

REPUBLIQUE GABONAISE



# RAPPORT ANNUEL DE PERFORMANCE

MISSION INTERMINISTERIELLE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

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 :
  - (1)
    - o La présentation du programme
    - o 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 :
  - (2)
    - o 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) ;
    - o Le récapitulatif des mouvements de crédits au niveau du programme.
- Les évolutions en termes d'emplois de l'Etat et de ses opérateurs :
  - o 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 :
  - o 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 :
  - o 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.

## Table des matières

|                                                                                  |                  |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>AVANT-PROPOS</b>                                                              | <b>2</b>         |
| <b><u>MISSION14 : GESTION DES FINANCES PUBLIQUES</u></b>                         | <b><u>7</u></b>  |
| <b>BILAN STRATEGIQUE DE LA MISSION</b>                                           | <b>8</b>         |
| PRESENTATION DE LA MISSION                                                       | 8                |
| <b>PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES</b>                                         | <b>10</b>        |
| RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR PROGRAMME ET ACTION                     | 10               |
| RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR PROGRAMME ET TITRE                      | 12               |
| RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DE LA MISSION                 | 14               |
| <b><u>PROGEMME GESTION DES DEPENSES PUBLIQUES ET CONTROLE DES RESSOURCES</u></b> | <b><u>15</u></b> |
| <b>BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME</b>                                            | <b>16</b>        |
| PRESENTATION DU PROGRAMME                                                        | 16               |
| AVANCEMENT DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DANS UNE PERSPECTIVE PLURIANNUELLE         | 19               |
| <b>PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES</b>                                         | <b>24</b>        |
| RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE                     | 24               |
| RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME                  | 25               |
| <b>EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS</b>                         | <b>27</b>        |
| EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT                                                  | 27               |
| <b>ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS ET DES ECARTS DE PERFORMANCE</b>          | <b>28</b>        |
| TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL                                                  | 28               |
| TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES                                          | 28               |
| TITRE 4 : DEPENSES DE TRANSFERTS                                                 | 28               |
| TITRE 5 : DEPENSES D'INVESTISSEMENT                                              | 29               |
| TITRE 6 : AUTRES DEPENSES                                                        | 29               |
| <b><u>PROGRAMME COMPTABILITE ET TRESORERIE DE L'ETAT</u></b>                     | <b><u>30</u></b> |
| <b>BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME</b>                                            | <b>31</b>        |
| PRESENTATION DU PROGRAMME                                                        | 31               |
| AVANCEMENT DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DANS UNE PERSPECTIVE PLURIANNUELLE         | 37               |
| <b>PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES</b>                                         | <b>44</b>        |
| RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE                     | 44               |
| RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME                  | 45               |
| <b>EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS</b>                         | <b>46</b>        |
| EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT                                                  | 46               |
| <b>ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS ET DES ECARTS DE PERFORMANCE</b>          | <b>47</b>        |
| TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL                                                  | 47               |

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES | 47 |
| TITRE 4 : DEPENSES DE TRANSFERTS        | 48 |
| TITRE 5 : DEPENSES D'INVESTISSEMENT     | 48 |

---

## **PROGRAMME GESTION DU CONTENTIEUX DE L'ETAT** **49**

|                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME</b>                                    | <b>50</b> |
| PRESENTATION DU PROGRAMME                                                | 50        |
| AVANCEMENT DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DANS UNE PERSPECTIVE PLURIANNUELLE | 54        |
| <b>PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES</b>                                 | <b>57</b> |
| RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE             | 57        |
| RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME          | 58        |
| <b>EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS</b>                 | <b>59</b> |
| EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT                                          | 59        |
| <b>ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS ET DES ECARTS DE PERFORMANCE</b>  | <b>60</b> |
| TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL                                          | 60        |
| TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES                                  | 60        |
| TITRE 6 : AUTRES DEPENSES                                                | 61        |

---

## **PROGRAMME GESTION DU PATRIMOINE** **62**

|                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME</b>                                    | <b>63</b> |
| PRESENTATION DU PROGRAMME                                                | 63        |
| AVANCEMENT DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DANS UNE PERSPECTIVE PLURIANNUELLE | 66        |
| <b>PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES</b>                                 | <b>71</b> |
| RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE             | 71        |
| RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME          | 72        |
| <b>EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS</b>                 | <b>73</b> |
| EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT                                          | 73        |
| <b>ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS ET DES ECARTS DE PERFORMANCE</b>  | <b>74</b> |
| TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL                                          | 74        |
| TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES                                  | 74        |

---

## **PROGRAMME PILOTAGE ET SOUTIEN A LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES** **75**

|                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME</b>                                    | <b>76</b> |
| AVANCEMENT DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DANS UNE PERSPECTIVE PLURIANNUELLE | 79        |
| <b>PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES</b>                                 | <b>82</b> |
| RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE             | 82        |
| RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME          | 83        |
| <b>EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS</b>                 | <b>84</b> |
| EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT                                          | 84        |

|                                                                          |            |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS ET DES ECARTS DE PERFORMANCE</b>  | <b>85</b>  |
| TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL                                          | 85         |
| TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES                                  | 85         |
| TITRE 4 : DEPENSES DE TRANSFERTS                                         | 86         |
| TITRE 5 : DEPENSES D'INVESTISSEMENT                                      | 86         |
| <b>PROGRAMME GESTION FISCALE</b>                                         | <b>87</b>  |
| <b>BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME</b>                                    | <b>88</b>  |
| PRESENTATION DU PROGRAMME                                                | 88         |
| AVANCEMENT DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DANS UNE PERSPECTIVE PLURIANNUELLE | 92         |
| <b>PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES</b>                                 | <b>99</b>  |
| RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE             | 99         |
| RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME          | 101        |
| <b>EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS</b>                 | <b>102</b> |
| EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT                                          | 102        |
| <b>ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS ET DES ECARTS DE PERFORMANCE</b>  | <b>103</b> |
| TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL                                          | 103        |
| TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES                                  | 103        |
| TITRE 4 : DEPENSES DE TRANSFERTS                                         | 106        |
| TITRE 5 : DEPENSES D'INVESTISSEMENT                                      | 107        |
| <b>PROGRAMME GESTION DE LA DETTE</b>                                     | <b>109</b> |
| <b>BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME</b>                                    | <b>110</b> |
| PRESENTATION ET PERIMETRE DU PROGRAMME                                   | 110        |
| AVANCEMENT DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DANS UNE PERSPECTIVE PLURIANNUELLE | 114        |
| <b>PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES</b>                                 | <b>119</b> |
| RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE             | 119        |
| RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME          | 120        |
| <b>EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS</b>                 | <b>121</b> |
| EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT                                          | 121        |
| <b>ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS ET DES ECARTS DE PERFORMANCE</b>  | <b>122</b> |
| TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL                                          | 122        |
| TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES                                  | 122        |
| TITRE 4 : DEPENSES DE TRANSFERTS                                         | 122        |
| TITRE 5 : DEPENSES D'INVESTISSEMENT                                      | 123        |
| <b>PROGRAMME GESTION DE LA COMMANDE PUBLIQUE</b>                         | <b>124</b> |
| <b>BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME</b>                                    | <b>125</b> |

|                                                                          |            |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|
| PRESENTATION DU PROGRAMME                                                | 125        |
| <b>PRESENTATION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES</b>                           | <b>129</b> |
| AVANCEMENT DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DANS UNE PERSPECTIVE PLURIANNUELLE | 130        |
| <b>PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES</b>                                 | <b>134</b> |
| RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE             | 134        |
| RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME          | 135        |
| <b>EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS</b>                 | <b>136</b> |
| EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT                                          | 136        |
| <b>ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS ET DES ECARTS DE PERFORMANCE</b>  | <b>137</b> |
| TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL                                          | 137        |
| TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES                                  | 137        |

# MISSION GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

# BILAN STRATEGIQUE DE LA MISSION

La mission "Gestion des finances publiques" est une mission interministérielle portée par les ministères de l'Economie et de la Relance et du Budget et des Comptes Publics. Le ministre du Budget et des Comptes Publics est le chef de mission.

## PRESENTATION DE LA MISSION

### PERIMETRE DE LA MISSION

---

La mission "Gestion des finances publiques" recouvre l'ensemble de politiques publiques à caractère économique et budgétaire et répond au principe de l'unité budgétaire et de la consolidation des comptes des administrations publiques qui veut que le budget de l'Etat, de manière comptable, soit un compte unique, facilitant ainsi l'obtention du solde budgétaire et, partant, du déficit public. Ainsi donc, la mission Gestion des finances publiques traite de la fiscalité intérieure et de la fiscalité de porte, de l'analyse de viabilité de la dette, de la gestion des risques sur le portefeuille et la formulation de stratégies de la dette à court et moyen terme, de la planification de la passation des marchés publics, de la réorientation de l'allocation des ressources budgétaires de l'Etat en fonction des priorités, de la gestion du patrimoine mobilier et immobilier de l'Etat, de la maîtrise du coût du contentieux de l'Etat par la prévention des risques liés à l'activité juridique de l'Etat, mais aussi de la proposition des actions de modernisation de la gestion de la trésorerie.

La mission Gestion des finances publiques regroupe huit (8) programmes :

- **Gestion fiscale**, mis en œuvre conjointement par la Direction Générale des Impôts et la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects ;
- **Gestion de la dette**, porté par la Direction Générale de la Dette ;
- **Gestion de la commande publique**, conduit par la Direction Générale des Marchés Publics ;
- **Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources**, mis en œuvre par la Direction Générale du Budget et des Finances Publiques ;
- **Comptabilité et trésorerie de l'Etat**, porté par la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor ;
- **Gestion du contentieux de l'Etat**, mis en œuvre par la Direction Générale de l'Agence Judiciaire de l'Etat ;
- **Gestion du patrimoine de l'Etat**, porté par la Direction Générale du Patrimoine de l'Etat ;
- **Pilotage et soutien aux politiques de gestion des finances publiques**, conduit par le Secrétariat Général du Ministère du Budget et des Comptes Publics. Il regroupe les services du Cabinet du Ministre, de l'Inspection Générale des Services, du Secrétariat Général et les fonctions supports.

### PRINCIPAUX TEXTES DE REFERENCE

---

La mission Gestion des finances publiques est mise en œuvre par le **Ministère du Budget et des Comptes Publics** dont le texte fondateur est le décret n°0156/PR du 08 mai 2014 fixant les attributions du Ministère du Budget et des Comptes Publics.

Toutefois, la mission couvre également le Ministère de l'Economie et de la Relance régi par le décret n°1207/PR/MINECOFIN du 17 novembre 1977 portant attributions et organisation du Ministère de l'Economie, des Finances et des Participations modifié par les décrets n°0332/PR/MEEDD du 28 février 2013 portant attributions et organisation du Ministère de l'Economie, de l'Emploi et du Développement Durable et n°0150/PR du 08 mai 2014 fixant les attributions du Ministère de l'Economie et de la Prospective.

### PRINCIPALES REFORMES

---

La budgétisation par objectifs de programme (BOP) est une réforme majeure en matière de gestion des finances publiques.

En effet, depuis la bascule en mode BOP en 2015, de nombreux travaux ont été menés notamment l'élaboration du dispositif légal et réglementaire, ainsi que la mise en place de nouveaux outils de gestion budgétaire. Malgré ces nombreuses réalisations, certaines dispositions devraient rentrer progressivement en vigueur au plus tard le 1er janvier 2023, conformément aux directives du cadre harmonisé de gestion des finances publiques de la CEMAC.

De même, dans le sillage de la BOP, s'inscrivent, de manière localisée, les réformes suivantes :

- la refonte du processus douanier à la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects ;
- la réforme du système de passation des marchés publics portée par la Direction Générale des Marchés Publics ;
- le plan stratégique 2019-2021 de la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor ;
- le plan de normalisation et de stabilisation budgétaire de la Direction Générale du Budget et des Finances Publiques.

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

| Objectif Stratégique                                                                                                                                                        | Indicateur                                                        | Unité  | 2020 Réalisé RAP | 2021 Prévision PAP | 2021 Réalisé RAP | Ecart 2021 (Réel - Prév) | 2022 Prévision PAP | Cible à l'échéance pluriannuelle |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------|------------------|--------------------|------------------|--------------------------|--------------------|----------------------------------|
| <b>Objectif n°1</b> : être parvenu à améliorer l'exécution du budget et le suivi de la trésorerie                                                                           | Taux de procédures contentieuses                                  | %      | 95               | 100                | 0                | -100                     | 100                | 100                              |
|                                                                                                                                                                             | Taux d'entreprise utilisatrice d'E-tax                            | %      | 85               | 90                 | 0                | -90                      | 90                 | 100                              |
|                                                                                                                                                                             | Délai moyen d'encaissement des effets                             | Jour   | J+2              | J+1                | J+1              | 0                        | J                  | J                                |
| <b>Objectif n°2</b> : mettre en œuvre les actions et les voies de droit en vue de contribuer à l'amélioration du taux de recouvrement des créances contentieuses de l'état. | Nombre d'Administration rencontrées                               | Nombre | 4                | 10                 | 18               | 8                        | 10                 | 10                               |
|                                                                                                                                                                             | Taux de poursuites engagées                                       | %      | 100              | 92                 | 100              | 8                        | 92                 | 92                               |
| <b>Objectif n°3</b> : renforcer le statut d'état propriétaire à l'horizon 2023                                                                                              | Nombre de bâtiments réappropriés                                  | Nombre | -                | 3                  | 2                | -1                       | 3                  | 7                                |
|                                                                                                                                                                             | Nombre de parcelles de l'Etat sécurisés                           | Nombre | -                | 200                | 65               | - 135                    | 200                | 600                              |
|                                                                                                                                                                             | Fichier produit                                                   | Nombre | -                | 1                  | 1                | 0                        | 1                  | 1                                |
| <b>Objectif n°4</b> : réaliser 100% des recettes budgétaires inscrites dans la loi de finances                                                                              | Taux de réalisation de l'objectif de recettes fiscales de la LF   | %      | 100,40           | 100                | 112              | +12                      | 100                | 100                              |
|                                                                                                                                                                             | Taux de réalisation de l'objectif de recettes douanières de la LF | %      | 118              | 100                | 106              | +6                       | 100                | 100                              |
|                                                                                                                                                                             | Taux de dépôt des déclarations de TVA dans les délais             | %      | ND               | 70                 | 74               | +4                       | 85                 | 98                               |
|                                                                                                                                                                             | Taux de dépôt des déclarations d'IS dans les délais               | %      | ND               | 80                 | 47               | -33                      | 80                 | 95                               |
|                                                                                                                                                                             | Taux de relances des défaillants                                  | %      | ND               | 60                 | 75,5             | +15,5                    | 70                 | 100                              |
|                                                                                                                                                                             | Taux de contrôle sur pièces des contribuables                     | %      | ND               | 35                 | 21               | -14                      | 50                 | 100                              |
|                                                                                                                                                                             | Taux de réalisation du programme de vérification                  | %      | 90               | 90                 | 39               | -51                      | 85                 | 100                              |
|                                                                                                                                                                             | Taux de contrôles fiscaux ayant donné lieu à redressement         | %      | 100              | 100                | 81               | -19                      | 100                | 100                              |
|                                                                                                                                                                             | Taux de recouvrement des AMR                                      | %      | 65               | 65                 | 53               | -12                      | 80                 | 85                               |
|                                                                                                                                                                             | Taux de recouvrement des Reste à Recouvrer (RAR)                  | %      | 40               | 40                 | 21               | -19                      | 55                 | 80                               |
|                                                                                                                                                                             | Taux de complétude du rapport sur la dette publique               | %      | 100              | 100                | 100              | 0                        | 100                | 100                              |
| <b>Objectif n°5</b> : assurer de façon permanente la production et la diffusion des données de la dette publique                                                            | Délai de publication du rapport                                   | jour   | 0                | 180                | 0                | -180                     | 180                | 180                              |

# PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES

## RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR PROGRAMME ET ACTION

| Numéro et intitulé programmes et titres                                                               | Autorisations d'engagement       |                         |                        | Crédits de paiement         |                          |                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------|--------------------------|------------------------|
|                                                                                                       | AE ouvertes en LFR pour 2021 (a) | AE engagées en 2021 (b) | Écart (a – b)          | CP ouverts en LFR pour 2021 | CP consommés en 2021 (d) | Écart (c) – (d)        |
| 14.521: Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources                                     | 38 591 903 835                   | 703 919 888 588         | 665 327 984 753        | 38 591 903 835              | 703 919 888 588          | 665 327 984 753        |
| 14.521.1: Elaboration et Suivi de l'exécution des lois de finances                                    | 37 221 591 935                   | 703 246 654 166         | 666 025 062 231        | 37 221 591 935              | 703 246 654 166          | 666 025 062 231        |
| 14.521.3: Contrôle des ressources et des charges                                                      | 1 209 378 725                    | 673 234 422             | - 536 144 303          | 1 209 378 725               | 673 234 422              | - 536 144 303          |
| 14.521.4: Mobilisation des ressources d'emprunt                                                       | 160 933 175                      | -                       | - 160 933 175          | 160 933 175                 | -                        | - 160 933 175          |
| 14.528: Comptabilité et trésorerie de l'État                                                          | 10 824 713 609                   | 19 332 583 698          | 8 507 870 089          | 10 824 713 609              | 19 332 583 698           | 8 507 870 089          |
| 14.528.1: Tenue, centralisation et gestion des comptes publics                                        | 1 344 287 144                    | 6 214 281 014           | 4 869 993 870          | 1 344 287 144               | 6 214 281 014            | 4 869 993 870          |
| 14.528.2: Réglementation, normalisation et contrôle interne comptable                                 | 9 480 426 465                    | 13 118 302 684          | 3 637 876 219          | 9 480 426 465               | 13 118 302 684           | 3 637 876 219          |
| 14.535: Gestion du contentieux de l'État                                                              | 8 916 688 325                    | 7 479 521 787           | - 1 437 166 538        | 8 916 688 325               | 7 479 521 787            | - 1 437 166 538        |
| 14.535.1: Prévention du contentieux                                                                   | 243 162 129                      | 218 964 518             | - 24 197 611           | 243 162 129                 | 218 964 518              | - 24 197 611           |
| 14.535.2: Défense des intérêts publics                                                                | 8 673 526 196                    | 7 260 557 269           | - 1 412 968 927        | 8 673 526 196               | 7 260 557 269            | - 1 412 968 927        |
| 14.539: Gestion du patrimoine de l'État                                                               | 771 642 901                      | 317 780 063             | - 453 862 838          | 771 642 901                 | 317 780 063              | - 453 862 838          |
| 14.539.1: Gestion du patrimoine de l'État                                                             | 150 000 000                      | 81 625 000              | - 68 375 000           | 150 000 000                 | 81 625 000               | - 68 375 000           |
| 14.539.2: Gestion du patrimoine immobilier                                                            | 150 000 000                      | 124 995 000             | - 25 005 000           | 150 000 000                 | 124 995 000              | - 25 005 000           |
| 14.539.3: Gestion des assurances et suivi des charges sociales et administratives                     | 471 642 901                      | 111 160 063             | - 360 482 838          | 471 642 901                 | 111 160 063              | - 360 482 838          |
| 14.542: Pilotage et Soutien à la politique de gestion des finances publiques                          | 7 455 820 591                    | 5 236 892 658           | - 2 218 927 933        | 7 455 820 591               | 5 236 892 658            | - 2 218 927 933        |
| 14.542.1: Pilotage de la stratégie ministérielle                                                      | 1 193 366 949                    | 4 617 046 779           | 3 423 679 830          | 1 193 366 949               | 4 617 046 779            | 3 423 679 830          |
| 14.542.2: Coordination administrative                                                                 | 6 262 453 642                    | 619 845 879             | - 5 642 607 763        | 6 262 453 642               | 619 845 879              | - 5 642 607 763        |
| 14.549: Gestion fiscale                                                                               | 20 661 605 404                   | 3 227 557 615           | - 17 434 047 789       | 20 661 605 404              | 3 227 557 615            | - 17 434 047 789       |
| 14.549.1: Mobilisation des recettes fiscales                                                          | 11 509 752 474                   | 1 040 961 424           | - 10 468 791 050       | 11 509 752 474              | 1 040 961 424            | - 10 468 791 050       |
| 14.549.2: Mobilisation des recettes douanières                                                        | 1 214 156 336                    | 801 357 362             | - 412 798 974          | 1 214 156 336               | 801 357 362              | - 412 798 974          |
| 14.549.3: Accompagnement et assistance des contribuables                                              | 7 937 696 594                    | 1 385 238 829           | - 6 552 457 765        | 7 937 696 594               | 1 385 238 829            | - 6 552 457 765        |
| 14.563: Gestion de la dette                                                                           | 827 104 000                      | 217 599 314             | - 609 504 686          | 827 104 000                 | 217 599 314              | - 609 504 686          |
| 14.563.1: Maintien de la viabilité de la dette et diffusion des informations                          | 404 747 893                      | 4 993 000               | - 399 754 893          | 404 747 893                 | 4 993 000                | - 399 754 893          |
| 14.563.2: Négociation et mobilisation des financements au meilleur coût et au moindre risque possible | 8 741 760                        | 6 987 000               | - 1 754 760            | 8 741 760                   | 6 987 000                | - 1 754 760            |
| 14.563.3: Gestion des conventions de la dette publique                                                | 35 741 760                       | 1 800 000               | - 33 941 760           | 35 741 760                  | 1 800 000                | - 33 941 760           |
| 14.563.4: Suivi-évaluation de la dette publique                                                       | 377 872 587                      | 203 819 314             | - 174 053 273          | 377 872 587                 | 203 819 314              | - 174 053 273          |
| 14.570: Gestion de la commande publique                                                               | 597 395 880                      | 618 638 810             | 21 242 930             | 597 395 880                 | 618 638 810              | 21 242 930             |
| 14.570.1: Passation des commandes publiques                                                           | 143 681 731                      | 406 152 471             | 262 470 740            | 143 681 731                 | 406 152 471              | 262 470 740            |
| 14.570.2: Contrôle des procédures de passation des marchés publics et suivi de leur exécution         | 453 714 149                      | 212 486 339             | -241 227 810           | 453 714 149                 | 212 486 339              | - 241 227 810          |
| <b>Total Mission 14 Gestion des Finances Publiques</b>                                                | <b>88 646 874 546</b>            | <b>740 350 462 533</b>  | <b>651 703 587 987</b> | <b>88 646 874 546</b>       | <b>740 350 462 533</b>   | <b>651 703 587 987</b> |

### **Explication des principaux écarts :**

La mission Gestion des Finances Publiques a bénéficié d'un budget de **88 648 874 546 FCFA** dans la Loi de finances 2021. Ce budget a été exécuté à hauteur de **740 350 462 533 FCFA**, soit un taux de **835,17%**. Ce taux élevé s'explique par le fort niveau de consommation de crédits dans les programmes suivants :

- **Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources** : ce programme a eu une dotation de **38 591 903 835 FCFA** exécutée à hauteur de **703 919 888 588 FCFA**, soit un taux de **1.824,01%** de la dotation du programme et, **95,08%** de l'exécution globale. Cette exécution est observée essentiellement dans l'action « Elaboration et Suivi de l'exécution des lois de finances » ;
- **Comptabilité et trésorerie de l'État** : ce programme a eu une dotation de **10 824 713 609 FCFA** exécutée à hauteur de **19 332 583 698 FCFA**, soit un taux de **178,60%** de la dotation du programme et, **2,61%** de l'exécution globale de la Mission.

# RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR PROGRAMME ET TITRE

| Numéro et intitulé programmes et titres                                     | Autorisations d'engagement       |                         |                  | Crédits de paiement         |                          |                 |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------|------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------|
|                                                                             | AE ouvertes en LFR pour 2021 (a) | AE engagées en 2021 (b) | Écart (a – b)    | CP ouverts en LFR pour 2021 | CP consommés en 2021 (d) | Écart (c) – (d) |
| 14.521:Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources            | 38 591 903 835                   | 703 919 888 588         | 665 327 984 753  | 38 591 903 835              | 703 919 888 588          | 665 327 984 753 |
| Titre 2. Dépenses de personnel                                              | 23 510 799 977                   | 648 365 774 916         | 624 854 974 939  | 23 510 799 977              | 648 365 774 916          | 624 854 974 939 |
| Titre 3. Dépenses de biens et services                                      | 9 820 292 910                    | 47 809 683 811          | 37 989 390 901   | 9 820 292 910               | 47 809 683 811           | 37 989 390 901  |
| Titre 4. Dépenses de transfert                                              | 150 000 000                      | 3 846 299 475           | 3 696 299 475    | 150 000 000                 | 3 846 299 475            | 3 696 299 475   |
| Titre 5. Dépenses d'investissement                                          | 500 000 000                      | 3 898 130 386           | 3 398 130 386    | 500 000 000                 | 3 898 130 386            | 3 398 130 386   |
| Titre 6. Autres dépenses                                                    | 4 610 810 948                    | -                       | - 4 610 810 948  | 4 610 810 948               | -                        | - 4 610 810 948 |
| 14.528:Comptabilité et trésorerie de l'État                                 | 10 824 713 609                   | 19 332 583 698          | 8 507 870 089    | 10 824 713 609              | 19 332 583 698           | 8 507 870 089   |
| Titre 2. Dépenses de personnel                                              | 9 251 917 359                    | 270 392 824             | - 8 981 524 535  | 9 251 917 359               | 270 392 824              | - 8 981 524 535 |
| Titre 3. Dépenses de biens et services                                      | 1 020 796 250                    | 6 238 528 513           | 5 217 732 263    | 1 020 796 250               | 6 238 528 513            | 5 217 732 263   |
| Titre 4. Dépenses de transfert                                              | 2 000 000                        | 12 823 662 361          | 12 821 662 361   | 2 000 000                   | 12 823 662 361           | 12 821 662 361  |
| Titre 5. Dépenses d'investissement                                          | 550 000 000                      | -                       | - 550 000 000    | 550 000 000                 | -                        | - 550 000 000   |
| 14.535:Gestion du contentieux de l'État                                     | 8 916 688 325                    | 7 479 521 787           | - 1 437 166 538  | 8 916 688 325               | 7 479 521 787            | - 1 437 166 538 |
| Titre 2. Dépenses de personnel                                              | 1 329 888 325                    | -                       | - 1 329 888 325  | 1 329 888 325               | -                        | - 1 329 888 325 |
| Titre 3. Dépenses de biens et services                                      | 586 800 000                      | 451 887 220             | - 134 912 780    | 586 800 000                 | 451 887 220              | - 134 912 780   |
| Titre 6. Autres dépenses                                                    | 7 000 000 000                    | 7 027 634 567           | 27 634 567       | 7 000 000 000               | 7 027 634 567            | 27 634 567      |
| 14.539:14.539:Gestion du patrimoine de l'État                               | 771 642 901                      | 317 780 063             | - 453 862 838    | 771 642 901                 | 317 780 063              | - 453 862 838   |
| Titre 2. Dépenses de personnel                                              | 321 642 901                      | -                       | - 321 642 901    | 321 642 901                 | -                        | - 321 642 901   |
| Titre 3. Dépenses de biens et services                                      | 450 000 000                      | 317 780 063             | - 132 219 937    | 450 000 000                 | 317 780 063              | - 132 219 937   |
| 14.542:Pilotage et Soutien à la politique de gestion des finances publiques | 7 455 820 591                    | 5 236 892 658           | - 2 218 927 933  | 7 455 820 591               | 5 236 892 658            | - 2 218 927 933 |
| Titre 2. Dépenses de personnel                                              | 5 880 999 412                    | -                       | - 5 880 999 412  | 5 880 999 412               | -                        | - 5 880 999 412 |
| Titre 3. Dépenses de biens et services                                      | 1 183 074 618                    | 4 987 606 659           | 3 804 532 041    | 1 183 074 618               | 4 987 606 659            | 3 804 532 041   |
| Titre 4. Dépenses de transfert                                              | 91 746 562                       | -                       | - 91 746 562     | 91 746 562                  | -                        | - 91 746 562    |
| Titre 5. Dépenses d'investissement                                          | 300 000 000                      | 249 285 999             | - 50 714 001     | 300 000 000                 | 249 285 999              | - 50 714 001    |
| 14.549:Gestion fiscale                                                      | 20 661 605 404                   | 3 227 557 615           | - 17 434 047 789 | 20 661 605 404              | 3 227 557 615            | -17 434 047 789 |
| Titre 2. Dépenses de personnel                                              | 7 613 197 404                    | 72 500 000              | - 7 540 697 404  | 7 613 197 404               | 72 500 000               | - 7 540 697 404 |
| Titre 3. Dépenses de biens et services                                      | 2 549 688 000                    | 2 100 828 572           | - 448 859 428    | 2 549 688 000               | 2 100 828 572            | - 448 859 428   |
| Titre 4. Dépenses de transfert                                              | 75 000 000                       | 36 550 000              | - 38 450 000     | 75 000 000                  | 36 550 000               | - 38 450 000    |
| Titre 5. Dépenses d'investissement                                          | 10 423 720 000                   | 1 017 679 043           | - 9 406 040 957  | 10 423 720 000              | 1 017 679 043            | - 9 406 040 957 |
| 14.563:Gestion de la dette                                                  | 827 104 000                      | 217 599 314             | - 609 504 686    | 827 104 000                 | 217 599 314              | - 609 504 686   |
| Titre 2. Dépenses de personnel                                              | 500 104 000                      | -                       | - 500 104 000    | 500 104 000                 | -                        | - 500 104 000   |
| Titre 3. Dépenses de biens et services                                      | 300 000 000                      | 217 599 314             | - 82 400 686     | 300 000 000                 | 217 599 314              | - 82 400 686    |
| Titre 4. Dépenses de transfert                                              | 27 000 000                       | -                       | - 27 000 000     | 27 000 000                  | -                        | - 27 000 000    |

| Numéro et intitulé programmes et titres                | Autorisations d'engagement       |                         |                        | Crédits de paiement         |                          |                        |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------|--------------------------|------------------------|
|                                                        | AE ouvertes en LFR pour 2021 (a) | AE engagées en 2021 (b) | Écart (a – b)          | CP ouverts en LFR pour 2021 | CP consommés en 2021 (d) | Écart (c) – (d)        |
| 14.570: Gestion de la commande publique                | 597 395 880                      | 618 638 810             | 21 242 930             | 597 395 880                 | 618 638 810              | 21 242 930             |
| Titre 2. Dépenses de personnel                         | 197 395 880                      | -                       | - 197 395 880          | 197 395 880                 | -                        | - 197 395 880          |
| Titre 3. Dépenses de biens et services                 | 400 000 000                      | 618 638 810             | 218 638 810            | 400 000 000                 | 618 638 810              | 218 638 810            |
| <b>Total Mission 14 Gestion des Finances Publiques</b> | <b>88 646 874 546</b>            | <b>740 350 462 533</b>  | <b>651 703 587 987</b> | <b>88 646 874 546</b>       | <b>740 350 462 533</b>   | <b>651 703 587 987</b> |
| Titre 2. Dépenses de personnel                         | 48 605 945 258                   | 648 708 667 740         | 600 102 722 482        | 48 605 945 258              | 648 708 667 740          | 600 102 722 482        |
| Titre 3. Dépenses de biens et services                 | 16 310 651 778                   | 62 742 552 962          | 46 431 901 184         | 16 310 651 778              | 62 742 552 962           | 46 431 901 184         |
| Titre 4. Dépenses de transfert                         | 345 746 562                      | 16 706 511 836          | 16 360 765 274         | 345 746 562                 | 16 706 511 836           | 16 360 765 274         |
| Titre 5. Dépenses d'investissement                     | 11 773 720 000                   | 5 165 095 428           | -6 608 624 572         | 11 773 720 000              | 5 165 095 428            | -6 608 624 572         |
| Titre 6. Autres dépenses                               | 11 610 810 948                   | 7 027 634 567           | -4 583 176 381         | 11 610 810 948              | 7 027 634 567            | -4 583 176 381         |

### Explication des principaux écarts :

Sur une dotation de **88 646 874 546 FCFA** inscrite dans la Loi de finances rectificative 2021, **740 350 462 533 FCFA** ont été exécutés dans la mission "**Gestion des finances publiques**". Ce niveau d'exécution se répartit par titre comme suit :

**Titres 2** : Dépenses de personnels : Un montant de **648 708 667 740 FCFA** a été exécuté contre **48 605 945 258 FCFA** ouverts dans la loi de finances, soit un taux d'exécution de **1.334,63%**. Le dépassement de **600 102 722 482 FCFA** s'explique essentiellement par le regroupement des dépenses de solde initialement inscrites dans tous les programmes pilotage et soutien de chaque ministère. Il s'agit des dépenses relatives à la solde permanente de l'ensemble des agents de l'Etat dont la gestion reste encore centralisée au Ministère en charge du budget.

