGTCP/DCP du 30 janvier 2025 portant démarrage des opérations des Établissements Publics Hospitaliers Régionaux (EPHR).

ANNEXE 13 : WEBOGRAPHIE

1.www.tresor.gouv.ci

2.www.dgbf.ci

3.www.dgi.gouv.ci

4.www.bceao.int

5.www.banquemondiale.org

6.www.imf.org

ANNEXE 14: LISTE DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES

Rapport annuel EPN Exercice 2025

Parties II à IV

41 tableaux et 39 graphiques

DEUXIÈME PARTIE : ANALYSE DES OPÉRATIONS BUDGÉTAIRES

TABLEAUX

Tableau 1 : Opérations budgétaires en recettes des EPN au 31 décembre 2025

Tableau 2 : Situation prévisionnelle des recettes des EPIC

Tableau 3 : Situation prévisionnelle des recettes des EPA

Tableau 4 : Situation prévisionnelle des recettes des EPN Assimilés

Tableau 5 : Situation prévisionnelle des recettes des EPH (EPHN et EPHR)

Tableau 6 : Évolution pluriannuelle des prévisions de recettes (2023 à 2025) par nature et par catégorie d'EPN

Tableau 7 : Évolution pluriannuelle des prévisions de recettes propres (2023 à 2025) par nature et par catégorie d'EPN

Tableau 8 : État du recouvrement par nature de recettes

Tableau 9 : Proportion de chaque nature de recette dans la réalisation globale des recettes des EPIC

Tableau 10 : Proportion de chaque nature de recette dans la réalisation globale des recettes des EPA

Tableau 11 : Proportion de chaque nature de recette dans la réalisation globale des recettes des EPN Assimilés

Tableau 12 : Proportion de chaque nature de recette dans la réalisation globale des recettes des EPH (EPHN et EPHR)

Tableau 13 : Évolution pluriannuelle des recettes globales des EPN de 2023 à 2025

Tableau 14 : Évolution pluriannuelle du recouvrement des recettes propres de 2023 à 2025 par nature et par catégorie d'EPN

Tableau 15 : Opérations budgétaires en dépenses des EPN au 31 décembre 2025

Tableau 16 : Situation prévisionnelle des dépenses des EPIC

Tableau 17 : Situation prévisionnelle des dépenses des EPA

Tableau 18 : Situation prévisionnelle des dépenses des EPN Assimilés

Tableau 19 : Situation prévisionnelle des dépenses des EPH

Tableau 20 : Évolution pluriannuelle des prévisions budgétaires de dépenses de 2023 à 2025 par nature et par catégorie d'EPN

Tableau 21 : Situation de l'exécution du budget des EPN par nature de dépenses

Tableau 22 : Situation des dépenses exécutées par nature au niveau des EPIC

Tableau 23 : Situation des dépenses exécutées par nature au niveau des EPA

Tableau 24 : Situation des dépenses exécutées par nature au niveau des EPN Assimilés

Tableau 25 : Situation des dépenses exécutées par nature au niveau des EPH (EPHN et EPHR)

Tableau 26 : Proportion des natures de dépenses sur le montant global

Tableau 27 : Proportion des natures de dépenses dans les EPIC

Tableau 28 : Proportion des natures de dépenses dans les EPA

Tableau 29 : Proportion des natures de dépenses dans les EPN Assimilés

Tableau 30 : Proportion des natures de dépenses dans les EPH (EPHN et EPHR)

GRAPHIQUES

Graphique 1 : Répartition globale des prévisions de recettes par nature

Graphique 2 : Taux de réalisation par catégorie

Graphique 3 : Prévisions de recettes par catégorie d'EPN

Graphique 4 : Proportion des prévisions de recettes des EPIC

Graphique 5 : Prévision des recettes des EPA par nature

Graphique 6 : Prévision des recettes des EPN Assimilés

Graphique 7 : Proportion des prévisions de recettes des EPH (EPHN et EPHR)

Graphique 8 : Évolution pluriannuelle des prévisions de recettes (2023 à 2025) par nature et par catégorie d'EPN

Graphique 9 : Évolution pluriannuelle des prévisions de recettes propres (2023 à 2025) par nature et par catégorie d'EPN (en FCFA)

Graphique 10 : Évolution des prévisions de recettes propres par catégorie (2023-2025)

