

REPUBLIQUE GABONAISE



# RAPPORT ANNUEL DE PERFORMANCE

---

MISSION MINISTERIELLE FONCTION PUBLIQUE

ANNEXE A LA LOI DE REGLEMENT POUR

2021

## AVANT-PROPOS

Le Rapport Annuel de Performance (RAP) est le bilan d'un exercice budgétaire, pour une mission.

La présentation du bilan pour la mission reprend :

- le bilan stratégique de la mission, avec notamment l'avancement des objectifs les plus représentatifs de la mission ;
- le récapitulatif de la consommation de crédits durant l'année, par programme et action, en distinguant les autorisations d'engagement des crédits de paiement ;
- le récapitulatif de la consommation de crédits durant l'année, par programme et titre, en distinguant les autorisations d'engagement des crédits de paiement ;
- le récapitulatif des mouvements de crédits au niveau de la mission.

Chaque programme constitutif de la mission détaille les parties suivantes :

- Le bilan stratégique du programme :
  - la présentation du programme
  - l'avancement des objectifs stratégiques dans une perspective pluriannuelle, qui met en perspective les actions menées durant l'année et les années précédentes, par rapport à l'échéance de mise en œuvre de l'objectif stratégique dans son ensemble.
- Le bilan des moyens consommés par le programme durant l'exercice budgétaire :
  - le récapitulatif des crédits consommés par le programme durant l'exercice budgétaire, constitués d'autorisations d'engagement (AE) et de crédits de paiement (CP), et détaillés selon la nomenclature par destination (actions) et par nature (titres) ;
  - le récapitulatif des mouvements de crédits au niveau du programme.
- Les évolutions en termes d'emplois de l'Etat et de ses opérateurs :
  - la présentation de la situation relative aux emplois de l'administration et aux emplois des opérateurs de l'Etat en fin d'exercice.
- L'analyse de l'utilisation des moyens mis à disposition du programme durant l'année :
  - la mise en évidence, pour chaque titre, des écarts entre la consommation prévue et la consommation effective des moyens, avec une explication de ces écarts.
- Le bilan du travail avec les opérateurs au cours de l'année :
  - la mise en évidence, pour chaque opérateur intervenant dans le champ du programme, des moyens mis à disposition et des résultats atteints comparés aux engagements pris par l'opérateur vis-à-vis de l'Etat, et par l'Etat vis-à-vis de l'opérateur.

|                                                                                                              |                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <b>AVANT-PROPOS</b>                                                                                          | <b>2</b>                    |
| <b>MISSION FONCTION PUBLIQUE ET DE LA MODERNISATION DE L'ETAT</b>                                            | <b>5</b>                    |
| <b>BILAN STRATEGIQUE DE LA MISSION</b>                                                                       | <b>6</b>                    |
| PRESENTATION DE LA MISSION                                                                                   | 6                           |
| <b>PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES</b>                                                                     | <b>7</b>                    |
| RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR PROGRAMME ET ACTION                                                 | 7                           |
| RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR PROGRAMME ET TITRE                                                  | 8                           |
| <b>PROGRAMME : FONCTION PUBLIQUE</b>                                                                         | <b>10</b>                   |
| <b>BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME</b>                                                                        | <b>11</b>                   |
| PRESENTATION DU PROGRAMME                                                                                    | ERREUR ! SIGNET NON DEFINI. |
| PRESENTATION DU PROGRAMME                                                                                    | 11                          |
| AVANCEMENT DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DANS UNE PERSPECTIVE PLURIANNUELLE                                     | 14                          |
| <b>PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES</b>                                                                     | <b>17</b>                   |
| RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE                                                 | 17                          |
| <b>EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS</b>                                                     | <b>18</b>                   |
| EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT                                                                              | 18                          |
| EVOLUTION DES EMPLOIS DES OPERATEURS                                                                         | 18                          |
| <b>ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS ET DES ECARTS DE PERFORMANCE</b>                                      | <b>19</b>                   |
| TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL                                                                              | 19                          |
| TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES                                                                      | 19                          |
| TITRE 4 : DEPENSES DE TRANSFERTS                                                                             | 20                          |
| <b>BILAN DES CAP AVEC LES OPERATEURS</b>                                                                     | <b>21</b>                   |
| <b>PROGRAMME MODERNISATION DE L'ETAT</b>                                                                     | <b>26</b>                   |
| <b>BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME</b>                                                                        | <b>27</b>                   |
| <b>PERIMETRE DU PROGRAMME</b>                                                                                | <b>27</b>                   |
| <b>PRESENTATION DES ACTIONS</b>                                                                              | <b>27</b>                   |
| <b>PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES</b>                                                                     | <b>30</b>                   |
| RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE                                                 | 30                          |
| <b>EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS</b>                                                     | <b>31</b>                   |
| EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT                                                                              | 31                          |
| <b>JUSTIFICATION AU PREMIER FRANC CFA</b>                                                                    | <b>32</b>                   |
| DEPENSES DE PERSONNEL                                                                                        | 32                          |
| <b>ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS ET DES ECARTS DE PERFORMANCE</b>                                      | <b>33</b>                   |
| TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL                                                                              | 33                          |
| TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES                                                                      | 33                          |
| <b>PROGRAMME PILOTAGE ET SOUTIEN AUX POLITIQUES DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE LA MODERNISATION DE L'ETAT</b> | <b>34</b>                   |
| <b>BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME</b>                                                                        | <b>35</b>                   |
| PRESENTATION DU PROGRAMME                                                                                    | 35                          |
| <b>CADRAGE STRATEGIQUE</b>                                                                                   | <b>36</b>                   |
| PRESENTATION STRATEGIQUE DU PROGRAMME                                                                        | 36                          |
| PRESENTATION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES                                                                      | 36                          |

|                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| AVANCEMENT DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DANS UNE PERSPECTIVE<br>PLURIANNUELLE | 37        |
| <b>PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES</b>                                    | <b>42</b> |
| RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE                | 42        |
| <b>EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS</b>                    | <b>43</b> |
| EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT                                             | 43        |
| <b>ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS ET DES ECARTS DE PERFORMANCE</b>     | <b>44</b> |
| TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL                                             | 44        |
| TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES                                     | 44        |

# MISSION FONCTION PUBLIQUE ET DE LA MODERNISATION DE L'ETAT

# BILAN STRATEGIQUE DE LA MISSION

Le responsable de la mission "Fonction publique et modernisation de l'Etat" est **le Ministre de la Fonction Publique de la Modernisation du Services Public, Chargé de la Réforme de l'Etat.**

## PRESENTATION DE LA MISSION

### PERIMETRE DE LA MISSION

La mission Fonction publique et Modernisation de l'Etat est en charge de la politique Gouvernementale en matière de gestion des ressources humaines, de gestion des structures et de procédures de l'Etat ainsi que de la réforme administrative et de la modernisation de l'Etat.

A ce titre, elle oriente, gère, forme et contrôle la gestion des personnels de l'Etat d'une part, initie et met en œuvre toute réforme en matière administrative et de réforme de l'Etat d'autre part.

Cette mission comprend trois (3) programmes :

- Fonction publique ;
- Pilotage et soutien à la politique de gestion des ressources humaines ;
- Modernisation de l'Etat.

### PRINCIPAUX TEXTES DE REFERENCE

Les attributions du Ministère de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative sont définies par le décret n°0309/PR/MFPRAMCJI du 25 septembre 2014 portant attributions et organisation du Ministère de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et de la Modernisation des Cadres Juridiques et Institutionnels et le décret n°0310/PR/MFPRAMCJI du 25 septembre 2014 portant réorganisation de la Direction Générale de la Fonction Publique

### PRINCIPALES REFORMES

La mission a poursuivi la réforme de la gestion des ressources humaines initiée dans le cadre de la mission interministérielle regroupant la gestion des ressources humaines et celle de la gestion des finances publiques d'une part, et a procédé à l'opérationnalisation de la réforme administrative comme définies dans la nouvelle configuration de la mission.

Aussi, les crédits sollicités pour 2021 ont- ils participé à la mise en œuvre du Système Intégré des Ressources Humaines.

### AVANCEMENT DES OBJECTIFS LES PLUS REPRESENTATIFS DE LA MISSION

| *                                                                                                                   | Indicateur                                                                       | Unité | 2020 Réalisé | 2021 Prévision PAP | 2021 Réalisé | Ecart 2021 (Réalisé - Prévision) | Cible à l'échéance pluriannuelle |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|--------------------|--------------|----------------------------------|----------------------------------|
| OBJECTIF N°1 : Optimiser la gestion des effectifs de la fonction publique                                           | Pourcentage des agents identifiés dans chaque ministère                          | %     | 90           | 95                 | 98           | 3                                | 100                              |
|                                                                                                                     | Pourcentage des effectifs disposant d'un poste de travail                        | %     | 15           | 25                 | 30           | 5                                | NC                               |
|                                                                                                                     | Nombre de contrôles de présences aux postes organisés                            | NB    | 4            | 4                  | 0            | 0                                | NC                               |
|                                                                                                                     | Pourcentage de réduction du taux des effectifs                                   | %     | 5            | 10                 | NC           | NC                               | NC                               |
| OBJECTIF N°2 : Mettre en place la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences du ministère | Taux d'avancement du répertoire des métiers du ministère                         | %     | 70           | 75                 | 75           | 0                                | 80                               |
|                                                                                                                     | Pourcentage des fiches de postes disponibles                                     | %     | 100          | 80                 | 70           | 10                               | 60                               |
|                                                                                                                     | Pourcentage d'agents ayant un dossier complet conformément au référentiel défini | %     | 90           | 80                 | 80           | 0                                | 70                               |

# PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES

## RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR PROGRAMME ET ACTION

| Numéro et intitulé du programme et de l'action                                |                                                                                                                        | Autorisations d'engagement       |                         |                        | Crédits de paiement           |                                   |                        |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|------------------------|
|                                                                               |                                                                                                                        | AE ouvertes en LFR pour 2021 (a) | AE engagées en 2021 (b) | Ecart (b-a)            | CP ouverts en LFR pour 2021 © | CP consommés en LFR pour 2021 (d) | Ecart (d-c)            |
| <b>N°28.892</b>                                                               | <b>Fonction publique</b>                                                                                               | <b>3 591 839 911</b>             | <b>1 054 904 232</b>    | <b>- 2 536 935 679</b> | <b>3 591 839 911</b>          | <b>1 054 904 232</b>              | <b>- 2 536 935 679</b> |
| 28.892.1                                                                      | Gestion des Ressources Humaines                                                                                        | 253 352 112                      | 180 682 940             | - 72 669 172           | 253 352 112                   | 180 682 940                       | - 72 669 172           |
| 28.892.2                                                                      | Gestion administrative                                                                                                 | 2 710 822 450                    | 314 598 463             | - 2 396 223 987        | 2 710 822 450                 | 314 598 463                       | - 2 396 223 987        |
| 28.892.3                                                                      | Formation                                                                                                              | 627 665 349                      | 559 622 829             | - 68 042 520           | 627 665 349                   | 559 622 829                       | - 68 042 520           |
| <b>N° 28.899</b>                                                              | <b>Programme: Modernisation de l'Etat</b>                                                                              | <b>705 796 468</b>               | <b>56 000 000</b>       | <b>- 649 796 468</b>   | <b>705 796 468</b>            | <b>56 000 000</b>                 | <b>- 649 796 468</b>   |
| 28.899.1                                                                      | Réforme administrative                                                                                                 | 650 796 468                      | 12 000 000              | - 638 796 468          | 650 796 468                   | 12 000 000                        | - 638 796 468          |
| 28.899.2                                                                      | Modernisation des cadres juridiques et institutionnels                                                                 | 55 000 000                       | 44 000 000              | - 11 000 000           | 55 000 000                    | 44 000 000                        | - 11 000 000           |
| <b>N°28.906</b>                                                               | <b>Programme: Pilotage et Soutien à la politique aux politiques de fonction publique et de modernisation de l'Etat</b> | <b>6 577 031 053</b>             | <b>446 322 020</b>      | <b>- 6 130 709 033</b> | <b>6 577 031 053</b>          | <b>446 322 020</b>                | <b>- 6 130 709 033</b> |
| 28.906.1                                                                      | Pilotage de la stratégie ministérielle                                                                                 | 685 801 022                      | 63 000 000              | - 622 801 022          | 685 801 022                   | 63 000 000                        | - 622 801 022          |
| 28.906.2                                                                      | Coordination administrative                                                                                            | 5 891 230 031                    | 383 322 020             | - 5 507 908 011        | 5 891 230 031                 | 383 322 020                       | - 5 507 908 011        |
| <b>Total pour la mission 28: Fonction publique et modernisation de l'Etat</b> |                                                                                                                        | <b>10 874 667 432</b>            | <b>1 557 226 252</b>    | <b>- 9 317 441 180</b> | <b>10 874 667 432</b>         | <b>1 557 226 252</b>              | <b>- 9 317 441 180</b> |

### Explication des principaux écarts :

Pour 2021, la mission Fonction Publique et Modernisation de l'Etat a bénéficié d'une enveloppe globale de **10 874 667 432 FCFA** tout titre confondu pour une consommation de **1 557 226 252 FCFA** soit un écart de **9 317 441 180 FCFA** et un taux d'exécution de **14%** hors dépense de personnels qui fait l'objet d'une exécution en centralisée.

Cette exécution se décline de la manière suivante :

- Au titre du **Programme Fonction Publique**, le montant alloué tout titre confondu était de **3 591 839 911 FCFA**, pour une consommation de **1 054 904 232 FCFA** soit un écart de **2 536 935 679 FCFA** et un taux d'exécution de **30%**. Cet écart se justifie entre autres par les mesures de régulations budgétaires décidées par le gouvernement afin de tenir compte de la trésorerie de l'Etat et par la non prise en compte de l'exécution du titre 2.
- Au titre du **Programme Modernisation de l'Etat**, le montant accordé était de **705 796 468 FCFA** pour une consommation **56 000 000 FCFA**, soit un écart de **649 796 468 FCFA** et un taux d'exécution de **7,94 %**. Cet écart se justifie entre autres par les mesures de régulations budgétaires décidées par le gouvernement afin de tenir compte de la trésorerie de l'Etat et par la non prise en compte de l'exécution du titre 2.
- Au titre du **Programme Pilotage et Soutien**, la dotation allouée était de **6 577 031 053 FCFA** pour une consommation de **446 322 020 FCFA** soit un écart de **6 130 709 033 FCFA** et un taux d'exécution de **7 %**. Cet écart se justifie entre autres par les mesures de régulations budgétaires décidées par le gouvernement afin de tenir compte de la trésorerie de l'Etat et par la non prise en compte de l'exécution du titre 2.

## RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR PROGRAMME ET TITRE

| Numéro et intitulé du programme et du titre                                                                         | Autorisations d'engagement       |                                  |                        | Crédits de paiement           |                                   |                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|------------------------|
|                                                                                                                     | AE ouvertes en LFR pour 2021 (a) | AE engagées en LFR pour 2021 (b) | Ecart (b-a)            | CP ouverts en LFR pour 2021 © | CP consommés en LFR pour 2021 (d) | Ecart (d-c)            |
| <b>28.892: Fonction publique</b>                                                                                    | <b>3 591 839 911</b>             | <b>1 054 904 232</b>             | <b>- 2 536 935 679</b> | <b>3 591 839 911</b>          | <b>1 054 904 232</b>              | <b>- 2 536 935 679</b> |
| 1:1:charges financières de la dette                                                                                 | -                                | -                                | -                      | -                             | -                                 | -                      |
| 2:2:dépenses de personnel                                                                                           | 2 926 343 412                    | 490 749 352                      | - 2 435 594 060        | 2 926 343 412                 | 490 749 352                       | - 2 435 594 060        |
| 3:3:dépenses de biens et services                                                                                   | 350 790 499                      | 321 559 780                      | - 29 230 719           | 350 790 499                   | 321 559 780                       | - 29 230 719           |
| 4:4:dépenses de transfert                                                                                           | 314 706 000                      | 242 595 100                      | - 72 110 900           | 314 706 000                   | 242 595 100                       | - 72 110 900           |
| 5:5:dépenses d'investissement                                                                                       | -                                | -                                | -                      | -                             | -                                 | -                      |
| 6:6:autres dépenses                                                                                                 | -                                | -                                | -                      | -                             | -                                 | -                      |
| <b>28.899: Modernisation de l'Etat</b>                                                                              | <b>705 796 468</b>               | <b>56 000 000</b>                | <b>- 649 796 468</b>   | <b>705 796 468</b>            | <b>56 000 000</b>                 | <b>- 649 796 468</b>   |
| 1:1:charges financières de la dette                                                                                 | -                                | -                                | -                      | -                             | -                                 | -                      |
| 2:2:dépenses de personnel                                                                                           | 635 796 468                      | -                                | 635 796 468            | 635 796 468                   | -                                 | - 635 796 468          |
| 3:3:dépenses de biens et services                                                                                   | 70 000 000                       | 56 000 000                       | - 14 000 000           | 70 000 000                    | 56 000 000                        | - 14 000 000           |
| 4:4:dépenses de transfert                                                                                           | -                                | -                                | -                      | -                             | -                                 | -                      |
| 5:5:dépenses d'investissement                                                                                       | -                                | -                                | -                      | -                             | -                                 | -                      |
| 6:6:autres dépenses                                                                                                 | -                                | -                                | -                      | -                             | -                                 | -                      |
| <b>28.906: Pilotage et Soutien à la politique aux politiques de fonction publique et de modernisation de l'Etat</b> | <b>6 577 031 053</b>             | <b>446 322 020</b>               | <b>- 6 130 709 033</b> | <b>6 577 031 053</b>          | <b>446 322 020</b>                | <b>- 6 130 709 033</b> |
| 1:1:charges financières de la dette                                                                                 | -                                | -                                | -                      | -                             | -                                 | -                      |
| 2:2:dépenses de personnel                                                                                           | 6 167 403 272                    | -                                | - 6 167 403 272        | 6 167 403 272                 | -                                 | - 6 167 403 272        |
| 3:3:dépenses de biens et services                                                                                   | 409 627 781                      | 446 322 020                      | 36 694 239             | 409 627 781                   | 446 322 020                       | 36 694 239             |
| 4:4:dépenses de transfert                                                                                           | -                                | -                                | -                      | -                             | -                                 | -                      |
| 5:5:dépenses d'investissement                                                                                       | -                                | -                                | -                      | -                             | -                                 | -                      |
| 6:6:autres dépenses                                                                                                 | -                                | -                                | -                      | -                             | -                                 | -                      |
| <b>28: Fonction publique et modernisation de l'Etat</b>                                                             | <b>10 874 667 432</b>            | <b>1 557 226 252</b>             | <b>- 9 317 441 180</b> | <b>10 874 667 432</b>         | <b>1 557 226 252</b>              | <b>- 9 317 441 180</b> |
| Dont :                                                                                                              |                                  |                                  |                        |                               |                                   |                        |
| 1:1:charges financières de la dette                                                                                 | -                                | -                                | -                      | -                             | -                                 | -                      |
| 2:2:dépenses de personnel                                                                                           | 9 729 543 152                    | 490 749 352                      | - 9 238 793 800        | 9 729 543 152                 | 490 749 352                       | - 9 238 793 800        |
| 3:3:dépenses de biens et services                                                                                   | 830 418 280                      | 823 881 800                      | - 6 536 480            | 830 418 280                   | 823 881 800                       | - 6 536 480            |
| 4:4:dépenses de transfert                                                                                           | 314 706 000                      | 242 595 100                      | - 72 110 900           | 314 706 000                   | 242 595 100                       | - 72 110 900           |
| 5:5:dépenses d'investissement                                                                                       | -                                | -                                | -                      | -                             | -                                 | -                      |
| 6:6:autres dépenses                                                                                                 | -                                | -                                | -                      | -                             | -                                 | -                      |

### Explication des principaux écarts :

Pour 2021, la mission **Fonction Publique et Modernisation de l'Etat** a bénéficié d'une enveloppe globale de **10 874 667 432 FCFA** tout titre confondu pour une consommation de **1 557 226 252 FCFA** soit un écart de **9 317 441 180 FCFA** et un taux d'exécution de **14%** hors dépense de personnels qui fait l'objet d'une exécution en centralisée.

**Programme Fonction Publique**, le montant alloué tout titre confondu était de **3 591 839 911 FCFA**, pour une consommation de **1 054 904 232 FCFA** soit un écart de **2 536 935 679 FCFA** et un taux d'exécution de **30%**. L'exécution par titre se décline ainsi qu'il suit :

**Titre 2 :** dépenses de personnel, l'inscription globale était de **2 926 343 412** pour une consommation de **490 749 352** soit un écart de - **2 435 594 060** qui s'explique par le fait que le titre 2 est géré et centralisé par le Ministère du Budget et des Comptes Publics.

**Titre 3 :** dépenses de biens et services, l'inscription globale était de **350 790 499** pour une consommation de **321 559 780** soit un écart de - **29 230 719** qui s'explique par le fonctionnement des services de l'unité administrative.

**Titre 4 :** dépenses de transfert, l'inscription globale était de **314 706 000** pour une consommation de **242 595 100** soit un écart de - **72 110 900** qui s'explique d'une part le reliquat des vacances des années antérieurs réalisés par les enseignants à l'ENA et l'EPCA et d'autre part par la non-exécution de la dotation liée aux cotisations du CAFRAD.

# PROGRAMME FONCTION PUBLIQUE

# BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME

## PRESENTATION DU PROGRAMME

Depuis 2013, la mise en place de la déconcentration et la professionnalisation de la gestion des agents civils de l'Etat auprès des Directions Centrales des Ressources Humaines sont portées par le programme "Fonction publique", afin de repositionner la Direction Générale de la Fonction Publique (DGFP) dans le rôle de prescripteur de la norme, de pilote et de coordonnateur de l'activité GRH.

Ainsi de 2015 à 2019, l'ensemble des Directeurs Centraux des Ressources Humaines et leurs adjoints ont été nommés avec leurs Chefs de Service dans la majorité des départements ministériels. Toutefois, le transfert des compétences s'effectue progressivement.

Pour 2020, il s'agira dans un premier temps de procéder par les DCRH à l'élaboration des titularisations/confirmations et avancements, afin de permettre à ces Directions d'avoir une totale autonomie dans l'élaboration de ces actes de gestion des personnels relevant de leur périmètre de compétence sous le contrôle bienveillant de la DGFP. L'objectif étant de rendre effectifs les fondements d'une gestion des ressources humaines performante et modernisée.

Dans un second temps, La DGFP réaffirme son engagement à stabiliser les modalités de pilotage et de suivi de l'activité RH, tout en optimisant la gestion administrative par la dématérialisation et en optimisant le fonctionnement des Directions Centrales de Ressources Humaines (DCRH) afin de rendre fonctionnel lesdites Directions en déployant le personnel et les outils de Gestions.

Le Programme Fonction publique se compose ainsi de trois (3) actions :

- Gestion des ressources humaines ;
- Gestion administrative ;
- Formation.

Les deux premières actions sont portées par la Direction Générale de la Fonction Publique (DGFP) par le **Directeur Général de la Fonction Publique**, responsable du programme. Il est soutenu dans le cadre de l'action formation, par le Directeur Général de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) et celui de l'Ecole de Préparation Aux Carrières Administratives (EPCA).

Dans ce programme, les principaux contributeurs sont les Directions Centrales des Ressources Humaines.

## PERIMETRE DU PROGRAMME

Le champ du programme recouvre :

- la gestion administrative, qui consiste à assurer le suivi des carrières administratives des agents civils de l'Etat en matière d'actes administratifs (intégration, engagement, etc.) ;
- la gestion des ressources humaines, avec la mise en place d'outils qui permettront aux gestionnaires des ressources humaines de gérer de façon optimale les personnels de leur administration et de mettre en valeur les compétences des agents civils de l'Etat.

Toutefois, le champ du programme ne recouvre pas :

- la gestion des forces de défense et de sécurité, car elles incombent à des centres de gestion délégués distincts de celui de la Fonction Publique ;
- la gestion des magistrats, prise en charge, du fait de la séparation des pouvoirs, par un centre de gestion autonome.

Enfin, le programme doit être en adéquation avec les programmes :

- « Modernisation de l'Etat », en ce qui concerne l'adaptation des structures,
- « Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources », en ce qui concerne le pilotage de la masse salariale et des emplois.

Le responsable du programme est le Directeur Général de la Fonction Publique.

### **ACTION N° 1 : gestion des ressources humaines**

Cette action recouvre :

- la définition, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques RH ;
- l'organisation des directions et la gestion des emplois ;
- le contrôle de l'activité RH ;
- la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- la gestion de la mobilité ;
- la gestion des effectifs ;
- la conception et la mise en œuvre des réformes organisationnelles propres à optimiser l'exercice des missions RH ;
- le développement de l'employabilité des agents ;
- la mise en place des entretiens annuels d'évaluation ;
- l'accompagnement du changement ;
- la production de statistiques et de bilans RH.

Ces activités sont conçues, suivies et évaluées au sein de la DGFP conformément au décret n°310/PR/MFPRAMCJI du 25 septembre 2014 portant réorganisation de la Direction Générale de la Fonction Publique. Elles sont mises en œuvre dans les DCRH, au sein du bureau "Mobilité et gestion des entretiens professionnels" (service "Formation et parcours professionnel") et du service "Gestion des ressources humaines".

### **ACTION N° 2 : gestion administrative**

L'action recouvre :

- le recrutement ;
- l'organisation des concours interministériels ;
- l'organisation des concours sectoriels ;
- la gestion des carrières ;
- la gestion des emplois ;
- la gestion des départs ;
- la gestion des congés maladie ;
- la gestion des congés ;
- la tenue à jour administrative des dossiers individuels ;
- la gestion du contentieux ;
- la gestion des affaires disciplinaires ;
- la gestion des affaires sociales ;
- la gestion des distinctions honorifiques ;
- la gestion des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail ;
- la gestion du dialogue social (relations avec les organisations syndicales).

La DGFP est en charge de l'élaboration de la norme dans ces différents domaines, ainsi que du suivi et du contrôle de sa mise en œuvre. Ces activités sont exercées au plan opérationnel dans les DCRH, au sein des services « Politiques sociales et des conditions de travail », « Actes de gestion » et « Documentation et des archives ».

### **ACTION N° 3 : Formation**

Plusieurs types de formations recouvrent cette action :

- la formation continue ;
- la formation promotionnelle ;
- les formations qualifiantes ;
- la formation initiale.

La DGFP est en charge de l'élaboration de la politique en matière de formation continue, ainsi que du suivi et du contrôle de sa mise en œuvre. La mise en œuvre opérationnelle est assurée par les DCRH, au sein des bureaux "Plan de formation" et "Gestion du répertoire ministériel des établissements agréés et évaluation des formations" du service "Formation et parcours professionnel".

La formation des cadres à haut potentiel relève de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA). L'Ecole de Préparation aux Carrières Administratives (EPCA) forme quant à elle les cadres des niveaux intermédiaires et les agents d'exécution.

Dans le cadre de l'efficacité de l'Administration Gabonaise, avec pour objectif d'acquiescer un service de qualité, le Président de la République a introduit des mesures visant la réforme de l'Etat à l'horizon 2025 dans le cadre du « Gabon des services ». Ces mesures qui touchent pleinement le programme "Fonction publique" par son dispositif d'animation de l'action publique que sont les agents civils de l'Etat constituent un élément fondamental du processus de modernisation de l'Etat.

Ainsi, les faits marquants récents visant la réforme de la gestion des ressources humaines de l'Etat et qui ont été menés par le programme fonction publique sont les suivants :

**1. Nouveau Système de rémunération (faire évoluer le titre de manière à être cohérent avec le contenu)**

- Proposer un chapitre chapeau

Au plan quantitatif, les recrutements doivent désormais être anticipés, objectivés, c'est-à-dire correspondre à un besoin réel de l'Administration qui, lorsqu'il ne peut être pourvu en interne par le biais d'un redéploiement, doit être validé par le Ministère en charge de la Fonction Publique.

Afin de mettre en œuvre la réforme de la gestion des ressources humaines, le programme "Fonction publique" devra disposer à moyen terme de profils requis correspondant majoritairement à des agents de conception et d'encadrement. Il devra donc dorénavant être tenu compte de cette réalité pour les recrutements à venir, tant au niveau de la DGFP qu'à celui des DCRH.

D'une manière plus générale, pour que notre administration puisse parvenir à atteindre les résultats de performance et d'efficacité qui lui sont demandés, elle devra désormais recruter en fonction de ses besoins, puis former ses personnels tout au long de leur carrière.

L'absence totale d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences constitue l'un des motifs de dérive de l'évolution des effectifs publics. Une véritable démarche métiers est donc mise en œuvre et se poursuivra en 2018, tant au niveau interministériel que ministériel

**2. Rendre effective l'opérationnalisation des Directions Centrales des Ressources Humaines**

- Revoir le contenu

Suite à l'installation des Directions Centrales des Ressources Humaines (DCRH) en 2015-2016, ces unités administratives sont effectives. Elles ont pour but de veiller à une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences au niveau aussi bien ministériel qu'interministériel tout en anticipant les besoins à court terme de l'Administration et en identifiant les leviers permettant de mettre en adéquation ces besoins à la réalité des effectifs (recrutements, mobilités, formations, etc.), sous les directives de la DGFP, telle une véritable démarche métiers.

Toutefois, notre administration est entachée de graves déficiences tenant à des problèmes de gestion qui se traduisent par :

- des lenteurs administratives pour les agents dans le cadre de la gestion de leur carrière, entraînant ainsi le paiement des rappels et le retard dans le versement des retraites ;
- des circuits des visas et signatures des actes de gestion longs ;
- des pertes fréquentes de dossiers individuels ;
- une multiplicité des fichiers.

La déconcentration de la gestion des carrières dans les ministères, au travers des DCRH, sera de nature à fluidifier et à accélérer le traitement et l'élaboration des actes de gestion ; ce qui permettra aux agents publics de bénéficier plus rapidement des impacts financiers des événements survenant au cours de leur carrière.

De plus, une carrière valorisante basée sur des parcours professionnels clairement définis fera l'objet de travail entre le Responsable du Programme, les opérateurs et les DCRH.