**Titre 3** : Dépenses des biens et services : Pour **16 310 651 778 FCFA** autorisés dans la loi de finances, **62 742 552 962 FCFA** ont été exécutés, soit un taux d'exécution de **384,67%** d'où un dépassement de **46 431 901 184 FCFA**.

**Titre 4** : Dépenses de transferts : Sur **345 746 562 FCFA** de crédits inscrits sur le **titre 4**, **16 706 511 836 FCFA** ont été consommés, soit un taux d'exécution de **4.832,01%**, soit un dépassement de **16 360 765 274 FCFA**.

**Titre 5** : Dépenses d'investissement : La mission a bénéficié d'une inscription en **titre 5** de **11 773 720 000 FCFA** dans la loi de finances pour une exécution à hauteur de **5 165 095 428 FCFA**, soit un taux de **43,87%**.

**Titre 6** : Autres dépenses : Initialement autorisées à **11 610 810 948 FCFA**, les autres dépenses ont été exécutées à hauteur de **7 027 634 567 FCFA**, soit un taux d'exécution de **60,53%**. Ces crédits ont été exécutés pour couvrir les dépenses liées aux avocats conventionnés et aux condamnations pécuniaires.

## RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DE LA MISSION

### RECAPITULATIF DES MOUVEMENTS PAR TITRE

| Titres                            | Nature des mouvements de AE |                        |             |          |
|-----------------------------------|-----------------------------|------------------------|-------------|----------|
|                                   | Transferts                  | Virements              | Annulations | Reports  |
| Titre 1                           |                             |                        | -           | -        |
| Titre 2                           | - 115 228 358               |                        | -           | -        |
| Titre 3                           | + 449 703 959               | + 3 772 035 501        | -           | -        |
| Titre 4                           |                             | + 220 000 000          | -           | -        |
| Titre 5                           | +602 000 000                | + 252 000 000          | -           | -        |
| Titre 6                           |                             | + 922 812 408          | -           | -        |
| <b>Total des mouvements de AE</b> | <b>+ 936 475 601</b>        | <b>+ 5 166 847 909</b> | <b>-</b>    | <b>-</b> |

| Titres                            | Nature des mouvements de CP |                        |             |          |
|-----------------------------------|-----------------------------|------------------------|-------------|----------|
|                                   | Transferts                  | Virements              | Annulations | Reports  |
| Titre 1                           |                             |                        | 0           | 0        |
| Titre 2                           | - 115 228 358               |                        | 0           | 0        |
| Titre 3                           | + 449 703 959               | + 3 772 035 501        | 0           | 0        |
| Titre 4                           |                             | + 220 000 000          | 0           | 0        |
| Titre 5                           | +602 000 000                | + 252 000 000          | 0           | 0        |
| Titre 6                           |                             | + 922 812 408          | 0           | 0        |
| <b>Total des mouvements de CP</b> | <b>+ 936 475 601</b>        | <b>+ 5 166 847 909</b> | <b>0</b>    | <b>0</b> |

#### Explication du total des mouvements d'AE et de CP :

Des transferts nets de 936 475 601 FCFA ont été effectués en faveur notamment :

- du Ministère chargé des Affaires Etrangères ;
- du Ministère chargé de l'Economie ;
- du Sénat.

Par ailleurs des virements nets effectués à hauteur de 5 166 847 909 FCFA ont bénéficié aux programmes suivants :

- Gestion des dépenses et contrôle des ressources ;
- Comptabilité et trésorerie de l'Etat ;
- Gestion du Contentieux ;
- Gestion du patrimoine de l'Etat ;
- Gestion de la commande publique ;
- Dotation pour frais d'entretien, d'hébergement et de locations.

PROGRAMME GESTION DES DEPENSES  
PUBLIQUES ET CONTROLE DES  
RESSOURCES

# BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME

## PRESENTATION DU PROGRAMME

### PERIMETRE DU PROGRAMME

---

Le programme Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources et des charges vise l'efficacité de la dépense publique, la sécurisation et l'optimisation des ressources de l'État. Ce programme, piloté par le Directeur Général du Budget et des Finances Publiques est mis en œuvre par les services placés sous son autorité.

En cohérence avec d'autres programmes, notamment ceux relatifs à la fonction publique, à la gestion de la commande publique, à la comptabilité et trésorerie de l'État, à la gestion fiscale, à la gestion de la dette et aux engagements financiers de l'État, ce programme, recouvre :

- la mise en œuvre de la réforme budgétaire et comptable ;
- l'élaboration du budget et son exécution dans sa partie administrative ;
- le pilotage de La masse salariale ;
- le contrôle des ressources et des charges publiques ;
- la gestion du patrimoine mobilier de l'État ;
- le suivi de la mobilisation des ressources d'emprunt.

La réalisation du programme s'articule autour de trois (3) actions, à savoir : l'élaboration et le suivi de l'exécution des lois de finances (I) la mobilisation des ressources d'emprunt (II) et le contrôle des ressources et des charges (III).

Dans le cadre de la mission interministérielle « Gestion des finances publiques » Le programme est en articulation avec les programmes ci-après :

- comptabilité et trésorerie de l'Etat
- gestion de la Commande Publique ;
- gestion de la dette ;
- finances Publiques ;
- gestion du contentieux de l'Etat ;
- engagements financiers de l'Etat ;
- pilotage et soutien aux politiques de gestion des finances publiques.

### PRESENTATION DES ACTIONS

---

Le programme « Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources » se compose en trois actions que sont :

- l'élaboration et le suivi de l'exécution des lois de finances ;
- le contrôle des ressources et des charges ;
- la mobilisation des ressources d'emprunt.

Elles sont en cohérence avec la réorganisation des services de la Direction Générale du Budget et des Finances Publiques, intervenue à la suite de l'adoption du décret n°000211/PR/MEF du 02 juillet 2020 portant réorganisation Direction Générale du Budget et des Finances Publiques.

#### **ACTION N° 1 : ELABORATION ET SUIVI DE L'EXECUTION DES LOIS DE FINANCES**

Cette action recouvre les activités de préparation, d'élaboration et d'exécution des lois de finances. Outre le Cabinet du Directeur Général et les Services d'appui, cette action est mise en œuvre par la Direction de la Préparation et de la Programmation Budgétaires (DPPB), la Direction de la Solde (DS) et la Direction du Suivi et de la Régulation de l'Exécution Budgétaire (DSREB)

## **ACTION N° 2 : CONTROLE DES RESSOURCES ET DES CHARGES**

Le contrôle des ressources et des charges se décline en deux volets : le contrôle de l'ensemble des charges publiques et le contrôle des ressources est assuré par les contrôleurs budgétaires déployés au sein des différentes administrations centrales et déconcentrées ainsi que dans certains établissements publics.

## **ACTION N° 3 : MOBILISATION DES RESSOURCES D'EMPRUNT**

Cette action recouvre les activités de mobilisation des ressources de financement et de trésorerie. Il s'agit notamment de :

- la négociation, de l'autorisation, de la validation des opérations d'emprunt ;
- le suivi et le contrôle des émissions d'emprunt ;
- le suivi de l'exécution des projets financés sur les ressources d'emprunt.

Cette action est mise en œuvre par la Direction du Suivi de la Mobilisation des Ressources (DSMR).

## **PRESENTATION STRATEGIQUE DU PROGRAMME**

---

Membre d'une zone économique et monétaire caractérisée par un exercice périodique de surveillance multilatérale basé notamment sur le respect des critères de convergence, le Gabon s'est engagé dans un processus d'assainissement des finances publiques dès le début des années 2000.

C'est ainsi qu'un certain nombre de réformes budgétaires ont été initiées, notamment la révision de la nomenclature budgétaire, l'élaboration de la Loi organique n° 014/2014 du 21 mai 2015 relative aux lois de finances et à l'exécution budgétaire, modifiée et complétée par la Loi organique n°017/2020 du 17 juillet 2020, ainsi que la mise en place d'un Cadre des Dépenses à Moyen Terme (CDMT).

De plus, face à la baisse des ressources de l'État, consécutive à la chute brutale du cours du baril de pétrole observée à partir de juin 2014, le Gouvernement a adopté un Plan de Relance de l'Économie (PRE) en juin 2017 pour la période 2017-2020. La PRE avait pour objectifs la maîtrise des dépenses publiques, à travers un encadrement renforcé de la masse salariale, la programmation triennale des investissements publics et la maîtrise des comptes sociaux.

Avec l'élaboration d'un programme d'investissements prioritaires (PIP) pour trois (3) ans sur la base de projets disposant d'études validées, en lien avec la Stratégie de relance économique post-Covid-19, le renforcement du socle juridique en matière de finances publiques présenté ci-dessus devrait notamment permettre à la DGBFIP de :

- réaliser une meilleure allocation des ressources grâce à la communication des enveloppes budgétaires avant la tenue des conférences budgétaires ;
- améliorer l'exécution budgétaire et la lisibilité de l'action de l'État en matière d'investissement public ;
- procéder à l'ordonnancement des dépenses après service fait ;
- élaborer des budgets plus conformes aux besoins des administrations, en vue de limiter le nombre de transferts de crédits ;
- parvenir à l'efficacité de la dépense, notamment par la vérification de la certification du service fait sur le terrain ;
- restaurer le principe des liquidations multiples dans la procédure d'exécution des crédits d'investissement, etc.

Les enjeux du programme trouvent leurs fondements aussi bien dans les engagements pris au niveau communautaire que dans la réalisation du projet de société du Président de la République, sur la base duquel il a été élu et dont les grandes lignes sont contenues dans le Plan Stratégique Gabon Émergent (PSGE). Il s'agit notamment de :

- améliorer l'efficacité de la dépense publique ;
- assurer l'exécution des projets du PSGE ;
- sécuriser les ressources publiques ;
- parvenir à maîtriser les dépenses publiques afin de respecter les critères de convergence de la zone CEMAC.

### RAPPEL DE LA LISTE DES OBJECTIFS STRATEGIQUES AVEC LE(S) RESULTAT(S) ANNUEL(S) ATTENDU(S)

#### **OBJECTIF STRATEGIQUE N°1 : CONSOLIDER LE MODE DE GESTION PAR OBJECTIFS DE PROGRAMME D'ICI A FIN 2023**

- Résultat annuel attendu 1 : avoir produit au moins 60% de PBI/DPG ;
- Résultat annuel attendu 2 : avoir tenu au moins une revue trimestrielle d'objectifs pour l'ensemble des programmes (117) ;
- Résultat annuel attendu 3 : avoir fait signer 60% des CAP avec les opérateurs ;
- Résultat annuel attendu 4 : avoir fait élaborer des plans d'actions dans 60% des programmes ;
- Résultat annuel attendu 5 : avoir élaboré deux textes d'applications de la LOLFEB (contrôle interne, et démarche de performance) ;
- Résultat annuel attendu 6 : deux modules du système intégré de gestion budgétaires sont développés.

#### **OBJECTIF STRATEGIQUE N°2 : OPTIMISER LA DEPENSE PUBLIQUE A L'HORIZON 2023**

- Résultat annuel attendu 1 : avoir atteint un taux d'exécution par programme d'au moins 75% des crédits répartis base ordonnancement ;
- Résultat annuel attendu 2 : avoir bancarisé au moins 95% des effectifs en solde ;
- Résultat annuel attendu 3 : avoir réduit de 0,03% la masse salariale de l'État ;
- Résultat annuel attendu 4 : avoir uniformisé, créé et équipé la plateforme informatique de la DGBFIP (DCAF et CB) à 80% ;
- Résultat annuel attendu 5 : avoir déployé le module offline de Vectis à l'intérieur du pays à 25% ;
- Résultat annuel attendu 6 : avoir rendu opérationnelle l'application STREAM (application de gestion des projets afin de suivre la maturité et l'exécution des projets) à 85% ;
- Résultat annuel attendu 7 : avoir inscrit au moins 50% des projets matures dans la loi de finances ;
- Résultat annuel attendu 8 : avoir couvert 80% des Services Publics Personnalisés dans l'annexe y relative.

#### **OBJECTIF STRATEGIQUE N°3 : CONTROLER L'EFFECTIVITE DE LA DEPENSE ENGAGEE**

- Résultat annuel attendu 1 : avoir visé 100% des PBI produites
- Résultat annuel attendu 2 : avoir contrôlé 80% des dépenses présentant un fort risque budgétaire
- Résultat annuel attendu 3 : avoir finalisé les travaux sur le régime du contrôle budgétaire

#### **OBJECTIF STRATEGIQUE N°4 : OPTIMISER LA MOBILISATION DES RESSOURCES D'EMPRUNTS DE L'ETAT**

- Résultat annuel attendu 1 : avoir négocié 50% des accords et conventions des prêts programmés
- Résultat annuel attendu 2 : avoir contrôlé 50% des opérations d'émission d'emprunts publics extérieurs
- Résultat annuel attendu 3 : avoir négocié 50% des opérations d'émission d'emprunts publics intérieurs
- Résultat annuel attendu 4 : avoir négocié 60% des dettes envers les fournisseurs locaux de l'État.

**OBJECTIF N°1 : CONSOLIDER LE MODE DE GESTION PAR OBJECTIFS DE PROGRAMME D'ICI A FIN 2023**

**Niveau de réalisation des résultats annuels**

**Rappel des résultats attendus**

- Résultat annuel attendu 1 : avoir produit au moins 60% de Programmations Budgétaires Initiales PBI et des Documents prévisionnels de Gestion (DPG)
- Résultat annuel attendu 2 : avoir tenu au moins une revue trimestrielle d'objectifs pour l'ensemble des programmes (117)
- Résultat annuel attendu 3 : avoir fait signer 60% des CAP avec les opérateurs
- Résultat annuel attendu 4 : avoir fait élaborer des plans d'actions dans 60% des programmes
- Résultat annuel attendu 5 : avoir élaboré deux textes d'applications de la LOLFEB (contrôle interne, et démarche de performance)
- Résultat annuel attendu 6 : deux modules du système intégré de gestion budgétaire sont développés

**Résultats annuels atteints**

- Résultat N°1 : ND
- Résultat N°2 : aucune revue trimestrielle d'objectif n'a été tenue pour l'ensemble des 117 programmes
- Résultat N°3 : ND
- Résultat N°4 : aucun plan d'action n'a été élaboré
- Résultat N°5 : 3 textes d'application de la LOFEB ont été élaborés
- Résultat N°6 : ND

**Indicateurs de performance :**

| Intitulé                                                                          | Unité  | 2020<br>Réalisation<br>RAP | 2021<br>Prévision<br>PAP | 2021<br>Réalisation | Ecart 2021<br>(Réalisé -<br>Prévision) | 2022<br>Prévision | Cible à<br>l'échéance<br>pluriannuelle |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------|----------------------------|--------------------------|---------------------|----------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|
| Pourcentage de PBI/DPG produits                                                   | %      | 0                          | 60                       | ND                  | NA                                     | -                 | 100                                    |
| Nombre de revues trimestrielles d'objectifs tenues pour l'ensemble des programmes | Nombre | 0                          | 117                      | 0                   | - 117                                  | 234               | 234                                    |
| Pourcentage de CAP signés par les RPROG                                           | %      | ND                         | 90                       | ND                  | NA                                     | 95                | 100                                    |
| Pourcentage de programmes ayant élaboré un plan d'action                          | %      | -                          | -                        | 0                   | NA                                     | 50                | 100                                    |
| Nombre de textes d'application de la LOLFEB élaborés                              | Nombre | -                          | 2                        | 0                   | -2                                     | 2                 | 4                                      |

Source des données : DPPB

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

**Résultat annuel 1 :** ce résultat est difficile à évaluer du fait que l'élaboration des PBI/DPG par le sectoriel n'a pas fait l'objet de suivi et de centralisation.

**Résultat annuel 2 :** aucune revue trimestrielle n'a été organisée par les ministères sectoriels.

**Résultat annuel 3 :** ND

**Résultat annuel 4 :** aucun programme n'a élaboré un plan d'actions.

**Résultat annuel 5 :** trois textes d'application de la LOLFEB ont été élaborés. Cependant ces derniers n'ont pas fait l'objet de validation et d'adoption. Au nombre de ces textes, nous avons :

- Le projet de décret portant déconcentration de la fonction d'ordonnateur ;
- Le projet de décret fixant les procédures des mouvements de crédits ;
- Le projet de décret modifiant le décret 0193 relatif à la chaîne managériale.

## OBJECTIF N°2 : OPTIMISER LA GESTION DE LA DEPENSE PUBLIQUE A L'HORIZON 2023

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel attendu 1 : avoir atteint un taux d'exécution par programme d'au moins 75% des crédits répartis base ordonnancement
- Résultat annuel attendu 2 : avoir bancarisé au moins 95% des effectifs en solde
- Résultat annuel attendu 3 : avoir réduit de 0,03% la masse salariale de l'État
- Résultat annuel attendu 4 : avoir uniformisé, créé et équipé la plateforme informatique de la DGBFIP (DCAF et CB) à 80%
- Résultat annuel attendu 5 : avoir déployé le module offline de Vectis à l'intérieur du pays à 25%
- Résultat annuel attendu 6 : avoir rendu opérationnelle l'application STREAM (application de gestion des projets afin de suivre la maturité et l'exécution des projets) à 85%
- Résultat annuel attendu 7 : avoir inscrit au moins 50% des projets matures dans la loi de finances
- Résultat annuel attendu 8 : avoir couvert 80% des Services Publics Personnalisés dans l'annexe y relative

#### Résultats annuels atteints

- Résultat N°1 : NC
- Résultat N°2 : 97,27% des agents bancarisés à fin décembre 2021
- Résultat N°3 : une hausse globale des dépenses de solde de 0,84%
- Résultat N°4 : La plateforme informatique de la DGBFIP (DCAF et CB) n'a été ni uniformisée, ni créée, ni équipée
- Résultat N°5 : le module offline de Vectis à l'intérieur du pays n'a pas été déployé à 25%
- Résultat N°6 : l'application STREAM (application de gestion des projets afin de suivre la maturité et l'exécution des projets) n'a pas été rendu opérationnelle à 85%
- Résultat N°7 : 50% des projets matures dans la loi de finances ont été inscrits
- Résultat N°8 : 75 % des Services Publics Personnalisés ont été couverts dans l'annexe y relative

#### Indicateurs de performance :

| Intitulé                                                        | Unité | 2020<br>Réalisation<br>RAP | 2021<br>Prévision<br>PAP | 2021<br>Réalisation | Ecart 2021<br>(Réalisé -<br>Prévision) | 2022<br>Prévision | Cible à<br>l'échéance<br>pluriannuelle |
|-----------------------------------------------------------------|-------|----------------------------|--------------------------|---------------------|----------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|
| Taux d'exécution du budget par programme                        | %     | NC                         | 75                       | NC                  | NA                                     | 80                | 100                                    |
| Taux de bancarisation des effectifs en solde                    | %     | 92                         | 95                       | 97,27               | 2,27                                   | 100               | 100                                    |
| Taux de réduction de la masse salariale                         | %     | -2.51                      | 0.03                     | +0,84               | 0,87                                   | NC                | 1                                      |
| Taux de mise en œuvre de la plateforme informatique             | %     | 40                         | 80                       | 20                  | - 60                                   | 90                | 100                                    |
| Taux de déploiement du module Vectis offline                    | %     | 0                          | 25                       | 0                   | - 25                                   | 40                | 100                                    |
| Taux d'opérationnalisation de l'application Stream              | %     | 0                          | 85                       | 0                   | - 85                                   | 90                | 100                                    |
| Pourcentage de projets matures inscrits dans la loi de finances | %     | -                          | 50                       | 100%                | + 50                                   | 60                | 80                                     |
| Pourcentage de SPP pris en compte dans l'annexe y relative      | %     | -                          | 80                       | 75%                 | - 5                                    | 100               | 100                                    |

Source des données : DPPB, DSREB, DS et Service Informatique.

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

### **Résultat annuel attendu 1**

Non Communiqué

### **Résultat annuel attendu 2**

On est passé d'une prévision de 95% d'agents bancarisés en 2020 à 97,27% d'agents bancarisés à fin décembre 2021. Ce résultat fait suite à l'opération de bancarisation d'office ordonnée par le Ministre du budget et des Comptes Publics à partir du mois de janvier 2021.

### **Résultat annuel attendu 3**

D'une projection de baisse des dépenses de solde de 0,03%, l'ensemble des efforts fournis ont permis d'atterrir avec un écart positif de 0,84%.

En effet, l'année 2021 a été marquée par le début de l'opération de régularisation des situations administratives (recrutements et reclassements) des agents civils de l'Etat. Toutefois, les services de la Direction de la Solde ont mis en place plusieurs actions visant la maîtrise des dépenses de solde à savoir :

- la mise à jour les codes d'établissement ;
- le contrôle du fichier des titulaires de fonction ;
- le contrôle du fichier des agents bénéficiaires des présalaires ;
- le contrôle des doubles rémunérations notamment pour les agents n'exerçant pas dans l'administration centrale ;
- la mise à la retraite systématique des agents (permanents et MONP) atteints par la limite d'âge ;
- le reversement des bons de caisse en déshérence.

### **Résultat annuel attendu 4**

La non disponibilité du réseau de l'administration gabonaise (RAG) dans certaines administrations et la délocalisation de celles qui en sont pourvues dans des locaux non couverts, expliquent la non-atteinte de la cible.

### **Résultat annuel attendu 5**

Le développement et la recette de l'application ont été effectués, mais la non signature de la convention liant l'Etat gabonais au partenaire marocain retarde le déploiement ;

### **Résultat annuel attendu 6**

La signature très tardive de la convention permettant la configuration, la reprise des données projet et programmes sur ladite application ainsi que l'activation des interfaces avec Vectis est mise en cause.

### **Résultat annuel attendu 7**

Toutes les demandes en investissement issues des conférences budgétaires et qui disposaient d'études, ont été inscrites dans la loi de finances 2021. En effet, dès lors que le projet disposait d'études, il était prioritaire pour une inscription dans la loi de finances, eu égard des crédits alloués au T5.

### **Résultat annuel attendu 8**

Pour 20121 le résultat attendu était de couvrir 80% des Services Publics Personnalisés (SPP) dans l'annexe. Sur 130 SPP et assimilés recensés, seuls 97 ont pu être saisis afin de l'élaboration de ladite annexe, soit 75%, un écart de 5 points. L'écart constaté est dû au fait que l'ensemble des Sociétés Anonymes ne s'est pas plié à l'exercice d'une part, et qu'il n'a pas été possible de couvrir les SPP présents à l'intérieur du pays, d'autre part.

## OBJECTIF N° 3 : CONTROLER L'EFFECTIVITE DE LA DEPENSE ENGAGEE

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel 1 : Avoir visé 100% des PBI produites
- Résultat annuel 2 : Avoir contrôlé 80% des dépenses présentant un risque budgétaire élevé
- Résultat annuel 3 : Avoir finalisé les travaux sur le régime du contrôle budgétaire

#### Résultats annuels atteints

- Résultat N°1 : NC
- Résultat N°2 : 15 % des dépenses présentant un risque budgétaire ont été contrôlées
- Résultat N°3 : NC

#### Indicateurs de performance :

| Intitulé                                                                                              | Unité | 2020<br>Réalisation<br>RAP | 2021<br>Prévision<br>PAP | 2021<br>Réalisation | Ecart 2021<br>(Réalisé -<br>Prévision) | 2022<br>Prévision | Cible à<br>l'échéance<br>pluriannuelle |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------------------|--------------------------|---------------------|----------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|
| Taux de PBI visées                                                                                    | %     | NC                         | 100                      | NC                  | NA                                     | ND                | ND                                     |
| Taux des dépenses (fonctionnement et investissement) présentant un risque budgétaire élevé contrôlées | %     | 15                         | 80                       | 15                  | - 65                                   | ND                | 100                                    |
| Taux d'avancement des travaux sur le régime du contrôle budgétaire                                    | %     | NC                         | 100                      | NC                  | NA                                     | ND                | 100                                    |

*Source des données : Unités de Contrôle Budgétaire*

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

##### **Résultat annuel 1**

Dans le cadre du résultat annuel attendu 1 : **avoir visé 100% des PBI produites**, le niveau de performance de cet indicateur (NC) s'explique par la non présentation au contrôle budgétaire des PBI, avec pour corollaire l'absence du visa de ce dernier sur la P.B.I.

Toute chose de nature à aller dans le sens contraire, de son rôle, conformément aux dispositions des articles 64 et 67 de la LOLFEB, le recentrant sur la soutenabilité budgétaire et une implication dans le processus de formalisation de la PBI

**Résultat attendu 2 :** avoir contrôlé 80 % des dépenses présentant un risque budgétaire élevé ; le niveau de performance relativement bas (15%) tient à l'absence de l'effectivité du contrôle des dépenses à fort enjeux budgétaires (dépenses d'investissement, et autres dépenses spécifiques telles que les services rendus), au cours de l'exercice budgétaire 2020. L'essentiel du contrôle s'est porté dans un contexte de pandémie, sur la modulation des contrôles des dépenses à faibles risques en fonctionnement, conformément aux textes en vigueur.