Graphique 11 : État du recouvrement par nature de recettes

Graphique 12 : Recouvrement des recettes dans les EPIC

Graphique 13 : Recouvrement des recettes dans les EPA

Graphique 14 : Recouvrement des recettes dans les EPN Assimilés

Graphique 15 : Recouvrement des recettes dans les EPH (EPHN et EPHR)

Graphique 16 : Évolution des recettes des EPN de 2023 à 2025

Graphique 17 : Évolution pluriannuelle du recouvrement des recettes propres de 2023 à 2025 par nature et par catégorie d'EPN

Graphique 18 : Prévisions de dépenses par nature et par catégorie d'EPN (2025)

Graphique 19 : Proportion des prévisions des dépenses des EPIC par nature

Graphique 20 : Situation prévisionnelle des dépenses des EPA au 31 décembre 2025

Graphique 21 : Proportion des prévisions de dépenses des EPN Assimilés au 31 décembre 2025

Graphique 22 : Proportion des prévisions des dépenses des EPH au 31 décembre 2025

Graphique 23 : Évolution des prévisions de dépenses par catégorie (2023-2025)

Graphique 24 : Exécution des dépenses : taux d'exécution et de règlement (2025)

Graphique 25 : Situation des dépenses exécutées par nature au niveau des EPIC

Graphique 26 : Situation des dépenses exécutées par nature au niveau des EPA

Graphique 27 : Situation des dépenses exécutées par nature au niveau des EPN Assimilés

Graphique 28 : Situation des dépenses exécutées par nature au niveau des EPH

Graphique 29 : Proportion des dépenses par catégorie des EPN

Graphique 30 : Proportion des natures de dépenses dans les EPIC

Graphique 31 : Proportion des natures de dépenses dans les EPA

Graphique 32 : Situation des natures de dépenses dans le budget des EPN Assimilés

Graphique 33 : Situation des natures de dépenses dans les EPH (EPHN et EPHR)

TROISIÈME PARTIE : PLACE DES EPN DANS L'ÉCOSYSTÈME ÉCONOMIQUE NATIONAL

TABLEAUX

Tableau 31 : Résultat de l'exécution budgétaire des EPN par catégorie (2025)

Tableau 32 : Situation comparative des restes à payer des EPN par nature (2023-2025)

Tableau 33 : Fonds de roulement des EPN par catégorie (2025)

Tableau 34 : Poids des finances des EPN rapporté au PIB (2020-2025)

Tableau 35 : Part des subventions de l'État dans les recettes globales des EPN (2020-2025)

Tableau 36 : Autres indicateurs de gestion des EPN (2020-2025)

GRAPHIQUES

Graphique 34 : Poids des finances des EPN rapporté au PIB (2020-2025)

Graphique 35 : Évolution des subventions dans les recettes globales des EPN

Graphique 36 : Évolution des autres indicateurs de gestion des EPN

QUATRIÈME PARTIE : POINTS DE VIGILANCE, PRÉCONISATIONS ET PERSPECTIVES STRATÉGIQUES

TABLEAUX

Tableau 37 : Points de vigilance, indicateurs associés et préconisations correspondantes

Tableau 38 : Comparaison de la mobilisation des recettes propres EPIC / EPA (2022-2025)

Tableau 39 : Grille de critères opérationnels de reclassement EPIC / EPA

Tableau 40 : Préconisations, par destinataire, point de vigilance visé et horizon de mise en œuvre

Tableau 41 : Perspectives stratégiques, objectifs et horizon de mise en œuvre

GRAPHIQUE

Graphique 37 : Recettes propres recouvrées : EPIC vs EPA (2022-2025) (Mds de FCFA)

TABLE DES MATIÈRES

SIGLES ET ACRONYMES 7

RÉSUMÉ EXÉCUTIF 10

INTRODUCTION 12

PREMIÈRE PARTIE : CADRE INSTITUTIONNEL, RÉFORMES ET CONTRIBUTION DES EPN AUX POLITIQUES PUBLIQUES 15

CHAPITRE I : UN CADRE INSTITUTIONNEL EN PLEINE MUTATION 16

I- Périmètre, typologie des EPN et changements organiques intervenus en 2025 16

I.1- De la création et de l'opérationnalisation de nouveaux EPN 16

I.1.1- Cas d'Établissement Public à caractère national 16

I.1.2- Cas particulier des Établissements Publics Hospitaliers Départementaux (EPHD) 17