## ENJEUX

---

Les enjeux relatifs au programme Fonction publique sont :

- Enjeu 1 : Disposer d'une GRH permettant de tenir à jour dans les plus brefs délais la situation administrative de tous les agents de l'Etat ;
- Enjeu 2 : Être en mesure de maîtriser l'évaluation quantitative et qualitative des effectifs de l'Administration
- Enjeu 3 : Mettre la GRH au service de l'atteinte des objectifs de performance de l'Administration ;
- Enjeu 4 : Développer une GRH qui motive les agents à inscrire leurs projets professionnels et leurs actions dans la dynamique de performance impulsée au sein de l'Administration.
- Enjeu 5 : Disposer d'une fonction publique efficace permettant une gestion optimale des agents de l'Etat.

## AVANCEMENT DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DANS UNE PERSPECTIVE PLURIANNUELLE

## OBJECTIF STRATEGIQUE N°1 : Optimiser le fonctionnement des DCRH d'ici 2023.

**Niveau de réalisation des résultats annuels****Rappel des résultats attendus**

- Résultat annuel attendu 1 : 50% des DCRH effectivement pourvues en Ressources Humaines ;
- Résultat annuel attendu 2 : 45% des outils de base de gestion des ressources humaines sont mis à la disposition des DCRH ;
- Résultat annuel attendu 3 : 30 % d'agents ayant bénéficiés d'un renforcement de capacité ;
- Résultat annuel attendu 4 : 20% des actes de gestion sont initiés par les DCRH.

**Résultats annuels atteints**

- Résultat annuel attendu 1 : 40% des DCRH effectivement pourvues en Ressources Humaines ;
- Résultat annuel attendu 2 : 40% des outils de base de gestion des ressources humaines sont mis à la disposition des DCRH ;
- Résultat annuel attendu 3 : 25 % d'agents ayant bénéficiés d'un renforcement de capacité ;
- Résultat annuel attendu 4 : 20% des actes de gestion sont initiés par les DCRH.

**Indicateurs de performance**

| Intitulé                                                                                 | Unité | 2019<br>Réalisation | 2020<br>Réalisation | 2021<br>Prévision<br>PAP | 2021<br>Réalisé | Ecart 2021<br>(Réalisé -<br>Prévision) | 2022<br>Cible PAP | Cible à<br>l'échéance<br>pluriannuelle |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------|---------------------|--------------------------|-----------------|----------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|
| Taux des DCRH effectivement pourvues en Ressources Humaines                              | %     |                     | 30                  | 50                       | 40              | 10                                     | 60                | 100                                    |
| Taux d'outils de base de gestion des ressources humaines mis à la disposition des DCRH ; | %     |                     | 30                  | 45                       | 40              | 5                                      | 50                | 100                                    |
| Taux d'agents ayant bénéficiés d'un renforcement de capacité ;                           | %     |                     | 30                  | 30                       | 25              | 5                                      | 40                | 100                                    |
| Taux e des actes de gestion initiés par les DCRH.                                        | %     | .                   | 20                  | 20                       | 15              | 5                                      | 30                | 100                                    |

**Explication du niveau d'atteinte des résultats :**

En terme général pour le compte de l'exercice 2021 les résultats atteints sont satisfaisants. Toutefois, les écarts constatés peuvent s'expliquer ainsi qu'il suit :

- Résultat annuel attendu 1 : 40% des DCRH effectivement pourvues en Ressources Humaines  
L'écart constaté de 10 % s'explique par le changement de l'architecture du gouvernement qui a conduit la création de nouveaux départements ministériels qui obligent à y affecter des DCRH sans que nécessairement les effectifs conséquents soient mis à leur disposition.
- Résultat annuel attendu 2 : 40% des outils de base de gestion des ressources humaines sont mis à la disposition des DCRH ;  
Pour ce résultat l'ensemble des outils est déjà disponible, l'écart de 5% qui s'explique par le fait que la mise en œuvre de ces derniers nécessite l'expression des besoins qui doit être la suite d'un plan de recrutement adossé à une programmation budgétaire.
- Résultat annuel attendu 3 : 25 % d'agents ayant bénéficiés d'un renforcement de capacité ;  
En ce qui concerne ce résultat tous les responsables ont été formés dans une première phase. L'écart s'explique par la mise en œuvre de la deuxième phase relative à la formation des agents qui accompagneront les responsables dans leurs tâches quotidiennes.
- Résultat annuel attendu 4 : 20% des actes de gestion sont initiés par les DCRH.

L'écart s'explique par le fait que les mécanismes de délégation de la DGFP à La DCRH n'est pas encore effectif.

## OBJECTIF STRATEGIQUE N°2 : Optimiser la gestion des effectifs de la fonction publique

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel attendu 1 : 95% des agents identifiés dans chaque ministère ;
- Résultat annuel attendu 2 : 25% des effectifs disposant d'un poste de travail ;
- Résultat annuel attendu 3 : 4 contrôles de présences aux postes organisés ;
- Résultat annuel attendu 4: 10% de réduction du taux d'évolution des effectifs.

#### Résultats annuels atteints

- Résultat annuel attendu 1 : 98% des agents identifiés dans chaque ministère ;
- Résultat annuel attendu 2 : 25% des effectifs disposant d'un poste de travail ;
- Résultat annuel attendu 3 : 4 contrôles de présences aux postes organisés ;
- Résultat annuel attendu 4: NC % de réduction du taux d'évolution des effectifs.

#### Indicateurs de performance

| Intitulé                                                  | Unité | 2019<br>Réalisation | 2020<br>Réalisation | 2021<br>Prévision<br>PAP | 2021<br>Réalisé | Ecart 2021<br>(Réalisé -<br>Prévision) | 2022<br>Cible PAP | Cible à<br>l'échéance<br>pluriannuelle |
|-----------------------------------------------------------|-------|---------------------|---------------------|--------------------------|-----------------|----------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|
| Pourcentage des agents identifiés dans chaque ministère   | %     | 90                  | 90                  | 95                       | 98              | 3                                      | NC                | 100                                    |
| Pourcentage des effectifs disposant d'un poste de travail | %     | 5                   | 15                  | 25                       | 30              | 5                                      | NC                | NC                                     |
| Nombre de contrôles de présences aux postes organisés     | NB    | NC                  | 4                   | 4                        | 4               | 0                                      | NC                | NC                                     |
| Pourcentage de réduction du taux des effectifs            | %     | Moins de 5          | 5                   | 10                       | NC              | NC                                     | NC                | NC                                     |

Source des données : DGFP, DCRH.

#### Explication du niveau d'atteinte des résultats :

Pour ce qui est des résultat 1(98% des agents identifiés dans chaque ministère) et 2 (25% des effectifs disposant d'un poste de travail) nous avons sur la base des résultats du recensement identifier les agents. Mais compte tenu de la mouvement des agents (affectation, mutation, nomination, mise à disposition) et de la modification de l'architecture budgétaire il est techniquement difficile d'atteindre cet indicateur à 100 %.

L'affectation d'un agent à un poste dans un ministère nouvellement crée a création d'un département ministériel nécessite la prise en charge de plusieurs paramètre à savoir : la délimitation du périmètre du ministère crée, l'identification des personnes ressources, du ministre dans lequel on peut les prendre etc...

La politique de restructuration des effectifs reste confrontée à la mise en œuvre du plan de régulation administrative des agents. Ainsi donc le niveau de sortie est compensé par le niveau d'entrant en solde.

Résultat annuel attendu 4 : NC

## OBJECTIF STRATEGIQUE N°3 : Mettre en œuvre une gestion des ressources humaines performante avec une professionnalisation des structures de formation d'ici 2025

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel attendu 1 : Élaborer 40% du répertoire des établissements agréés ;
- Résultat annuel attendu 2 : 14 Ministères ont élaboré un plan de formation (Eaux et forêts, Marine Marchande, Budget, Économie ; Education, Santé, Agriculture, Urbanisme, Formation Professionnelle, Culture, Jeunesse et Sport, Travaux Publics, Mines et Fonction Publique) ;
- Résultat annuel attendu 3 : 10 matières d'enseignement dispensées à l'ENA font l'objet d'une révision dans l'année ;
- Résultat annuel attendu 4 : 3 administrations bénéficieront des enseignements de l'ENA et de l'EPCA adaptés aux domaines de l'Administration Publiques.

### **Résultats annuels atteints**

- Résultat annuel attendu 1 : Élaborer 40% du répertoire des établissements agréés ;
- Résultat annuel attendu 2 : 14 Ministères ont élaboré un plan de formation (Eaux et forêts, Marine Marchande, Budget, Économie ; Education, Santé, Agriculture, Urbanisme, Formation Professionnelle, Culture, Jeunesse et Sport, Travaux Publics, Mines et Fonction Publique) ;
- Résultat annuel attendu 3 : 10 matières d'enseignement dispensées à l'ENA font l'objet d'une révision dans l'année ;
- Résultat annuel attendu 4 : 3 administrations bénéficieront des enseignements de l'ENA et de l'EPCA adaptés aux domaines de l'Administration Publiques.

### **Indicateurs de performance**

| Intitulé                                                                                                                                | Unité | 2019<br>Réalisation | 2020<br>Réalisation | 2021<br>Prévision<br>PAP | 2021<br>Réalisé | Ecart 2021<br>(Réalisé -<br>Prévision) | 2022<br>Cible PAP | Cible à<br>l'échéance<br>pluriannuelle |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------|---------------------|--------------------------|-----------------|----------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|
| Taux d'avancement de l'élaboration du répertoire des établissements agréés                                                              | %     | 30                  | 40                  | 40                       | NC              |                                        | 50                |                                        |
| Nombre de Ministères ayant élaboré un plan de formation                                                                                 | NB    | 14                  | 14                  | 14                       | NC              |                                        |                   | 100                                    |
| Nombre de matières d'enseignement dispensées à l'ENA ayant fait l'objet d'une révision dans l'année                                     | NB    | 25                  | 10                  | 10                       | 3               | - 7                                    | 15                | 100                                    |
| Nombre d'Administrations ayant bénéficié des enseignements de l'ENA et de l'EPCA adaptés aux spécificités de leurs domaines d'activités | NB    | 10                  | 3                   | 3                        | 3               | 0                                      | 10                | 74                                     |

# PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES

## RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE

| Action et titre                                    | Autorisations d'engagement       |                                  |                        | Crédits de paiement             |                                   |                        |
|----------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|------------------------|
|                                                    | AE ouvertes en LFR pour 2021 (a) | AE engagées en LFR pour 2021 (b) | Ecart (b-a)            | CP ouverts en LFR pour 2021 (a) | CP consommés en LFR pour 2021 (d) | Ecart (d-c)            |
| <b>N°28.892.1: Gestion des Ressources Humaines</b> | <b>253 352 112</b>               | <b>180 682 940</b>               | <b>-72 669 172</b>     | <b>253 352 112</b>              | <b>180 682 940</b>                | <b>-72 669 172</b>     |
| Titre 1. Charges financières de la dette           | -                                | -                                | -                      | -                               | -                                 | -                      |
| Titre 2. Dépenses de personnel                     | 73 401 865                       | -                                | - 73 401 865           | 73 401 865                      | -                                 | - 73 401 865           |
| Titre 3. Dépenses de biens et services             | 150 650 247                      | 180 682 940                      | 30 032 693             | 150 650 247                     | 180 682 940                       | 30 032 693             |
| Titre 4. Dépenses de transfert                     | 29 300 000                       | -                                | - 29 300 000           | 29 300 000                      | -                                 | - 29 300 000           |
| Titre 5. Dépenses d'investissement                 | -                                | -                                | -                      | -                               | -                                 | -                      |
| Titre 6. Autres dépenses                           | -                                | -                                | -                      | -                               | -                                 | -                      |
| <b>N°28.892.2: Gestion administrative</b>          | <b>2 710 822 450</b>             | <b>314 598 463</b>               | <b>- 2 396 223 987</b> | <b>2 710 822 450</b>            | <b>314 598 463</b>                | <b>- 2 396 223 987</b> |
| Titre 1. Charges financières de la dette           | -                                | -                                | -                      | -                               | -                                 | -                      |
| Titre 2. Dépenses de personnel                     | 2 636 840 297                    | 274 648 102                      | - 2 362 192 195        | 2 636 840 297                   | 274 648 102                       | - 2 362 192 195        |
| Titre 3. Dépenses de biens et services             | 73 982 153                       | 39 950 361                       | - 34 031 792           | 73 982 153                      | 39 950 361                        | - 34 031 792           |
| Titre 4. Dépenses de transfert                     | -                                | -                                | -                      | -                               | -                                 | -                      |
| Titre 5. Dépenses d'investissement                 | -                                | -                                | -                      | -                               | -                                 | -                      |
| Titre 6. Autres dépenses                           | -                                | -                                | -                      | -                               | -                                 | -                      |
| <b>N°28.892.3: Formation</b>                       | <b>627 665 349</b>               | <b>559 622 829</b>               | <b>- 68 042 520</b>    | <b>627 665 349</b>              | <b>559 622 829</b>                | <b>- 68 042 520</b>    |
| Titre 1. Charges financières de la dette           | -                                | -                                | -                      | -                               | -                                 | -                      |
| Titre 2. Dépenses de personnel                     | 216 101 250                      | 216 101 250                      | -                      | 216 101 250                     | 216 101 250                       | -                      |
| Titre 3. Dépenses de biens et services             | 126 158 099                      | 100 926 479                      | - 25 231 620           | 126 158 099                     | 100 926 479                       | - 25 231 620           |
| Titre 4. Dépenses de transfert                     | 285 406 000                      | 242 595 100                      | - 42 810 900           | 285 406 000                     | 242 595 100                       | - 42 810 900           |
| Titre 5. Dépenses d'investissement                 | -                                | -                                | -                      | -                               | -                                 | -                      |
| Titre 6. Autres dépenses                           | -                                | -                                | -                      | -                               | -                                 | -                      |
| <b>Total pour le programme</b>                     | <b>3 591 839 911</b>             | <b>1 054 904 232</b>             | <b>- 2 536 935 679</b> | <b>3 591 839 911</b>            | <b>1 054 904 232</b>              | <b>- 2 536 935 679</b> |
| Titre 1. Charges financières de la dette           | -                                | -                                | -                      | -                               | -                                 | -                      |
| Titre 2. Dépenses de personnel                     | 2 926 343 412                    | 490 749 352                      | - 2 435 594 060        | 2 926 343 412                   | 490 749 352                       | - 2 435 594 060        |
| Titre 3. Dépenses de biens et services             | 350 790 499                      | 321 559 780                      | - 29 230 719           | 350 790 499                     | 321 559 780                       | - 29 230 719           |
| Titre 4. Dépenses de transfert                     | 314 706 000                      | 242 595 100                      | - 72 110 900           | 314 706 000                     | 242 595 100                       | - 72 110 900           |
| Titre 5. Dépenses d'investissement                 | -                                | -                                | -                      | -                               | -                                 | -                      |
| Titre 6. Autres dépenses                           | -                                | -                                | -                      | -                               | -                                 | -                      |

# EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS

## EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT

| Emplois de l'administration                                              | Effectifs au 31 décembre 2019 | Effectifs au 31 décembre 2020 | Effectifs au 1 <sup>er</sup> janvier 2021 | Mouvements d'effectifs en 2021 |            |                           | Effectifs au 31.12. 2021 |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------|------------|---------------------------|--------------------------|
|                                                                          |                               |                               |                                           | Sorties                        | Entrées    | Ecart (entrées - sorties) |                          |
| <b>Solde permanente des emplois de l'administration</b>                  | <b>434</b>                    | <b>416</b>                    | <b>18</b>                                 | <b>0</b>                       | <b>-18</b> | <b>398</b>                | <b>434</b>               |
| (s) = s1 + s2 + s3 + s4                                                  |                               |                               |                                           |                                |            |                           |                          |
| <b>Agents hors catégorie</b>                                             | <b>9</b>                      | <b>4</b>                      | <b>5</b>                                  | <b>0</b>                       | <b>-5</b>  | <b>-1</b>                 | <b>9</b>                 |
| <b>Agents de catégorie A</b>                                             | <b>156</b>                    | <b>156</b>                    | <b>0</b>                                  | <b>0</b>                       | <b>0</b>   | <b>156</b>                | <b>156</b>               |
| Permanents                                                               | 156                           | 156                           | 0                                         | 0                              | 0          | 156                       | 156                      |
| Non permanents                                                           |                               |                               |                                           |                                |            |                           |                          |
| <b>Agents de catégorie B</b>                                             | <b>224</b>                    | <b>216</b>                    | <b>8</b>                                  | <b>0</b>                       | <b>-8</b>  | <b>208</b>                | <b>224</b>               |
| Permanents                                                               | 224                           | 216                           | 8                                         | 0                              | -8         | 208                       | 224                      |
| Non permanents                                                           |                               |                               |                                           |                                |            |                           |                          |
| <b>Agents de catégorie C</b>                                             | <b>54</b>                     | <b>44</b>                     | <b>10</b>                                 | <b>0</b>                       | <b>-10</b> | <b>34</b>                 | <b>54</b>                |
| Permanents                                                               | 54                            | 44                            | 10                                        | 0                              | -10        | 34                        | 54                       |
| Non permanents                                                           |                               |                               |                                           |                                |            |                           |                          |
| <b>Agents sur solde indiciaire (Cat A + B + C)</b>                       | <b>434</b>                    | <b>416</b>                    | <b>18</b>                                 | <b>0</b>                       |            |                           |                          |
| <b>Main d'œuvre non permanente</b>                                       | <b>75</b>                     | <b>63</b>                     | <b>12</b>                                 | <b>0</b>                       | <b>-12</b> | <b>51</b>                 | <b>75</b>                |
| <b>Total pour les emplois de l'administration au niveau du programme</b> | <b>509</b>                    | <b>479</b>                    | <b>30</b>                                 | <b>0</b>                       | <b>-35</b> | <b>-35</b>                | <b>444</b>               |

L'évolution des emplois s'explique par la dynamique de l'administration, avec notamment les nominations, affectations et mutations. Il est à souligné également que l'évolution des emplois reste caractérisé par les départs à la retraite et la mise en œuvre du plan de régularisation des situations administratives.

## EVOLUTION DES EMPLOIS DES OPERATEURS

| Emplois rémunérés                                                                      | Effectifs au 31.12.2019 | Effectifs au 31.12.2020 | Effectifs au 31.12.2021 | Ecart entre fin 2018 et fin 2021 |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------------------|
| <b>Opérateur EPCA</b>                                                                  |                         |                         |                         |                                  |
| Emplois rémunérés par le programme - inclus dans le plafond d'emplois du ministère (2) | 69                      | 60                      | 63                      | 69                               |
| Emplois rémunérés par l'opérateur - hors plafond d'emplois du ministère (3)            |                         |                         |                         |                                  |
| <b>Total pour l'opérateur</b>                                                          | <b>0</b>                | <b>0</b>                | <b>0</b>                | <b>0</b>                         |
| <b>Opérateur ENA</b>                                                                   |                         |                         |                         |                                  |
| Emplois rémunérés par le programme - inclus dans le plafond d'emplois du ministère (2) | 71                      | 63                      | 60                      | 71                               |
| Emplois rémunérés par l'opérateur - hors plafond d'emplois du ministère (3)            |                         |                         |                         |                                  |
| <b>Total pour l'opérateur</b>                                                          | <b>0</b>                | <b>0</b>                | <b>0</b>                | <b>0</b>                         |
| <b>Total pour le programme</b>                                                         | <b>140</b>              | <b>123</b>              | <b>123</b>              | <b>140</b>                       |

L'évolution des emplois s'explique par la dynamique de l'administration, avec notamment les nominations, affectations et mutations. Il est à souligné également que l'évolution des emplois reste caractérisé par les départs à la retraite et la mise en œuvre du plan de régularisation des situations administratives.

# ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS ET DES ECARTS DE PERFORMANCE

## TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL

|                                                                                                                       | Crédits de titre 2 prévus dans la LFR |          | Crédits de titre 2 consommés |          | Ecart                |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------|------------------------------|----------|----------------------|----------|
|                                                                                                                       | AE                                    | CP       | AE                           | CP       | AE                   | CP       |
| Masse salariale des emplois de l'administration                                                                       | 2 710 242 162                         | -        | 2 710 242 162                | -        | 2 710 242 162        | -        |
| Masse salariale des emplois des opérateurs, rémunérés par le programme, inclus dans le plafond d'emplois du ministère | -                                     | -        | -                            | -        | -                    | -        |
| <b>Total des crédits de titre 2</b>                                                                                   | <b>2 710 242 162</b>                  | <b>-</b> | <b>2 710 242 162</b>         | <b>-</b> | <b>2 710 242 162</b> | <b>-</b> |

### Commentaires relatifs à l'utilisation du titre 2 :

Les crédits relatifs à la dépense de personnels fait l'objet d'une exécution en centralisé par les services techniques du Ministère du Budget et des Comptes Publics a été utilisés par le programme au titre des dépenses de personnel. Lesdits crédits ont servi à énumérer l'ensemble des agents composant le programme. Notamment les fonctionnaires, les contractuels, la MONP et les cas particuliers solde.

## TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES

|                                                                    | Crédits de titre 3 prévus dans la LFR |                    | Crédits de titre 3 consommés |                    | Ecart    |                  |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|------------------------------|--------------------|----------|------------------|
|                                                                    | AE                                    | CP                 | AE                           | CP                 | AE       | CP               |
| <b>ACTION 1 Gestion des Ressources Humaines</b>                    | 150 650 247                           | 150 650 247        | 146 651 148                  | 146 651 148        | -        | 3 999 099        |
| Activité 1 : régularisation des situations administrative          | 105 000 000                           | 105 000 000        | 101 000 901                  | 101 000 901        | -        | 3 999 099        |
| Activité 2 : mise en place des nouvelles procédures de recrutement | 45 650 247                            | 45 650 247         | 45 650 247                   | 45 650 247         | -        | -                |
| <b>ACTION 2 Gestion Administrative</b>                             | 73 982 153                            | 73 982 153         | 7 398 153                    | 7 398 153          | -        | -                |
| Fonctionnement courant des services de la DGFP.                    | 73 982 153                            | 73 982 153         | 7 398 153                    | 7 398 153          | -        | -                |
| <b>Total des crédits de titre 3</b>                                | <b>224 632 400</b>                    | <b>224 632 400</b> | <b>154 049 301</b>           | <b>154 049 301</b> | <b>-</b> | <b>3 999 099</b> |

### Commentaires relatifs à l'utilisation du titre 3 en faisant ressortir les activités et les opérations

L'exécution du plan de régularisation progressif des situations administratives s'est poursuivie au cours de l'année 2021 avec la situation des diplômés d'école, des présalaires et des reclassements. Cette opération a concentré une majeure partie de nos moyens humains et financiers. Aussi, les actions ci-après ont coûté plus 146 651 148 FCFA :

- l'édition des attestations de recrutement ;
- la prise des actes de reclassement ;
- la prise des actes de retraite et de décès ;
- l'élaboration du contrat d'engagement dans la Fonction Publique ;
- l'élaboration des actes de mise à disposition dans le cadre des redéploiements ;
- l'élaboration des actes de détachement et de mise en disponibilité dans le cadre de la maîtrise de la masse salariale.

## TITRE 4 : DEPENSES DE TRANSFERTS

| Actions                                         | Crédits de titre 4 prévus dans la LFR |                    | Crédits de titre 4 consommés |                    | Ecart                |                      |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|------------------------------|--------------------|----------------------|----------------------|
|                                                 | AE                                    | CP                 | AE                           | CP                 | AE                   | CP                   |
| <b>ACTION 1 Gestion des Ressources Humaines</b> | <b>29 300 000</b>                     | <b>29 300 000</b>  | -                            | -                  | - 29 300 000         | - 29 300 000         |
| CAFRAD                                          | 29 300 000                            | 29 300 000         | -                            | -                  | - 29 300 000         | - 29 300 000         |
| <b>Action 3: Formation</b>                      | <b>314 706 000</b>                    | <b>314 706 000</b> | <b>242 595 100</b>           | <b>242 595 100</b> | <b>- 72 110 900</b>  | <b>- 72 110 900</b>  |
| ENA EPCA                                        | 314 706 000                           | 314 706 000        | 242 595 100                  | 242 595 100        | - 72 110 900         | - 72 110 900         |
| <b>Total des crédits de titre 4</b>             | <b>344 006 000</b>                    | <b>344 006 000</b> | <b>242 595 100</b>           | <b>242 595 100</b> | <b>- 101 410 900</b> | <b>- 101 410 900</b> |

### Commentaires relatifs à l'utilisation du titre 4 en faisant sortir les différents types de transferts et de bénéficiaires :

Pour l'année 2021, seul des crédits des opérateurs ENA et EPCA ont été exécutés. Les détails de cette exécution ont été consigné dans le bilan des CAP.

# BILAN DES CAP AVEC LES OPERATEURS

## OPERATEUR ENA ET EPCA

### Présentation de l'opérateur

L'Ecole Nationale d'Administration (ENA) créée par ordonnance n° 25/PR du 6 mars 1962 portant création de l'Ecole Gabonaise d'Administration, modifiée par le décret n°00212/ PR/ MFP portant réorganisation de l'Ecole Nationale d'Administration, lui-même abrogé par le décret n°341 /PR/MFPRAMCJI, du 1<sup>er</sup> juin 2016, portant réorganisation de l'Ecole Nationale d'Administration, est un établissement public postuniversitaire d'application, à caractère administratif doté de la personnalité juridique et jouissant d'une autonomie de gestion administrative et financière.

#### Missions de service public :

- Assurer la formation des hauts fonctionnaires des services de l'Etat et leur perfectionnement en cours de carrière ;
- Organiser des cycles de formation continue et de perfectionnement ;
- Organiser les séminaires, colloques et journées d'études dans les domaines d'intervention de l'administration ;
- Promouvoir la recherche administrative appliquée.

### Travail avec l'opérateur

Un Contrat Annuel de Performance (CAP) a été formalisé et signé avec l'Etat. Mais, il n'y a pas eu de suivi-évaluation du CAP en cours d'année.

### Crédits consommés en 2021 par l'opérateur

| Contribution financière de l'Etat au titre de l'exercice 2021 |                    |                    |
|---------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Programmes                                                    | Crédits ouverts    | Crédits consommés  |
| Contribution au financement des emplois de l'opérateur        | 87 813 500         | 43 906 750         |
| Contribution au fonctionnement de l'opérateur                 | 62 236 841         | 62 236 841         |
| Contribution aux investissements propres de l'opérateur       | 0                  | 0                  |
| <b>Total de la contribution financière de l'Etat</b>          | <b>150 050 341</b> | <b>106 143 591</b> |

### Commentaires relatifs à l'utilisation de la contribution financière de l'Etat :

Au titre des crédits ouverts en 2021, la dotation initiale prévue est de **254 079 446 FCFA**. Mais l'approvisionnement effective du compte a été faite à hauteur de **182 079 446 FCFA** soit un pourcentage de 71,67 % de crédits consommés.

Toutes fois, les crédits effectivement approvisionnés dont **182 079 446 FCFA** ont été en totalité consommés soit 100%.

- Titre 2 contribution au financement de l'opérateur **87 813 500 FCFA** dont **43 906 750 FCFA** consommés soit un taux d'exécution de 50%. Ces crédits consommés ont servi principalement au paiement des arriérés de vacations du personnel enseignant et des astreintes de surveillance du personnel administratif de l'école.
- Titre 3 biens et services **62 236 841 FCFA** de crédits disponibles ont été consommés entièrement soit un taux d'exécution 100%. Ces crédits ont servi essentiellement au paiement des activités de gardiennage, entretien et nettoyage des bâtiments et espaces verts. L'établissement a signé des contrats de service avec des sociétés de gardiennage et de nettoyage des espaces verts. L'objectif étant de sécuriser l'école qui était exposée au grand banditisme, braquage et au vol au sein de l'école.
- Titre 4 transferts. Contribution au transfert de l'opérateur **103 970 863 FCFA** dont **75 935 855 FCFA** de crédits consommés soit 73% de crédits consommés. Suite à l'état de délabrement avancé de l'école, le ministre avait sollicité de son collègue une fongibilité du titre 4 eu titre 3 aux fins de permettre à la Direction Générale de procéder régulièrement à l'entretien et réparation des circuits électriques (intérieur et extérieur), de la plomberie, des portes et grilles de sécurité et des façades des bâtiments. Les crédits consommés sus indiqués ont couvert l'ensemble de ces charges.

### **Résultats de l'opérateur par rapport aux engagements pris**

Les objectifs cités et commentés ci-dessous sont rattachés à l'objectif N°3 du PAP 2021 notamment : **Mettre en œuvre une gestion des ressources humaines performante avec une professionnalisation des structures de formation d'ici 2025.**

#### **Objectif n° 1 : avoir d'ici fin 2021 rédigé l'ensemble des nouveaux statuts et règlements de l'ENA.**

| Rappel des indicateurs                                                                | Rappel du résultat 2020 | Cible 2021 | Résultat 2021 | Ecart |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------|---------------|-------|
| <b>Indicateur 1</b> : taux d'évolution de rédaction et adoption du projet de loi ENA. | 30 %                    | 30 %       | 60 %          | 40 %  |

Dans le cadre de la réforme de l'ENA les nouvelles autorités de tutelle ont entrepris d'actualiser le cadre organique de l'Ecole notamment par la modification de la loi organique, ses statuts et règlements. Le projet a débuté depuis l'année 2020. Au cours de l'exercice 2021 des travaux se sont poursuivis au niveau de la commission ministérielle placée sous l'autorité de la Direction Générale de la Modernisation de l'Etat (DGME). Il faut dire que l'organisation du ministère impose qu'aucun texte ne peut être transmis sans avoir été étudié par cette instance ministérielle.

A la fin de ces travaux, une présentation a été faite au ministre qui a demandé une relecture en associant la Direction de la Législation du Secrétariat Général du Gouvernement.

Toutes choses qui ont entraîné la reconduction de cet objectif pour 2022.

#### **Objectif n° 2 : redéfinir des contenus pédagogiques et les modules de formation en initiale et en continue, notamment pour le recyclage des DCRH.**

| Rappel des indicateurs                                                         | Rappel du résultat 2020 | Cible 2021 | Résultat 2021 | Ecart | Commentaires        |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------|---------------|-------|---------------------|
| <b>Indicateur</b> : nombre de modules ayant été redéfinis                      | 03                      | 03         | 03            | 0     | Objectif non débuté |
| <b>Indicateur</b> : nombre de matières ayant faits l'objet d'une redéfinition. | 10                      | 10         | 10            | 0     | Objectif non débuté |

Dans l'optique du renforcement des capacités opérationnelles des Directeurs Centraux des Ressources Humaines (DCRH), l'ENA avait envisagé de revisiter les curricula et les modules de formation initiale et de mettre en place la formation continue. Cette activité bien qu'étant pluriannuel n'a pas prospéré faute de la qualité des structures d'accueil et des conditions de sécurité du complexe. Aussi, l'autorité de tutelle avait-elle instruit de s'attaquer prioritairement à la réhabilitation des structures d'accueil.