**Résultat annuel attendu 3 : avoir finalisé les travaux sur la mise en place d'un dispositif de maîtrise de risques budgétaire ;** se justifie en raison de l'absence de la mise sur pied d'un tel outil susceptible de nous orienter vers une plus grande maîtrise des risques budgétaires.

## OBJECTIF N° 4 : OPTIMISER LA MOBILISATION DES RESSOURCES D'EMPRUNTS DE L'ETAT

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel de résultats attendus

- Résultat annuel 1 : Avoir négocié 50% des accords et conventions des prêts programmés
- Résultat annuel 2 : Avoir contrôlé 50% d'émission d'emprunts publics extérieurs
- Résultat annuel 3 : Avoir contrôlé 50% d'émission d'emprunts publics intérieurs
- Résultat annuel 4 : Avoir négocié 60% des dettes envers les fournisseurs locaux de l'État

#### Résultats annuels atteints

- Résultat N°1 : Aucun accords et conventions des prêts programmés n'a été négocié
- Résultat N°2 : Aucune émission d'emprunts publics n'a été contrôlée
- Résultat N°3 : Aucune émission d'emprunts publics n'a été contrôlé
- Résultat N°4 : Aucune dette envers les fournisseurs locaux de l'Etat n'a été négociée

#### Indicateurs de performance :

| Intitulé                                                                | Unité | 2020<br>Réalisation<br>RAP | 2021<br>Prévision<br>PAP | 2021<br>Réalisation | Ecart 2021<br>(Réalisé -<br>Prévision) | 2022<br>Prévision | Cible à<br>l'échéance<br>pluriannuelle |
|-------------------------------------------------------------------------|-------|----------------------------|--------------------------|---------------------|----------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|
| Taux de négociation des accords et conventions de prêts programmés      | %     | -                          | 50                       | NC                  | NA                                     | 60                | 70                                     |
| Taux des opérations d'émission d'emprunts publics extérieurs contrôlés  | %     | -                          | 50                       | NC                  | NA                                     | 60                | 70                                     |
| Taux des opérations d'émission d'emprunts publics intérieurs contrôlés  | %     | -                          | 50                       | NC                  | NA                                     | 60                | 70                                     |
| Taux de négociation des dettes envers les fournisseurs locaux de l'État | %     | -                          | 60                       | NC                  | NA                                     | 65                | 70                                     |

Source des données : Direction du Suivi de la Mobilisation des Ressources (DSMR)

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

La non atteinte des résultats s'explique par le fait que la Direction du Suivi de la Mobilisation des Ressources soit encore dans sa phase de lancement.

# PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES

## RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE

| Numéro et intitulé programmes et titres                                   | Autorisations d'engagement       |                         |                        | Crédits de paiement         |                          |                        |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------|--------------------------|------------------------|
|                                                                           | AE ouvertes en LFR pour 2021 (a) | AE engagées en 2021 (b) | Écart (a – b)          | CP ouverts en LFR pour 2021 | CP consommés en 2021 (d) | Écart (c) – (d)        |
| 14.521.1 : Élaboration et Suivi de l'exécution des lois de finances       | 37 221 591 935                   | 703 246 654 166         | 666 025 062 231        | 37 221 591 935              | 703 246 654 166          | 666 025 062 231        |
| Titre 2 : dépenses de personnel                                           | 23 269 931 546                   | 648 362 747 416         | 625 092 815 870        | 23 269 931 546              | 648 362 747 416          | 625 092 815 870        |
| Titre 3 : dépenses de biens et services                                   | 8 690 849 441                    | 47 139 476 889          | 38 448 627 448         | 8 690 849 441               | 47 139 476 889           | 38 448 627 448         |
| Titre 4 : dépenses de transfert                                           | 150 000 000                      | 3 846 299 475           | 3 696 299 475          | 150 000 000                 | 3 846 299 475            | 3 696 299 475          |
| Titre 5 : dépenses d'investissement                                       | 500 000 000                      | 3 898 130 386           | 3 398 130 386          | 500 000 000                 | 3 898 130 386            | 3 398 130 386          |
| Titre 6 : autres dépenses                                                 | 4 610 810 948                    | -                       | - 4 610 810 948        | 4 610 810 948               | -                        | - 4 610 810 948        |
| 14.521.3 : Contrôle des ressources et des charges                         | 1 209 378 725                    | 673 234 422             | -536 144 303           | 1 209 378 725               | 673 234 422              | - 536 144 303          |
| Titre 2 : dépenses de personnel                                           | 240 868 431                      | 3 027 500               | - 237 840 931          | 240 868 431                 | 3 027 500                | - 237 840 931          |
| Titre 3 : dépenses de biens et services                                   | 968 510 294                      | 670 206 922             | -298 303 372           | 968 510 294                 | 670 206 922              | - 298 303 372          |
| 14.521.4 : Mobilisation des ressources d'emprunt                          | 160 933 175                      | -                       | - 160 933 175          | 160 933 175                 | -                        | - 160 933 175          |
| Titre : 3 dépenses de biens et services                                   | 160 933 175                      | -                       | - 160 933 175          | 160 933 175                 | -                        | - 160 933 175          |
| <b>14.521 : Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources</b> | <b>38 591 903 835</b>            | <b>703 919 888 588</b>  | <b>665 327 984 753</b> | <b>38 591 903 835</b>       | <b>703 919 888 588</b>   | <b>665 327 984 753</b> |
| Titre 2 : dépenses de personnel                                           | 23 510 799 977                   | 648 365 774 916         | 624 854 974 939        | 23 510 799 977              | 648 365 774 916          | 624 854 974 939        |
| Titre 3 : dépenses de biens et services                                   | 9 820 292 910                    | 47 809 683 811          | 37 989 390 901         | 9 820 292 910               | 47 809 683 811           | 37 989 390 901         |
| Titre 4 : dépenses de transfert                                           | 150 000 000                      | 3 846 299 475           | 3 696 299 475          | 150 000 000                 | 3 846 299 475            | 3 696 299 475          |
| Titre 5 : dépenses d'investissement                                       | 500 000 000                      | 3 898 130 386           | 3 398 130 386          | 500 000 000                 | 3 898 130 386            | 3 398 130 386          |
| Titre 6 : autres dépenses                                                 | 4 610 810 948                    | -                       | - 4 610 810 948        | 4 610 810 948               | -                        | - 4 610 810 948        |

### Explication des principaux écarts :

Pour une dotation budgétaire de **38 591 903 835 FCFA** ouverte par la loi de finances, le programme Gestion des Dépenses Publiques et Contrôle des Ressources, a été exécuté à hauteur de **703 919 888 588 FCFA**. Toutefois le niveau d'exécution du programme hors titre 2 est de **55 554 113 672** soit un taux d'exécution de **368 %**.

Ce niveau d'exécution se décline par titre ainsi qu'il suit :

- **Titre 2** : Dépenses de personnel Sur **23 510 799 977 FCFA** ouverts, **648 365 774 916 FCFA** ont été consommés, soit un taux d'exécution de **2757,74%**. Ces crédits exécutés couvrent toutes les dépenses de salaire de l'administration.
- **Titre 3** : Dépenses de biens et services Le programme a bénéficié d'une autorisation de **9 820 292 910 FCFA**. Cette dotation a été exécutée à hauteur de **47 809 683 811 FCFA**, soit un taux d'exécution de **486,85%**
- **Titre 4** : Dépenses de transferts L'exécution de ce titre est de **150 000 000 FCFA** contre **3 846 299 475 FCFA** ouverts dans la Loi de finances. Soit un taux d'exécution de **2564,20%**
- **Titre 5** : Dépenses d'investissement Le programme a bénéficié d'une autorisation de 500 000 000 FCFA au titre des prévisions pour dépenses d'investissement. Cette dotation a été exécutée à hauteur de **3 898 130 386 FCFA**, soit un taux d'exécution de **779,63%**
- **Titre 6** : Autres dépenses Le programme a bénéficié d'une autorisation de **4 610 810 948 FCFA** au titre des prévisions pour dépenses d'investissement. Cette dotation n'a pas été exécutée.

## RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME

## RECAPITULATION DES MOUVEMENTS ENTRE ACTIONS ET TITRES AU SEIN DU PROGRAMME

Il n'y a eu aucune Fongibilité de crédits pour le compte de l'année budgétaire 2021 dans le programme **Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources**.

## VIREMENTS

**Tableau récapitulatif des virements**

| Programme source du virement                                       | Programme destinataire du virement                                      | Titre   | Modification du montant d'AE pour le programme | Modification du montant de CP pour le programme |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 14.521 : Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources | 30.948 : Dotation pour frais d'entretien, d'hébergement et de locations | Titre 3 | -2 847 948 536                                 | -2 847 948 536                                  |
| 23.780 : Dotation pour dépenses accidentelles et imprévisibles     | 14.521 : Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources      | Titre 3 | 652 684 004                                    | 652 684 004                                     |
| 23.780 : Dotation pour dépenses accidentelles et imprévisibles     | 14.521 : Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources      | Titre 4 | 220 000 000                                    | 220 000 000                                     |
| 23.780 : Dotation pour dépenses accidentelles et imprévisibles     | 14.521 : Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources      | Titre 5 | 252 000 000                                    | 252 000 000                                     |
| <b>Total des virements</b>                                         |                                                                         |         | <b>- 1 723 264 532</b>                         | <b>- 1 723 264 532</b>                          |
| dont Titre 3                                                       |                                                                         |         | - 2 195 264 532                                | - 2 195 264 532                                 |
| dont Titre 4                                                       |                                                                         |         | 220 000 000                                    | 220 000 000                                     |
| dont Titre 5                                                       |                                                                         |         | 252 000 000                                    | 252 000 000                                     |

## Explication des impacts de chaque virement

Les Virements ci-dessous ont été effectués dans le Programme Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources (14.521) :

- Pour le Titre 3 : Un Virement de 652 684 004 FCFA provenant du Programme Dotation pour dépenses accidentelles et imprévisibles (23.780) de la MISSION 23 et – 2 847 948 536 FCFA viré vers le Programme Dotation pour frais d'entretien, d'hébergement et de locations (30.948) ;
- Pour le Titre 4 : Un Virement de 220 000 000 FCFA provenant du Programme Dotation pour dépenses accidentelles et imprévisibles (23.780) de la MISSION 23 ;
- Pour le Titre 5 : Un Virement de 252 000 000 FCFA provenant du Programme Dotation pour dépenses accidentelles et imprévisibles (23.780) de la MISSION 23 ;

## TRANSFERTS

### Tableau récapitulatif des transferts

| Programme source du virement                                       | Programme destinataire du virement                                                   | Titre   | Modification du montant d'AE pour le programme | Modification du montant de CP pour le programme |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 14.521 : Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources | 1.101 : Affaires Etrangères                                                          | Titre 2 | - 115 228 358                                  | - 115 228 358                                   |
| 14.521 : Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources | 21.731 : Sénat                                                                       | Titre 3 | - 89 464 000                                   | - 89 464 000                                    |
| 14.521 : Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources | 27.885 : Pilotage et Soutien à la politique de régulation et de stratégie économique | Titre 3 | - 205 750 000                                  | - 205 750 000                                   |
| <b>Total des virements</b>                                         |                                                                                      |         | <b>- 410 442 358</b>                           | <b>- 410 442 358</b>                            |
| dont Titre 2                                                       |                                                                                      |         | - 115 228 358                                  | - 115 228 358                                   |
| dont Titre 3                                                       |                                                                                      |         | - 295 214 000                                  | - 295 214 000                                   |

### Explication des impacts de chaque transfert

Le Programme Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources (14.521) à effectués les transferts ci-dessous :

- Pour le Titre 2 : un Transfert de 115 228 358 FCFA vers le Programme Affaires Etrangères (1.101) ;
- Pour le Titre 3 : un Transfert de 89 464 000 FCFA et de 205 750 000 FCFA respectivement vers les Programmes Sénat (21.731) et Pilotage et Soutien à la politique de régulation et de stratégie économique (21.731) ;

## ANNULATIONS

Il n'y a eu aucune Annulation de crédits pour le compte de l'année budgétaire 2021 dans le programme **Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources**.

## REPORTS

Il n'y a eu aucun Report de crédits pour le compte de l'année budgétaire 2021 dans le programme **Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources**.

# 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                                                    | NC                            | 3                             | 3                                         | NC                             | NC        | NC                        | NC                       |
| Agents de catégorie A                                                    | NC                            | 558                           | 558                                       | NC                             | NC        | NC                        | NC                       |
| Permanents                                                               |                               | 558                           | 558                                       |                                |           |                           |                          |
| Non permanents                                                           |                               |                               |                                           |                                |           |                           |                          |
| Agents de catégorie B                                                    | NC                            | 214                           | 214                                       | NC                             | NC        | NC                        | NC                       |
| Permanents                                                               |                               | 214                           | 214                                       |                                |           |                           |                          |
| Non permanents                                                           |                               |                               |                                           |                                |           |                           |                          |
| Agents de catégorie C                                                    | NC                            | 32                            | 32                                        | NC                             | NC        | NC                        | NC                       |
| Permanents                                                               |                               | 32                            | 32                                        |                                |           |                           |                          |
| Non permanents                                                           |                               |                               |                                           |                                |           |                           |                          |
| Agents sur solde indiciaire (Cat A + B + C)                              | NC                            | 804                           | 804                                       | NC                             | NC        | NC                        | NC                       |
| Main d'œuvre non permanente                                              | NC                            | 140                           | 140                                       | NC                             | NC        | NC                        | NC                       |
| <b>Total pour les emplois de l'administration au niveau du programme</b> | <b>NC</b>                     | <b>947</b>                    | <b>947</b>                                | <b>NC</b>                      | <b>NC</b> | <b>NC</b>                 | <b>NC</b>                |

### Explication des évolutions :

Effectif non communiqué du fait de la COVID

# 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                                                                       | 23 510 799 977                        | 23 510 799 977        | 648 365 774 916              | 648 365 774 916        | 624 854 974 939        | 624 854 974 939        |
| Masse salariale des emplois des opérateurs, rémunérés par le programme, inclus dans le plafond d'emplois du ministère | 0                                     | 0                     | 0                            | 0                      | 0                      | 0                      |
| <b>Total des crédits de titre 2</b>                                                                                   | <b>23 510 799 977</b>                 | <b>23 510 799 977</b> | <b>648 365 774 916</b>       | <b>648 365 774 916</b> | <b>624 854 974 939</b> | <b>624 854 974 939</b> |

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

Ces crédits exécutés couvrent toutes les dépenses de salaire de l'administration

## 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                    |
| 14.521.1 : Élaboration et Suivi de l'exécution des lois de finances | 8 690 849 441                         | 8 690 849 441        | 47 139 476 889               | 47 139 476 889        | 38 448 627 448        | 38 448 627 448        |
| 14.521.3 : Contrôle des ressources et des charges.                  | 968 510 294                           | 968 510 294          | 670 206 922                  | 670 206 922           | -298 303 372          | -298 303 372          |
| 14.521.4 : Mobilisation des ressources d'emprunt                    | 160 933 175                           | 160 933 175          | -                            | -                     | - 160 933 175         | - 160 933 175         |
| <b>Total des crédits de titre 3</b>                                 | <b>9 820 292 910</b>                  | <b>9 820 292 910</b> | <b>47 809 683 811</b>        | <b>47 809 683 811</b> | <b>37 989 390 901</b> | <b>37 989 390 901</b> |

## 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                   |
| 14.521.1 : Élaboration et Suivi de l'exécution des lois de finances | 150 000 000                           | 150 000 000        | 3 846 299 475                | 3 846 299 475        | 3 696 299 475        | 3 696 299 475        |
| Transfert X                                                         | 150 000 000                           | 150 000 000        | 3 846 299 475                | 3 846 299 475        | 3 696 299 475        | 3 696 299 475        |
| 14.521.3 : Contrôle des ressources et des charges.                  | 0                                     | 0                  | 0                            | 0                    | 0                    | 0                    |
| 14.521.4 : Mobilisation des ressources d'emprunt                    | 0                                     | 0                  | 0                            | 0                    | 0                    | 0                    |
| <b>Total des crédits de titre 4</b>                                 | <b>150 000 000</b>                    | <b>150 000 000</b> | <b>3 846 299 475</b>         | <b>3 846 299 475</b> | <b>3 696 299 475</b> | <b>3 696 299 475</b> |

## TITRE 5 : DEPENSES D'INVESTISSEMENT

|                                                                     | Crédits de titre 5 prévus dans LFR |                    | Crédits de titre 5 consommés |                      | Ecart                |                      |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------|------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Actions                                                             | AE                                 | CP                 | AE consommées                | CP consommés         | AE                   | CP                   |
| 14.521.1 : Élaboration et Suivi de l'exécution des lois de finances | 500 000 000                        | 500 000 000        | 3 898 130 386                | 3 898 130 386        | 3 398 130 386        | 3 398 130 386        |
| 14.521.3 : Contrôle des ressources et des charges.                  | 0                                  | 0                  | 0                            | 0                    | 0                    | 0                    |
| 14.521.4 : Mobilisation des ressources d'emprunt                    | 0                                  | 0                  | 0                            | 0                    | 0                    | 0                    |
| <b>Total des crédits de titre 5</b>                                 | <b>500 000 000</b>                 | <b>500 000 000</b> | <b>3 898 130 386</b>         | <b>3 898 130 386</b> | <b>3 398 130 386</b> | <b>3 398 130 386</b> |

## TITRE 6 : AUTRES DEPENSES

|                                                                     | Crédits de titre 6 prévus dans LFR |                      | Crédits de titre 6 consommés |              | Ecart                  |                        |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------|------------------------------|--------------|------------------------|------------------------|
| Actions                                                             | AE                                 | CP                   | AE consommées                | CP consommés | AE                     | CP                     |
| 14.521.1 : Élaboration et Suivi de l'exécution des lois de finances | 4 610 810 948                      | 4 610 810 948        | -                            | -            | - 4 610 810 948        | - 4 610 810 948        |
| 14.521.3 : Contrôle des ressources et des charges.                  | 0                                  | 0                    | 0                            | 0            | 0                      | 0                      |
| 14.521.4 : Mobilisation des ressources d'emprunt                    | 0                                  | 0                    | 0                            | 0            | 0                      | 0                      |
| <b>Total des crédits de titre 6</b>                                 | <b>4 610 810 948</b>               | <b>4 610 810 948</b> | <b>-</b>                     | <b>-</b>     | <b>- 4 610 810 948</b> | <b>- 4 610 810 948</b> |

# PROGRAMME COMPTABILITE ET TRESORERIE DE L'ETAT

# BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME

## PRESENTATION DU PROGRAMME

### PERIMETRE DU PROGRAMME

---

Le programme « Comptabilité et Trésorerie de l'Etat » recouvre les pans de politique publique suivants :

- l'encaissement rigoureux de toutes les recettes publiques mises en recouvrement afin de financer le fonctionnement de l'Etat et les priorités de développement du Pays
- la gestion dynamique de la trésorerie afin de couvrir au moindre coût les besoins de financement de l'Etat et de tirer le meilleur parti des excédents de trésorerie
- le contrôle de régularité des dossiers de dépense des ordonnateurs, préalablement visés sur pièces et sur place par la DGBFIP, dans le but de payer exclusivement « la bonne dépense »
- le règlement des dépenses de l'Etat : rémunération des agents publics, versement des pensions et des bourses, paiement des fournisseurs
- la bonne tenue des comptes publics pour aider à la prise de décisions par les autorités politiques et permettre aux différentes institutions d'exercer efficacement leur pouvoir de contrôle sur l'exécution du budget de l'Etat (Cour des Comptes, Parlement).

Le périmètre du programme ne couvre pas les phases administratives de l'exécution de la dépense et de la recette publiques.

Dans le cadre de la mission interministérielle « Gestion des finances publiques », le programme est en articulation avec les programmes ci-après :

- Gestion Fiscale ;
- Gestion de la Commande Publique ;
- Gestion de la dette ;
- Fonction Publique ;
- Gestion du contentieux de l'Etat ;
- Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources ;
- Engagements financiers de l'Etat ;
- Pilotage et soutien aux politiques de gestion des finances publiques.

Le programme prend pleinement en compte les enjeux d'évolution découlant des directives du cadre harmonisé de gestion des finances publiques de la CEMAC, adoptées en 2011. La réforme comptable est en effet l'un des chantiers majeurs du nouveau cadre communautaire à mettre en place.

Le programme « Comptabilité et trésorerie de l'Etat » est mis en œuvre par la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor (DGCPT)\* et le Conseil National de la Comptabilité (CNC).

Le responsable du programme (RPROG) est le Directeur Général de la Comptabilité Publique et du Trésor, **Monsieur Franck Yann KOUBE**.

### PRESENTATION DES ACTIONS

---

Le programme « Comptabilité et Trésorerie de l'Etat » se compose en deux actions que sont :

- La tenue, la centralisation et la gestion des comptes publics ;
- La réglementation, la normalisation et le contrôle interne comptable.

Elles sont en cohérence avec la réorganisation des services du Trésor intervenue à la suite de l'adoption du décret n°280/PR/MBCP de la 22/08/2014 portant création et attributions de la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor.

Cette réorganisation a notamment intégré la préoccupation liée à l'incompatibilité des fonctions d'autorité de réglementation et de comptable public, posée par l'article 18 de la directive CEMAC n°02/11-UEAC-190-CM-22 relative au Règlement Général sur la Comptabilité Publique, autrefois mal affirmée dans le contexte de la Direction Générale des Services du Trésor.

Ces actions s'inscrivent également dans le cadre du Plan stratégique 2018-2020 mis en œuvre par la DGCPT, à la suite de son premier Plan triennal, 2014-2017. L'ensemble de la stratégie des services du Trésor visant notamment un Trésor moderne et diligent à l'horizon 2021 est ainsi déclinée annuellement dans le présent Projet Annuel de

Performance. Ainsi, les Objectifs stratégiques, les Chantiers ainsi que les Actions à mettre en œuvre sont reprises dans ce PAP, en s'assurant de leur adéquation avec le format de ce document budgétaire.

## **ACTION N° 1 : La tenue, la centralisation et la gestion des comptes publics**

Cette action recouvre l'ensemble des activités effectuées par les comptables publics en vue de produire, dans les délais, des comptes conformes aux exigences législatives et réglementaires en vigueur. Elle inclut principalement les activités liées aux contrôles de régularité de la dépense publique, à la prise en charge et à la mise en règlement des ordonnances budgétaires, à leur comptabilisation et enfin à l'élaboration puis à la transmission des comptes à la Cour des comptes.

La spécialisation des services issue de la réorganisation, avec notamment la création, au niveau central, d'une direction dédiée à la gestion de la trésorerie, la Direction des Opérations monétaires et financières, et de deux pôles, la Trésorerie centrale et l'Agence Comptable centrale, portés chacun sur l'exécution du budget et la tenue des comptes facilite la réalisation de cette action.

Pour ce faire, la DGCPT s'appuie sur les services centraux suivants :

- La Direction des Opérations monétaires et financières (DOMF) ;
- La Trésorerie centrale (TC) ;
- L'Agence Comptable centrale (ACCT).

Cette action est en outre mise en œuvre par les services déconcentrés suivants :

- Les Trésoreries provinciales (TP) ;
- Les Trésoreries spéciales (TS) ;
- Les Agences comptables (AC) ;
- Les Paeries (P) ;
- Le réseau des Receveurs.

## **ACTION N° 2 : La réglementation, la normalisation et le contrôle interne comptable**

L'action « **réglementation, normalisation et contrôle interne comptable** » recouvre les activités de réglementation comptable que doivent mener la DGCPT et le Conseil National de la Comptabilité (CNC). Celle-ci vient en soutien de l'action n°1 dans la mesure où elle vise à améliorer le cadre réglementaire existant et à mettre en place un environnement qui favorise la réalisation des missions du comptable public. Il s'agit notamment de l'élaboration des normes comptables, de la mise en place d'un dispositif d'audit et de contrôle interne et du développement d'une culture de management au sein de ses services.

Cette action est mise en œuvre par les structures administratives suivantes :

- Le Conseil National de la Comptabilité (CNC) ;
- L'Inspection des Services du Trésor (IS) ;
- La Direction des Etudes et de la Réglementation (DER).

La promotion de la bonne gouvernance à travers une gestion des finances publiques axée sur les résultats est une des priorités de la politique du Chef de l'Etat telle que déclinée dans le Plan Stratégique Gabon Emergent. C'est dans cette perspective que s'inscrivent les actions de la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor d'une part, et du Conseil National de la Comptabilité, d'autre part.

Pour autant, les attentes du Gouvernement, des partenaires financiers et des différentes catégories d'utilisateurs à l'endroit du Trésor Public ont rarement été aussi fortes :

Les comptes publics sont produits avec retard et leur fiabilité est décevante, privant ainsi le Gouvernement d'un outil d'aide à la décision indispensable pour les finances publiques ;

L'image du Trésor Public vis-à-vis des partenaires financiers nationaux et internationaux se dégrade, comme en témoigne un rapport du FMI sur la performance de la gestion des finances publiques au Gabon publié en juin 2014. Ce rapport a pointé de nombreuses carences en matière de tenue de la comptabilité et de fiabilité des prévisions de recettes. De même, la Cour des comptes relève régulièrement l'absence de production d'un compte général des comptes de l'Etat (CGCE), document de synthèse indispensable pour évaluer avec davantage d'exhaustivité l'exécution du budget de l'Etat ;

Les utilisateurs ne sont pas en reste : les personnes physiques attendent du Trésor Public une amélioration des conditions d'accueil, davantage d'information, des prestations de meilleure qualité et une plus grande célérité dans le traitement de leurs demandes ; les personnes morales, fournisseurs de l'Etat, veulent un règlement de leurs factures à l'échéance.

Ces exigences et critiques doivent nécessairement trouver une réponse au travers de la mise en œuvre du programme « Comptabilité et trésorerie de l'Etat ».

Les atouts pour réussir existent pourtant : un personnel bien formé et impliqué, un réseau de postes comptables étendu et modernisé, la quasi-totalité des services et outils de gestion informatisés.

C'est donc plutôt le manque de vision et de méthode qui peuvent expliquer les performances insuffisantes constatées ces dernières années. En élaborant un Plan stratégique pour la période 2018-2020, la DGCPT s'est dotée d'un outil qui va lui permettre de se réformer en profondeur sur un horizon de trois ans.

Le présent Projet Annuel de Performance constitue la traduction en mode « budgétisation par objectifs de programmes » de la tranche 2020 du Plan stratégique du Trésor Public.

## ENJEUX

---

- Payer à l'échéance la dépense publique régulière ;
- Faire de la comptabilité un outil fiable de pilotage des finances publiques ;
- Mobiliser au mieux toutes les ressources nécessaires à la réussite des activités du Trésor Public.

**OBJECTIF STRATEGIQUE N°1 : ÊTRE PARVENU A AMELIORER L'EXECUTION DU BUDGET ET LE SUIVI DE LA TRESORERIE**

- Résultat annuel attendu n°1 : avoir élaboré et mis en œuvre une stratégie de recouvrement contentieux en produisant un rapport de l'analyse de la structure des RAR ;
- Résultat annuel attendu n°2 : avoir rendu obligatoire l'utilisation d'E-tax à l'ensemble des entreprises assujetties à la TVA en produisant un projet de dispositions légales transmis aux impôts ;
- Résultat annuel attendu n°3 : avoir amélioré la célérité des encaissements des effets en produisant un outil de prise en charge.
- Résultat annuel attendu n°4 : avoir élaboré et diffusé des modèles de plan de trésorerie (PT) déconcentrés en produisant une instruction sur les PT déconcentrés diffusée ;
- Résultat annuel attendu n°5 : avoir intégré les plans de trésorerie dans Vigie stat trésorerie (VST) en produisant des Plans de Trésorerie consolidés dans VST.

**OBJECTIF STRATEGIQUE N°2 : ÊTRE PARVENU A UNE GESTION DYNAMIQUE DE LA TRESORERIE ET DE LA PRODUCTION DES REPORTINGS AUTOMATISES**

- Résultat annuel attendu n°1 : avoir élargi l'utilisation VIGIE STAT TRESORERIE aux services fiscaux pour l'actualisation des prévisions en produisant une application disponible ;
- Résultat annuel attendu n°2 : avoir généralisé le E-Paiement sur l'ensemble des natures de recette en produisant un cahier de charges et un rapport d'implémentation ;
- Résultat annuel attendu n°3 : avoir placé les excédents de trésorerie par la proposition d'une réglementation et la mise en œuvre d'une stratégie de placement ;
- Résultat annuel attendu n°4 : avoir formé les utilisateurs, mis en production et déployé ARIS en produisant un rapport.