I.2- Clôture de la liquidation de la SOGEPIE et du FER-Palmier 17

II- Renforcement des actions de gouvernance des EPN 18

II.1- Introduction des contrats de performance ou lettres de mission avec les tutelles 18

II.2- Programme National de Renforcement des Capacités des Dirigeants 19

II.3- Stratégie Nationale de Gestion des Risques 19

CHAPITRE II : RENFORCEMENT DU CADRE ORGANIQUE ET CONTRIBUTION DES EPN AUX POLITIQUES PUBLIQUES 20

I- Formation du personnel technique de la CEADP 20

II-Réunions relatives aux situations fiscales des EPN 20

III-Prise de l'Instruction Comptable n°0643/MFB/DGTCP/DCP du 30 janvier 2025 relative aux opérations des Établissements Publics Hospitaliers Régionaux (EPHR) 21

IV-Travaux relatifs au SIGEPN-V2 21

V-Utilisation des outils de 2022 à 2025 21

V.1- Plateforme TrésorPay-TrésorMoney 21

V.2- Avis à Tiers Détenteurs (ATD) 22

CHAPITRE III : RENFORCEMENT DES CAPACITÉS OPÉRATIONNELLES 24

I-Missions d'assistance dans les Agences Comptables auprès des Établissements Publics Hospitaliers Régionaux (EPHR) 24

II-Renforcement de l'opérationnalisation des EPHR 24

III-Ateliers portant sur la plateforme TrésorPay-TrésorMoney 25

III.1- Atelier de réflexion sur l'optimisation technique du volet recettes de la plateforme TrésorPay-TrésorMoney 25

III.2- Atelier de réflexion sur l'optimisation technique du volet dépenses de la plateforme TrésorPay-TrésorMoney 25

III.3- Atelier sur l'automatisation de la chaîne de paiement des bourses 26

DEUXIÈME PARTIE : ANALYSE DES OPÉRATIONS BUDGÉTAIRES 27

CHAPITRE I : ANALYSE DES OPÉRATIONS DE RECETTES 28

I. Vue d'ensemble 28

II : Recettes prévisionnelles des EPN 29

II.1-Structure globale des prévisions de recettes 29

II.2- Recettes prévisionnelles par catégorie d'EPN 30

II.2.1- EPIC, une autonomie financière en recul structurel 30

II.2.2- EPA, une progression confirmée des recettes propres 32

II.2.3- EPN Assimilés, des recettes propres en hausse 33

II.2.4- EPH : une forte progression des recettes propres 35

III-Évolution pluriannuelle des prévisions de recettes par catégorie (2023 À 2025) 36

IV-Un niveau de recouvrement mitigé 41

IV.1. EPIC- le paradoxe central : recettes propres et obligations légales 42
IV.2- EPA : un besoin de reclassement au regard des performances de recouvrement 44
IV.3- EPN Assimilés : une trop grande dépendance des appuis financiers de l'État 45
IV.4-EPH : une performance imputable à la nouvelle gouvernance du secteur sanitaire 47
V. Évolution pluriannuelle des recettes des EPN (2023 à 2025) *49*
V.1- Évolution pluriannuelle des recettes globales des EPN de 2023 à 2025 49
V.2- Évolution pluriannuelle du recouvrement des recettes propres de 2023 à 2025 par nature et par catégorie d'EPN 50
CHAPITRE II : ANALYSE DES OPÉRATIONS DE DÉPENSES **52**
I. Vue d'ensemble *52*
II. Structure globale des prévisions de dépenses *53*
II.1- EPIC, une prévision consacrée essentiellement aux dépenses de fonctionnement 54
II.2- EPA, des dépenses à forte dominance de fonctionnement 55
II.3- EPN Assimilés, une forte dominance des dépenses de fonctionnement 57
II.4- EPH : une prédominance des dépenses de fonctionnement 58
III. Évolution pluriannuelle des previsions budgétaires de dépenses de 2023 à 2025 ..... *59*
IV. Un niveau d'exécution des dépenses relativement satisfaisant *62*
IV.1. Situation de l'exécution du budget des EPN par nature de dépenses 62
IV.2 Situation d'exécution des dépenses par nature et par catégorie d'EPN 63
IV.2.1. Au titre des EPIC 63
IV.2.2. Au titre des EPA 64
IV.2.3. Au titre des EPN Assimilés 65
IV.2.4. Au titre des EPH 67
IV.3 Proportion des dépenses par nature et par catégorie d'EPN 68
IV.3.1 Situation globale des dépenses par nature 68
IV.3.2. Proportion des natures de dépenses par catégorie d'EPN 69
IV.3.2.1. EPIC, la prédominance des dépenses de fonctionnement 69
IV.3.2.2. EPA, des efforts d'investissement sans cesse croissants en plus des dépenses d'exploitation 70
IV.3.2.3. EPN Assimilés, un faible niveau des crédits d'investissement 71
IV.3.2.4. EPH, des efforts croissants d'équipement et investissement 72