#### **Objectif n° 3 : redynamiser les partenariats stratégiques avec l'ENA-France et l'ENAP-Québec, pour le renforcement des capacités opérationnelles des agents public et privé de la haute administration, par l'organisation des séminaires, colloques et conférences.**

| Rappel des indicateurs                                                                                | Rappel du résultat 2020 | Cible 2021 | Résultat 2021 | Ecart | Commentaires |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------|---------------|-------|--------------|
| <b>Indicateur</b> : taux d'évolution des travaux de redynamisation du partenariat avec l'ENA-France.  | 50%                     | 100%       | 20%           | 80%   |              |
| <b>Indicateur</b> : taux d'évolution des travaux de redynamisation du partenariat avec l'ENAP-Québec. | 50%                     | 100%       | 20%           | 80%   |              |

Dans ses missions de formation des agents publics de la haute administration de l'Etat, l'ENA se proposait de poursuivre les séminaires de formation, colloques et conférences, en partenariat avec l'ENA-France et l'ENAP-Québec, sur des thématiques diverses.

Plusieurs contacts ont été initiés avec les deux établissements. Il restait la phase de formalisation avant le démarrage des renforcements des capacités à travers les séminaires, colloques et conférences.

#### **Explication du niveau d'atteinte de chaque objectif, du niveau de respect de chaque engagement pris par l'opérateur :**

Au regard des résultats des tableaux ci-dessus indiqués, il ressort clairement qu'aucun objectif n'a été atteint à 100%.

Concernant l'**objectif n°1**, la Direction Générale de l'ENA avec la participation de la Direction de la Législation du Ministère de la Fonction a rédigé les projets de loi et règlements qui vont acter la réorganisation de l'ENA. Il ne reste plus que la validation par les autorités compétentes.

L'**objectif n°2** en rapport avec le renforcement et la révision des modules de formation étant un objectif pluriannuel,

il nécessite la convocation de chaque année scolaire d'un Conseil Scientifique qui sera chargé d'examiner et valider les enseignements.

Quant à l'**objectif n°3**, les raisons de sa non-atteinte se trouvent dans le fait que les responsables administratifs des établissements concernés n'ont pas acté la reprise des partenariats.

## OPERATEUR EPCA

### Présentation de l'opérateur

L'EPCA est une Ecole spécialisée créée par la Loi n° 21/78 du 7 décembre 1978 puis modifiée par la Loi n° 18/82 du 24 janvier 1983 création et attributions de l'EPCA et le décret n°000176/PR/MFP fixant les modalités d'application de la loi n°21/78 du 7 décembre 1978 portant création et attributions de l'Ecole de Préparation aux Carrières Administratives du 29/1/1980.

Missions de l'EPCA :

Missions de service public :

- Assurer la Formation des agents de l'Etat destinés à occuper les emplois administratifs ;
- Assurer le perfectionnement permanent des agents de l'Etat appartenant aux hiérarchies A2, B1, B2 et C ;
- Assurer l'assistance pédagogique aux candidats aux concours de recrutement et de promotion organisés par l'Administration.

### Travail avec l'opérateur

Pour le compte de l'exercice 2021, il n'y a pas eu signature du Contrat Annuel de Performance. De ce fait, les activités réalisées ont été basées sur la poursuite des objectifs pluriannuels de l'année n-1.

### Crédits consommés en 2021 par l'opérateur

| Contribution financière de l'Etat au titre de l'exercice 2021 |                 |                   |
|---------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| Programmes                                                    | Crédits ouverts | Crédits consommés |
| Contribution au financement des emplois de l'opérateur        | 181 223 602     | 74 755 000        |
| Contribution au fonctionnement de l'opérateur                 | 38 689 638      | 105 866 991       |
| Contribution aux investissements propres de l'opérateur       | 122 700 100     | 0                 |
| Total de la contribution financière de l'Etat                 | 342 613 340     | 180 621 991       |

### Commentaires relatifs à l'utilisation de la contribution financière de l'Etat :

Au titre des crédits ouverts en 2021, l'opérateur a reçu une dotation de 342.613.340 FCFA et a consommé 180.621.991 FCFA soit un pourcentage de 52.72% pour un écart de 39.291.249 FCFA. En considérant l'exécution, il ressort ce qui suit :

- **Titre 2 dépenses de personnel** : Sur **181.223.602 FCFA** inscrits, **74.755.000 FCFA** ont été consommés soit un pourcentage de 41.25% et un écart de **106.468.602 FCFA**. Cela s'explique par le contexte administratif et pédagogique particulier dans lequel ce budget a été exécuté, notamment avec le gel des concours et mises en stage. Toutefois, avant le gel des concours, l'école avait déjà en son sein, une promotion de fiscalistes et de douaniers. Les dépenses de personnel consommées à hauteur de 41.25%, ont servi principalement à la couverture des charges pédagogiques liées à la rédaction des rapports de fin de formation et les soutenances des élèves inspecteurs des impôts et des douanes ;
- **Titre 3 biens et services** : **38.689.638 FCFA** inscrits dont **105.866.991 FCFA** consommés, ce qui représente un taux d'exécution de 273,63% pour un écart de **-67.177.353 FCFA**. Ce dépassement se justifie par le fait que l'école s'est attelé à la réforme des curricula, à la formation de son personnel, au renforcement des capacités des agents de certaines administrations, à la mise en place des outils de performance et à l'entretien permanent du bâtiment et des espaces pédagogiques (entretien et réparation des circuits électriques intérieurs et extérieurs, entretien et réparation de la plomberie, pose de portes et grilles de sécurité, entretien des façades avant et arrière des bâtiments).

Au regard de l'état de dégradation de l'établissement et de l'insécurité, caractérisé par les braquages, le vandalisme et le vol au sein et aux alentours de l'école, la Direction Générale a été emmenée sur instruction de la tutelle, à signer des contrats de prestation de service, avec une société de gardiennage et une société d'entretien d'espace vert. Toute chose qui justifie la consommation des crédits susmentionnés (105.866.991)

Le transfert des crédits du titre 2 pour le titre 3 s'est donc fait par principe de fongibilité (67.177.353 FCFA), conformément aux dispositions de la loi organique n°020/2014 du 21 mai 2015 relative aux lois de finances et à l'exécution du budget (LOLFEB).

- **Titre 4 Transfert** : Dotation initiale de **122.700.100 FCFA**, destiné essentiellement au paiement des bourses, n'a pas été consommée compte tenu de l'absence d'élèves, dû au gel des concours d'entrée dans les grandes écoles publiques.

### Résultats de l'opérateur par rapport aux engagements pris

| <b>Objectif 1 : Renforcement des capacités des agents de l'intérieur du pays par des séminaires</b> |                         |            |               |       |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------|---------------|-------|--------------|
| Rappel des indicateurs                                                                              | Rappel du résultat 2020 | Cible 2021 | Résultat 2021 | Ecart | Commentaires |
| <b>Indicateur</b> : Nombre de provinces                                                             | 0                       | 2          | 0             | 2     |              |

Source : DFC, 2021

En raison du mauvais état de l'établissement, cet objectif n'a pas été atteint. En effet, sur instruction de la tutelle, la priorité devait être accordée aux entretien et réparation divers notamment : les circuits électriques, la plomberie, la sécurité, l'entretien des espaces verts etc...

| <b>Objectif 2 : Avoir formé 116 agents de l'Etat relevant de la Direction Générale des Douanes et de la Direction Générale des Impôts.</b> |                         |            |               |       |                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------|---------------|-------|---------------------------------------------|
| Rappel des indicateurs                                                                                                                     | Rappel du résultat 2020 | Cible 2021 | Résultat 2021 | Ecart | Commentaires                                |
| <b>Indicateur 1</b> : Nombre d'agents formés                                                                                               | 116                     | 116        | 116           | 0     | Formation terminée, objectif atteint à 100% |

| Administration | Effectif (A2, B1, B2) | Pondération  |
|----------------|-----------------------|--------------|
| Douanes        | 61                    | 52,59 %      |
| Impôts         | 55                    | 47,41%       |
| <b>TOTAL</b>   | <b>116</b>            | <b>100 %</b> |

Source : DFIS, 2021

Avec la fin de la formation de la 30<sup>è</sup> promotion de l'EPCA constituée de fiscalistes et de douaniers, cet objectif a été atteint. En effet, cette promotion de 116 élèves, répartis dans les catégories B2, B1 et A2 a suivi tous les enseignements de tronc commun et de spécialité requis. La cérémonie de remise des diplômes s'est tenue les 14 et 15 décembre 2021 à l'amphithéâtre du complexe ENA/EPCA.

| <b>Objectif 3 : Réactualisation des textes organiques par la modification de la loi organique sur l'EPCA via la tenue d'un Conseil d'Administration.</b> |                         |            |               |       |                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------|---------------|-------|------------------------------------------------|
| Rappel des indicateurs                                                                                                                                   | Rappel du résultat 2020 | Cible 2021 | Résultat 2021 | Ecart | Commentaires                                   |
| Indicateur : Niveau d'avancement de la révision du texte organique de l'EPCA                                                                             | -                       | 100%       | 30%           | 70%   | Attente de la date du Conseil d'Administration |

Lors de la prise de fonction de la nouvelle direction générale en décembre 2020, il a été constaté que le cadre organique de l'EPCA, datant de 1978, était obsolète. En effet celui-ci ne correspondait plus à l'environnement juridico-administratif actuel. Ce qui a emmené la direction générale à lancer les travaux de réorganisation de l'EPCA, en vue de l'arrimer à la loi n° 20/2005 du 3 janvier 2006, fixant les règles de création d'organisation et de gestion des services de l'Etat. Cet objectif pluriannuel a démarré effectivement en 2021, bien que les travaux préparatoires aient quant à eux commencés dès la prise de fonction du Directeur Général.

L'écart de 70% est dû au fait qu'après les premiers travaux exécutés à 30%, le Conseil d'Administration devrait donner le quitus sur un certain nombre de matières, avant de finaliser les projets de textes.

| <b>Objectif 4 : Renforcement des capacités des agents de l'Etat par la formation continue</b> |                         |            |               |       |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------|---------------|-------|--------------|
| Rappel des indicateurs                                                                        | Rappel du résultat 2020 | Cible 2021 | Résultat 2021 | Ecart | Commentaires |
| Indicateur1 : Nombre d'administration                                                         | 2                       | 4          | 3             | 1     |              |
| Indicateur 2 : Nombre d'agents formés                                                         | 116                     | 300        | 240           | 60    |              |

Source : DFC, 2021

Cet objectif a été poursuivi à hauteur de 80%. Il concernait la formation des inspecteurs des impôts et des douanes, les agents d'exécution de la Caisse de Stabilisation et de Péréquation (CAISTAB), ainsi que les cadres de conception et d'encadrement de la Direction Générale du Budget et des Comptes Publics (DGBFIP). Le renforcement des capacités portait sur des thématiques diverses.

| <b>Objectif spécifique 5 : Reforme des curricula de formation dispensés à l'EPCA.</b> |            |                         |            |               |       |                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------|------------|---------------|-------|------------------|
| Rappel des indicateurs                                                                | Cible 2020 | Rappel du résultat 2020 | Cible 2021 | Résultat 2021 | Ecart | Commentaires     |
| Indicateur : Nombre de matières d'enseignement révisées.                              | -          | -                       | 30         | 0             | 30    | Travaux en cours |

Source : DFIS, 2021

Cet objectif étant pluriannuel, les experts en élaboration de curricula ont consacré l'année 2021, au cadrage, à la rédaction du cahier de charge, à la récolte des données dans les administrations, à travers des missions des équipes.

L'activité n'étant pas achevée, l'objectif a été reconduit pour l'année 2022.

# PROGRAMME MODERNISATION DE L'ETAT

# BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME

## PERIMETRE DU PROGRAMME

Le programme mis en œuvre dans le cadre de la réforme administrative et de la Modernisation de l'Etat est en phase avec la vision déclinée dans le **PSGE** et le **PRE**, et avec **les orientations du Gouvernement**. Les actions menées dans ce sens visent la transformation de l'administration. Cette ambition passe par l'orientation de toute l'activité de celle-ci vers la performance afin qu'elle ait pour principale finalité de contribuer à la croissance, toute chose qui requiert l'amélioration en continu de l'action et de la gouvernance administrative. Dans ce cas précis réformer l'administration c'est moderniser son mode de fonctionnement et de gestion.

Dans le contexte actuel, la performance visée passe par :

- l'adaptation des services publics à l'évolution des attentes des usagers ;
- la modernisation du cadre juridique et institutionnel ;
- la rationalisation de l'organisation et du fonctionnement des services publics ;
- la promotion de la pertinence, l'efficacité et la cohérence globale des structures administratives.

Le programme Modernisation de l'Etat est porté par la **Direction Générale de la Modernisation de l'Etat**. (DGME), qui comprend :

- la Direction de la Recherche et de la Réforme Administrative ;
- la Direction de l'Organisation et Méthodes ;
- la Direction de la Législation et des Relations Extérieures.

La conduite du programme est assurée par le **Directeur Général de la Modernisation de l'Etat**.

## PRESENTATION DES ACTIONS

### ACTION N° 1 : La réforme administrative

L'action réforme administrative concerne les activités liées :

- au recensement, à l'audit et à la réalisation des cadres organiques modernes et cohérents.
- la promotion de méthodes et outils permettant le développement de l'efficacité des structures administratives ;
- le conseil et l'accompagnement des administrations dans la mise en œuvre des projets de réforme.

### ACTION N° 2 : Optimiser les cadres juridiques de l'Administration publique

- la révision du dispositif juridique encadrant l'organisation et le fonctionnement de l'administration,
- la modernisation du dispositif juridique encadrant la gestion des ressources humaines de l'administration ;
- la réalisation d'études prospectives.

## ANALYSE STRATEGIQUE DU CONTEXTE ET DU CHAMP DU PROGRAMME

Les éléments stratégiques pris en compte par le programme sont principalement les suivants :

- la bonne gouvernance et la modernisation administrative ;
- la croissance non maîtrisée et inflationniste des structures administratives (opérateurs de l'Etat compris) et des effectifs ;
- le niveau de productivité et la qualité des services des administrations ;
- l'existence de nombreux acteurs jouant un rôle important en matière de modernisation de *l'administration* : SGG, DGBFIP, DGFP, IGS des ministères, ANINF.

## ENJEUX

- **Enjeux 1** : Concrétiser l'Etat citoyen, l'utilisateur au cœur de l'action administrative ;
- **Enjeux 2** : Rendre les agents publics plus contributifs au processus de réforme de l'administration ;
- **Enjeux 3** : Améliorer le fonctionnement et la gestion des ressources humaines de l'Administration.

## RAPPEL DES OBJECTIFS STRATEGIQUES

### OBJECTIF N°1 : Recensement, audit et réalisation des cadres organiques modernes et cohérentes

- Résultat annuel attendu 1 : 15 structures administratives à identifier ;
- Résultat annuel attendu 2 : 15 cadres organiques à élaborer.

### OBJECTIF N°2 : Mise en œuvre des recommandations du Forum de la Fonction Publique

- Résultat annuel attendu 1 : 10 projets de textes à élaborer ou à réviser ;
- Résultat annuel attendu 2 : 3 études à réaliser dans le cadre de la réforme de la Fonction Publique.