**OBJECTIF STRATEGIQUE N°3 : AVOIR AMELIORE LA TENUE DE LA COMPTABILITE ET RESPECTE LES DELAIS DE PRODUCTION**

- Résultat annuel attendu n°1 : avoir généralisé la clôture des journées comptables à J en produisant un rapport de clôture comptable ;
- Résultat annuel attendu n°2 : avoir amélioré l'apurement et la régularisation des comptes d'imputation provisoire en produisant un guide ;
- Résultat annuel attendu n°3 : avoir veillé à la systématisation du rapprochement bancaire comptable en produisant des états périodiques de rapprochement ;
- Résultat annuel attendu n°4 : avoir systématisé la confection du compte de gestion au jour le jour en mettant en place un dispositif de confection du compte de Gestion
- Résultat annuel attendu n°5 : avoir mis en place une gestion électronique des documents en produisant un cahier de charges et un manuel d'utilisation et documentation technique.

**OBJECTIF STRATEGIQUE N°4 : ÊTRE PARVENU A ELABORER ET METTRE EN ŒUVRE LES SCHEMAS DIRECTEURS DES SYSTEMES D'INFORMATION**

- Résultat annuel attendu 1 : avoir finalisé les projets d'infrastructure en cours de réalisation (DATA CENTER / Interconnexion) en produisant un deuxième site de secours (back up) et en stabilisant l'interconnexion ;
- Résultat annuel attendu 2 : avoir développé et mis en production des applications en produisant un cahier de charges, un guide d'exploitation et un manuel d'utilisation ;
- Résultat annuel attendu 3 : avoir mis en œuvre les nouveaux moyens de paiement.

**OBJECTIF STRATEGIQUE N°5 : ÊTRE PARVENU A ELABORER LE SCHEMA DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES**

- Résultat annuel attendu n°1 : avoir élaboré un plan de recrutement ;
- Résultat annuel attendu n° 2 : avoir rationalisé la gestion de la MONP en produisant un document de rationalisation des emplois MONP et un document cadre de gestion de la MONP ;
- Résultat annuel attendu n°3 : avoir défini la politique de formation et mis en place le plan de formation ;

**OBJECTIF STRATEGIQUE N°6 : Être parvenu à une gestion efficiente des moyens**

- Résultat annuel attendu n°1 : avoir recensé le patrimoine en produisant un rapport par PC ;
- Résultat annuel attendu n°2 : avoir défini la norme et doter les PC en équipements standards en produisant une norme et une instruction fixant les règles de répartition ;

**OBJECTIF STRATEGIQUE N°7 : ÊTRE PARVENU A MAITRISER LES RISQUES ET A ASSEOIR UNE DEMARCHE QUALITE**

- Résultat annuel attendu n°1 : avoir élaboré une cartographie des risques ;
- Résultat annuel attendu n°2 : avoir conçu et mis en œuvre le Système de Management de Qualité (SMQ) ;
- Résultat annuel attendu n°3 : avoir réalisé un audit qualité interne.

**OBJECTIF STRATEGIQUE N°1 : ÊTRE PARVENU A AMELIORER L'EXECUTION DU BUDGET ET LE SUIVI DE LA TRESORERIE**

**Niveau de réalisation des résultats annuels**

**Rappel des résultats attendus**

- Résultat annuel attendu n°1 : avoir élaboré et mis en œuvre une stratégie de recouvrement contentieux en produisant un rapport de l'analyse de la structure des RAR ;
- Résultat annuel attendu n°2 : avoir rendu obligatoire l'utilisation d'E-tax à l'ensemble des entreprises assujetties à la TVA en produisant un projet de dispositions légales transmis aux impôts ;
- Résultat annuel attendu n°3 : avoir amélioré la célérité des encaissements des effets en produisant un outil de prise en charge.
- Résultat annuel attendu n°4 : avoir élaboré et diffusé des modèles de plan de trésorerie (PT) déconcentrés en produisant une instruction sur les PT déconcentrés ;
- Résultat annuel attendu n°5 : avoir intégré les plans de trésorerie dans Vigie stat trésorerie (VST) en produisant des Plans de Trésorerie consolidés dans VST.

**Résultats annuels atteints**

- Résultat annuel N°1 : ND
- Résultat annuel N°2 : ND
- Résultat annuel N°3 : ND
- Résultat annuel N°4 : ND
- Résultat annuel N°5 : ND

**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 de procédures contentieuses        | %     | 80%                 | 95%                 | 100%                     | 0               | 0%                                     | 0%                | 0%                                     |
| Taux d'entreprises utilisatrices d'Etax | %     | 70%                 | 85%                 | 90%                      | 0               | 0%                                     | 0%                | 0%                                     |
| Délai moyen des effets                  | Jour  | J+2                 | J+2                 | J+1                      | J+1             | +1                                     | J                 | J                                      |

Source des données : DGCPT

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

Trois intitulés d'objectifs sont à l'examen :

- Le taux de procédures contentieuses
- Le taux d'entreprises utilisatrices d'Etax
- Les délais moyens des effets.

Les procédures contentieuses sont à l'initiative de l'administration fiscale, notamment la Direction de la Vérification fiscale. Les Receveurs ne disposent pas de données sur les nombres de contrôle fiscaux effectué

Le nombre d'entreprises utilisant Etax est également une donnée suivie par l'administration fiscale, notamment le service informatique que nous avons toutefois contacté. Il nous communiquera le nombre d'entreprises sur Etax.

Seul le délai des effets concerne la RPI. Les estimations du service sont présentées dans le tableau.

Les modèles de plan de trésorerie déconcentrés ainsi qu'une instruction ont été élaborés et transmis aux Chefs de poste. Toutefois, ces travaux sont restés sans suite.

L'intégration des plans de trésorerie dans Vigie Stat reste en suspens car cette étape n'a pas abouti.

## OBJECTIF STRATEGIQUE N°2 : ETRE PARVENU A UNE GESTION DYNAMIQUE DE LA TRESORERIE ET DE LA PRODUCTION DES REPORTINGS AUTOMATISES

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel attendu n°1 : avoir élargi l'utilisation VIGIE STAT TRESORERIE aux services fiscaux pour l'actualisation des prévisions en produisant une application disponible ;
- Résultat annuel attendu n°2 : avoir généralisé le E-Paiement sur l'ensemble des natures de recette en produisant un cahier de charges et un rapport d'implémentation ;
- Résultat annuel attendu n°3 : avoir placé les excédents de trésorerie par la proposition d'une réglementation et la mise en œuvre d'une stratégie de placement ;
- Résultat annuel attendu n°4 : avoir formé les utilisateurs, mis en production et déployé ARIS en produisant un rapport.

#### Résultats annuels atteints

- Résultat annuel N°1 : ND
- Résultat annuel N°2 : ND
- Résultat annuel N°3 : ND
- Résultat annuel N°4 : ND

### 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 de connectivité               | %     | 60%                 | 90%                 | 100%                     | 0%              | 0%                                     | 100%              | 100%                                   |
| Taux d'encaissement par E-Paiement | %     | 60%                 | 90%                 | 100%                     | 0%              | 0%                                     | 100%              | 100%                                   |
| Taux de placement des excédents    | %     |                     | 50%                 | 95%                      | 0%              | 0%                                     | 95%               | 100%                                   |
| Taux de formation                  | %     | 0                   | 0                   | 0                        | 0%              | 0                                      | 0                 | 0                                      |

Source des données : Direction des Opérations Financières et Monétaires

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

**Taux de connectivité** : l'application Vigie Stat a principalement servi à l'élaboration du plan de trésorerie. Toutefois, depuis le deuxième semestre 2020, le plan de trésorerie a connu des changements de méthodologie à la demande de la hiérarchie. Ces changements ont contraint les équipes de la DOMF à ne plus recourir à l'utilisation de Vigie Stat.

De ce fait, les travaux destinés à un élargissement de l'utilisation de Vigie Stat aux services fiscaux sont suspendus.

**Taux de placement des excédents** : la conjoncture économique défavorable depuis 2020 ne permet pas de dégager d'excédents de trésorerie.

**Taux de formation** : la formation des utilisateurs, ainsi que la mise en production d'Aris ont été effectives en 2020.

Cependant, depuis le début de l'exercice 2021, l'application présente des dysfonctionnements persistants. Des travaux sont en cours pour remédier à la situation.

### OBJECTIF STRATEGIQUE N°3 : AVOIR AMELIORE LA TENUE DE LA COMPTABILITE ET RESPECTE LES DELAIS DE PRODUCTION DES COMPTES

#### Niveau de réalisation des résultats annuels

##### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel attendu n°1 : avoir généralisé la clôture des journées comptables à J en produisant un rapport de clôture comptable ;
- Résultat annuel attendu n°2 : avoir amélioré l'apurement et la régularisation des comptes d'imputation provisoire en produisant un guide ;
- Résultat annuel attendu n°3 : avoir veillé à la systématisation du rapprochement bancaire comptable en produisant des états périodiques de rapprochement ;
- Résultat annuel attendu n°4 : avoir systématisé la confection du compte de gestion au jour le jour en mettant en place un dispositif de confection du compte de Gestion
- Résultat annuel attendu n°5 : avoir mis en place une gestion électronique des documents en produisant un cahier de charges et un manuel d'utilisation et documentation technique.

##### Résultats annuels atteints

- Résultat annuel N°1 : la clôture des journées comptable n'a pas été réalisé à J+1
- Résultat annuel N°2 : ND
- Résultat annuel N°3 : ND
- Résultat annuel N°4 : Dans le cadre du processus de la reddition des comptes, la Direction du Compte de Gestion a transmis 99 % des comptes aux Chambres de Comptes ((Cour des Comptes de Libreville, de Ntoun et de l'intérieur du pays).
- Résultat annuel N°5 : Le réseau comptable de la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor, ne dispose pas encore d'un outil dédié à l'archivage numérique des comptes de gestion.

##### 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 |
|--------------------------------------------------------------|-------|---------------------|---------------------|--------------------------|-----------------|----------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|
| Délai de moyen de clôture                                    | Jour  | J                   | J                   | J                        | J+1             |                                        | J                 | J                                      |
| Taux de régularisation des comptes d'imputations provisoires | %     | 45%                 | 78%                 | 90%                      | 80%             | 10%                                    | 100%              | 100%                                   |
| Taux des opérations rapprochées                              | %     | 75%                 | 95%                 | 100%                     | 99%             | 1%                                     | 100%              | 100%                                   |
| Délai moyen de confection du CG                              | J     | J+1                 | J                   | J                        | J               |                                        | J                 | J                                      |
| Taux de déploiement de GED                                   | %     | 90%                 | 98%                 | 100%                     | 0%              | 0%                                     | 100%              | 100%                                   |

Source des données : Agence Comptable du Trésor, Direction de la Centralisation et de la Production Comptable, Direction du Compte de Gestion

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

L'instauration du suivi de confection des comptes de gestion, nous as permis de noter :

- tous les postes comptables n'ont pas le même volume d'opérations de recettes ou de dépenses, cette situation fait en sorte que la transmission des pièces justificatives au service du compte de gestion n'est pas systématique à j, elle peut s'effectuer à j+2 ou j+3.
- l'organisation interne dans certains postes comptables est perfectible, en effet, dans la plupart des situations, les pièces justificatives sont remises au service compte de gestion avec beaucoup de retard, ce qui a pour conséquence le non-respect du calendrier de mise en état d'examen établi par la Direction du Compte de Gestion.
- méconnaissance de la méthodologie de confection des comptes par certains chefs de service du compte de gestion, d'où la nécessité des séminaires de formation sur la confection du compte de gestion et les conséquences liées à la non production de celui-ci, séminaire qu'il faudrait étendre aux chefs de postes.

Eu égard de ce qui précède, les Comptables Publics n'arrivent pas de facto à numériser les pièces justificatives de leur compte de gestion ; soit par manque d'outil informatique, soit parce que TP SCAN a montré ses limites et n'arrive plus à répondre favorablement aux attentes des Comptables Publics.

## OBJECTIF STRATEGIQUE N°4 : ETRE PARVENU A ELABORER ET METTRE EN ŒUVRE LE SCHEMA DIRECTEUR DES SYSTEMES D'INFORMATION

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel attendu 1 : avoir finalisé les projets d'infrastructure en cours de réalisation (DATA CENTER / Interconnexion) en produisant un deuxième site de secours (back up) et en stabilisant l'interconnexion ;
- Résultat annuel attendu 2 : avoir développé et mis en production des applications en produisant un cahier de charges, un guide d'exploitation et un manuel d'utilisation ;
- Résultat annuel attendu 3 : avoir mis en œuvre les nouveaux moyens de paiement.

#### Résultats annuels atteints

- Résultat annuel N°1 : 90% des projets d'infrastructures en cours de réalisation sont finalisés
- Résultat annuel N°2 : 60% des applications sont développées et mis en production
- Résultat annuel N°3 : Aucun nouveau moyen de paiement n'a été mis en oeuvre

#### 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         | %     |                     | 60%                 | 90%                      | 90%             | 0%                                     | 98%               | 100%                                   |
| Taux de réalisation       | %     |                     | 50%                 | 70%                      | 60%             | 40%                                    | 90%               | 100%                                   |
| Taux de dématérialisation | %     |                     |                     | 50%                      | 0%              | 0%                                     | 70%               | 90%                                    |

Source des données : Direction des Systèmes d'Information

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

Deux résultats étaient attendus en 2021 concernant cet objectif :

- La disponibilité du réseau informatique, sa sécurisation et sa stabilité ;
- L'interconnexion des postes comptables de l'intérieur, principalement des Perceptions.

La disponibilité et la stabilité des applications informatiques a été conforme à la cible fixée, soit plus de 95% à ce jour.

Concernant la sécurisation, les sites disposant d'un système d'information sécurisé ne sont pas totalement équipés du fait du retard accusé dans la mise aux normes du réseau électrique.

Sur le second résultat attendu, l'interconnexion des postes comptables de l'intérieur, le retard constaté les années précédentes a été rattrapé.

Dans l'ensemble l'atteinte de l'objectif pluriannuel est en bonne voie. Même si on doit souligner que les difficultés budgétaires ont fortement retardé son calendrier de mise en œuvre.

### **OBJECTIF STRATÉGIQUE N°5 : ÊTRE PARVENU À ELABORER LE SCHEMA DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES**

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

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

- Résultat annuel attendu n°1 : avoir élaboré un plan de recrutement ;
- Résultat annuel attendu n°2 : avoir rationalisé la gestion de la MONP en produisant un document de rationalisation des emplois MONP et un document cadre de gestion de la MONP ;
- Résultat annuel attendu n°3 : avoir défini la politique de formation et mis en place le plan de formation ;

##### **Résultats annuels atteints**

- Résultat annuel N°1 : le plan de recrutement est élaboré à 90%
- Résultat annuel N°2 : la gestion de la MONP a été rationalisée à 75%
- Résultat annuel N°3 : la politique de formation et la mise en place du plan de formation est défini à 50%

#### **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 de variation des effectifs | %     | 80%                 | 90%                 | 90%                      | 90%             | 0%                                     | 100%              | 100%                                   |
| Taux de conformité MONP         | %     | 60%                 | 80%                 | 80%                      | 75%             | 5%                                     | 100%              | 100%                                   |
| Taux de formation               | %     | 90%                 | 98%                 | 98%                      | 50%             | 48%                                    | 100%              | 100%                                   |

Source des données : Direction des Ressources Humaines

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

**Variation des effectifs :** L'écart lié à la variation des effectifs sur l'année 2021, résulte d'un suivi strict et planifié des recrutements avec une propension à la réduction des effectifs à 1600 au 31 décembre 2021 ;

**Conformité de la MONP :** Les efforts consentis dans la conformité de la MONP révèlent un écart de -6.74%. Ce qui est un taux encourageant. Toutefois, il reste à formaliser un ensemble de documents permettant d'encadrer les actions qui ont concouru à rapprocher le taux réalisé au taux prévisionnel ;

**Formations exécutées inscrites dans le PDC :** Le fort taux de formations non exécutées découle de toutes les difficultés liées à la mise en place des mesures contre la COVID-19. En effet, la distanciation sociale et la réduction du temps de travail (pour ne citer que ces mesures) ont favorisé le télétravail pour lequel les outils opérationnels d'accompagnement (ordinateurs performants, connexion fluide et autres accessoires) n'ont pas été déployés et mis à disposition du personnel

## **OBJECTIF STRATEGIQUE N°6 : ETRE PARVENU A UNE GESTION EFFICIENTE DES MOYENS**

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

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

- Résultat annuel attendu n°1 : avoir recensé le patrimoine en produisant un rapport par PC ;
- Résultat annuel attendu n°2 : avoir défini la norme et doté les PC en équipements standards en produisant une norme et une instruction fixant les règles de répartition.

#### **Résultats annuels atteints**

- Résultat annuel N°1 : 80% du patrimoine a été recensé
- Résultat annuel N°2 : 80%

### **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 recensement par PC | %     | 60%                 | 60%                 | 90%                      | 80%             | 10%                                    | 100%              | 100%                                   |
| Taux de dotation par type d'équipement  | %     | 40%                 | 40%                 | 90%                      | 80%             | 10%                                    | 100%              | 100%                                   |

Source des données : Direction du Patrimoine et des Moyens

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

Deux résultats annuels étaient attendus en 2021.

La prévision du premier résultat annuel à savoir « avoir recensé le patrimoine en produisant un rapport par PC » était de 90% ; il était donc question de recenser le patrimoine dans l'ensemble des postes comptables du Trésor. Pour ce faire, il fallait cibler le matériel qui rentre dans le patrimoine et ensuite procéder au recensement. Le recensement a donc débuté dans les postes comptables de Libreville.

Ce travail devrait se poursuivre à l'intérieur et à l'extérieur du pays et devrait nous conduire à la gestion informatisée du patrimoine dont les travaux de conception ont débuté en 2018.

Pour des raisons de pandémie due à la COVID-19, les prévisions fixées dans le PAP (90%) n'ont pas été atteintes.

Dans le cadre du fonctionnement des services, les postes comptables du Trésor sont dotés d'équipement standard (ordinateurs, imprimantes, climatiseurs, compteuses, mobilier de bureau, etc.).

La mise en place d'une norme et de règles de répartition est en cours d'études en collaboration avec la Direction des Systèmes d'Informations de la DGCPT.

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel attendu n°1 : avoir élaboré une cartographie des risques ;
- Résultat annuel attendu n°2 : avoir conçu et mis en œuvre le Système de Management de Qualité (SMQ) ;
- Résultat annuel attendu n°3 : avoir réalisé un audit qualité interne.

#### Résultats annuels atteints

- Résultat annuel N°1 : la cartographie des risques est élaboré à 70%
- Résultat annuel N°2 : ND
- Résultat annuel N°3 : ND

#### 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 processus                | %     | 10%                 | 80%                 | 100%                     | 70%             | 30%                                    | 100%              | 100%                                   |
| Délai de production du rapport d'audit interne | mois  |                     |                     | 3 mois                   |                 |                                        |                   |                                        |

Source des données : Inspection des services

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

Un seul résultat était attendu en 2021 concernant cet objectif : la mise en place d'un dispositif de contrôle interne. Le résultat est objectivement en bonne voie. Le plan d'action élaboré par les services en charge de cette question a été progressivement suivi avec la redynamisation des équipes, malgré les difficultés d'exécution budgétaire, les privant ainsi de certaines formations et autres accompagnements qui étaient planifiés.

# PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES

## RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE

| Numéro et intitulé programmes et titres                                | Autorisations d'engagement       |                         |                 | Crédits de paiement         |                          |                 |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------|-----------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------|
|                                                                        | AE ouvertes en LFR pour 2021 (a) | AE engagées en 2021 (b) | Ecart (a – b)   | CP ouverts en LFR pour 2021 | CP consommés en 2021 (d) | Ecart (c) – (d) |
| 14.528.1 : Tenue, centralisation et gestion des comptes publics        | 1 344 287 144                    | 6 214 281 014           | 4 869 993 870   | 1 344 287 144               | 6 214 281 014            | 4 869 993 870   |
| Titre 1. Charges financières de la dette                               | -                                | -                       | -               | -                           | -                        | -               |
| Titre 2. Dépenses de personnel                                         | 88 924 500                       | 88 924 500              | -               | 88 924 500                  | 88 924 500               | -               |
| Titre 3. Dépenses de biens et services                                 | 705 362 644                      | 6 125 356 514           | 5 419 993 870   | 705 362 644                 | 6 125 356 514            | 5 419 993 870   |
| Titre 4. Dépenses de transfert                                         | -                                | -                       | -               | -                           | -                        | -               |
| Titre 5. Dépenses d'investissement                                     | 550 000 000                      | -                       | - 550 000 000   | 550 000 000                 | -                        | -550 000 000    |
| Titre 6. Autres dépenses                                               | -                                | -                       | -               | -                           | -                        | -               |
| 14.528.2 : Réglementation, normalisation et contrôle interne comptable | 9 480 426 465                    | 13 118 302 684          | 3 637 876 219   | 9 480 426 465               | 13 118 302 684           | 3 637 876 219   |
| Titre 1. Charges financières de la dette                               | -                                | -                       | -               | -                           | -                        | -               |
| Titre 2. Dépenses de personnel                                         | 9 162 992 859                    | 181 468 324             | -8 981 524 535  | 9 162 992 859               | 181 468 324              | - 8 981 524 535 |
| Titre 3. Dépenses de biens et services                                 | 315 433 606                      | 113 171 999             | - 202 261 607   | 315 433 606                 | 113 171 999              | -202 261 607    |
| Titre 4. Dépenses de transfert                                         | 2 000 000                        | 12 823 662 361          | 12 821 662 361  | 2 000 000                   | 12 823 662 361           | 12 821 662 361  |
| Titre 5. Dépenses d'investissement                                     | -                                | -                       | -               | -                           | -                        | -               |
| Titre 6. Autres dépenses                                               | -                                | -                       | -               | -                           | -                        | -               |
| Pour le programme 14.528 : Comptabilité et trésorerie de l'Etat        | 10 824 713 609                   | 19 332 583 698          | 8 507 870 089   | 10 824 713 609              | 19 332 583 698           | 8 507 870 089   |
| Titre 1. Charges financières de la dette                               | -                                | -                       | -               | -                           | -                        | -               |
| Titre 2. Dépenses de personnel                                         | 9 251 917 359                    | 270 392 824             | - 8 981 524 535 | 9 251 917 359               | 270 392 824              | -8 981 524 535  |
| Titre 3. Dépenses de biens et services                                 | 1 020 796 250                    | 6 238 528 513           | 5 217 732 263   | 1 020 796 250               | 6 238 528 513            | 5 217 732 263   |
| Titre 4. Dépenses de transfert                                         | 2 000 000                        | 12 823 662 361          | 12 821 662 361  | 2 000 000                   | 12 823 662 361           | 12 821 662 361  |
| Titre 5. Dépenses d'investissement                                     | 550 000 000                      | -                       | - 550 000 000   | 550 000 000                 | -                        | - 550 000 000   |
| Titre 6. Autres dépenses                                               | -                                | -                       | -               | -                           | -                        | -               |

### Explication des principaux écarts :

Sur une dotation de **10 824 713 809 FCFA** autorisé dans la loi de finances 2021 en AE et en CP, les crédits du programme "Comptabilité et Trésorerie de l'Etat" ont été exécutés à hauteur de **19 332 583 698 FCFA** en AE et en CP soit un écart de **8 507 870 089 CFA** représentant 78,60% des crédits ouverts au titre de l'exercice 2021.

## RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME

## RECAPITULATION DES MOUVEMENTS ENTRE ACTIONS ET TITRES AU SEIN DU PROGRAMME

### Tableau récapitulatif des mouvements entre actions et titres

Aucun mouvement des crédits n'a été effectué.

### VIREMENTS

### Tableau récapitulatif des virements

| Programme source du virement                                   | Programme destinataire du virement            | Titre   | Modification du montant d'AE pour le programme | Modification du montant de CP pour le programme |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 23.780 : Dotation pour dépenses accidentelles et imprévisibles | 14.528 : Comptabilité et trésorerie de l'Etat | Titre 3 | + 5 424 607 562                                | + 5 424 607 562                                 |
| <b>Total des virements</b>                                     |                                               |         | <b>+ 5 424 607 562</b>                         | <b>+ 5 424 607 562</b>                          |
| dont Titre 2                                                   |                                               |         | 0                                              | 0                                               |
| dont Titre 3                                                   |                                               |         | + 5 424 607 562                                | + 5 424 607 562                                 |

### Explication des impacts de chaque virement :

Un virement de crédit a été effectué pour répondre aux dépenses accidentelles et imprévisibles.

### TRANSFERTS

Aucun transfert de crédits n'a été effectué du programme "Comptabilité et Trésorerie de l'Etat" vers un programme rattaché à un autre département ministériel.

### ANNULATIONS

Aucun crédit n'a été annulé.

### REPORTS

Aucun crédit au titre de l'exercice budgétaire 2021 n'a été reporté.

# EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS

## EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT

| Emplois de l'administration                                                      | Effectifs au<br>31 décembre<br>2019 | Effectifs au<br>31 décembre<br>2020 | Effectifs au<br>1 <sup>er</sup> janvier 2021 | Mouvements d'effectifs en 2021 |          |                                 | Effectifs au<br>31.12. 2021 |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------|----------|---------------------------------|-----------------------------|
|                                                                                  |                                     |                                     |                                              | Sorties                        | Entrées  | Ecart<br>(entrées -<br>sorties) |                             |
| Agents hors catégorie                                                            |                                     |                                     |                                              |                                |          |                                 |                             |
| <b>Agents de catégorie A</b>                                                     | <b>754</b>                          | <b>741</b>                          | <b>741</b>                                   | <b>0</b>                       | <b>0</b> | <b>0</b>                        | <b>741</b>                  |
| Permanents                                                                       | 754                                 | 741                                 | 741                                          | 0                              | 0        | 0                               | 741                         |
| Non permanents                                                                   | 0                                   | 0                                   | 0                                            | 0                              | 0        | 0                               | 0                           |
| <b>Agents de catégorie B</b>                                                     | <b>529</b>                          | <b>524</b>                          | <b>524</b>                                   | <b>0</b>                       | <b>0</b> | <b>0</b>                        | <b>524</b>                  |
| Permanents                                                                       | 527                                 | 522                                 | 522                                          | 0                              | 0        | 0                               | 522                         |
| Non permanents                                                                   | 2                                   | 2                                   | 2                                            | 0                              | 0        | 0                               | 2                           |
| <b>Agents de catégorie C</b>                                                     | <b>68</b>                           | <b>67</b>                           | <b>67</b>                                    | <b>0</b>                       | <b>0</b> | <b>0</b>                        | <b>67</b>                   |
| Permanents                                                                       | 67                                  | 66                                  | 66                                           | 0                              | 0        | 0                               | 66                          |
| Non permanents                                                                   | 1                                   | 1                                   | 1                                            | 0                              | 0        | 0                               | 1                           |
| <b>Agents sur solde indiciaire<br/>(Cat A + B + C)</b>                           |                                     | <b>7</b>                            |                                              |                                |          |                                 |                             |
| <b>Main d'œuvre non permanente</b>                                               | <b>464</b>                          | <b>412</b>                          | <b>402</b>                                   | <b>10</b>                      | <b>0</b> | <b>-10</b>                      | <b>402</b>                  |
| <b>Total pour les emplois de<br/>l'administration<br/>au niveau du programme</b> | <b>1815</b>                         | <b>1744</b>                         | <b>1734</b>                                  | <b>28</b>                      | <b>0</b> | <b>-28</b>                      | <b>1734</b>                 |

### Explication des évolutions :

La baisse des effectifs trouve son explication dans l'application de la mesure de mise à la retraite des agents MONP à la date d'anniversaire. Aussi, par les départs à la retraite des fonctionnaires et des cas de décès.

# 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                                                                       | 9 251 917 359                         | 9 251 917 359        | 270 392 824                  | 270 392 824        | - 8 981 524 535        | - 8 981 524 535        |
| Masse salariale des emplois des opérateurs, rémunérés par le programme, inclus dans le plafond d'emplois du ministère | 0                                     | 0                    | 0                            | 0                  | 0                      | 0                      |
| <b>Total des crédits de titre 2 consommés</b>                                                                         | <b>9 251 917 359</b>                  | <b>9 251 917 359</b> | <b>270 392 824</b>           | <b>270 392 824</b> | <b>- 8 981 524 535</b> | <b>- 8 981 524 535</b> |

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

Concernant les crédits du Titre 2 du Programme Comptabilité et Trésorerie de l'Etat, la gestion de ces crédits échappe à la DGCPT car étant exécuté par les Services de la Direction Générale du Budget et des Finances Publiques (DGBFIP) notamment la Direction de la Solde (DS).