TROISIÈME PARTIE : PLACE DES EPN DANS L'ECOSYSTEME ECONOMIQUE NATIONAL **74**

CHAPITRE I : RÉSULTATS BUDGÉTAIRES **75**
I. Un résultat budgétaire globalement excédentaire *75*
II. Une réduction continue des restes à payer *76*
III. Un fonds de roulement positif *77*
CHAPITRE II : POIDS DES EPN DANS LE PIB, LE BUDGET DE L'ÉTAT ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE **79**
I. Une part marginale dans le Produit Intérieur Brut *79*
II. Poids des EPN dans le budget de l'État et autres indicateurs de performance *80*
II.1. Poids des EPN dans le budget de l'État 80
II.2. Les autres indicateurs de performance 81
II.3. Synthèse : un positionnement marginal mais une gestion assainie 82

QUATRIÈME PARTIE : POINTS DE VIGILANCE, PRÉCONISATIONS ET PERSPECTIVES STRATÉGIQUES **83**

CHAPITRE I : POINTS DE VIGILANCE STRUCTURELS **84**
I. Points de vigilance juridiques et institutionnels *84*
II. Points de vigilance comptables et financiers *85*
III. Points de vigilance techniques et informatiques *85*
IV. Nombre croissant des EPN : rationaliser la création des EPN et le maillage des postes comptables *85*
IV.1. Une dynamique de création soutenue, portée par les réformes sectorielles 85

IV.2. Des implications directes pour le Trésor Public et pour le budget de l'État 86
CHAPITRE II : LA PROBLÉMATIQUE DE LA MOBILISATION DES RECETTES PROPRES ET LE RECLASSEMENT DES EPN 88
I. Rappel du cadre légal et enjeu de la problématique *88*
I.1. Le seuil de convergence de 60 % imposé aux EPIC 88
I.2. Le constat d'une inversion structurelle persistante 88
I.3. Tableau comparatif EPIC / EPA (2022-2025) 88
II. Diagnostic des causes du non-respect du seuil de 60 % *89*
II.1. Nature des activités exercées 89
II.2. Tarification administrée 89
II.3. Déficit de stratégie commerciale 90
II.4. Concurrence du secteur privé 90
II.5. Sous-mobilisation des recettes affectées 90
III. Question du reclassement *90*
III.1. Principe : mettre en cohérence le statut et la réalité 90
III.2. Deux (2) mouvements de reclassement à envisager 91
III.3. Grille de critères opérationnels de reclassement 91
IV. Procédure proposée pour le reclassement *91*
IV.1. Fondement juridique 91
IV.2. Précautions 91
V. Préconisations à court terme *92*
CHAPITRE III : PRÉCONISATIONS ET PERSPECTIVES STRATÉGIQUES 93
I. Préconisations *93*
I.1. À l'endroit des Ministères de tutelle et du Ministère de l'Économie, des Finances et du Budget 93
I.2. À l'endroit des Agents Comptables 93
I.3 À l'endroit de la DSI 94
II. Perspectives stratégiques *95*
II.1. Documenter la rentabilité et la soutenabilité du portefeuille 95
II.2. Fiabiliser et généraliser les outils numériques 95
II.3 Encadrer la création des EPN et instituer des postes comptables centralisateurs 95
II.3.1. Encadrer en amont la décision de création 95
II.3.2. Instituer des postes comptables centralisateurs 95
II.4. Vers une performance assumée du secteur parapublic 96
CONCLUSION **97**
ANNEXES **98**