## PRESENTATION DETAILLEE DES OBJECTIFS STRATEGIQUES

### OBJECTIF N°1 : Recensement, audit et réalisation des cadres organiques modernes et cohérents

#### Niveau de réalisation des résultats annuels

##### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel attendu 1 : 15 structures administratives à identifier
- Résultat annuel attendu 2 : 15 cadres organiques à élaborer.

##### Résultats annuels atteints

- Résultat annuel atteints 1 : 100% des structures administratives ont été identifiées ;
- Résultat annuel atteints 2 : 1 cadre organique a été élaboré.

##### Indicateurs

| Intitulé                                | Unité  | 2019<br>Réalisation<br>PAP | 2020<br>Prévision PAP | 2021<br>Cible | 2022<br>Prévision | Cible<br>Echéance<br>pluriannuelle<br>2023 |
|-----------------------------------------|--------|----------------------------|-----------------------|---------------|-------------------|--------------------------------------------|
| Nombre de structures à identifier       | Nombre | 10                         | 10                    | 15            | 15                | 20                                         |
| Nombre de cadres organiques à élaborer. | Nombre | 10                         | 10                    | 15            | 15                | 20                                         |

Source des données : DGME

#### Explication du niveau d'atteinte des résultats :

- **Résultat annuels n°1** : 100% des structures administratives ont été identifiées ;
- **Résultat annuel N°2** : Les résultats attendus en 2021 étaient d'élaborer 15 cadres organiques mais la non clarification de la structure chargée de mettre en œuvre cette activité entre le programme Fonction Publique et le programme Modernisation de l'Etat n'a pas été fait. C'est un statut quo jusqu'à ce jour.

### OBJECTIF N°2 : Mise en œuvre des recommandations du Forum de la Fonction Publique

#### Niveau de réalisation des résultats annuels

##### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel attendu 1 : 10 projets de textes élaborés ou révisés ;
- Résultat annuel attendu 2 : 3 études réalisées dans le cadre de la réforme de la Fonction Publique

##### Résultats annuels atteints

- **Résultat annuel attendu 1** : Pour cette année, trois (3) projets de textes ont été sélectionnés pour l'atteinte de cet objectif à savoir :
  - le projet de décret portant modifications du décret n° 862/PR/MFPR réglementant les avantages de carrière attachés aux stages professionnels effectués par les fonctionnaires et agents auxiliaires de l'Etat ;
  - le projet de décret Réglementant les modalités d'attribution des récompenses dans la Fonction Publique ;
  - le Projet de décret fixant le régime des congés.

En 2021, 30% des projets de textes ont été élaborés.

- **Résultat annuel attendu 2** : 3 études à réaliser dans le cadre de la réforme de la Fonction Publique. Une enquête de satisfaction sur la qualité du service rendu aux usagers : cas des retraites à été réalisé à 50% en 2021.

#### **Indicateurs de performance**

| Intitulé                                                                      | Unité  | 2019<br>Réalisation<br>PAP | 2020<br>Prévision PAP | 2021<br>Cible | 2022<br>Prévision | Cible<br>Echéance<br>pluriannuelle<br>2023 |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------|----------------------------|-----------------------|---------------|-------------------|--------------------------------------------|
| Nombre de projets de textes élaborés ou révisés                               | Nombre | -                          | NR                    | 3             | 15                | 20                                         |
| Nombre d'études réalisées dans le cadre de la réforme de la Fonction Publique | Nombre | -                          | NR                    | 1             | 4                 | 5                                          |

Source des données : DGME

#### **Explication du niveau d'atteinte des résultats** :

- **Résultat n°1** : Le résultat n'a pas été atteint à cause de la mise en place d'une commission chargée de la mise en œuvre des recommandations issues du forum de la fonction publique. Ladite commission a hérité des missions de la structure qui était préalablement chargée de la mise en œuvre desdites recommandations.
- **Résultat n°2** : Le résultat n'a pas été atteint. Initialement prévue pour réaliser 3 études par trimestre, une seule étude a été réalisée à 50%.

# PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES

## RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE

|                                                                                  | Autorisations d'engagement       |                                  |               | Crédits de paiement           |                                   |               |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|---------------|-------------------------------|-----------------------------------|---------------|
| Action et titre                                                                  | AE ouvertes en LFR pour 2021 (a) | AE engagées en LFR pour 2021 (b) | Ecart (b-a)   | CP ouverts en LFR pour 2021 © | CP consommés en LFR pour 2021 (d) | Ecart (d-c)   |
| <b>Action N°1 : La réforme administrative</b>                                    | <b>650 796 468</b>               | 12 000 000                       | - 638 796 468 | <b>650 796 468</b>            | 12 000 000                        | - 638 796 468 |
| Titre 2. Dépenses de personnel                                                   | 635 796 468                      | -                                | - 635 796 468 | 635 796 468                   | -                                 | - 635 796 468 |
| Titre 3. Dépenses de biens et services                                           | 15 000 000                       | 12 000 000                       | - 3 000 000   | 15 000 000                    | 12 000 000                        | - 3 000 000   |
| <b>Action N°2 : Optimiser les cadres juridiques de l'Administration publique</b> | <b>55 000 000</b>                | 44 000 000                       | -             | <b>55 000 000</b>             | 44 000 000                        | - 11 000 000  |
| Titre 2. Dépenses de personnel                                                   | -                                | -                                | -             | -                             | -                                 | -             |
| Titre 3. Dépenses de biens et services                                           | 55 000 000                       | 44 000 000                       | 11 000 000    | 55 000 000                    | 44 000 000                        | - 11 000 000  |
| <b>Total pour le programme</b>                                                   | <b>705 796 468</b>               | <b>56 000 000</b>                | - 638 796 468 | <b>705 796 468</b>            | <b>56 000 000</b>                 | - 649 796 468 |

### Explication des principaux écarts :

Sur un montant total global autorisé en AE/CP de **70 000 000 FCFA** hors réserve Ces crédits ont été consommés à hauteur de **83,14%** du budget initial.

En effet, l'ensemble du budget alloué au programme modernisation de l'Etat soit **70 000 000 FCFA** Hors réserve a été exécuté au titre de la mission effectuée par le Ministère de la Ministère pour la réalisation de plusieurs activités à savoir : financement du comité de suivi et d'appui à la collecte des données des cadres organiques des ministères 4 200 000 FCFA au compte de l'action1 ; Opérationnalisation et suivi du PAP soit 16 000 000 FCFA; Recensement Audit et Elaboration des cadres organiques Modernes et Cohérents 15 400 000 FCFA; Enquête relative à la satisfaction de l'usager et au questionnaire d'enquête y relatif, 12 600 000 FCFA .

# EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS

## EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT

| Emplois de l'administration                                                     | Effectifs        |                         |                                 |                      |                           |                            |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------------|----------------------------|
|                                                                                 | Réalisation 2018 | Ouverts en LF pour 2019 | Répartition prévisionnelle 2020 |                      |                           | Total                      |
|                                                                                 | -1               | (a)                     | Prévisions de sorties           | Prévisions d'entrées | Ecart (entrées - sorties) | Effectifs 2020 (a + Ecart) |
| <b>Solde permanente des emplois de l'administration (s) = s1 + s2 + s3 + s4</b> | <b>434</b>       | <b>416</b>              | <b>18</b>                       | <b>0</b>             | <b>-18</b>                | <b>398</b>                 |
| <b>Solde forfaitaire globale (s1)</b>                                           |                  |                         |                                 |                      |                           |                            |
| <b>hors statut</b>                                                              | <b>9</b>         | <b>4</b>                | <b>5</b>                        | <b>0</b>             | <b>-5</b>                 | <b>-1</b>                  |
| <b>Catégorie A (s2)</b>                                                         | <b>156</b>       | <b>156</b>              | <b>0</b>                        | <b>0</b>             | <b>0</b>                  | <b>156</b>                 |
| Permanents                                                                      | 156              | 156                     | 0                               | 0                    | 0                         | 156                        |
| Non permanents                                                                  |                  |                         |                                 |                      |                           |                            |
| <b>Catégorie B (s3)</b>                                                         | <b>224</b>       | <b>216</b>              | <b>8</b>                        | <b>0</b>             | <b>-8</b>                 | <b>208</b>                 |
| Permanents                                                                      | 224              | 216                     | 8                               | 0                    | -8                        | 208                        |
| Non permanents                                                                  |                  |                         |                                 |                      |                           |                            |
| <b>Catégorie C (s4)</b>                                                         | <b>54</b>        | <b>44</b>               | <b>10</b>                       | <b>0</b>             | <b>-10</b>                | <b>34</b>                  |
| Permanents                                                                      | 54               | 44                      | 10                              | 0                    | -10                       | 34                         |
| Non permanents                                                                  |                  |                         |                                 |                      |                           |                            |
| <b>Main d'œuvre non permanente (t)</b>                                          | <b>75</b>        | <b>63</b>               | <b>12</b>                       | <b>0</b>             | <b>-12</b>                | <b>51</b>                  |
| <b>Total pour les emplois de l'administration (v) = s+t</b>                     | <b>518</b>       | <b>483</b>              | <b>35</b>                       | <b>0</b>             | <b>-35</b>                | <b>448</b>                 |

# JUSTIFICATION AU PREMIER FRANC CFA

## DEPENSES DE PERSONNEL

**Tableau 1 : effectifs et masse salariale**

|                                                                                           | 2019        |            | 2020      |            | Ecart entre 2020 et 2019                                  |                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|-----------|------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
|                                                                                           | Réalisation |            | Prévision |            |                                                           |                                            |
|                                                                                           | Effectifs   | Coût total | Effectifs | Coût total | Ecart d'effectifs<br>(effectifs 2020 –<br>effectifs 2019) | Ecart de coût<br>(coût 2020– coût<br>2019) |
| <b>Solde permanente des emplois de l'administration</b><br><b>(s) = s1 + s2 + s3 + s4</b> | <b>30</b>   |            | <b>28</b> |            | <b>-2</b>                                                 |                                            |
| <b>Solde forfaitaire globale (s1)</b>                                                     |             |            |           |            |                                                           |                                            |
| <b>Catégorie A (s2)</b>                                                                   | 22          |            | 20        |            | 0                                                         |                                            |
| Permanents                                                                                | 22          |            | 20        |            |                                                           |                                            |
| Non permanents                                                                            | 0           |            | 0         |            |                                                           |                                            |
| <b>Catégorie B (s3)</b>                                                                   | 8           |            | 8         |            | 0                                                         |                                            |
| Permanents                                                                                | 8           |            | 8         |            |                                                           |                                            |
| Non permanents                                                                            | 0           |            | 0         |            |                                                           |                                            |
| <b>Catégorie C (s4)</b>                                                                   | 0           |            | 0         |            | 0                                                         |                                            |
| Permanents                                                                                | 0           |            | 0         |            |                                                           |                                            |
| Non permanents                                                                            | 0           |            | 0         |            |                                                           |                                            |
| <b>Main d'œuvre non permanente (t)</b>                                                    | 0           |            | 0         |            | 0                                                         |                                            |
| <b>Emplois des opérateurs (u)</b>                                                         | 0           |            | 0         |            | 0                                                         |                                            |
| Emplois rémunérés par le programme<br>- inclus dans le plafond d'emplois du ministère     | 0           |            | 0         |            | 0                                                         |                                            |
| Emplois rémunérés par l'opérateur<br>- hors plafond d'emplois du ministère                |             |            |           |            | 0                                                         |                                            |
| <b>Total pour le programme</b><br><b>(v) = s + t + u</b>                                  | <b>30</b>   |            | <b>28</b> |            | <b>-2</b>                                                 |                                            |

**Tableau 2 : répartition géographique des effectifs**

| Catégories d'emploi              | PLF       | PLF 2019  |
|----------------------------------|-----------|-----------|
| <b>Personnels administratifs</b> | <b>33</b> | <b>30</b> |
| Administration centrale          | 33        | 30        |
| Administration déconcentrée      | 0         | 0         |
| <b>Personnels techniques</b>     | <b>0</b>  | <b>0</b>  |
| Administration centrale          | 0         | 0         |
| Administration déconcentrée      | 0         | 0         |
| <b>Opérateur(s)</b>              | <b>0</b>  | <b>0</b>  |
| Central                          | 0         | 0         |
| Déconcentré                      | 0         | 0         |
| <b>Autres</b>                    | <b>0</b>  | <b>0</b>  |
| Total                            | 33        | 30        |

# ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS ET DES ECARTS DE PERFORMANCE

## TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL

|                                                                                                                       | Crédits de titre 2 prévus dans la LFR |          | Crédits de titre 2 consommés |          | Ecart              |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------|------------------------------|----------|--------------------|----------|
|                                                                                                                       | AE                                    | CP       | AE                           | CP       | AE                 | CP       |
| Masse salariale des emplois de l'administration                                                                       | 635 796 468                           | -        | 635 796 468                  | -        | 635 796 468        | -        |
| Masse salariale des emplois des opérateurs, rémunérés par le programme, inclus dans le plafond d'emplois du ministère | -                                     | -        | -                            | -        | -                  | -        |
| <b>Total des crédits de titre 2</b>                                                                                   | <b>635 796 468</b>                    | <b>-</b> | <b>635 796 468</b>           | <b>-</b> | <b>635 796 468</b> | <b>-</b> |

### Commentaires relatifs à l'utilisation du titre 2 :

Les crédits relatifs à la dépense de personnel ont été utilisés par le programme au titre des dépenses de personnel.

## TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES

### Commentaires relatifs à l'utilisation du titre 3 en faisant ressortir les activités et les opérations

En 2021, la totalité des activités du programme ont été réalisées. 100% des crédits alloués ont pu être engagés pour la réalisation des activités liées aux actions suivantes : Action 1 : Réforme Administrative et Action 2 : Modernisation des cadres juridiques et Institutionnels.

S'agissant du titre 3 de l'Action 1, 4 200 000 FCFA ont été engagés dans le cadre du financement du comité de suivi et d'appui à la collecte des données des cadres organiques des ministères. Représentant un taux d'exécution de 35% du budget de l'action 1 et 50% de l'activité.

En ce qui concerne le Titre 3, 54 000 000 FCFA soit 77,14% ont été engagés dans le cadre des activités suivantes : Opérationnalisation et suivi du PAP soit 16 000 000 FCFA soit 22,86% ; Recensement Audit et Elaboration des cadres organiques Modernes et Cohérents 15 400 000 FCFA soit 24,43% ; Enquête relative à la satisfaction de l'utilisateur et au questionnaire d'enquête y relatif, 12 600 000 FCFA soit 18%.

Il convient de rappeler toutefois, que certaines activités du programme initial ont été revues afin de répondre aux exigences liées à la Mission Fonction Publique Modernisation de l'Etat.

# PROGRAMME PILOTAGE ET SOUTIEN AUX POLITIQUES DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE LA MODERNISATION DE L'ETAT

# BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME

## PRESENTATION DU PROGRAMME

### PERIMETRE DU PROGRAMME

Le programme "Pilotage et Soutien à la gestion des ressources humaines regroupe les services du cabinet du Ministre, de l'Inspection Générale, du Secrétariat Général et ses services rattachés (DCRH, DCSI, DCAF, DCAD, DCSE, DCAJ, DCC).

**Le Secrétaire Général du Ministère de l'emploi, de la Fonction Publique, du Travail et de la Formation Professionnelle : Madame Habiba ISSA épouse YANGA** est le responsable de ce programme. Ainsi, doit-elle veiller aussi bien au pilotage de la stratégie ministérielle qu'à la coordination administrative.