## 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                   |
| ACTION 1 : Tenue, centralisation et gestion des comptes publics       | 705 362 644                           | 705 362 644          | 6 125 356 514                | 6 125 356 514        | 5 419 993 8703       | 5 419 993 8703       |
| ACTION 2: Réglementation, normalisation et contrôle interne comptable | 315 433 606                           | 315 433 606          | 113 171 999                  | 113 171 999          | - 202 261 607        | - 202 261 607        |
| <b>Total des crédits de titre 3</b>                                   | <b>1 020 796 250</b>                  | <b>1 020 796 250</b> | <b>6 238 528 513</b>         | <b>6 238 528 513</b> | <b>5 217 732 236</b> | <b>5 217 732 236</b> |

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

Les principales activités qui justifient l'utilisation sont :

- La tenue de la comptabilité avec les missions de contrôle des postes comptables (vérifications inopinées, de coupure de gestion et d'arrêtés d'écritures);
- La production du compte de gestion ;
- Le suivi dynamique de la trésorerie ;
- Le management du personnel ;
- La sécurisation et la stabilisation du système du réseau de connexion des applications avec le déploiement des agents dans les différents postes comptables ;

- L'entretien de l'environnement du travail ;
- La lutte contre la pandémie de la COVID19

#### 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                    |
| ACTION 1 : Tenue, centralisation et gestion des comptes publics       | 0                                     | 0                | 0                            | 0                     | 0                     | 0                     |
| ACTION 2: Réglementation, normalisation et contrôle interne comptable | 2 000 000                             | 2 000 000        | 12 823 662 361               | 12 823 662 361        | 12 821 662 361        | 12 821 662 361        |
| Transfert : Cotisation internationale AIST                            | 2 000 000                             | 2 000 000        | 12 823 662 361               | 12 823 662 361        | 12 821 662 361        | 12 821 662 361        |
| <b>Total des crédits de titre 4</b>                                   | <b>2 000 000</b>                      | <b>2 000 000</b> | <b>12 823 662 361</b>        | <b>12 823 662 361</b> | <b>12 821 662 361</b> | <b>12 821 662 361</b> |

#### TITRE 5 : DEPENSES D'INVESTISSEMENT

| Actions                                                                                                                  | Crédits de titre 5 prévus dans la LFR |                    | Crédits de titre 5 consommés |               | Ecart              |                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|------------------------------|---------------|--------------------|--------------------|
|                                                                                                                          | AE                                    | CP                 | AE consommées                | CP consommées | AE                 | CP                 |
| ACTION 1 : Tenue, centralisation et gestion des comptes publics                                                          | 550 000 000                           | 550 000 000        | 0                            | 0             | 550 000 000        | 550 000 000        |
| Projet de développement ou d'équipement                                                                                  |                                       |                    |                              |               |                    |                    |
| ACTION 2: Réglementation, normalisation et contrôle interne comptable                                                    |                                       |                    |                              |               |                    |                    |
| Projet de développement ou d'équipement : Refonte du réseau d'interconnexion et de réécriture des applications du trésor | 0                                     | 0                  | 0                            | 0             | 0                  | 0                  |
| <b>Total des crédits de titre 5</b>                                                                                      | <b>550 000 000</b>                    | <b>550 000 000</b> | <b>0</b>                     | <b>0</b>      | <b>550 000 000</b> | <b>550 000 000</b> |

#### Commentaires relatifs à l'utilisation du titre 5 en faisant sortir les différents projets de développement et d'équipement :

La mauvaise conjoncture due à la pandémie de la COVID19 n'a pas permis de démarrer les travaux relatifs à la refonte du réseau d'interconnexion et de réécriture des applications du Trésor.

# PROGRAMME GESTION DU CONTENTIEUX DE L'ETAT

# BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME

## PRESENTATION DU PROGRAMME

### PERIMETRE DU PROGRAMME

Le programme « **Gestion du Contentieux de l'Etat** » dans la mission interministérielle « **Gestion des Finances Publiques** » est porté par la Direction Générale de l'Agence Judiciaire de l'Etat. **Le Directeur Général de l'Agence Judiciaire de l'Etat** est le RPROG.

En vertu du décret n° 0116/PR/MBCP du 16 avril 2014 portant création et organisation de l'AJE, cette administration chargée de centraliser et de gérer le contentieux de l'Etat, a hérité des missions de l'Agent Judiciaire du Trésor. Ces missions ont été développées et complétées, pour faire face au double enjeu que constituent la prévention des risques liés à l'activité juridique de l'Etat et à la maîtrise de l'ensemble du contentieux y relatif.

En effet, à travers son activité de conseil auprès des différentes administrations, l'AJE assure la prévention des risques liés à l'activité juridique de l'Etat.

Elle centralise l'ensemble du contentieux de l'Etat et, en vertu de son mandat légal de représentation de l'Etat et des autres entités publiques en justice, assure la défense des intérêts publics devant les juridictions de toute nature.

Enfin, l'AJE assure le règlement définitif des affaires contentieuses de l'Etat au mieux de ses intérêts.

### PRESENTATION DES ACTIONS

#### ACTION N° 1 : PREVENTION DU CONTENTIEUX

L'action « prévention du contentieux » relève essentiellement des activités de la Direction du Conseil et des Etudes Juridiques, accessoirement et à l'occasion, de celles des autres directions chargées du traitement du contentieux. Cette mission comporte trois volets essentiels : le conseil auprès des administrations, la sensibilisation et la production d'études juridiques.

Le conseil auprès des administrations : cette mission incombe principalement au Service du Conseil, dont l'activité est, notamment :

- d'assister l'ensemble des administrations de l'Etat et, à leur demande, les autres organismes publics, dans l'élaboration des actes juridiques et le traitement de toutes affaires juridiques les concernant ;
- d'examiner et de donner des avis sur toute question de droit soumise à l'Agence Judiciaire de l'Etat ;
- de participer à la négociation et à l'élaboration de tous accords et conventions auxquels l'Etat est partie.

La sensibilisation échoit à l'ensemble des services de l'AJE et consiste, notamment à :

- informer régulièrement, aussi bien les usagers de l'Administration que les services publics eux-mêmes, des missions de l'AJE ;
- les rendre attentifs aux risques liés à l'activité juridique de l'Etat ;
- élaborer et diffuser tout support permettant de relayer cette information ;
- organiser des missions d'information et de sensibilisation auprès des différentes administrations.

La production d'études juridiques est réalisée principalement par le Service des Etudes Juridiques. Elle vise notamment à :

- élaborer des études juridiques sur toute question soumise pour avis à l'Agence Judiciaire de l'Etat ;
- réaliser des dossiers juridiques sur des thèmes récurrents en matière de contentieux de l'Etat, à réunir et analyser la jurisprudence y relative ;

- suivre l'évolution du droit et de la jurisprudence aux plans national, communautaire et international et en analyser la portée ;
- élaborer tout projet de séminaire ou de formation à l'intention des publics intéressés.

L'action « Prévention du Contentieux » a donc pour objectif essentiel la réduction du nombre de poursuites engagées contre l'Etat.

## **ACTION N° 2 : DEFENSE DES INTERETS PUBLICS**

La mission de défense des intérêts publics en justice dévolue à l'Agence Judiciaire de l'Etat tient au mandat légal de représentation de l'Etat et des autres entités publiques devant la justice dont elle bénéficie. A cet égard, c'est exclusivement à l'Agence Judiciaire de l'Etat qu'il revient de les représenter, tant en demande qu'en défense ou en intervention volontaire ou forcée, dans toute instance tendant à le faire déclarer créancier ou débiteur, portée devant les juridictions judiciaires ou arbitrales nationales et internationales, ainsi que les commissions à caractère juridictionnel.

Elle consiste notamment à :

- centraliser et traiter toutes les affaires contentieuses de l'Etat ;
- exercer toutes poursuites en vue du recouvrement des créances de l'Etat ou la sauvegarde de ses intérêts juridiques et patrimoniaux ;
- assister en justice et défendre les agents de l'Etat, dans toute instance civile ou pénale tendant à les faire déclarer auteurs ou victimes d'actes commis dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions, à l'exception de ceux perpétrés au préjudice de l'Etat.

Cette mission est accomplie par la Direction du Contentieux Administratif, la Direction du Contentieux Judiciaire, la Direction du Contentieux Fiscal et Douanier, la Direction du contentieux International et les services Déconcentrés, avec l'appui de la Brigade des enquêtes et des investigations.

L'Agence Judiciaire de l'Etat assure la défense des intérêts publics avec le concours des Avocats agréés, auxquels elle transmet ses instructions relatives à la conduite des procédures.

L'action « Défense des intérêts publics en justice » vise donc essentiellement la représentation de toutes les entités publiques devant les juridictions en vue de la défense de leurs intérêts juridiques et patrimoniaux.

## **PRESENTATION STRATEGIQUE DU PROGRAMME**

---

A travers son activité de conseil auprès des différentes administrations, l'AJE assure la prévention des risques liés à l'activité juridique de l'Etat.

Elle centralise l'ensemble du contentieux de l'Etat et des autres entités publiques et, en vertu de son mandat légal de représentation de l'Etat en justice, assure la défense des intérêts publics devant les juridictions de toute nature.

En créant l'Agence Judiciaire de l'Etat (AJE), les pouvoirs publics attendent de cette administration :

- la mise en œuvre de tous les moyens en vue de réduire le volume et le coût du contentieux de l'Etat ;
- le règlement des affaires contentieuses de l'Etat dans les meilleurs délais et au mieux de ses intérêts ;
- l'amélioration des relations entre l'Etat et les usagers ;
- l'amélioration du service public ;
- la mise en œuvre des poursuites contre les agents publics dont les comportements et les actes ont causé un préjudice à l'Etat et aux usagers.

Les faits marquants récents sont :

- l'adoption et la publication du décret N°0116/PR/MBCP du 15 avril 2014 portant création et organisation de l'Agence Judiciaire de l'Etat ;
- l'implication de l'AJE dans le règlement des litiges liés à la résiliation des conventions de concession de service public ;
- les discussions en vue du règlement à l'amiable de nombreux contentieux résultant de la résiliation abusive des contrats aux enjeux financiers importants, conclus avec des partenaires internationaux ;
- les actions d'identification des créances contentieuses de l'Etat en vue de poursuivre leur recouvrement ;

Les points forts de l'action de l'administration d'Etat dans le champ du programme sont :

- l'aboutissement du projet d'informatisation de l'AJE ;
- la réduction du montant des condamnations pécuniaires ;
- la contribution de l'AJE à la mobilisation des recettes publiques ;
- la mise en œuvre de l'action récursoire de l'Etat ;
- la mise en place effective des services déconcentrés ;
- l'aboutissement du projet de construction du siège de l'AJE.

## ENJEUX

---

- Enjeu 1 : Défense des intérêts de l'Etat.
- Enjeu 2 : Réduire le coût du contentieux de l'Etat.

**OBJECTIF N°1 : PARVENIR A REDUIRE LES ACTIONS CONTENTIEUSES CONTRE L'ETAT.**

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir réduit significativement le nombre de réclamations et demandes d'interventions adressés par les usagers de l'administration à l'AJE ;
- Résultat annuel attendu 2 : Avoir réduit significativement le nombre d'actions contentieuses contre l'Etat à 130 ;
- Résultat annuel attendu 3 : Avoir rencontré vingt-cinq (25) administrations ;

**OBJECTIF N°2 : METTRE EN ŒUVRE LES ACTIONS ET LES VOIES DE DROIT EN VUE DE CONTRIBUER A L'AMELIORATION DU TAUX DE RECOUVREMENT DES CREANCES CONTENTIEUSES DE L'ETAT.**

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir rencontré 10 administrations génératrices de recettes ;
- Résultat annuel attendu 2 : Avoir mis en œuvre des voies de droit sur l'ensemble des dossiers reçus.

**OBJECTIF N°3 : ORGANISER LES SERVICES EN VUE D'ASSURER LA MAITRISE DE L'ENSEMBLE DES MISSIONS DE L'AJE.**

- Résultat annuel 1 : Avoir mis en place trois (3) services déconcentrés (Franceville, Port-Gentil, Oyem.) ;
- Résultat annuel 2 : Avoir amélioré les compétences dans les domaines d'intervention de l'AJE ;
- Résultat annuel 3 : Avoir 90% des agents répondant aux profils de postes

**OBJECTIF N°1 : PARVENIR A REDUIRE LES ACTIONS CONTENTIEUSES CONTRE L'ETAT**

**Niveau de réalisation des résultats annuels**

**Rappel des résultats attendus**

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir réduit significativement le nombre de réclamations et demandes d'interventions adressés par les usagers de l'administration à l'AJE ;
- Résultat annuel attendu 2 : Avoir réduit significativement le nombre d'actions contentieuses contre l'Etat à 130 ;
- Résultat annuel attendu 3 : Avoir rencontré vingt-cinq (25) administrations ;

**Résultats annuels atteints**

- Résultat N°1 : le nombre de réclamations et demandes d'interventions adressés par les usagers de l'administration à l'AJE n'a pas été significativement réduit
- Résultat N°2 : le nombre d'actions contentieuses contre l'Etat à 130 n'a pas été significativement réduit à 130
- Résultat N°3 : 45 administrations ont été rencontrées

**Indicateurs de performance :**

| Intitulé                                                                                                | Unité  | 2020<br>Réalisation<br>RAP | 2021<br>Prévision<br>PAP | 2021<br>Réalisé | Ecart 2021<br>(Réalisé -<br>Prévision) | 2022<br>Prévision | Cible à<br>l'échéance<br>pluriannuelle |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------------------------|--------------------------|-----------------|----------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|
| Nombre de réclamations et demandes d'interventions adressés par les usagers de l'administration à l'AJE | Nombre | 70                         | 31                       | 61              | 30                                     | 31                | 31                                     |
| Nombre de poursuites engagées contre l'Etat                                                             | Nombre | 1689                       | 130                      | 1643            | 1513                                   | 130               | 130                                    |
| Nombre d'administrations rencontrées                                                                    | Nombre | 1                          | 25                       | 45              | 20                                     | 25                | 25                                     |

Source des données : AJE

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

**Résultat annuel N°1 :** Avoir réduit de façon significative le nombre de réclamations et demandes d'interventions adressés par les usagers de l'administration à l'AJE :

Cette cible n'a pas été atteinte. Le constat actuel est que les usagers saisissent de plus en plus l'AJE de requêtes en intervention.

**Résultat annuel N°2 :** Avoir réduit de façon significative le nombre d'actions contentieuses contre l'Etat à 130 :

La cible n'a pas été atteinte. Nous avons plutôt enregistré **1643** poursuites engagées contre l'Etat dont la plus grande part est constituée des requêtes en paiement d'indemnités de services rendus des agents publics retraités auprès du Conseil d'Etat.

**Résultat annuel N°3 :** Avoir rencontré vingt-cinq (25) administrations

Cette cible a été atteinte au-delà des prévisions. En effet l'AJE a entrepris une campagne de sensibilisation et d'explication auprès des autorités judiciaires et administratives de l'intérieur du pays. L'AJE a également rencontré les gouverneurs, les trésoriers provinciaux, les maires et les administrations du cadastre.

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir rencontré 10 administrations génératrices de recettes ;
- Résultat annuel attendu 2 : Avoir mis en œuvre des voies de droit sur l'ensemble des dossiers reçus.

#### Résultats annuels atteints

- Résultat N°1 : 18 administrations génératrices de recettes ont été rencontrées
- Résultat N°2 : 100% de voies de droit sur l'ensemble des dossiers ont été mis en œuvre

#### Indicateurs de performance :

| Intitulé                            | Unité  | 2020<br>Réalisation<br>RAP | 2021<br>Prévision<br>PAP | 2021<br>Réalisation | Ecart 2021<br>(Réalisé -<br>Prévision) | 2022<br>Prévision | Cible<br>Echéance<br>Pluriannuelle<br>2023 |
|-------------------------------------|--------|----------------------------|--------------------------|---------------------|----------------------------------------|-------------------|--------------------------------------------|
| Nombre d'Administration rencontrées | Nombre | 4                          | 10                       | 18                  | 8                                      | 10                | 10                                         |
| Taux de poursuites engagées         | %      | 100                        | 92                       | 100                 | 8                                      | 92                | 92                                         |

Source des données : AJE

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

##### **Résultat 1**

En 2021 18 administrations génératrices de recettes ont été rencontrées contre 10 prévues à savoir les tribunaux et les trésoreries provinciales grâce à la campagne de sensibilisation entreprise à l'intérieur du pays.

##### **Résultat 2**

La mise en œuvre des voies de droit a été atteinte car tous les dossiers y relatifs reçus ont fait l'objet de poursuites judiciaires auprès des juridictions compétentes.

## OBJECTIF N°3 : ORGANISER LES SERVICES EN VUE D'ASSURER LA MAITRISE DE L'ENSEMBLE DES MISSIONS DE L'AJE

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel 1 : Avoir mis en place trois (3) services déconcentrés (Franceville, Port--Gentil, Oyem.) ;
- Résultat annuel 2 : Avoir amélioré les compétences dans les domaines d'intervention de l'AJE ;
- Résultat annuel 3 : Avoir 90% des agents répondant aux profils de postes

#### Résultats annuels atteints

- Résultat N°1 : aucun service déconcentré n'a été mis en place
- Résultat N°2 : 5 compétences dans les domaines d'intervention de l'AJE ont été améliorées
- Résultat N°3 : 95% des agents répondent aux profils de postes

#### Indicateurs de performance

| Intitulé                                          | Unité  | 2020<br>Réalisation<br>RAP | 2021<br>Prévision<br>PAP | 2021<br>Réalisation | Ecart 2021<br>(Réalisé -<br>Prévision) | 2022<br>Prévision | Cible<br>Eche<br>Pluriannuelle<br>2023 |
|---------------------------------------------------|--------|----------------------------|--------------------------|---------------------|----------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|
| Nombre de service mis en place                    | Nombre | 0                          | 3                        | 0                   | -3                                     | 3                 | 3                                      |
| Nombre de compétences développées                 | Nombre | 0                          | 10                       | 5                   | -5                                     | 10                | 10                                     |
| Pourcentage d'agents répondant au profil de poste | %      | 90                         | 95                       | 95                  | 0                                      | 100               | 100                                    |

Source des données : AJE

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

##### **Résultat 1**

Pour 2021, 3 services déconcentrés devaient être fonctionnel (Port-Gentil ; Franceville ; Oyem). Or, l'insuffisance de moyens financiers, matériel (structure d'accueil) et humain n' a pas permis la mise en place de ses services.

##### **Résultat 2**

Sur une prévision de 10 compétences dans les domaines de l'intervention, cinq (5) formations seulement ont été effectuées à l'endroit du personnel de l'AJE.

# PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES

## RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE

| Numéro et intitulé programmes et titres   | Autorisations d'engagement       |                         |                 | Crédits de paiement         |                          |                 |
|-------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------|-----------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------|
|                                           | AE ouvertes en LFR pour 2021 (a) | AE engagées en 2021 (b) | Écart (a – b)   | CP ouverts en LFR pour 2021 | CP consommés en 2021 (d) | Écart (c) – (d) |
| 14.535.1 : Prévention du contentieux      | 243 162 129                      | 218 964 518             | - 24 197 611    | 243 162 129                 | 218 964 518              | -24 197 611     |
| Titre 2 : dépenses de personnel           | 43 162 129                       | -                       | - 43 162 129    | 43 162 129                  | -                        | -43 162 129     |
| Titre 3 : dépenses de biens et services   | 200 000 000                      | 155 244 518             | - 44 755 482    | 200 000 000                 | 155 244 518              | -44 755 482     |
| Titre 6 : autres dépenses                 | -                                | 63 720 000              | 63 720 000      | -                           | 63 720 000               | 63 720 000      |
| 14.535.2 : Défense des intérêts publics   | 8 673 526 196                    | 7 260 557 269           | - 1 412 968 927 | 8 673 526 196               | 7 260 557 269            | - 1 412 968 927 |
| Titre 2 : dépenses de personnel           | 1 286 726 196                    | -                       | - 1 286 726 196 | 1 286 726 196               | -                        | - 1 286 726 196 |
| Titre 3 : dépenses de biens et services   | 386 800 000                      | 296 642 702             | - 90 157 298    | 386 800 000                 | 296 642 702              | -90 157 298     |
| Titre 6 : autres dépenses                 | 7 000 000 000                    | 6 963 914 567           | - 36 085 433    | 7 000 000 000               | 6 963 914 567            | -36 085 433     |
| 14.535 : Gestion du contentieux de l'État | 8 916 688 325                    | 7 479 521 787           | - 1 437 166 538 | 8 916 688 325               | 7 479 521 787            | - 1 437 166 538 |
| Titre 2 : dépenses de personnel           | 1 329 888 325                    | -                       | - 1 329 888 325 | 1 329 888 325               | -                        | - 1 329 888 325 |
| Titre 3 : dépenses de biens et services   | 586 800 000                      | 451 887 220             | - 134 912 780   | 586 800 000                 | 451 887 220              | -134 912 780    |
| Titre 6 : autres dépenses                 | 7 000 000 000                    | 7 027 634 567           | 27 634 567      | 7 000 000 000               | 7 027 634 567            | 27 634 567      |

### Explication des principaux écarts :

Ouvert à **8 916 688 325 FCFA**, le budget du programme "**GESTION DU CONTENTIEUX DE L'ETAT**" a été exécuté à hauteur de **7 479 521 787 FCFA**. Soit, **83,88 %** de taux d'exécution pondéré par titre.

En effet, ouverts à hauteur de **7 000 000 000 FCFA**, le titre 6 a été exécuté à **7 027 634 567 FCFA**, soit une exécution de **100,39 %**.

S'agissant de la défense des intérêts publics correspondant au Titre 3, le programme a reçu une dotation de **586 800 000 FCFA** pour un niveau d'exécution de montant exécuté de **451 887 220 FCFA** soit un taux d'exécution de **77 %**.

## RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME

## RECAPITULATION DES MOUVEMENTS ENTRE ACTIONS ET TITRES AU SEIN DU PROGRAMME

Aucune fongibilité n'a été effectuée au sein du programme.

### VIREMENTS

**Tableau récapitulatif des virements**

| Programme source du virement                                            | Programme destinataire du virement        | Titre   | Modification du montant d'AE pour le programme | Modification du montant de CP pour le programme |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 23.780 : Dotation pour dépenses accidentelles et imprévisibles          | 14.535 : Gestion du contentieux de l'Etat | Titre 6 | + 922 812 408                                  | + 922 812 408                                   |
| 30.948 : Dotation pour frais d'entretien, d'hébergement et de locations | 14.535 : Gestion du contentieux de l'Etat | Titre 6 | + 63 720 000                                   | + 63 720 000                                    |
| <b>Total des virements</b>                                              |                                           |         | <b>+ 986 532 408</b>                           | <b>+ 986 532 408</b>                            |
| dont Titre 6                                                            |                                           |         | + 986 532 408                                  | + 986 532 408                                   |

### Explication des impacts de chaque virement :

Le Programme Gestion du contentieux de l'ETAT (14.535) a reçu deux Virements :

- un virement de 922 812 408 FCFA provenant du Programme Dotation pour dépenses accidentelles et imprévisibles (23.780) de la MISSION 23 ;
- un virement de 63 720 000 FCFA provenant du Programme Dotation pour frais d'entretien, d'hébergement et de locations (30.948) de la MISSION 30.

### TRANSFERTS

Aucun transfert n'a été effectué

### ANNULATIONS

Aucun crédit n'a été annulé

### REPORTS

Aucun report de crédit n'a été effectué.

# EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS

## EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT

| Emplois de l'administration                                              | Effectifs au 31-déc-19 | Effectifs au 31-déc-20 | 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                                                    | 2                      | 1                      | 1                                         | 0                              | 0        | 0                       | 1                        |
| Agents de catégorie A                                                    | 101                    | 100                    | 100                                       | 4                              | 2        | -2                      | 98                       |
| Permanents                                                               | 101                    | 100                    | 100                                       | 4                              | 2        | -2                      | 98                       |
| Non permanents                                                           |                        |                        |                                           |                                |          | 0                       | 0                        |
| Agents de catégorie B                                                    | 25                     | 27                     | 27                                        | 1                              | 0        | -1                      | 26                       |
| Permanents                                                               | 25                     | 27                     | 27                                        | 1                              |          | -1                      | 26                       |
| Non permanents                                                           |                        |                        |                                           |                                |          | 0                       | 0                        |
| Agents de catégorie C                                                    | 1                      | 3                      | 3                                         | 0                              | 0        | 0                       | 3                        |
| Permanents                                                               | 1                      | 3                      | 3                                         | 0                              | 0        | 0                       | 3                        |
| Non permanents                                                           |                        |                        |                                           |                                |          | 0                       | 0                        |
| Agents sur solde indiciaire (Cat A + B + C)                              | 127                    | 130                    | 130                                       | 5                              | 2        | -3                      | 127                      |
| Main d'œuvre non permanente                                              | 19                     | 15                     | 15                                        | 2                              | 2        | 0                       | 15                       |
| <b>Total pour les emplois de l'administration au niveau du programme</b> | <b>148</b>             | <b>146</b>             | <b>146</b>                                | <b>7</b>                       | <b>4</b> | <b>-3</b>               | <b>143</b>               |

### Explication des évolutions :

L'effectif de l'AJE est passé de 146 en 2020 à 143 en 2021. On observe des mouvements surtout dans la catégorie A avec 4 sorties et 2 entrées. Les autres catégories sont restées plus ou moins stables avec une sortie dans la catégorie B ; la MONP également est restée stable avec 2 sorties et 2 entrées.

# 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                                                                       | 1 329 888 325                         | 1 329 888 325        | 0                            | 0        | - 1 329 888 325        | - 1 329 888 325        |
| Masse salariale des emplois des opérateurs, rémunérés par le programme, inclus dans le plafond d'emplois du ministère | 0                                     | 0                    | 0                            | 0        | 0                      | 0                      |
| <b>Total des crédits de titre 2</b>                                                                                   | <b>1 329 888 325</b>                  | <b>1 329 888 325</b> | <b>0</b>                     | <b>0</b> | <b>- 1 329 888 325</b> | <b>- 1 329 888 325</b> |

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

Il s'agit des crédits relatifs à la masse salariale dont l'exécution est réalisée en gestion centralisée.

## 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                  |
| ACTION 1 : Prévention du contentieux    | 200 000 000                           | 200 000 000        | 155 244 518                  | 155 244 518        | -44 755 482         | - 44 755 482        |
| ACTION 2 : Défense des intérêts publics | 386 800 000                           | 386 800 000        | 296 642 702                  | 296 642 702        | -90 157 298         | -90 157 298         |
| <b>Total des crédits de titre 3</b>     | <b>586 800 000</b>                    | <b>586 800 000</b> | <b>451 887 220</b>           | <b>451 887 220</b> | <b>-134 912 780</b> | <b>-134 912 780</b> |

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

Près de 50,55 % de l'ensemble des dépenses ont été exécutés dans l'action 2 : 296 642 702 FCFA

## TITRE 6 : AUTRES DEPENSES

| Actions                                 | Crédits de titre 5 prévus dans LFR |                      | Crédits de titre 5 consommés |                      | Ecart             |                   |
|-----------------------------------------|------------------------------------|----------------------|------------------------------|----------------------|-------------------|-------------------|
|                                         | AE                                 | CP                   | AE consommées                | CP consommés         | AE                | CP                |
| ACTION 1 : Prévention du contentieux    | 0                                  | 0                    | 63 720 000                   | 63 720 000           | 63 720 000        | 63 720 000        |
| Projet de développement ou d'équipement |                                    |                      | 0                            | 0                    | 0                 | 0                 |
| Projet de développement ou d'équipement |                                    |                      | 0                            | 0                    | 0                 | 0                 |
| ACTION 2 : Défense des intérêts publics | 7 000 000 000                      | 7 000 000 000        | 6 963 914 567                | 6 963 914 567        | - 36 085 433      | - 36 085 433      |
| Avocats conventionnés                   |                                    |                      | 382 320 000                  | 382 320 000          |                   |                   |
| Condamnations pécuniaires               |                                    |                      | 6 645 314 567                | 6 645 314 567        |                   |                   |
| <b>Total des crédits de titre 6</b>     | <b>7 000 000 000</b>               | <b>7 000 000 000</b> | <b>7 027 634 567</b>         | <b>7 027 634 567</b> | <b>27 634 567</b> | <b>27 634 567</b> |

### Commentaires relatifs à l'utilisation du titre 6 en faisant sortir les différents projets de développement et d'équipement :

Les dépenses engagées dans ce titre ont permis de prendre en charge :

1. les avocats conventionnés : 382 320 000 FCFA FCFA ;
2. les condamnations pécuniaires : 6 645 314 567 FCFA.

Plus de **99,48** % des crédits consommés ont servi au règlement de la dette contentieuse.

# PROGRAMME GESTION DU PATRIMOINE

# BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME

## PRESENTATION DU PROGRAMME

### PERIMETRE DU PROGRAMME

---

**Le programme Gestion du patrimoine** de l'Etat vise à assurer l'exécution de la politique du Gouvernement en matière de gestion du patrimoine mobilier et immobilier appartenant à l'Etat. Ce programme, piloté par le Directeur Général du Patrimoine de l'Etat, est mis en œuvre par les services placés sous son autorité.