Les Directions Centrales (des Ressources Humaines (DCRH) ; des Systèmes d'Information (DSCI) ; des Archives et de la Documentation (DCAD) ; des Affaires Financières (DCAF) ; des Affaires Juridiques (DCAJ) ; des Statistiques et des Etudes (DCSE) et celle de la Communication (DCC)) et le programme d'appui institutionnel au développement des ressources humaines (PAI-DRH) composent le programme.

### PRESENTATION DES ACTIONS

#### ACTION N° 1 : Pilotage de la stratégie ministérielle

Le pilotage de la stratégie ministérielle est réalisé par le cabinet du Ministre avec l'appui technique de l'Inspection Générale des Services.

Cette action vise notamment à :

- Donner les orientations sur les politiques à mettre en œuvre par les programmes de la mission.
- S'assurer de l'atteinte de tous les objectifs contenus dans les PAP du fait de la responsabilité du Ministre ;
- Contrôler les activités des services.

#### ACTION N° 1 : Coordination administrative

La coordination administrative est une compétence dévolue au Secrétariat Général, appuyé par ses services supports. Elle vise à s'assurer que les politiques publiques poursuivies ou portées par le Ministre sont inscrites dans les programmes des Directions Générales et que les moyens prévus sont en adéquation avec les objectifs définis dans le PAP. De plus, les services ou fonctions supports permettent d'atteindre une efficience dans la mise en œuvre des moyens des programmes de politiques publiques.

# CADRAGE STRATEGIQUE

## PRESENTATION STRATEGIQUE DU PROGRAMME

### ANALYSE STRATEGIQUE DU CONTEXTE ET DU CHAMP DU PROGRAMME

Les éléments d'analyse stratégique pris en compte par le programme sont principalement les suivants :

- le pilotage efficace et dynamique de l'administration n'est pas assuré ;
- les manquements constatés au niveau des services proposés aux usagers ;
- la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences du Ministère est inexistante ;
- le suivi de la mise en œuvre des recommandations issues du forum de la Fonction Publique ;
- le contrôle de l'implémentation des conclusions du recensement Biométrique des agents de l'Etat ;
- le suivi de l'application des dispositions contenues dans le nouveau code de Travail.

### ENJEUX

- Enjeu 1 : assurer une gouvernance proactive et efficace de l'administration du Ministère ;
- Enjeu 2 : développer la performance globale du Ministère et au sein de chaque fonction support ;
- Enjeu 3 : améliorer le niveau des services proposés aux usagers.

## PRESENTATION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES

### RAPPEL DES OBJECTIFS STRATEGIQUES

OBJECTIF N°1 : optimiser le fonctionnement des fonctions supports.

OBJECTIF N°2 : Définir et mettre en œuvre un système efficace de pilotage, de soutien et de contrôle des services centraux

OBJECTIF N°3 : mettre en place la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences du Ministère.

OBJECTIF N°4 : Mettre en place la gestion des statistiques, des études et des analyses du Ministère.

**OBJECTIF STRATEGIQUE N°1 : optimiser le fonctionnement des fonctions supports**

**Niveau de réalisation des résultats annuels**

**Rappel des résultats attendus**

- Résultat annuel attendu 1 : avoir mis en place 60% des outils de GRH au sein du ministère ;
- Résultat annuel attendu 2 : parvenir à dispenser 4 actions de formations à la BOP à l'endroit des agents /managers du ministère ;
- Résultat annuel attendu 3 : avoir déployé 50% du système d'information au sein du ministère ;
- Résultat annuel attendu 4 : avoir véhiculé 70% d'informations à temps

**Résultats annuels atteints**

- Résultat annuel N°1 : 55% des outils de GRH ont été mis en place au sein du ministère en 2021
- Résultat annuel N°2 : En 2021, deux actions ont été organisées à l'endroit des RPROG.
- Résultat annuel N°3 : En 2021, le système d'information est déployé à 45% au sein du ministère
- Résultat annuel N°4 : En 2021, sur 100% de l'information disponible, 65% de cette information est immédiatement véhiculée.

**Indicateurs de performance**

| Intitulé                                                                   | Unité | 2019<br>Réalisation | 2020<br>Réalisation | 2021<br>Prévision<br>PAP | 2021<br>Réalisé | Ecart 2021<br>(Réalisé -<br>Prévision) | 2022<br>Cible PAP | Cible à<br>l'échéance<br>pluriannuelle |
|----------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------|---------------------|--------------------------|-----------------|----------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|
| Taux des outils de GRH mis en place au sein du ministère                   | %     | NC                  | 50                  | 60                       | 55              | 5                                      | 70                | 70                                     |
| Nombre des actions de formation sur la BOP dispensé à l'endroit des agents | NB    | 4                   | 4                   | 4                        | 2               | 2                                      | 4                 | 4                                      |
| Taux d'avancement du système d'information déployé au sein du ministère    | %     | NC                  | 40                  | 50                       | 45              | 5                                      | 65                | 70                                     |
| Taux d'informations véhiculée à temps                                      | %     | NC                  | 60                  | 70                       | 65              | 5                                      | 70                | 80                                     |

Source des données : Secrétariat Général, année 2021

**Explication du niveau d'atteinte des résultats :**

**Résultat N°1 :** En 2021, 55 %des outils nécessaires la gestion des ressources humaines ont été mis en place au sein du ministère, soit 92 % du résultat attendu. La mise en place de ces outils constitue une vitrine pour une meilleure gestion de l'agent et une maîtrise de la masse salariale à travers un contrôle des effectif des effectifs et de notre Département ministériel.

**Résultats N°2 :** En 2021 ; deux actions de formation sur les quatre prévues en 2021 ont été effectivement réalisées à l'endroit des acteurs de la ligne managériale soit (50%) de réalisation. Le résultat a été atteint de moitié du fait du fait de la réorientation d'une partie du budget destinée à doter tous les acteurs de la ligne managériale de la littérature et des rudiments nécessaires pour la maîtrise de la Budgétisation par Objectif des Programmes (BOP); pour répondre aux impératifs gouvernementaux déclinés dans le projet du Recensement Biométrique des Agents Publics (RBAP).

**Résultats N°3 :** Les services du ministère de l'Emploi, de la Fonction public de la formation professionnelle et du travail sont connectés entre eux à près de 45% ce qui traduit donc un fort taux d'avancement du système d'information déployé au sein du département ministériel. Ce résultat représente 90% du résultat attendu.

**Résultats N°4 :** En 2021, sur 100% de l'information véhiculée, 65% de cette information est immédiatement disponible. L'atteinte de ce résultat s'explique non seulement par la promptitude de réaction des agents des services concernés, notamment le Secrétariats des Cabinets du Ministre et du Secrétaire Général, le Service Courrier et le Service Accueil, mais aussi la diligence dans le traitement des dossiers et surtout la parfaite cohésion des différents services à travailler en collaboration.

## **Niveau de réalisation des résultats annuels**

### **Rappel des résultats attendus**

- Résultat annuel attendu 1 : élaborer et diffuser 33% des manuels de procédures sous le contrôle de l'Inspection Général des Services ;
- Résultat annuel attendu 2 : coordonner et contrôler 33% de l'action administrative de l'ensemble des services du ministère ;
- Résultat annuel attendu 3 : organiser 4 séances de revues des objectifs au sein du ministère ;
- Résultat annuel attendu 4 : atteindre 90% du taux d'engagement des crédits ;
- Résultat annuel attendu 5 : organiser 8 réunions de dialogue de gestion au sein du ministère ;
- Résultat annuel attendu 6 : donner 70% de l'information sollicitée par les usagers à temps imparti.

### **Résultats annuels atteints**

- Résultat annuel attendu N°1 : 55 % des outils de GRH ont été mis en place au sein du ministère, en 2021 ;
- Résultat annuel attendu N°2 : En 2021, deux actions de formations ont été organisées à l'endroit des RPROG ;
- Résultat annuel attendu N°3 : En 2021, le système d'information est déployé à 45 % au sein du ministère ;
- Résultat annuel attendu N°4 : en 2021, sur 100% de l'information disponible ,65% de cette information est immédiatement véhiculée.

### **Indicateurs de performance**

| Intitulé                                                         | Unité | 2019<br>Réalisation | 2020<br>Réalisation | 2021<br>Prévision<br>PAP | 2021<br>Réalisé | Ecart 2021<br>(Réalisé -<br>Prévision) | 2022<br>Cible PAP | Cible à<br>l'échéance<br>pluriannuelle |
|------------------------------------------------------------------|-------|---------------------|---------------------|--------------------------|-----------------|----------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|
| Pourcentage des manuels de procédures élaborées et diffusées     | %     | 7                   | 50                  | 33                       | 20              | 13                                     | 60                | 60                                     |
| Taux d'avancement des services contrôlés du Ministère            | %     | NC                  | 70                  | 33                       | 30              | 3                                      | 70                | 100                                    |
| Nombres de séances revues des objectifs organisées               | NB    | NC                  | 4                   | 4                        | 4               | 0                                      | 4                 | 4                                      |
| Taux d'engagement des crédits réalisés                           | %     | NC                  | 90                  | 90                       | 90              | 0                                      | 95                | 100                                    |
| Nombres de réunions organisées pour le dialogue de gestion       | NB    | NC                  | 8                   | 8                        | 5               | 3                                      | 8                 | 8                                      |
| Pourcentage de demandes d'informations immédiatement satisfaites | %     | 70                  | 100                 | 90                       | 70              | 20                                     | 80                | 100                                    |

Source des données : Secrétariat Général, année 2021

### **Explication du niveau d'atteinte des résultats :**

**Résultat N°1 :** En 2021, 20% des manuels de procédures sur le contrôle de l'Inspection Générale des Services ont été élaborés et diffusés, soit un taux de réalisation de 66,7 % du résultat annuel attendu. L'atteinte de ce résultat annuel résulte de la redynamisation du fonctionnement de l'Inspection Générale des Services.

**Résultats N°2 :** En 2021 ; 30% des services du ministère ont été contrôlés par l'Inspection Générale des Services soit (90.9%) de réalisation. Ce résultat traduit le fait de l'ordonnancement total du budget destiné à l'édition desdites procédures et consignée dans le PAP 2021 et détaillé dans la PBI élaborée à cet effet.

**Résultats N°3 :** En 2021, 4 séances de revues des objectifs au sein du ministère ont été organisées soit un taux de réalisation de 100% du résultat annuel attendu. La réalisation de ces séances de revues constitue une vitrine et un repère pour chaque responsable, dans l'atteinte des objectifs consignés le Projet Annuel de Performance 2021 et les orientations du Programme du Travail Gouvernemental portées par notre Département ministériel.

**Résultats N°4 :** Le résultat annuel attendu, en 2021, était d'engager les crédits à hauteur de 90% du montant alloué. Le taux d'engagement a été à la hauteur du résultat annuel attendu soit, soit 90% malgré les contraintes budgétaires et aux difficultés techniques du logiciel VECTIS, d'une part et à l'annulation de plusieurs Avis d'Ordonnancement, d'autre part.

**Résultats N°5** : 5 réunions de dialogue de gestion au sein du ministère sur les huit prévues en 2021 ont été effectivement organisées à l'endroit des acteurs de la ligne managériale soit (65,5%) de réalisation. Le résultat a découlé du fait de la réorientation d'une partie du budget destinée à doter tous les acteurs de la ligne managériale de la littérature et des rudiments nécessaires pour la maîtrise de la Budgétisation par Objectif des Programmes (BOP); pour répondre aux impératifs gouvernementaux.

**Résultats N°6** : en 2021, sur 100% de l'information sollicitée par les usagers, 70% de cette information est 17 RAP 2021 immédiatement disponible ; Soit une réalisation de 77,77% du service d'information rendue aux usagers. L'atteinte de ce résultat s'explique non seulement par la promptitude de réaction des agents des services concernés, notamment le Secrétariat des Cabinets du Ministre et du Secrétaire Général, le Service Courrier et le Service Accueil, mais aussi la diligence dans le traitement des dossiers et surtout la parfaite cohésion des différents services à travailler en collaboration. En définitive, pour le RPROG Pilotage et soutien, le niveau global d'atteinte des résultats attendus en 2021 dans la mise en œuvre d'un système efficace de pilotage est satisfaisant, soit 81,20% de réalisation. Cette embellie peut être justifiée par la parfaite cohésion des différents acteurs des lignes managériales à travailler en collaboration.

### OBJECTIF STRATEGIQUE N°3 : Mettre en place la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences du ministère

#### Niveau de réalisation des résultats annuels

##### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel attendu 1 : avoir élaboré 75% du répertoire des métiers du Ministère ;
- Résultat annuel attendu 2 : avoir élaboré 80% des fiches des postes disponibles ;
- Résultat annuel attendu 3 : avoir atteint 80% des dossiers complets des agents du ministère conformément au référentiel d'un dossier complet.

##### Résultats annuels atteints

- Résultat annuel attendu N°1 : En 2021, 75% du répertoire des métiers du ministère a été réalisé
  - Résultat annuel attendu N°2 : 70% des fiches de postes disponibles en 2021
- Résultat annuel attendu N°3 : En 2021, 80% des agents publics ont un dossier complet conformément au référentiel défini. Indicateurs de performance

##### Indicateurs de performance

| Intitulé                                                                         | Unité | 2019<br>Réalisation | 2020<br>Réalisation | 2021<br>Prévision<br>PAP | 2021<br>Réalisé | Ecart 2021<br>(Réalisé -<br>Prévision) | 2022<br>Cible PAP | Cible à<br>l'échéance<br>pluriannuelle |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------|---------------------|--------------------------|-----------------|----------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|
| Taux d'avancement du répertoire des métiers du ministère                         | %     | 70                  | 70                  | 75                       | 75              | 0                                      | 80                | 90                                     |
| Pourcentage des fiches de postes disponibles                                     | %     | 80                  | 100                 | 80                       | 70              | 10                                     | 60                | 100                                    |
| Pourcentage d'agents ayant un dossier complet conformément au référentiel défini | %     | 80                  | 90                  | 80                       | 80              | 0                                      | 70                | 90                                     |

##### Explication du niveau d'atteinte des résultats :

**Résultat N°1** : Conformément aux prévisions de cet indicateur de performance, ce résultat annuel a été atteint dans sa totalité soit 100% de réalisation ce qui représente un taux d'avancement de 75% du répertoire des métiers du ministère. Ce résultat est le corolaire de la poursuite du travail fait en amont par l'équipe du Projet RIMEG, qui selon la planification, la déclinaison des métiers spécifiques des administrations se poursuit courant les années 2020-2021. Ainsi, pour nous arrimer à ce programme, il était donc nécessaire de réorganiser notre travail en fonction de ce projet.

**Résultats N°2** : En 2021, 70% des fiches de postes disponibles. Cela s'explique par le fait que l'ensemble des métiers de notre administration est partiellement décliné. Comme justifié dans le résultat N°1, nous avons bénéficié de l'appui de la Banque Mondiale à travers l'équipe projet RIMEG qui a été mise en place, en 2018, pour élaborer les métiers de l'ensemble des administrations gabonaises et donc partant les fiches des métiers y afférentes. A cet effet et conformément au chronogramme de travail élaboré, l'atteinte de ce résultat pluriannuel relatif à la

disponibilité de toutes les fiches de postes devrait s'est poursuivre en 2021.