En cohérence avec d'autres programmes, notamment ceux relatifs à la gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources, à la gestion de la commande publique et à la comptabilité et trésorerie de l'Etat, ce programme, recouvre :

- L'acquisition et la cession des propriétés immobilières bâties et non bâties de l'Etat ;
- La gestion et la protection du patrimoine de l'Etat en relation avec les autres services compétents de l'Etat
- La centralisation et la consolidation des comptabilités-matières de l'Etat ;
- L'exercice de toute activité visant la valorisation ou l'exploitation économique et financière du patrimoine mobilier et immobilier ;
- L'entretien et la maintenance du patrimoine mobilier et immobilier de l'Etat ;
- La mobilisation des financements nécessaires à la réalisation des investissements dans le domaine mobilier et immobilier ;
- La préparation des éléments relatifs aux règles de comptabilisation des biens mobiliers et immobiliers de l'Etat ;
- La prise en charge des frais relatifs aux charges sociales et administratives.

Le programme s'articule autour de trois (3) actions, à savoir : (I) la gestion du patrimoine mobilier, (II) la gestion du patrimoine immobilier et (III) l'assurance et le suivi des charges sociales et administratives.

### PRESENTATION DES ACTIONS

---

#### ACTION N°1 : GESTION DU PATRIMOINE MOBILIER

Cette action recouvre les activités de gestion et de protection du patrimoine mobilier de l'Etat en relation avec les autres services compétents de l'Etat, la préparation des éléments relatifs aux règles de comptabilisation des biens mobiliers de l'Etat et la centralisation et la consolidation des comptabilités-matières tenues par les ordonnateurs.

#### ACTION N°2 : GESTION DU PATRIMOINE IMMOBILIER

Cette action recouvre les activités d'acquisition, de réhabilitation, de construction et de cession des propriétés immobilières de l'Etat, la sécurisation du patrimoine de l'Etat, la centralisation de la comptabilité-matières des ordonnateurs et la tenue à jour du fichier du patrimoine immobilier de l'Etat.

#### ACTION N°3 : ASSURANCE ET SUIVI DES CHARGES SOCIALES ET ADMINISTRATIVES

Cette action recouvre les activités de souscription et de gestion des contrats d'assurances nécessaires à la protection du patrimoine de l'Etat, le suivi des dépenses de l'Etat relatives aux charges sociales et administratives.

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

Le Gabon, comme les autres pays membres de la zone CEMAC, s'est engagé dans un processus d'assainissement des finances publiques, dès le début des années 2000.

Dans ce cadre, les six (6) directives harmonisées de gestion de finances publiques en zone CEMAC ont été transposées en droit national. C'est ainsi qu'un certain nombre de mesures budgétaires ont été initiées, notamment la révision de la nomenclature budgétaire, la prise de plusieurs textes sur la gestion des finances publiques, en l'occurrence la loi organique n° 20/2014 du 21 mai 2015 relative aux lois de finances et à l'exécution budgétaire (LOLFEB), ainsi que la création d'un organe administratif dédié à la gestion du patrimoine de l'Etat.

Le renforcement du socle juridique en matière de gestion patrimoniale présenté ci-dessus devrait notamment permettre à la DGPE de :

- Disposer d'un cadre juridique de gestion du patrimoine mobilier et immobilier de l'Etat ;
- Avoir une meilleure connaissance du patrimoine de l'Etat ;
- Réduire les dépenses de location de l'Administration publique tant sur le territoire national que dans les représentations diplomatiques et postes consulaires.

### ENJEUX

---

Les enjeux du programme trouvent leurs fondements aussi bien dans les engagements pris au niveau communautaire que ceux contenus dans le Plan Stratégique Gabon Emergent (PSGE).

Il s'agit notamment :

- De faire passer l'Etat d'une position de locataire à une position de propriétaire
- D'assurer le patrimoine de l'Etat à de meilleures garanties.

**OBJECTIF N°1 : CONNAITRE 70% DU PATRIMOINE DE L'ETAT EN QUANTITE ET EN VALEUR D'ICI A FIN 2023**

- Résultat annuel attendu 1 : avoir identifié 30% des biens immobiliers et mobiliers de l'Etat
- Résultat annuel attendu 2 : avoir obtenu 70% de la cartographie du patrimoine immobilier sur le plan national
- Résultat annuel attendu 3 : avoir produit la balance des comptes de matières de cinq administrations
- Résultat annuel attendu 4 : avoir automatisé la gestion du patrimoine de l'Etat
- Résultat annuel attendu 5 : être parvenu à mettre en place un mécanisme d'enregistrement systématique des acquisitions de véhicules et autres biens meubles

**OBJECTIF N°2 : RENFORCER LE PATRIMOINE IMMOBILIER DE L'ETAT D'ICI A 2023**

- Résultat annuel attendu 1 : être parvenu à se réapproprier les 7 bâtiments illégalement occupés par les tiers
- Résultat annuel attendu 2 : avoir régularisé la situation administrative et juridique de 600 parcelles de l'Etat
- Résultat annuel attendu 3 : avoir produit un fichier présentant les besoins de l'Etat en bâtiments

**OBJECTIF N°3 : PROTEGER LE PATRIMOINE DE L'ETAT**

- Résultat annuel attendu 1 : avoir souscrit 13 polices d'assurances prioritaires
- Résultat annuel attendu 2 : avoir renforcé la sécurité incendie des bâtiments administratifs

**OBJECTIF N°4 : MAITRISER LA DEPENSE DES BAUX, DES CHARGES SOCIALES ET ADMINISTRATIVES**

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir centralisé 70% des locations administratives
- Résultat annuel attendu 2 : Avoir finalisé la renégociation à la baisse à hauteur de 20% de tous les contrats de plus d'un million
- Résultat annuel attendu 3 : Avoir finalisé le projet de décret fixant régime des baux administratifs

**OBJECTIF N°1 : CONNAITRE LE PATRIMOINE DE L'ETAT EN QUANTITE ET EN VALEUR D'ICI A FIN 2023**

**Niveau de réalisation des résultats annuels**

**Rappel des résultats attendus**

- Résultat annuel attendu 1 : avoir identifié 30% des biens immobiliers et mobiliers de l'Etat
- Résultat annuel attendu 2 : avoir obtenu 70% de la cartographie du patrimoine immobilier sur le plan national
- Résultat annuel attendu 3 : avoir produit la balance des comptes de matières de cinq administrations
- Résultat annuel attendu 4 : avoir automatisé la gestion du patrimoine de l'Etat
- Résultat annuel attendu 5 : être parvenu à mettre en place un mécanisme d'enregistrement systématique des acquisitions de véhicules et autres biens meubles

**Résultats annuels atteints**

- Résultat N°1 : 30% des biens immobiliers et mobiliers de l'Etat n'ont pas été identifiés
- Résultat N°2 :
- Résultat N°3 :
- Résultat N°4 :
- Résultat N°5 :

**Indicateurs de performance :**

| Intitulé                                                                                | Unité  | 2020<br>Réalisation<br>RAP | 2021<br>Prévision<br>PAP | 2021<br>Réalisation | Ecart 2021<br>(Réalisé -<br>Prévision) | 2022<br>Prévision | Cible à<br>l'échéance<br>pluriannuelle |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------------------------|--------------------------|---------------------|----------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|
| Pourcentage des biens immobiliers et mobiliers identifiés                               | %      | -                          | 30                       |                     |                                        | 70                | 100                                    |
| Pourcentage de biens immobiliers cartographiés sur le plan national                     | %      | -                          | 70                       |                     |                                        | 100               | 100                                    |
| Nombre de comptes matières élaborés                                                     | Nombre | -                          | 5                        |                     |                                        | 4                 | 14                                     |
| Niveau d'avancement du processus d'automatisation de la gestion du patrimoine de l'Etat | %      | -                          | 30                       |                     |                                        | 70                | 100                                    |
| Pourcentage de véhicules enregistrés                                                    | %      | -                          | 80                       |                     |                                        | 100               | 100                                    |
| Pourcentage de biens meubles enregistrés                                                | %      | -                          | 50                       | NC                  | NA                                     | 80                | 100                                    |

Source des données : DGPE.

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

Les résultats liés à l'objectif n'ont pas pu être connus toutefois, les activités en lien avec l'objectif connaître le patrimoine en quantité et en valeur, la Direction Générale du Patrimoine de l'Etat (DGPE) ont été menées parmi lesquelles :

- l'inventaire de 731 articles à la DGPE, afin de disposer d'un fichier à jour pour la tenue de la comptabilités-matières ;
- la mise à jour du fichier parc automobile de l'Etat par l'intégration des véhicules des EPIC et EPA qui ne figurent pas dans le fichier actuel, faute de déclaration. Aussi, sur 27 entités saisies, à savoir les concessionnaires, les assureurs, la DGTT, l'ANINF, la DGI et les EPIC, 18 ont transmis leurs fichiers, faute de déclaration ;
- une opération de centralisation des états de besoin pour élaborer de l'état prévisionnel en biens meubles de l'administration pour la préparation et la programmation budgétaire ;
- l'examen du projet de plan comptable de l'Etat en se référant au livre des Normes Comptables de l'Etat pour l'harmonisation des comptes d'immobilisations et des stocks ;
- l'élaboration du décret portant transposition de la Directive CEMAC sur la comptabilités-matières, arrêté déclinant tous les supports comptables et l'harmonisation du Plan Comptable de l'Etat.

## OBJECTIF N°2 : RENFORCER LE STATUT D'ETAT PROPRIETAIRE A L'HORIZON 2023

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel attendu 1 : être parvenu à se réapproprier les 7 bâtiments illégalement occupés par les tiers
- Résultat annuel attendu 2 : avoir régularisé la situation administrative et juridique de 600 parcelles de l'Etat
- Résultat annuel attendu 3 : avoir produit un fichier présentant les besoins de l'Etat en bâtiments

#### Résultats annuels atteints

- Résultat N°1 : 2 bâtiments illégalement occupés par les tiers ont été rattachés
- Résultat N°2 : 65 parcelles de l'Etat ont été régularisées
- Résultat N°3 : 1 fichier représentant les besoins de l'Etat en bâtiment a été produit

#### Indicateurs de performance :

| Intitulé                                 | Unité  | 2020<br>Réalisation<br>RAP | 2021<br>Prévision<br>PAP | 2021<br>Réalisation | Ecart 2021<br>(Réalisation -<br>Prévision) | 2022<br>Prévision | Cible à<br>l'échéance<br>pluriannuelle |
|------------------------------------------|--------|----------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|
| Nombre de bâtiments réappropriés         | Nombre | -                          | 3                        | 2                   | -1                                         | 3                 | 7                                      |
| Nombre de parcelles de l'Etat sécurisées | Nombre | -                          | 200                      | 65                  | - 135                                      | 200               | 600                                    |
| Fichier produit                          | Nombre | -                          | 1                        | 1                   | 0                                          | 1                 | 1                                      |

Source des données : DGPE,

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

##### **Résultat 1**

Deux (2) biens immobiliers ont été réappropriés grâce :

- aux enquêtes foncières menées ;
- la réalisation d'un état des lieux des occupants, déposer des mises en demeure en présence d'huissiers de justice ;

##### **Résultat 2**

Cet objectif nécessitait plus de crédits budgétaires que prévus aussi, une opération d'identification et mise en conformité des Parcelles de l'Etat a-t-elle été mise en œuvre.

##### **Résultat 3**

L'activité consistait ici de produire une base de données afin de connaître en quantité et en valeur les besoins de l'Administration en bureaux. Ainsi, sur 36 demandes recensées, 22 ont pu connaître une satisfaction soit un taux de relogement de 61,11%,

## OBJECTIF N°3 : PROTEGER LE PATRIMOINE DE L'ETAT

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel attendu 1 : avoir souscrit 13 polices d'assurances prioritaires
- Résultat annuel attendu 2 : avoir renforcé la sécurité incendie des bâtiments administratifs

## **Résultats annuels atteints**

- Résultat N°1 : 4 polices d'assurance prioritaires ont été souscrites
- Résultat N°2 : 9 bâtiments administratifs ont eu leur sécurité incendie renforcées

## **Indicateurs de performance :**

| Intitulé                                                                   | Unité  | 2020<br>Réalisation<br>RAP | 2021<br>Prévision<br>PAP | 2021<br>Réalisation | Ecart 2021<br>(Réalisé -<br>Prévision) | 2022<br>Cible PAP | Cible à<br>l'échéance<br>pluriannuelle |
|----------------------------------------------------------------------------|--------|----------------------------|--------------------------|---------------------|----------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|
| Nombre de polices d'assurance souscrites                                   | Nombre | -                          | 13                       | 4                   | -9                                     | 15                | 17                                     |
| Nombre de bâtiments administratifs ayant bénéficié de la sécurité incendie | Nombre | -                          | 20                       | 9                   | -11                                    | 20                | 50                                     |

Source des données : DGPE

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

### **Résultat annuel 1**

En vue de couvrir le Patrimoine de l'État et conformément à l'article 13 du code CIMA qui interdit le renouvellement de tout contrat en arriéré, la DGPE a organisé des travaux avec toutes les compagnies d'assurances du marché gabonais Assinco-Nsia-Ogar-Axa pour faire le point des règlements des primes dues par l'État.

Ces travaux ont permis de connaître le niveau réel d'endettement de l'État vis-à-vis desdites compagnies.

### **Résultat annuel 2**

Dans le cadre de la sécurisation des bâtiments appartenant à l'Etat et des baux administratifs, une opération de recensement des équipements en sécurité incendie pour 09 bâtiments a été réalisée au Centre International Multisectoriel de Formation et d'Enseignement Professionnel de NKOK de Libreville ; en présence de 02 Experts Vérificateurs en risque incendie de la société Axa Assurances.

Cette visite technique a permis de voir la structure des bâtiments ; de permettre aux experts de proposer une tarification des biens à assurer mais également la fourniture en matière d'équipement en sécurité incendie.

Toutes ces démarches ont permis la souscription de plusieurs polices d'assurances prioritaires à savoir :

- l'assurance santé des diplomates gabonais ;
- 3 polices d'assurances multirisque Aviation.

## Niveau de réalisation des résultats annuels

### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir centralisé 70% des locations administratives
- Résultat annuel attendu 2 : Avoir finalisé la renégociation à la baisse à hauteur de 20% de tous les contrats de plus d'un million
- Résultat annuel attendu 3 : Avoir finalisé le projet de décret fixant régime des baux administratifs

### Résultats annuels atteints

- Résultat N°1 : 52,7 % des locations administratives ont été centralisées
- Résultat N°2 : 65 les contrats de plus d'un million ont été renégociés
- Résultat N°3 : ND

### Indicateurs de performance :

| Intitulé                                      | Unité  | 2020<br>Réalisation<br>RAP | 2021<br>Prévision<br>PAP | 2021<br>Réalisation | Ecart 2021<br>(Réalisé -<br>Prévision) | 2022<br>Prévision | Cible à<br>l'échéance<br>pluriannuelle |
|-----------------------------------------------|--------|----------------------------|--------------------------|---------------------|----------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|
| Pourcentage de contrats centralisés à la DGPE | %      | -                          | 70                       | 52.7                | - 17,3                                 | 100               | 100                                    |
| Nombre de contrats renégociés                 | Nombre | -                          | 30                       | 65                  | 30                                     | 19                | 59                                     |

Source des données : DGPE

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

#### **Résultat 1**

Il s'agissait ici de centraliser l'ensemble des locations administratives dans une même entité afin de maîtriser la dépense des baux qui avait atteint des proportions très élevées.

Ainsi, 52,70% ont été atteints soit :

- Baux gérés par les ministères sectoriels : sur 895 contrats, 517, soit **42,56 %** appartiennent aux forces de défense et de sécurité pour un coût Annuel de 1 443 575 543 FCFA ;
- 10 pour le compte du SAMU Social Gabonais pour un cout annuel de 176 100 000 FCFA ;
- 94 contrats pour le compte des Médecins cubains pour un cout annuel de 981 960 000 FCFA ;
- 201 contrats pour le compte des Missions Diplomatiques pour un cout annuel.

Pour ce faire, nous nous sommes déplacés vers les ministères sectoriels (DCAF, pour les FDS) pour une récolte documentaire, séances de travail avec ces entités et analyse des données.

Les difficultés pour atteindre les objectifs sont dues au manque de coopération de certaines entités militaires, au manque de ressources pour l'identification physique des baux des missions diplomatiques et postes consulaires

#### **Résultat 2**

Entre 2013 et 2019, on est passé de 6.687.558.002 à 21.794.366.996 soit un taux d'augmentation annuelle de 30% des baux administratifs

En 2020, sur un échantillon de 65 contrats équivalents à 24.930.756.988 FCFA, une opération de réduction des baux a permis de faire une économie nette annuelle de **11.567.337.756** FCFA. Pour ce faire :

- une contre-expertise desdits baux a été réalisée ;
- les bailleurs concernés ont été convoqués ;
- les valeurs réelles des baux en question leur ont été proposées.

Les difficultés pour atteindre nos objectifs suite au non-paiement depuis plusieurs années des baux des SCI.

Les raisons qui nous ont conduit à actualiser cette cible, sont dues au fait de la surfacturation d'un certain nombre élevé des contrats et la non-conformité des normes de location ;

# PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES

## RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE

| Numéro et intitulé programmes et titres                                            | Autorisations d'engagement       |                         |               | Crédits de paiement         |                          |                 |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------|---------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------|
|                                                                                    | AE ouvertes en LFR pour 2021 (a) | AE engagées en 2021 (b) | Ecart (a – b) | CP ouverts en LFR pour 2021 | CP consommés en 2021 (d) | Ecart (c) – (d) |
| 14.539.1: Gestion du patrimoine de l'État                                          | 150 000 000                      | 81 625 000              | - 68 375 000  | 150 000 000                 | 81 625 000               | - 68 375 000    |
| Titre 1 : charges financières de la dette                                          | -                                | -                       | -             | -                           | -                        | -               |
| Titre 2 : dépenses de personnel                                                    | -                                | -                       | -             | -                           | -                        | -               |
| Titre 3 : dépenses de biens et services                                            | 150 000 000                      | 81 625 000              | - 68 375 000  | 150 000 000                 | 81 625 000               | - 68 375 000    |
| Titre 4 : dépenses de transfert                                                    | -                                | -                       | -             | -                           | -                        | -               |
| Titre 5 : dépenses d'investissement                                                | -                                | -                       | -             | -                           | -                        | -               |
| Titre 6 : autres dépenses                                                          | -                                | -                       | -             | -                           | -                        | -               |
| 14.539.2 : Gestion du patrimoine immobilier                                        | 150 000 000                      | 124 995 000             | - 25 005 000  | 150 000 000                 | 124 995 000              | - 25 005 000    |
| Titre 1 : charges financières de la dette                                          | -                                | -                       | -             | -                           | -                        | -               |
| Titre 2 : dépenses de personnel                                                    | -                                | -                       | -             | -                           | -                        | -               |
| Titre 3 : dépenses de biens et services                                            | 150 000 000                      | 124 995 000             | - 25 005 000  | 150 000 000                 | 124 995 000              | - 25 005 000    |
| Titre 4 : dépenses de transfert                                                    | -                                | -                       | -             | -                           | -                        | -               |
| Titre 5 : dépenses d'investissement                                                | -                                | -                       | -             | -                           | -                        | -               |
| Titre 6 : autres dépenses                                                          | -                                | -                       | -             | -                           | -                        | -               |
| 14.539.3 : Gestion des assurances et suivi des charges sociales et administratives | 471 642 901                      | 111 160 063             | - 360 482 838 | 471 642 901                 | 111 160 063              | - 360 482 838   |
| Titre 1 : charges financières de la dette                                          | -                                | -                       | -             | -                           | -                        | -               |
| Titre 2 : dépenses de personnel                                                    | 321 642 901                      | -                       | - 321 642 901 | 321 642 901                 | -                        | - 321 642 901   |
| Titre 3 : dépenses de biens et services                                            | 150 000 000                      | 111 160 063             | - 38 839 937  | 150 000 000                 | 111 160 063              | - 38 839 937    |
| Titre 4 : dépenses de transfert                                                    | -                                | -                       | -             | -                           | -                        | -               |
| Titre 5 : dépenses d'investissement                                                | -                                | -                       | -             | -                           | -                        | -               |
| Titre 6 : autres dépenses                                                          | -                                | -                       | -             | -                           | -                        | -               |
| 14.539:14.539 : Gestion du patrimoine de l'État                                    | 771 642 901                      | 317 780 063             | - 453 862 838 | 771 642 901                 | 317 780 063              | - 453 862 838   |
| Titre 1 : charges financières de la dette                                          | -                                | -                       | -             | -                           | -                        | -               |
| Titre 2 : dépenses de personnel                                                    | 321 642 901                      | -                       | - 321 642 901 | 321 642 901                 | -                        | - 321 642 901   |
| Titre 3 : dépenses de biens et services                                            | 450 000 000                      | 317 780 063             | - 132 219 937 | 450 000 000                 | 317 780 063              | - 132 219 937   |
| Titre 4 : dépenses de transfert                                                    | -                                | -                       | -             | -                           | -                        | -               |
| Titre 5 : dépenses d'investissement                                                | -                                | -                       | -             | -                           | -                        | -               |
| Titre 6 : autres dépenses                                                          | -                                | -                       | -             | -                           | -                        | -               |

### Explication des principaux écarts :

Pour une dotation budgétaire de **771 642 901 FCFA**, le programme Gestion du Patrimoine de l'Etat, a été exécuté à hauteur de **317 780 063 FCFA**, soit un taux d'exécution de **41,18%**.

## RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME

## RECAPITULATION DES MOUVEMENTS ENTRE ACTIONS ET TITRES AU SEIN DU PROGRAMME

Il n'y a eu aucune Fongibilité de crédits pour le compte de l'année budgétaire 2021 dans le programme Gestion du Patrimoine de l'Etat.

### VIREMENTS

#### Tableau récapitulatif des virements

| Programme source du virement                                   | Programme destinataire du virement        | Titre   | Modification du montant d'AE pour le programme | Modification du montant de CP pour le programme |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 23.780 : Dotation pour dépenses accidentelles et imprévisibles | 14.539 : Gestion du contentieux de l'Etat | Titre 3 | 5 000 000                                      | 5 000 000                                       |
| <b>Total des virements</b>                                     |                                           |         | <b>5 000 000</b>                               | <b>5 000 000</b>                                |
| dont Titre 3                                                   |                                           |         | 5 000 000                                      | 5 000 000                                       |

#### Explication des impacts de chaque virement :

Le Programme Gestion du Patrimoine de l'ETAT (14.539) a reçu un Virement de 5 000 000 FCFA provenant du Programme Dotation pour dépenses accidentelles et imprévisibles (23.780) de la MISSION 23.

### TRANSFERTS

Il n'y a eu aucun Transfert de crédit pour le compte de l'année budgétaire 2021 dans le programme Gestion du Patrimoine de l'Etat.

### ANNULATIONS

Il n'y a eu aucune annulation de crédit pour le compte de l'année budgétaire 2021 dans le programme Gestion du Patrimoine de l'Etat.

### REPORTS

Il n'y a eu aucun report de crédit pour le compte de l'année budgétaire 2021 dans le programme Gestion du Patrimoine de l'Etat.

# EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS

## EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT

| Emplois de l'administration                                              | Effectifs au 31-déc-19 | Effectifs au 31-déc-20 | Effectifs au 1 <sup>er</sup> janvier 2021 | Mouvements d'effectifs en 2021 |          |                           | Effectifs au 31.12. 2021 |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------|----------|---------------------------|--------------------------|
|                                                                          |                        |                        |                                           | Sorties                        | Entrées  | Ecart (entrées - sorties) |                          |
| <b>Agents hors catégorie</b>                                             | <b>3</b>               | <b>3</b>               | <b>4</b>                                  | <b>0</b>                       | <b>0</b> | <b>0</b>                  | <b>4</b>                 |
| <b>Agents de catégorie A</b>                                             | <b>80</b>              | <b>78</b>              | <b>137</b>                                | <b>0</b>                       | <b>4</b> | <b>4</b>                  | <b>141</b>               |
| Permanents                                                               | 80                     | 78                     | 137                                       | 0                              | 4        | 4                         | 141                      |
| Non permanents                                                           | 0                      | 0                      | 0                                         | 0                              | 0        | 0                         | 0                        |
| <b>Agents de catégorie B</b>                                             | <b>25</b>              | <b>29</b>              | <b>63</b>                                 | <b>0</b>                       | <b>1</b> | <b>1</b>                  | <b>64</b>                |
| Permanents                                                               | 25                     | 29                     | 63                                        | 0                              | 1        | 1                         | 64                       |
| Non permanents                                                           | 0                      | 0                      | 0                                         | 0                              | 0        | 0                         | 0                        |
| <b>Agents de catégorie C</b>                                             | <b>7</b>               | <b>6</b>               | <b>9</b>                                  | <b>2</b>                       | <b>0</b> | <b>2</b>                  | <b>7</b>                 |
| Permanents                                                               | 7                      | 6                      | 9                                         | 2                              | 0        | 2                         | 7                        |
| Non permanents                                                           | 0                      | 0                      | 0                                         | 0                              | 0        | 0                         | 0                        |
| <b>Agents sur solde indiciaire (Cat A + B + C)</b>                       | <b>112</b>             | <b>113</b>             | <b>209</b>                                | <b>2</b>                       | <b>5</b> | <b>7</b>                  | <b>212</b>               |
| <b>Main d'œuvre non permanente</b>                                       | <b>18</b>              | <b>16</b>              | <b>32</b>                                 | <b>0</b>                       | <b>0</b> | <b>0</b>                  | <b>32</b>                |
| <b>Total pour les emplois de l'administration au niveau du programme</b> | <b>133</b>             | <b>132</b>             | <b>245</b>                                | <b>2</b>                       | <b>5</b> | <b>7</b>                  | <b>248</b>               |

### Explication des évolutions :

La réforme de la Direction Générale du Patrimoine de l'Etat (DGPE) a entraîné une affectation de 109 employés par arrêté du Ministre du Budget et des Comptes Publics. Ce qui porte le nombre d'employés à 248 en plus d'autres recrutements.

# 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                                                                       | 321 642 901                           | 321 642 901        | 0                            | 0        | - 321 642 901        | - 321 642 901        |
| Masse salariale des emplois des opérateurs, rémunérés par le programme, inclus dans le plafond d'emplois du ministère | 0                                     | 0                  | 0                            | 0        | 0                    | 0                    |
| <b>Total des crédits de titre 2</b>                                                                                   | <b>321 642 901</b>                    | <b>321 642 901</b> | <b>0</b>                     | <b>0</b> | <b>- 321 642 901</b> | <b>- 321 642 901</b> |

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

Il s'agit des crédits relatifs à la MONP. Les autres crédits sont en gestion centralisée.

## 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                   |
| 14.539.1: Gestion du patrimoine de l'État                                          | 150 000 000                           | 150 000 000        | 81 625 000                   | 81 625 000         | - 68 375 000         | - 68 375 000         |
| 14.539.2 : Gestion du patrimoine immobilier                                        | 150 000 000                           | 150 000 000        | 124 995 000                  | 124 995 000        | - 25 005 000         | - 25 005 000         |
| 14.539.3 : Gestion des assurances et suivi des charges sociales et administratives | 150 000 000                           | 150 000 000        | 111 160 063                  | 111 160 063        | - 38 839 937         | - 38 839 937         |
| <b>Total des crédits de titre 3</b>                                                | <b>450 000 000</b>                    | <b>450 000 000</b> | <b>317 780 063</b>           | <b>317 780 063</b> | <b>- 132 219 937</b> | <b>- 132 219 937</b> |

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

La Consommation du Titre 3 n'a servi qu'au fonctionnement de la Direction.

# PROGRAMME PILOTAGE ET SOUTIEN A LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

# BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME

## PRESENTATION DU PROGRAMME

### PERIMETRE DU PROGRAMME

---

Le programme « Pilotage et soutien à la gestion des finances publiques » est un programme stratégique du **Ministère du Budget et des Comptes Publics** (MBCP). Il a pour objectif de moderniser son organisation et son fonctionnement, suivre et évaluer les conditions dans lesquelles les instructions sont adressées aux services et des remontées d'informations qui leur sont votées.

De plus, ce programme veille à la qualité des politiques publiques du Ministère et des opérateurs qui en relèvent, en matière de gestion économique, de gestion budgétaire et financière ainsi que de gestion sociale.

Ce programme regroupe les services des Cabinets du Ministre et du Ministre Délégué, de l'Inspection Générale des Services et du Secrétariat Général avec ses fonctions supports.

Le responsable du Programme (RPROG) est le Secrétaire Général du MBCP. Ce dernier anime les relations de travail de tous les RPROG avec le Ministre et son Cabinet afin de mettre en œuvre les politiques publiques portées par ce dernier.

Pour permettre un fonctionnement optimal des services du ministère, le Secrétariat Général est assisté de quatre fonctions supports que sont la Direction Centrale des Affaires Financières (DCAF), la Direction Centrale des Ressources Humaines (DCRH) et la Direction Centrale des Systèmes Informatiques (DCSI), la Direction Centrale de la Documentation et des Archives (DCDA).

A cet effet, la DCAF est chargée de rendre effectif, le cycle budgétaire en collaboration avec les autres services du ministère.

La DCRH est chargée de mettre en œuvre la politique de gestion et de développement des ressources humaines en fonction de la spécificité du Ministère.

La DCSI assure la mission de veille technologique et organise le système, le réseau et la sécurité de l'information au sein du Ministère.

La (DCDA) qui assure la conservation et le traitement des archives du Ministère.

### PRESENTATION DES ACTIONS

---

#### ACTION N° 1 : PILOTAGE DE LA STRATEGIE MINISTERIELLE

Le "Pilotage de la stratégie ministérielle" est assuré par le Cabinet du Ministre du Budget et des Comptes Publics avec l'appui technique de l'Inspection Générale des Services.

Ce pilotage s'effectue dans le contexte du programme phare de la réforme et de modernisation de l'administration en cours.

De ce fait, le pilotage de la stratégie ministérielle consiste essentiellement à :

- donner des orientations claires sur les politiques publiques à mettre en œuvre par les programmes de la mission
- s'assurer de l'atteinte de tous les objectifs contenus dans le PAP du fait de la responsabilité politique du Ministre
- s'assurer de la maîtrise des processus opérationnels par les Directions Générales ;
- optimiser la fonction financière de l'Etat ;
- élargir et redynamiser le recouvrement des recettes de l'Etat ;
- apurer et limiter les arriérés de la dette publique ;
- renforcer les efforts relatifs à la protection sociale et à la solidarité nationale.

- faire fonctionner les structures de pilotage de la mission Gestion de finances Publiques, à travers le comité ministériel pour la réforme budgétaire, la cellule technique ministérielle et la cellule PTM ;
- contrôler et réguler les activités des services.

## ACTION N° 2 : COORDINATION ADMINISTRATIVE

La "Coordination administrative" est une compétence dévolue au Secrétariat Général du Ministère du Budget et des Comptes Publics appuyé de ses services supports.

Pour un meilleur suivi de toutes les politiques publiques portées par le Ministre, le SG est chargé d'assurer une gouvernance proactive et efficace de l'administration du ministère grâce aux moyens généraux dont il est doté.

L'activité de coordination administrative vise, de façon globale, à rendre efficaces l'organisation et le fonctionnement des services du Ministère.

De plus, le SG, en sa qualité de pilote global de l'administration du Ministère, anime les relations de travail de tous les RPROG avec le Ministre et son Cabinet. De ce fait, le SG fait vivre les activités des structures de pilotage de la mission (le comité ministériel pour la réforme budgétaire, la cellule technique ministérielle, et la cellule PTM).

## PRESENTATION STRATEGIQUE DU PROGRAMME

---

La baisse de l'activité économique causée en grande partie par l'épidémie du corona virus a conduit le gouvernement à proposer une politique de relance. Le gouvernement doit ainsi s'appuyer sur le sens des priorités et la bonne gouvernance des deniers publics

Le programme pilotage et soutien doit aussi s'affirmer sur ses actions régaliennes, à savoir :

- organiser les services du Ministère, conformément au programme de réforme et de modernisation de l'administration ;
- assurer la cohérence de toutes les actions menées dans le cadre du cycle budgétaire (préparation et exécution du budget, système d'information, passation des marchés publics, audit interne et externe, suivi et évaluation), en vue de relever nos standards en matière de gestion des finances publiques ;
- contrôler les politiques publiques du Ministère et assurer un fonctionnement efficace des services du ministère, en apportant l'appui et les ressources nécessaires à la bonne exécution des missions confiées aux fonctions supports.

## ENJEUX

---

- assurer une gouvernance proactive et efficace de l'administration du ministère ;
- instaurer un véritable cycle de performance au sein des programmes du Ministère ;
- faire des fonctions supports des acteurs déterminants de la modernisation de l'administration ;
- faire vivre les structures de pilotage de la mission, à savoir :
  - le comité ministériel pour la réforme budgétaire ;
  - la cellule technique ministérielle ;
  - la cellule PTM.

**OBJECTIF N° 1 : : MODERNISER L'ADMINISTRATION DU MINISTERE**

- Résultat annuel 1 : Avoir un cadre organique du Ministère.
- Résultat annuel 2 : Avoir Formalisé les projets de modernisation des services supports du Ministère en temps réel.
- Résultat annuel 3 : Avoir encadré 100% des programmes dans la mise en œuvre du processus budgétaire.

**OBJECTIF N° 2 : CREER UN CADRE DE TRAVAIL OPTIMAL AU SEIN DU MINISTERE**

- Résultat annuel 1 : Avoir réduit les conflits du travail à 20 jours.
- Résultat annuel 2 : Avoir entretenu régulièrement les bâtiments du Ministère à 100%.
- Résultat annuel 3 : Avoir doté en fournitures de bureau et matériel informatique d'au moins 70% des fonctions supports.

**OBJECTIF N°3 : MODERNISER A 80 % LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

- Résultat annuel 1 : avoir Mise en place une gestion personnalisée d'au moins 70% des effectifs du Ministère.
- Résultat annuel 2 : avoir Formé 40% des agents du Ministère conformément au répertoire des métiers.

**OBJECTIF STRATEGIQUE N°1 : MODERNISER L'ADMINISTRATION DU MINISTERE**

**Niveau de réalisation des résultats annuels**

**Rappel des résultats attendus**

- Résultat annuel 1 : Avoir un cadre organique du Ministère ;
- Résultat annuel 2 : Formaliser les projets de modernisation des fonctions supports du Ministère en temps réel
- Résultat annuel 3 : Avoir encadré 100% des programmes dans la mise en œuvre du processus budgétaire.

**Résultats annuels atteints**

- Résultat N°1 : ND
- Résultat N°2 : ND
- Résultat N°3 : ND

**Indicateurs de performance :**

| Intitulé                                                      | Unité  | 2020<br>Réalisation<br>RAP | 2021<br>Prévision<br>PAP | 2021<br>Réalisation | Ecart 2021<br>(Réalisé -<br>Prévision) | 2022<br>Prévision | Cible à l'échéance<br>pluriannuelle |
|---------------------------------------------------------------|--------|----------------------------|--------------------------|---------------------|----------------------------------------|-------------------|-------------------------------------|
| Nombre de processus à formaliser ou à actualiser              | Nombre | ND                         | 5                        | ND                  | NA                                     | 10                | 10                                  |
| Pourcentage des bureaux entièrement équipés                   | %      | ND                         | 15                       | ND                  | NA                                     | 15                | 15                                  |
| Pourcentage de documents budgétaires élaborés dans les délais | %      | NA                         | 100                      | ND                  | NA                                     | 100               | 100                                 |

Source des données : Secrétariat Général

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

**Résultat annuel N°1**

Non défini en raison du caractère instable des missions du ministère qui ont évolué au cours de l'année 2021. Ainsi, la réforme de l'ancien cadre institutionnel (Ministère de l'Economie et des Finances) s'est traduite par la création d'un (01) ministère (Ministère du Budget et des Comptes Publics) avec des missions précises.

**Résultat annuel N°2**

Il n'y a pas eu un travail d'inventaire, lequel avait été annulé en raison des risques professionnels occasionnés par la covid-19.

**Résultat annuel N°3**

Non appliqué en raison de la faible collaboration entre les différents services techniques du Ministère dans le cadre du reporting.

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel 1 : Avoir réduit les conflits du travail à 20 jours ;
- Résultat annuel 2 : Avoir entretenu régulièrement les bâtiments du Ministère à 80% ;
- Résultat annuel 3 : Avoir doté à 70% les services des fonctions supports en fournitures de bureau et matériel informatique.

#### Résultats annuels atteints

- Résultat N°1 : ND
- Résultat N°2 : NA
- Résultat N°3 : NA

#### Indicateurs de performance :

| Intitulé                                                               | Unité  | 2020<br>Réalisation<br>RAP | 2021<br>Prévision<br>PAP | 2021<br>Réalisation | Ecart 2021<br>(Réalisé -<br>Prévision) | 2022<br>Prévision | Cible à<br>l'échéance<br>pluriannuelle |
|------------------------------------------------------------------------|--------|----------------------------|--------------------------|---------------------|----------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|
| Nombre moyen de jours pour la résolution des conflits du travail       | Nombre | NA                         | 20                       | ND                  | NA                                     | 15                | 10                                     |
| Pourcentage des incidents traités                                      | %      | NA                         | 85                       | NA                  | NA                                     | 100               | 100                                    |
| Pourcentage des services dotés en fournitures et matériel informatique | %      | NA                         | 70                       | NA                  | NA                                     | 80                | 80                                     |

Source des données : Secrétariat Général

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

##### **Résultat annuel N°1**

Non appliqué à cause de l'absence d'un cadre juridique permettant un dialogue formel avec les partenaires sociaux.

##### **Résultat annuel N°2**

Non appliqué en raison des mesures restrictives dans la cadre de la covid-19.

##### **Résultat annuel N°3**

Non appliqué en raison des mesures restrictives dans la cadre de la covid-19.

## OBJECTIF N°3 : MODERNISER A 80 % LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel 1 : Avoir aménagé à 50% un espace d'archivage des dossiers physiques ;
- Résultat annuel 2 : Avoir mis en place de la GPEEC.

#### Résultats annuels atteints

- Résultat N°1 : NA
- Résultat N°2 : NA

#### Indicateurs de performance :

| Intitulé                                                                                                                 | Unité | 2020<br>Réalisation<br>RAP | 2021<br>Prévision<br>PAP | 2021<br>Réalisation | Ecart 2021<br>(Réalisé -<br>Prévision) | 2022<br>Prévision | Cible à<br>l'échéance<br>pluriannuelle |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------------------|--------------------------|---------------------|----------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|
| Taux d'avancement de la mise en place d'une salle d'archivage                                                            | %     | NR                         | 100                      | NA                  | NA                                     | ND                | ND                                     |
| Taux d'avancement de la mise en place de la Gestion Prévisionnelle des Emplois, des effectifs et des Compétences (GPEEC) | %     | NR                         | 100                      | NA                  | NA                                     | ND                | ND                                     |

Source des données : Secrétariat Général

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

##### **Résultat annuel N°1**

Non réalisé parce que le projet n'a pas encore démarré.

##### **Résultat annuel N°2**

Non réalisé parce qu'aucune ligne de crédit conséquente n'a été prévue à cet effet dans la LFR 2021.

**NOTA :** Face au risque professionnel engendré par la pandémie, il a été impossible de mettre en place un dispositif de révision des objectifs initiaux. C'est pourquoi il est difficile de cerner la pertinence de la non-atteinte de certains résultats ou la non-réalisation de certains projets conformément aux tableaux ci-dessus.

Néanmoins, le secrétariat général a affirmé son rôle dans la gestion de la crise. Au niveau ministériel, il a coordonné l'organisation des services face à la pandémie, en supervisant l'établissement des plans de continuité d'activités identifiant les missions prioritaires du ministère devant être maintenues durant la période de confinement.

# PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES

## RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE

|                                                                              | Autorisations d'engagement       |                         |                 | Crédits de paiement         |                          |                 |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------|-----------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------|
| Numéro et intitulé programmes et titres                                      | AE ouvertes en LFR pour 2021 (a) | AE engagées en 2021 (b) | Ecart (a – b)   | CP ouverts en LFR pour 2021 | CP consommés en 2021 (d) | Ecart (c) – (d) |
| 14.542.1: Pilotage de la stratégie ministérielle                             | 1 193 366 949                    | 4 617 046 779           | 3 423 679 830   | 1 193 366 949               | 4 617 046 779            | 3 423 679 830   |
| Titre 2 dépenses de personnel                                                | 93 093 352                       | -                       | -93 093 352     | 93 093 352                  | -                        | - 93 093 352    |
| Titre 3 dépenses de biens et services                                        | 708 527 035                      | 4 617 046 779           | 3 908 519 744   | 708 527 035                 | 4 617 046 779            | 3 908 519 744   |
| Titre 4 dépenses de transfert                                                | 91 746 562                       | -                       | - 91 746 562    | 91 746 562                  | -                        | - 91 746 562    |
| Titre 5 dépenses d'investissement                                            | 300 000 000                      | -                       | - 300 000 000   | 300 000 000                 | -                        | -300 000 000    |
| 14.542.2: Coordination administrative                                        | 6 262 453 642                    | 619 845 879             | - 5 642 607 763 | 6 262 453 642               | 619 845 879              | - 5 642 607 763 |
| Titre 2 dépenses de personnel                                                | 5 787 906 060                    | -                       | - 5 787 906 060 | 5 787 906 060               | -                        | - 5 787 906 060 |
| Titre 3 dépenses de biens et services                                        | 474 547 583                      | 370 559 880             | - 103 987 703   | 474 547 583                 | 370 559 880              | - 103 987 703   |
| Titre 5 dépenses d'investissement                                            | -                                | 249 285 999             | 249 285 999     | -                           | 249 285 999              | 249 285 999     |
| 14.542: Pilotage et Soutien à la politique de gestion des finances publiques | 7 455 820 591                    | 5 236 892 658           | -2 218 927 933  | 7 455 820 591               | 5 236 892 658            | - 2 218 927 933 |
| Titre 2 dépenses de personnel                                                | 5 880 999 412                    | -                       | -5 880 999 412  | 5 880 999 412               | -                        | -5 880 999 412  |
| Titre 3 dépenses de biens et services                                        | 1 183 074 618                    | 4 987 606 659           | 3 804 532 041   | 1 183 074 618               | 4 987 606 659            | 3 804 532 041   |
| Titre 4 dépenses de transfert                                                | 91 746 562                       | -                       | - 91 746 562    | 91 746 562                  | -                        | - 91 746 562    |
| Titre 5 dépenses d'investissement                                            | 300 000 000                      | 249 285 999             | - 50 714 001    | 300 000 000                 | 249 285 999              | -50 714 001     |

### Explication des principaux écarts :

Sur une dotation globale de **7 455 820 591 FCFA** allouée au programme pilotage et soutien aux politiques de gestion des finances publiques, **5 236 892 658 FCFA** ont été exécutés, soit un niveau d'exécution de **70,24 %**.

L'exécution par titre se décline ainsi qu'il suit :

- Titre 2 : S'agissant du titre 2 réservé aux dépenses du personnel, une dotation de 5 880 999 412 FCFA a été allouée mais n'a pas été exécutée.
- Titre 3 : S'agissant du titre 3 réservés aux biens et services, le niveau d'exécution réalisé est largement au-dessus des prévisions de la loi de finances. En effet, prévus pour un montant de 1 183 074 618 FCFA, les crédits de biens et services ont été exécutés à hauteur de 4 987 606 659 FCFA, soit un taux de 421,58 %.
- Titre 4 : Par ailleurs, s'agissant des dépenses de transferts, sur une dotation de 91 746 562 FCFA inscrits dans la loi de finances, Rien n'a été exécuté.
- Titre 5 : S'agissant du titre 5 réservés aux dépenses d'investissement, prévus pour un montant de 300 000 000 FCFA, un montant à hauteur de 249 285 999 FCFA, soit un taux de 83,10 %.

## RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME

### RECAPITULATION DES MOUVEMENTS ENTRE ACTIONS ET TITRES AU SEIN DU PROGRAMME

Il n'y a eu aucun mouvement de Fongibilité de crédits pour le compte de l'année budgétaire 2021 dans le programme **Pilotage et Soutien à la Politique de Gestion des Finances publiques**.

#### VIREMENTS

Il n'y a eu aucun mouvement de Virement de crédits pour le compte de l'année budgétaire 2021 dans le programme **Pilotage et Soutien à la Politique de Gestion des Finances publiques**.

#### TRANSFERTS

Il n'y a eu aucun mouvement de Transferts de crédits pour le compte de l'année budgétaire 2021 dans le programme **Pilotage et Soutien à la Politique de Gestion des Finances publiques**.

#### ANNULATIONS

Il n'y a eu aucune Annulation de crédits pour le compte de l'année budgétaire 2021 dans le programme **Pilotage et Soutien à la Politique de Gestion des Finances publiques**.

#### REPORTS

Il n'y a eu aucun Report de crédits pour le compte de l'année budgétaire 2021 dans le programme **Pilotage et Soutien à la Politique de Gestion des Finances publiques**.

# 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>Agents hors catégorie</b>                                             | <b>10</b>                     | <b>8</b>                      | <b>8</b>                                  | NC                             | NC      | NC                        | NC                       |
| <b>Agents de catégorie A</b>                                             | <b>202</b>                    | <b>195</b>                    | <b>195</b>                                | NC                             | NC      | NC                        | NC                       |
| Permanents                                                               | 174                           | 167                           | 167                                       |                                |         |                           |                          |
| Non permanents                                                           | 28                            | 28                            | 28                                        |                                |         |                           |                          |
| <b>Agents de catégorie B</b>                                             | <b>104</b>                    | <b>101</b>                    | <b>101</b>                                | NC                             | NC      | NC                        | NC                       |
| Permanents                                                               | 100                           | 97                            | 97                                        |                                |         |                           |                          |
| Non permanents                                                           | 4                             | 4                             | 4                                         |                                |         |                           |                          |
| <b>Agents de catégorie C</b>                                             | <b>23</b>                     | <b>20</b>                     | <b>20</b>                                 | NC                             | NC      | NC                        | NC                       |
| Permanents                                                               | 22                            | 19                            | 19                                        |                                |         |                           |                          |
| Non permanents                                                           | 1                             | 1                             | 1                                         |                                |         |                           |                          |
| <b>Agents sur solde indiciaire (Cat A + B + C)</b>                       | <b>329</b>                    | <b>316</b>                    | <b>316</b>                                | NC                             | NC      | NC                        | NC                       |
| <b>Main d'œuvre non permanente</b>                                       | <b>219</b>                    | <b>204</b>                    | <b>204</b>                                | NC                             | NC      | NC                        | NC                       |
| <b>Total pour les emplois de l'administration au niveau du programme</b> | <b>558</b>                    | <b>528</b>                    | <b>528</b>                                | NC                             | NC      | NC                        | NC                       |

### Explication des évolutions :

# 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                                                                       | 5 880 999 412                         | 5 880 999 412        | 0                            | 0        | - 5 880 999 412        | - 5 880 999 412      |
| Masse salariale des emplois des opérateurs, rémunérés par le programme, inclus dans le plafond d'emplois du ministère | 0                                     | 0                    | 0                            | 0        | 0                      | 0                    |
| <b>Total des crédits de titre 2</b>                                                                                   | <b>5 880 999 412</b>                  | <b>5 880 999 412</b> | <b>0</b>                     | <b>0</b> | <b>- 5 880 999 412</b> | <b>5 880 999 412</b> |

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

Aucun crédit du titre 2 n'a été exécuté pour ce programme.

## 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 Pilotage de la stratégie ministérielle</b>                                                                                                                    | <b>708 527 035</b>                    | <b>708 527 035</b>   | <b>4 617 046 779</b>         | <b>4 617 046 779</b> | <b>3 908 519 744</b> | <b>3 908 519 744</b> |
| Prise en charge des engagements du Ministère sur la couverture des activités du PRE                                                                                       | 297 581 355                           | 297 581 355          | 1 939 159 647                | 1 939 159 647        | 1 641 578 293        | 1 641 578 293        |
| Amélioration du cadre de la vie sociale au sein du Ministère                                                                                                              | 198 387 570                           | 198 387 570          | 1 292 773 098                | 1 292 773 098        | 1 094 385 528        | 1 094 385 528        |
| Pilotage et suivi de l'action ministérielle                                                                                                                               | 212 558 110                           | 212 558 110          | 1 385 114 034                | 1 385 114 034        | 1 172 555 923        | 1 172 555 923        |
| <b>ACTION 2 Coordination administrative</b>                                                                                                                               | <b>474 547 583</b>                    | <b>474 547 583</b>   | <b>370 559 880</b>           | <b>370 559 880</b>   | <b>- 103 987 703</b> | <b>- 103 987 703</b> |
| Gestion des bâtiments du Ministère (entretien des équipements, bâtiments, gardiennage, plomberie.) et remboursement d'une partie de la dette des prestations non engagées | 298 964 977                           | 298 964 977          | 233 452 724                  | 233 452 724          | -65 512 253          | -65 512 253          |
| Gestion des ressources humaines, coordination des activités relatives à la BOP et suivi des différents programmes du Ministère                                            | 47 454 758                            | 47 454 758           | 37 055 988                   | 37 055 988           | -10 398 770          | -10 398 770          |
| Coordination des actions ministérielles avec les fonctions supports (DCAF, DCSI et DCRH)                                                                                  | 128 127 847                           | 128 127 847          | 100 051 168                  | 100 051 168          | -28 076 680          | -28 076 680          |
| <b>Total des crédits de titre 3</b>                                                                                                                                       | <b>1 183 074 618</b>                  | <b>1 183 074 618</b> | <b>4 987 606 659</b>         | <b>4 987 606 659</b> | <b>3 804 532 041</b> | <b>3 804 532 041</b> |

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

Sur une dotation de 1 183 074 618 FCFA inscrite au titre des dépenses de biens et services dans la loi de finances, 708 527 035 FCFA ont été affectés à la stratégie ministérielle, contre 474 547 583 FCFA à la coordination administrative.

Les crédits alloués à la stratégie ministérielle ont été exécutés très largement au-dessus de la prévision (4 617 046 779 FCFA), soit 651,64 % ; alors que ceux prévus pour la coordination administrative ont exécutés à hauteur de 370 559 880 soit 78,09 %.

#### **TITRE 4 : DEPENSES DE TRANSFERTS**

|                                                  | Crédits de titre 3 prévus dans la LFR |            | Crédits de titre 3 consommés |    | Ecart        |              |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------|------------|------------------------------|----|--------------|--------------|
|                                                  | AE                                    | CP         | AE                           | CP | AE           | CP           |
| ACTION 1 Pilotage de la stratégie ministérielle  | 91 746 562                            | 91 746 562 | -                            | -  | - 91 746 562 | - 91 746 562 |
| Subventions aux organismes publics personnalisés | 91 746 562                            | 91 746 562 | 0                            | 0  | -91 746 562  | -91 746 562  |
| ACTION 2 Coordination administrative             | -                                     | -          | -                            | -  | -            | -            |
| Total des crédits de titre 4                     | 91 746 562                            | 91 746 562 | -                            | -  | - 91 746 562 | - 91 746 562 |

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

La dotation du titre 4 en LFR n'a pas été exécutée.

#### **TITRE 5 : DEPENSES D'INVESTISSEMENT**

|                                                                                                | Crédits de titre 3 prévus dans la LFR |             | Crédits de titre 3 consommés |             | Ecart         |               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------|------------------------------|-------------|---------------|---------------|
|                                                                                                | AE                                    | CP          | AE                           | CP          | AE            | CP            |
| ACTION 1 Pilotage de la stratégie ministérielle                                                | 300 000 000                           | 300 000 000 | -                            | -           | - 300 000 000 | - 300 000 000 |
| Programme de développement des infrastructures (PDIL II)                                       | 300 000 000                           | 300 000 000 | 0                            | 0           | -300 000 000  | -300 000 000  |
| ACTION 2 Coordination administrative                                                           | -                                     | -           | 249 285 999                  | 249 285 999 | 249 285 999   | 249 285 999   |
| Dépenses d'équipement divers pour le compte de su secrétariat général et ses services d'appui. | 0                                     | 0           | 249 285 999                  | 249 285 999 | 249 285 999   | 249 285 999   |
| Total des crédits de titre 5                                                                   | 300 000 000                           | 300 000 000 | 249 285 999                  | 249 285 999 | - 50 714 001  | - 50 714 001  |

### **Commentaires relatifs à l'utilisation du titre 5 en faisant ressortir les différents projets de développement et d'équipement :**

# PROGRAMME GESTION FISCALE

# BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME

## PRESENTATION DU PROGRAMME

### PERIMETRE DU PROGRAMME

Le programme « **Gestion Fiscale** » a pour principal objet la mobilisation des ressources budgétaires et l'attractivité de l'économie nationale.

De ce fait, il prend en charge la gestion de la fiscalité intérieure, de la fiscalité de porte ainsi que l'accompagnement et l'assistance des opérateurs économiques en matière fiscale et douanière.

Le programme « **Gestion Fiscale** » couvre donc les champs de compétence de la **Direction Générale des Impôts (DGI)** et de la **Direction Générale des Douanes et Droits Indirects (DGDDI)** ; respectivement régies par :

- le décret N°0122/PR/MECIT du 28 février 2012 portant réorganisation de la Direction Générale des Impôts;
- le décret N° 0422/PR/MDDEPIP du 09 août 2016 portant réorganisation de la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects et modifié par le décret 387/PR/MER du 13 octobre 2020.

Ce programme assure donc, au sein du Ministère de l'Economie et de la Relance, l'élaboration, la mise en œuvre et l'exécution de la politique fiscale et douanière du Gouvernement.

Il est structuré en trois (3) actions :

- La mobilisation des recettes fiscales ;
- La mobilisation des recettes douanières ;
- L'accompagnement et l'assistance aux opérateurs économiques.

Le Directeur Général des Impôts, Responsable de Programme (RPROG) est chargé, en collaboration avec le Directeur Général des Douanes et Droits Indirects, de la conduite dudit programme qui est le premier pourvoyeur des recettes budgétaires hors pétrole du pays.

### PRESENTATION DES ACTIONS

#### ACTION N° 1 : MOBILISATION DES RECETTES FISCALES

L'action « *mobilisation des recettes fiscales* » couvre les activités relatives à l'assiette, au contrôle et au recouvrement des impositions de toute nature relevant du domaine de la loi.

Elle est mise en œuvre par la Direction Générale des Impôts, à travers ses services centraux, d'appui et opérationnels comprenant les unités d'assiette (Direction des Grandes Entreprises ; Directions Provinciales des Impôts) ; de contrôle (Direction des Vérifications Fiscales et Brigades de Contrôle de la Direction des Grandes Entreprises et des Directions Provinciales des Impôts) ; de recouvrement (Recette Principale des Impôts, Brigades de Recouvrement des Centres des Impôts) et de contentieux (Direction de la Législation et du Contentieux).

Les principales activités concourant à la mobilisation des recettes sont :

- la gestion de l'impôt ;
- le contrôle fiscal ;
- le recouvrement des impôts et taxes ;
- la gestion opérationnelle des ressources humaines ;
- le pilotage du programme ;
- la réglementation ;
- les études et prévisions fiscales ;
- l'élaboration et la gestion des applications informatiques ;
- la gestion des régimes spécifiques.

## **ACTION N° 2 : MOBILISATION DES RECETTES DOUANIERES**

Cette action couvre la définition de l'assiette et la liquidation des droits et taxes dont sont passibles les marchandises à l'entrée et à la sortie du territoire, la surveillance du territoire douanier national, les contrôles liés à la santé, l'hygiène et la sécurité publique, la protection de la faune, la flore et du patrimoine culturel ainsi que les contrôles spécifiques sur les mouvements des produits pétroliers et le pesage des navires de commerce.

Les principales activités relatives à cette action portent sur :

- la coordination des services ;
- l'optimisation de la liquidation des droits et taxes de douane ;
- l'audit des services ;
- les contrôles spécifiques sur le chargement de pétrole brut, les index des compteurs fiscaux sous sujétion douanière, la gestion des entrepôts spéciaux d'hydrocarbure et le pesage des navires de commerce ;
- la participation à l'élaboration de la Loi de Finances par l'établissement des prévisions des recettes douanières ;
- la gestion administrative ;
- la surveillance douanière ;
- le budget et comptabilité ;
- la législation, les échanges et relations internationales ;
- l'informatique et les statistiques du commerce extérieur ;
- la gestion des régimes économiques et privilégiés ;
- la gestion des enquêtes et du contentieux douanier.

Le programme de réforme initié au sein de cette action porte sur quatre axes :

- optimisation des recettes, contrôle et facilitation des échanges, lutte contre la fraude ;
- modernisation du système informatique douanier et du système d'information ;
- renforcement des capacités organisationnelles ;
- collaboration, partenariats, coopération internationale et protection de l'environnement.

Elle est mise en œuvre par l'ensemble des services de la DGDDI.

## **ACTION N° 3 : ACCOMPAGNEMENT ET ASSISTANCE DES CONTRIBUABLES**

L'accompagnement et l'assistance des contribuables concerne l'application des régimes particuliers fiscaux et douaniers et le suivi des dépenses fiscales y relatives, les activités tendant à améliorer les relations avec les usagers et l'efficience de l'administration, notamment l'accueil, la communication, l'immatriculation, le respect des droits et obligations des contribuables, le suivi personnalisé des contribuables, la mise en place des télé procédures, la simplification et la facilitation du dédouanement.