**Résultat N°3** : 100% de réalisation de ce résultat conformément à l'objectif initial d'atteindre 80% d'agents ayant un dossier complet conformément au référentiel défini. L'atteinte de ce résultat à maxima, se justifie par la disponibilité des dossiers de plusieurs agents de notre ministère aux services des archives et de la documentation de la Direction Centrale de la Documentation et des Archives(DCAD), d'une part, mais aussi par la promptitude dans la réaction des agents du service bibliothèque de la Direction Centrale des Ressources Humaines(DCRH).

#### **OBJECTIF STRATEGIQUE N°4 : Mettre en place la gestion des statistiques, des études et des analyses du ministère**

#### **Niveau de réalisation des résultats annuels**

##### **Rappel des résultats attendus**

- Résultat annuel attendu 1 : parvenir à réaliser 50% des statistiques des actes de gestion administrative du ministère ;
- Résultat annuel attendu 2 : élaborer et diffuser 50% des manuels de procédures de fonctionnement sous le contrôle de l'Inspection Générale des Services ;
- Résultat annuel attendu 3 : avoir déployé 30% du système de traitement, d'analyse et de production des statistiques au sein du ministère ;

##### **Résultats annuels atteints**

- Résultat annuel attendu N°1 : En 2021, 45% des statistiques des actes de gestion administrative du ministère ont été réalisés ;
- Résultat annuel attendu N°2 : 47 % du manuel de procédures de fonctionnement, sous le contrôle de l'Inspection Générale des Services, a été élaboré mais pas encore diffusé, en 2021 ;
- Résultat annuel attendu N°3 : En 2021, la mise en place du système de traitement, d'analyse et de production des statistiques au sein du ministère connaît un niveau d'avancement de 28%
- Résultat annuel attendu N°4 : En 2021, 3 actions de formations sur la production des statistiques, ont été dispensées à l'endroit des points focaux.

#### **Indicateurs de performance**

| Intitulé                                                                                                               | Unité | 2019<br>Réalisation | 2020<br>Réalisation | 2021<br>Prévision<br>PAP | 2021<br>Réalisé | Ecart 2021<br>(Réalisé -<br>Prévision) | 2022<br>Cible PAP | Cible à<br>l'échéance<br>pluriannuelle |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------|---------------------|--------------------------|-----------------|----------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|
| Taux d'avancement des Statistiques à base des actes de gestion administrative du ministère.                            | %     | NC                  | 40                  | 50                       | 45              | 5                                      | 70                | 90                                     |
| Taux du manuel de procédures de fonctionnement élaborées et diffusées.                                                 | %     | 30                  | 40                  | 50                       | 47              | 3                                      | 70                | 90                                     |
| Taux d'avancement de production du système de traitement d'analyse des statistiques déployé au sein du ministère       | %     | NC                  | 25                  | 30                       | 28              | 2                                      | 40                | 70                                     |
| nombre de formations sur la production des statistiques dispensées au cours de l'année, à l'endroit des points focaux. | NB    | NC                  | 4                   | 4                        | 3               | 1                                      | 10                | 20                                     |

Source des données : Secrétariat Général, année 2021

#### **Explication du niveau d'atteinte des résultats :**

**Résultat N°1** : En 2021, 45 % des Statistiques à base des actes de gestion administrative du ministère a été réalisé, soit un taux de réalisation de 90 % du résultat annuel attendu. Ce résultat annuel est le corollaire de la franche collaboration entre la DCSE la Direction Centrale des Statistiques et des Etudes.

**Résultats N°2** : En 2021, 47% du manuel de procédures de fonctionnement de la Direction Centrale des Statistiques et des Etudes (DCSE), sur le contrôle de l'Inspection Générale des Services a été élaboré mais pas encore diffusé, soit un taux de réalisation de 94 % du résultat annuel attendu. L'atteinte de ce résultat annuel résulte de la franche collaboration entre la DCSE et l'Inspection Générale des Services.

**Résultats N°3** : En 2021, la mise en place du Système de Traitement, d'Analyse et de Production des Statistiques au sein du ministère connaît un niveau d'avancement de 28 %, soit 93,3% du résultat annuel attendu. Ce résultat

témoigne de la fin de la première phase de la mise en place de ce système qui vise la fiabilisation des statistiques des actes administratifs avec l'aide la SING (Société d'Incubation Numérique du Gabon).

**Résultats N°4** : 3 séances de formations sur la production des statistiques ont été dispensées au cours de l'année, à l'endroit des points focaux, au cours de l'année 2021. Soit un taux de réalisation de 75% par rapport au résultat annuel attendu. La réalisation de ces séances de formation constitue un préalable à la collecte et à l'harmonisation des données nécessaires à la production des statistiques.

# PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES

## RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE

| Action et titre                                         | Autorisations d'engagement       |                                  |                      | Crédits de paiement             |                                   |                      |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------|---------------------------------|-----------------------------------|----------------------|
|                                                         | AE ouvertes en LFR pour 2021 (a) | AE engagées en LFR pour 2021 (b) | Ecart (b-a)          | CP ouverts en LFR pour 2021 (a) | CP consommés en LFR pour 2021 (d) | Ecart (d-c)          |
| <b>ACTION°1: Pilotage de la stratégie ministérielle</b> | <b>685 801 022</b>               | <b>63 000 000</b>                | <b>- 527 648 858</b> | <b>685 801 022</b>              | <b>63 000 000</b>                 | <b>- 622 801 022</b> |
| Titre 2. Dépenses de personnel                          | 606 724 940                      | -                                | 606 724 940          | 606 724 940                     | -                                 | - 606 724 940        |
| Titre 3. Dépenses de biens et services                  | 79 076 082                       | 63 000 000                       | 79 076 082           | 79 076 082                      | 63 000 000                        | - 16 076 082         |
| Titre 5. Dépenses d'investissement                      | -                                | -                                | -                    | -                               | -                                 | -                    |
| <b>Action N°2 : Coordination administrative</b>         | <b>5 891 230 031</b>             | <b>383 322 020</b>               | <b>5 560 678 332</b> | <b>5 891 230 031</b>            | <b>383 322 020</b>                | <b>5 507 908 011</b> |
| Titre 2. Dépenses de personnel                          | 5 560 678 332                    | -                                | - 5 560 678 332      | 5 560 678 332                   | -                                 | - 5 560 678 332      |
| Titre 3. Dépenses de biens et services                  | 330 551 699                      | 383 322 020                      | 52 770 321           | 330 551 699                     | 383 322 020                       | 52 770 321           |
| Titre 5. Dépenses d'investissement                      | -                                | -                                | -                    | -                               | -                                 | -                    |
| <b>Total pour le programme</b>                          | <b>6 497 954 971</b>             | <b>383 322 020</b>               | <b>6 167 403 272</b> | <b>6 497 954 971</b>            | <b>383 322 020</b>                | <b>6 114 632 951</b> |
| Titre 2. Dépenses de personnel                          | 6 167 403 272                    | -                                | - 6 167 403 272      | 6 167 403 272                   | -                                 | - 6 167 403 272      |
| Titre 3. Dépenses de biens et services                  | 330 551 699                      | 383 322 020                      | 52 770 321           | 330 551 699                     | 383 322 020                       | 52 770 321           |
| Titre 5. Dépenses d'investissement                      | -                                | -                                | -                    | -                               | -                                 | -                    |

### Explication des principaux écarts :

Les crédits du programme « Pilotage et Soutien à la Gestion des Ressources Humaines » ont été exécutés à hauteur de 6 613 725 292 FCFA soit un taux d'exécution global du programme de 108,96 % soit un écart de 36 694 239 FCFA par rapport au niveau des crédits initialement votés. Un écart de 36 694 239 FCFA dû aux crédits supplémentaires reçus par le programme en cours d'exécutions. Si l'on considère l'exécution par nature de dépenses, l'on constate que :

Titre 2. Dépenses de personnel : le taux d'exécution est de 100%, soit 6 167 403 272 FCFA l'écart de selon les opérations de clôture budgétaire sur le titre 2.

Titre 3. Dépenses de biens et services : le taux d'exécution est de 108,96%. 446 322 020 FCFA engagés contre 409 627 781 FCFA votés. L'écart de 36 694 239 FCFA constaté ici résulte d'une dotation supplémentaire pour supporter les dépenses aux impératifs gouvernementaux.

# EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS

## EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT

| Emplois de l'administration                                       | Effectifs au 31 décembre 2019 | Effectifs au 31 décembre 2020 | Effectifs au 1 <sup>er</sup> janvier 2021 | Mouvements d'effectifs en 2021 |         |                           | Effectifs au 31.12. 2021 |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------|---------|---------------------------|--------------------------|
|                                                                   |                               |                               |                                           | Sorties                        | Entrées | Ecart (entrées - sorties) |                          |
| Agents hors catégorie                                             | 9                             | 4                             | 4                                         | 5                              | 0       | -5                        | -1                       |
| Agents de catégorie A                                             | 156                           | 156                           | 156                                       | 0                              | 0       | 0                         | 156                      |
| Permanents                                                        | 156                           | 156                           | 156                                       | 0                              | 0       | 0                         | 156                      |
| Non permanents                                                    | 0                             | 0                             | 0                                         | 0                              | 0       | 0                         | 0                        |
| Agents de catégorie B                                             | 224                           | 216                           | 216                                       | 8                              | 0       | -8                        | 208                      |
| Permanents                                                        | 224                           | 216                           | 216                                       | 8                              | 0       | -8                        | 208                      |
| Non permanents                                                    | 0                             | 0                             | 0                                         | 0                              | 0       | 0                         | 0                        |
| Agents de catégorie C                                             | 54                            | 44                            | 44                                        | 10                             | 0       | -10                       | 34                       |
| Permanents                                                        | 54                            | 44                            | 44                                        | 10                             | 0       | -10                       | 34                       |
| Non permanents                                                    | 0                             | 0                             | 0                                         | 0                              | 0       | 0                         | 0                        |
| Agents sur solde indiciaire (Cat A + B + C)                       | 443                           | 420                           | 420                                       | 23                             | 0       | -23                       | 397                      |
| Main d'œuvre non permanente                                       | 75                            | 63                            | 63                                        | 12                             | 0       | -12                       | 51                       |
| Total pour les emplois de l'administration au niveau du programme | 518                           | 483                           | 483                                       | 35                             | 0       | -35                       | 448                      |

### Explication des évolutions :

La diminution globale des effectifs est due au fait que nous avons enregistré courant 2021 trente-cinq (35) départs à la retraite et une entrée interne liée aux mouvements d'affectations au Secrétariat Général. Ce qui porte donc à 448 l'effectif des agents du programme « Pilotage et Soutien à la Gestion des Ressources Humaines » au 31 décembre 2021.

# ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS ET DES ECARTS DE PERFORMANCE

## TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL

|                                                 | Crédits de titre 2 prévus dans la LFR |                      | Crédits de titre 2 consommés |          | Ecart                |                      |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------|------------------------------|----------|----------------------|----------------------|
|                                                 | AE                                    | CP                   | AE                           | CP       | AE                   | CP                   |
| Masse salariale des emplois de l'administration | 6 167 403 272                         | 6 167 403 272        | -                            | -        | 6 167 403 272        | 6 167 403 272        |
| <b>Total des crédits de titre 2</b>             | <b>6 167 403 272</b>                  | <b>6 167 403 272</b> | <b>-</b>                     | <b>-</b> | <b>6 167 403 272</b> | <b>6 167 403 272</b> |

### Commentaires relatifs à l'utilisation du titre 2 :

Le programme maîtrise ses effectifs, mais pas sa masse salariale car les données disponibles sont celles dues aux opérations de clôture budgétaire concernant le titre 2.  
Les crédits relatifs à la dépense de personnel a été utilisés par le programme au titre des dépenses de personnel.

## TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES

|                                                                                      | Crédits de titre 3 prévus dans la LFR |                    | Crédits de titre 3 consommés |                    | Écart               |                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
|                                                                                      | AE                                    | CP                 | AE                           | CP                 | AE                  | CP                  |
| <b>Action N° 28.906.1. Pilotage de la stratégie ministérielle</b>                    | <b>79 076 082</b>                     | <b>79 076 082</b>  | <b>63 000 000</b>            | <b>63 000 000</b>  | <b>- 16 076 082</b> | <b>- 16 076 082</b> |
| Conception et suivi de la politique des ressources humaines de l'Etat                | 51 431 082                            | 51 431 082         | 51 000 000                   | 51 000 000         | 431 082             | 431 082             |
| Contrôle et inspection de l'ensemble des services du ministère                       | 27 645 000                            | 27 645 000         | 12 000 000                   | 12 000 000         | 15 645 000          | 15 645 000          |
| <b>Action N°2 28.906.2. Coordination Administrative</b>                              | <b>330 551 699</b>                    | <b>330 551 699</b> | <b>383 322 020</b>           | <b>383 322 020</b> | <b>52 770 321</b>   | <b>52 770 321</b>   |
| Coordination et amélioration des services relevant de sa tutelle                     | 177 551 699                           | 177 551 699        | 177 000 000                  | 177 000 000        | - 551 699           | - 551 699           |
| Activité Gestion des Ressources Humaines (Mise en place, gestion des DCRH) x 2       | 13 250 000                            | 13 250 000         | 13 250 000                   | 13 250 000         | -                   | -                   |
| Activité Documentation et Archivage (mise en place du Système d'archivage numérique) | 6 625 000                             | 6 625 000          | 6 625 000                    | 6 625 000          | -                   | -                   |
| Activité les services informatiques                                                  | 6 625 000                             | 6 625 000          | 6 625 000                    | 6 625 000          | -                   | -                   |
| Activité des services des affaires financières                                       | 6 625 000                             | 6 625 000          | 6 625 000                    | 6 625 000          | -                   | -                   |
| Activité des services de la Communication du Ministère                               | 6 625 000                             | 6 625 000          | 6 625 000                    | 6 625 000          | -                   | -                   |
| Activité des services des Affaires Juridiques                                        | 6 625 000                             | 6 625 000          | 6 625 000                    | 6 625 000          | -                   | -                   |
| Activité des services des Statistiques et des Etudes dans le Ministère               | 6 625 000                             | 6 625 000          | 6 625 000                    | 6 625 000          | -                   | -                   |
| programme de formation et perfectionnement des agents (PAI-DRH)                      | 100 000 000                           | 100 000 000        | 153 322 020                  | 153 322 020        | 53 322 020          | 53 322 020          |
| <b>Total des crédits de titre 3</b>                                                  | <b>409 627 781</b>                    | <b>409 627 781</b> | <b>446 322 020</b>           | <b>446 322 020</b> | <b>36 694 239</b>   | <b>36 694 239</b>   |

### Commentaires relatifs à l'utilisation du titre 3 en faisant ressortir les activités et les opérations

Action 1 : Les activités de conception et de suivi, ainsi que le contrôle et l'inspection de l'ensemble des services du ministère ont été réalisés et consommés des crédits. Cette utilisation des crédits a permis à l'Inspection Générale une gestion plus proche des agents publics et une prise en compte de leurs apports dans la réalisation des objectifs assignés dans le PAP à savoir

Action 2 : Les activités de Coordination et amélioration des services relevant de la tutelle du Secrétariat général et celles relatives au programme de formation et perfectionnement des agents (PAI-DRH) ont été réalisées et consommés les crédits, Cette exécution des crédits a permis au SG de mettre en œuvre un système efficace et dynamique de pilotage.