Elle vise six objectifs, à savoir :

- l'amélioration des relations entre les administrations fiscale et douanière et les opérateurs économiques ;
- le développement des activités de communication ;
- la modernisation du cadre fiscal ;
- l'application des régimes douaniers ;
- le suivi des dépenses fiscales ;
- la facilitation et la simplification des procédures de dédouanement à travers les partenariats noués avec les entreprises (protocoles d'accord).

La mise en œuvre de cette action est assurée par l'ensemble des services impliqués dans le programme.

Le programme « Gestion Fiscale », qui couvre les activités portant sur la fiscalité intérieure et la fiscalité de porte, est mis en œuvre par la Direction Générale des Impôts et la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects.

Il constitue un axe stratégique important dans la mise en œuvre des politiques publiques du pays en ce qu'il contribue fortement à la mobilisation des ressources financières nécessaires.

Il importe de relever que le programme Gestion Fiscale a mobilisé plus de **1.067 milliards de Francs CFA** de recettes budgétaires en 2021 contre 970 milliards **de Francs CFA** prévues par la loi de finances rectificative, soit **110%** de l'objectif.

Ce résultat a été réalisé grâce notamment à l'appui à la mobilisation des recettes dont ont bénéficié les services fiscaux et douaniers et au paiement par le Trésor des dépenses engagées par ces services. La mise en œuvre du plan stratégique 2021-2023 de la Direction Générale des Impôts a également contribué à la réalisation de cet objectif. Il en est de même pour les réformes initiées par la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects.

## ENJEUX

---

Le programme « gestion fiscale » participe à la mise en œuvre de la mission interministérielle « gestion des finances publiques ». A ce titre, les administrations fiscale et douanière s'emploient à garantir les intérêts financiers de l'Etat, à favoriser le développement du tissu économique et à améliorer la relation entre l'administration et les usagers. Elles assurent également, la protection des consommateurs aux frontières contre les menaces de toute nature et contribuent à la modernisation du cadre des affaires.

L'enjeu principal du programme est la mobilisation efficace et efficiente des ressources fiscales et douanières nécessaires au financement des projets de développement socio-économiques du pays.

**OBJECTIF N°1 : REALISER 100% DES RECETTES BUDGETAIRES INSCRITES DANS LA LOI DE FINANCES**

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir réalisé à 100% l'objectif de recettes fiscales inscrit dans la loi de finances 2021 ;
- Résultat annuel attendu 2 : Avoir réalisé à 100% l'objectif de recettes douanières inscrit dans la loi de finances 2021 ;
- Résultat annuel attendu 3 : Avoir reçu 70% des déclarations de TVA dans les délais ;
- Résultat annuel attendu 4 : Avoir reçu 80% des déclarations d'IS dans les délais ;
- Résultat annuel attendu 5 : Parvenir à relancer 60% des contribuables défaillants ;
- Résultat annuel attendu 6 : Parvenir à réaliser 35% des contrôles sur pièces ;
- Résultat annuel attendu 7 : Réaliser à 90% le programme de vérification ;
- Résultat annuel attendu 8 : Réaliser un taux de contrôles fiscaux ayant donné lieu à redressement à 100% ;
- Résultat annuel attendu 9 : Parvenir à un taux de recouvrement de 65% des AMR ;
- Résultat annuel attendu 10 : Parvenir à un taux de recouvrement de 40% des Restes à Recouvrer (RAR).

**OBJECTIF N°2 : EVALUER LES DEPENSES FISCALES ET AMELIORER LA GESTION DES REGIMES D'EXEMPTION FISCALE ET DOUANIERE**

- Résultat annuel attendu 1 : Parvenir à produire le rapport sur les dépenses fiscales.

**OBJECTIF N°3 : AMELIORER LES RELATIONS AVEC LES USAGERS ET L'EFFICIENCE DE L'ADMINISTRATION**

- Résultat annuel attendu 1 : Parvenir à un taux d'adhésion aux télédéclarations des grandes entreprises de 100% ;
- Résultat annuel attendu 2 : Parvenir à un taux d'adhésion aux télédéclarations des moyennes entreprises de 40% ;
- Résultat annuel attendu 3 : Parvenir à taux d'avancement du projet e-t@x de 100% ;
- Résultat annuel attendu 4 : Avoir produit 8 rapports d'audit et/ou d'inspection des services.

**OBJECTIF N°4 : REFONDRE LE PROCESSUS DOUANIER ET RENFORCER LES SERVICES DE SURVEILLANCE**

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir fait migrer 90% des Bureaux Centraux des Douanes au système informatique Sydonia World ;
- Résultat annuel attendu 2 : Créer et opérationnaliser 2 Bureaux Centraux des Douanes spécialisés dans le dédouanement des produits pétroliers (Régions douanières de Libreville et Port-Gentil) ;
- Résultat annuel attendu 3 : Avoir élaboré le guide de surveillance douanière ;
- Résultat annuel attendu 4 : Avoir réalisé le processus de révision de la carte d'implantation des services de surveillance douanière à 60%.

**OBJECTIF STRATEGIQUE N°1 : REALISER 100% DES RECETTES BUDGETAIRES INSCRITES DANS LA LOI DE FINANCES**

**Niveau de réalisation des résultats annuels**

**Rappel des résultats attendus**

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir réalisé à 100% l'objectif de recettes fiscales inscrit dans la loi de finances 2021 ;
- Résultat annuel attendu 2 : Avoir réalisé à 100% l'objectif de recettes douanières inscrit dans la loi de finances 2021 ;
- Résultat annuel attendu 3 : Avoir reçu 70% des déclarations de TVA dans les délais ;
- Résultat annuel attendu 4 : Avoir reçu 80% des déclarations d'IS dans les délais ;
- Résultat annuel attendu 5 : Parvenir à relancer 60% des contribuables défaillants ;
- Résultat annuel attendu 6 : Parvenir à réaliser 35% des contrôles sur pièces ;
- Résultat annuel attendu 7 : Réaliser à 90% le programme de vérification ;
- Résultat annuel attendu 8 : Réaliser un taux de contrôles fiscaux ayant donné lieu à redressement à 100% ;
- Résultat annuel attendu 9 : Parvenir à un taux de recouvrement de 65% des AMR ;
- Résultat annuel attendu 10 : Parvenir à un taux de recouvrement de 40% des Restes à Recouvrer (RAR).

**Résultats annuels effectivement atteints**

- Résultat annuel N°1 : 112% du taux de réalisation de l'objectif de recettes fiscales de la LF
- Résultat annuel N°2 : 106% du taux de réalisation de l'objectif de recettes douanières de la LF
- Résultat annuel N°3 : 74% des déclarations de TVA déposées dans les délais
- Résultat annuel N°4 : 47% des déclarations d'IS déposées dans les délais
- Résultat annuel N°5 : 75,5% des défaillants relancés
- Résultat annuel N°6 : 21% de contrôles sur pièces des contribuables réalisés
- Résultat annuel N°7 : 39% du programme de vérification réalisés
- Résultat annuel N°8 : 81% de contrôles fiscaux ont donné lieu à redressement
- Résultat annuel N°9 : 53% des AMR émis en 2021 recouvrés
- Résultat annuel N°10 : 21% des Restes à Recouvrer (RAR) recouvrés

## **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 de réalisation de l'objectif de recettes fiscales de la LF   | %     | 99,92%              | 100,40%             | 100%                     | 112%            | +12%                                   | 100%              | 100%                                   |
| Taux de réalisation de l'objectif de recettes douanières de la LF | %     | 99,92%              | 118%                | 100%                     | 106%            | +6%                                    | 100%              | 100%                                   |
| Taux de dépôt des déclarations de TVA dans les délais             | %     | ND                  | ND                  | 70%                      | 74%             | +4%                                    | 85%               | 98%                                    |
| Taux de dépôt des déclarations d'IS dans les délais               | %     | ND                  | ND                  | 80%                      | 47%             | -33%                                   | 80%               | 95%                                    |
| Taux de relances des défaillants                                  | %     | 32%                 | ND                  | 60%                      | 75,5%           | +15,5%                                 | 70%               | 100%                                   |
| Taux de contrôle sur pièces des contribuables                     | %     | ND                  | ND                  | 35%                      | 21%             | -14%                                   | 50%               | 100%                                   |
| Taux de réalisation du programme de vérification                  | %     | 45%                 | 90%                 | 90%                      | 39%             | -51%                                   | 85%               | 100%                                   |
| Taux de contrôles fiscaux ayant donné lieu à redressement         | %     | 100%                | 100%                | 100%                     | 81%             | -19%                                   | 100%              | 100%                                   |
| Taux de recouvrement des AMR                                      | %     | 36%                 | 65%                 | 65%                      | 53%             | -12%                                   | 80%               | 85%                                    |
| Taux de recouvrement des Reste à Recouvrer (RAR)                  | %     | 5%                  | 40%                 | 40%                      | 21%             | -19%                                   | 55%               | 80%                                    |

Sources des données : DEP

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

### **Mesure de la performance**

Les données de la DGI présentées dans le présent rapport proviennent de la Direction Etudes et de la Prospective, dans le cadre des travaux d'élaboration des Indicateurs de Gestion et de Performance.

Les indicateurs qui permettent de mesurer la performance du programme répondent pour la plupart aux deux premiers critères SMART. Ils sont donc spécifiques aux activités et mesurables.

### **Appréciation quantitative**

L'appréciation qualitative des résultats du programme portera exclusivement sur les deux premiers résultats relatifs à la réalisation des objectifs de mobilisation des recettes fiscales et douanières auxquels il est possible d'affecter des valeurs monétaires.

Au regard des difficultés à définir un budget (valeur planifiée et coût réel) aux autres résultats et actions, l'appréciation qualitative de ces résultats n'est pas évidente. Cependant, la justification des écarts est possible.

### **Résultat annuel N°1**

Le PAP prévoit la réalisation de 100% l'objectif de recettes fiscales inscrit dans la loi de finances 2021 avec un budget de 742 537 408 FCFA. Au terme de l'exercice, la DGI est parvenue à mobiliser 112% de recettes fiscales avec un niveau de crédits consommés de 867 697 972 FCFA.

La valeur acquise (VA) résultant de ces données est de 831 641 896 FCFA.

L'efficacité y relative se situe à 112%, alors que l'efficience est établie à 94%.

Bien que les 112% sont atteints avec plus de moyens que prévus, on peut déduire non seulement de l'efficacité, mais aussi de l'efficience, en considérant une marge d'erreur de 15%.

Cette performance peut s'expliquer par les efforts consentis par les agents la DGI sur les contrôles fiscaux et autres procédures fiscales, notamment la liquidation et le recouvrement des recettes. E-t@x a également participé à ce résultat. Elle aurait pu être plus significative si l'ensemble des activités de mobilisation avait été couvertes aux niveaux fixés en 2021.

## Résultat annuel N°2

Pour atteindre le taux de 100% d'objectif des recettes douanières assigné à la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects, la loi de finances 2021 prévoit une dotation budgétaire de 851 533 881 FCFA. A la fin cet exercice budgétaire, l'Administration des Douanes a pu mobiliser 323 233 440 288 FCFA de recettes douanières contre 304 296 954 199 FCFA prévues. Ceci se traduit par un taux de 106 % de l'objectif pour un budget de fonctionnement consommé à hauteur de 1 305 038 857 FCFA. En adoptant la méthode d'évaluation par la valeur acquise, on obtient les résultats ci-après :

La valeur acquise (VA) = 902 625 914 FCFA.

L'efficacité des dépenses y relative s'élève à 106%, tandis que l'efficience est estimée à 87%.

Avec un seuil d'acceptation de 15%, les ratios d'efficacité et d'efficience, respectivement 106% et 87% traduisent un niveau de performance satisfaisant au regard du coût réel des crédits consommés par la DGDDI.

Ces résultats s'expliquent entre autres, par une intensification des contrôles dans les principaux bureaux centraux des douanes, grâce à l'utilisation optimale du système informatique (SYDONIA WORLD) d'une part, et une meilleure collaboration avec les opérateurs économiques en matière de procédures douanières d'autre part.

## Résultat annuel N°3

Le taux de déclarations déposées dans les délais s'établit à 74% contre 70%, grâce aux efforts des agents qui ont relancé les contribuables défaillants dès les premiers mois de l'exercice et l'application des pénalités pour dépôts tardifs des déclarations. Ces actions ont ainsi amené les contribuables à se soustraire de l'obligation déclarative ;

## Résultat annuel N°4

Les déclarations d'IS déposées dans les délais se situent à 47%, contre 80%, soit un écart négatif de 33%. Celui-ci peut s'expliquer par la qualité des contribuables assujettis. En effet, à la différence de la TVA qui concernent les moyennes et grandes entreprises, l'IS visent un nombre important d'entreprises (petites entreprises) qui ne maîtrisant pas les procédures et ne disposent pas de Conseils pour les aider à déclarer cet impôt dans les délais prévus par le Code Général des Impôts.

Ce paramètre n'a donc pas été pris en compte lors de l'élaboration du PAP. Ce qui pose également le problème de planification de cet indicateur.

## Résultat annuel N°5

75,5% des défaillants ont été relancés contre 60%, grâce notamment aux relances automatiques possibles dans certains centres des impôts. D'autres relances ont été réalisées par téléphones dans les centres des impôts.

## Résultat annuel N°6

21% de contrôles sur pièces des contribuables réalisés contre 35% programmés, soit un écart de négatif de 14%. Cet écart est lié au volume important du portefeuille des contribuables de la DGI. Les effectifs assermentés actuels ne parviennent pas couvrir le quart ce portefeuille en matière de CSP. Il se pose également un problème de planification de la cible de cet indicateur ;

## Résultat annuel N°7

39% du programme de vérification réalisés contre 90%, soit un écart négatif de 51%, en raison notamment des difficultés à localiser certains contribuables programmés (les petites entreprises notamment) ;

## Résultat annuel N°8

81% de contrôles fiscaux ont donné lieu à redressement contre 100% prévus. Cela a été possible grâce à l'utilisation des méthodes modernes de contrôles, à savoir les contrôles des comptabilités informatisées et les prix de transfert. Le professionnalisme des Inspecteurs Vérificateurs de la DGI a également favorisé l'atteinte de cet objectif. L'écart de -19% se justifie par la bonne tenue des comptabilités de certaines entreprises. Les Inspecteurs Vérificateurs n'ont en effet pas décelé d'incohérences dans leurs comptabilités ;

## Résultat annuel N°9

Les Avis de Mise en Recouvrement émis en 2021 ont été recouverts à hauteur de 53% contre 65% prévus. Cette contreperformance est liée à la crise économique et sanitaire. Celle-ci a plongé plusieurs entreprises dans l'incapacité de faire face à leurs obligations fiscales de l'exercice 2021, malgré les actions initiées par les services fiscaux ;

## Résultat annuel N°10

Les résultats en matière de recouvrement des restes à recouvrer (RAR) se situent à 21%, contre 40% prévues en raison de la crise sanitaire et des problèmes de planification.

## OBJECTIF N°2 : EVALUER LES DEPENSES FISCALES ET AMELIORER LA GESTION DES REGIMES D'EXEMPTION FISCALE ET DOUANIÈRE

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel attendu 1 : Parvenir à produire le rapport sur les dépenses fiscales.

#### Résultats annuels effectivement atteints :

- Résultats annuels atteints 1 : 1 rapport sur les dépenses fiscales a été produit

#### Indicateurs

| 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 |
|-----------------------------------------------------|--------|---------------------|---------------------|--------------------------|-----------------|----------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|
| Nombre de rapport sur les dépenses fiscales produit | Nombre | ND                  | ND                  | 1                        | 1               | 0                                      | 1                 | 1                                      |

Source des données : CAB/DGI

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

##### Résultat annuel N°1

Le programme s'était engagé à produire un rapport sur les dépenses fiscales en 2021. Les crédits prévus pour cette activité étaient de 30 754 445 FCFA. Ce résultat a été atteint avec un niveau de crédits consommés de 23 841 421 FCFA.

La valeur acquise (VA) résultant de ces données est de 30 754 445 FCFA. L'efficacité y relative se situe à 100%, alors que l'efficience est établie à 129%. Le programme a donc fait montre d'efficacité et d'efficience, car l'objet a été atteint avec moins de moyens.

Cette performance peut s'expliquer par la mise en place au sein de la Direction Générale des Impôts d'une équipe chargée d'évaluer les dépenses fiscales et des mécanismes de collecte des données. Cette équipe dispose désormais d'un outil et des méthodes permettant d'apprécier les pertes de recettes fiscales générées par l'octroi des avantages fiscaux aux contribuables.

Ainsi, le rapport produit par les services du programme établit les dépenses fiscales à 325,9 milliards de FCFA, répartis comme suit :

- dépenses fiscales d'IS : 38,4 milliards de FCFA ;
- dépenses fiscales de TVA : 128,98 milliards de FCFA ;
- dépenses fiscales des droits d'accises : 28,38 milliards de FCFA ;
- dépenses fiscales relatives à la fiscalité de porte : 129,56 milliards de FCFA ;
- dépenses fiscales Covid-19 : 544 millions de FCFA.

Niveau de réalisation des résultats annuels

Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel attendu 1 : Parvenir à un taux d'adhésion aux télédéclarations des grandes entreprises de 100%
- Résultat annuel attendu 2 : Parvenir à un taux d'adhésion aux télédéclarations des moyennes entreprises de 40%
- Résultat annuel attendu 3 : Parvenir à taux d'avancement du projet e-t@x de 100%
- Réaliser annuel attendu 4 : Avoir produit 8 rapports d'audit et/ou d'inspection des services

Résultats annuels atteints :

- Résultat annuel attendu 1 : 63% d'adhésions des grandes entreprises enregistrées au 31/12/2021
- Résultat annuel attendu 2 : 63% d'adhésions des moyennes entreprises enregistrées au 31/12/2021
- Résultat annuel attendu 3 : 85% du projet réalisé
- Résultat annuel attendu 4 : 8 rapports d'audit et d'inspection des services réalisés

Indicateurs

| 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<br>PAP | Cible à<br>l'échéance<br>pluriannuelle |
|-----------------------------------------------------------------------|-------|---------------------|---------------------|--------------------------|-----------------|----------------------------------------|----------------------|----------------------------------------|
| Taux d'adhésion des grandes entreprises aux télé-déclarations de TVA  | %     | 73%                 | 100%                | 100%                     | 63%             | -37%                                   | 100%                 | 100%                                   |
| Taux d'adhésion des moyennes entreprises aux télé-déclarations de TVA | %     | 14%                 | 40%                 | 40%                      | 15%             | -25%                                   | 100%                 | 100%                                   |
| Taux d'avancement du projet e-t@x                                     | %     | 90%                 | 100%                | 100%                     | 85%             | -15%                                   | 85%                  | 98%                                    |
| Nombre de rapports produits par les Inspections des Services          | %     | 6                   | 8                   | 8                        | 30              | +22                                    | 12                   | 24                                     |

Source des données : Cellule e-t@x

Explication du niveau d'atteinte des résultats :

Résultats annuels N°1 et N°2

Le programme avait pour objectifs de faire adhérer 100% de grandes entreprises et 40% des moyennes à e-t@x, soit un taux d'adhésion moyen de 70% des moyennes et grandes entreprises. Ce résultat devait être atteint avec des crédits d'investissement de 1 000 000 000 FCFA alloués au projet. Seulement **63%** des grandes entreprises et **15%** des moyennes entreprises ont adhéré au système de déclaration et de paiement en ligne, pour une moyenne de 39%.

Le volume des crédits consommés (base ordonnancement) est de 598 048 079 FCFA (257 184 501 FCFA effectivement payés).

La valeur acquise (VA) résultant de ces données est de 557 142 857 FCFA. L'efficacité y relative se situe à 56% et l'efficience est établie à 93%. A la lecture de ces résultats, on est tenté de déduire que l'efficacité et l'efficience ne sont pas avérées.

Trois facteurs peuvent expliquer les écarts de -37% et de -25% constatés respectivement au niveau des adhésions des grandes entreprises et des moyennes entreprises.

- le premier concerne le non-paiement des dépenses d'une grande partie des dépenses e-t@x, compromettant la mise en œuvre des grandes opérations d'adhésions des contribuables prévues en 2021 ;

- le second porte sur la méthode de détermination des indicateurs utilisée. En réalité, le calcul de ces indicateurs fait le rapport entre le nombre d'adhérents et le portefeuille actif. Or, les données résultent d'une méthode de calcul différente qui considère le fichier global des grandes et moyennes entreprises. Cette méthode sous-estime les efforts réalisés par les services en matière d'adhésions. Ces derniers ont en effet enregistré 243 nouvelles adhésions en 2021, portant le total à 1127 adhérents à e-t@x;
- le dernier facteur concerne l'accroissement des contribuables cibles. Seuls les contribuables de la DGE et des CIME Owendo et de Port-Gentil étaient visés au moment de la planification (élaboration du PAP 2021). Toutefois, les services ont été amenés à prendre en compte les contribuables des autres centres gérant les moyennes entreprises ;
- portefeuille global performance peut s'expliquer par la mise en place au sein de la Direction Générale des Impôts d'une équipe chargée d'évaluer les dépenses fiscales et des mécanismes de collecte des données. Cette équipe dispose d'un outil permettant d'apprécier les pertes de recettes fiscales générées par l'octroi des avantages fiscaux aux contribuables.

### Résultat annuel N°3

Le taux d'exécution du projet e-t@x se situe à 85% contre 100%, soit un écart de négatif de 15%. Il est en baisse par rapport à la réalisation 2019. Ce résultat s'explique notamment par l'intégration des nouvelles activités, non prévues dans le plan d'actions initial. Il s'agit notamment de la prise en compte d'autres bordereaux, l'élargissement d'e-t@x à d'autres centres des impôts, etc. La réduction de l'équipe e-t@x et l'attribution d'autres dossiers aux agents e-t@x justifient également cette contreperformance.

### Résultat annuel N°4

Les Inspections des Services de la DGI et de la DGDDI ont réalisé 30 missions d'audits et d'inspection au titre de l'exercice 2021, contre 8 missions programmées.

Les missions d'audit ont notamment porté sur :

- la performance (gestion des opérations de recettes et de recouvrement, gestion du dossier fiscal unique, utilisation des imprimés fiscaux) ;
- le fonctionnement des opérations de recouvrement.

Quant aux missions d'inspection et de contrôle, elles concernent entre autres sur :

- l'évaluation mensuelle du critère de présence aux postes des agents de la Direction Générale des Impôts pour l'année 2021 ;
- l'inspection sur la gestion des Ressources Humaines et des Moyens ;
- l'Inspection au bureau des Impôts de Nzeng-Ayong ;
- l'état des lieux sur les échéanciers de paiement des impôts dus par les contribuables.

Niveau de réalisation des résultats annuels

Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir fait migrer 90% des Bureaux Centraux des Douanes au système informatique Sydonia World ;
- Résultat annuel attendu 2 : Créer et opérationnaliser 2 Bureaux Centraux des Douanes spécialisés dans le dédouanement des produits pétroliers (Régions douanières de Libreville et Port-Gentil) ;
- Résultat annuel attendu 3 : Avoir élaboré le guide de surveillance douanière ;
- Résultat annuel attendu 4 : Avoir réalisé le processus de révision de la carte d'implantation des services de surveillance douanière à 60%.

Résultats annuels atteints :

- Résultat annuel attendu 1 : 90% des Bureaux Centraux des Douanes ont migré au système informatique Sydonia World ;
- Résultat annuel attendu 2 : aucune réalisation n'a été enregistrée ;
- Résultat annuel attendu 3 : non défini ;
- Résultat annuel attendu 4 : non défini.

Indicateurs

| 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 de migration des Bureaux Centraux des Douanes au système informatique Sydonia World                                                                                 | %     | ND                  | NC                  | 90%                      | 90%             | 0%                                     | 100%              | 100%                                   |
| Nombre de Bureaux Centraux des Douanes spécialisés dans le dédouanement des produits pétroliers (Régions douanières de Libreville et Port-Gentil) créés et opérationnels | %     | ND                  | NC                  | 2                        | 0               | -2                                     | 2                 | 8                                      |
| Taux d'avancement du projet d'élaboration du guide de surveillance douanière                                                                                             | %     | ND                  | NC                  | 90%                      | NC              | -90%                                   | 65%               | 100%                                   |
| Taux d'avancement du projet de révision de la carte d'implantation des services de surveillance douanière                                                                | %     | ND                  | NC                  | 60%                      | NC              | -60%                                   | 60%               | 100%                                   |

Explication du niveau d'atteinte des résultats :

Résultat annuel 1

La finalisation de la mise en œuvre du projet de migration des Bureaux Centraux des Douanes au système informatique Sydonia World pour les quatre régions douanières était prévue pour l'année 2023. En 2021, ce projet connaît un taux d'avancement de 90% au regard des services territoriaux d'Oyem et Bitam qui demeurent à ce jour en attente de modernisation.

Résultat annuel 2

L'absence des crédits alloués à la création de deux Bureaux Centraux des Douanes spécialisés dans le dédouanement des produits pétroliers n'a pas permis le lancement de ce projet.

Résultat annuel 3

Le taux d'avancement du projet d'élaboration du guide de surveillance douanière fixé à 90% n'a pas connu la progression attendue. Aucune évolution n'a ainsi été enregistrée en 2021.

Résultat annuel 4

Taux d'avancement du projet de révision de la carte d'implantation des services de surveillance douanière n'a reçu aucune dotation, d'où la stagnation constatée entre les années 2020 et 2021.

# PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES

## RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE

| Numéro et intitulé actions et titres                      | Autorisations d'engagement        |                          |                  | Crédits de paiement            |                           |                  |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------------|---------------------------|------------------|
|                                                           | AE ouvertes en LFR pour 2021 (a)_ | AE engagées en 2021 (b)_ | Ecart (a – b)_   | CP ouverts en LFR pour 2021 ©_ | CP consommés en 2021 (d)_ | Ecart (c) – (d)_ |
| 14.549.1 : Mobilisation des recettes fiscales             | 11 509 752 474                    | 1 040 961 424            | - 10 468 791 050 | 11 509 752 474                 | 1 040 961 424             | - 10 468 791 050 |
| Titre 2. Dépenses de personnel                            | 300 495 066                       | -                        | - 300 495 066    | 300 495 066                    | -                         | - 300 495 066    |
| Titre 3. Dépenses de biens et services                    | 742 537 408                       | 726 863 345              | -15 674 063      | 742 537 408                    | 726 863 345               | -15 674 063      |
| Titre 4. Dépenses de transfert                            | 43 000 000                        | 36 550 000               | - 6 450 000      | 43 000 000                     | 36 550 000                | -6 450 000       |
| Titre 5. Dépenses d'investissement                        | 10 423 720 000                    | 277 548 079              | - 10 146 171 921 | 10 423 720 000                 | 277 548 079               | - 10 146 171 921 |
| 14.549.2 : Mobilisation des recettes douanières           | 1 214 156 336                     | 801 357 362              | - 412 798 974    | 1 214 156 336                  | 801 357 362               | - 412 798 974    |
| Titre 2. Dépenses de personnel                            | 330 622 455                       | -                        | - 330 622 455    | 330 622 455                    | -                         | - 330 622 455    |
| Titre 3. Dépenses de biens et services                    | 851 533 881                       | 801 357 362              | -50 176 519      | 851 533 881                    | 801 357 362               | -50 176 519      |
| Titre 4. Dépenses de transfert                            | 32 000 000                        | -                        | -32 000 000      | 32 000 000                     | -                         | -32 000 000      |
| 14.549.3 : Accompagnement et assistance des contribuables | 7 937 696 594                     | 1 385 238 829            | - 6 552 457 765  | 7 937 696 594                  | 1 385 238 829             | - 6 552 457 765  |
| Titre 3. Dépenses de biens et services                    | 6 982 079 883                     | 72 500 000               | - 6 909 579 883  | 6 982 079 883                  | 72 500 000                | - 6 909 579 883  |
| Titre 4. Dépenses de transfert                            | 955 616 711                       | 572 607 865              | - 383 008 846    | 955 616 711                    | 572 607 865               | - 383 008 846    |
| Titre 6. Autres dépenses                                  | -                                 | 740 130 964              | 740 130 964      | -                              | 740 130 964               | 740 130 964      |
| 14.549 : Gestion fiscale                                  | 20 661 605 404                    | 3 227 557 615            | - 17 434 047 789 | 20 661 605 404                 | 3 227 557 615             | - 17 434 047 789 |
| Titre 2. Dépenses de personnel                            | 7 613 197 404                     | 72 500 000               | - 7 540 697 404  | 7 613 197 404                  | 72 500 000                | - 7 540 697 404  |
| Titre 3. Dépenses de biens et services                    | 2 549 688 000                     | 2 100 828 572            | - 448 859 428    | 2 549 688 000                  | 2 100 828 572             | - 448 859 428    |
| Titre 4. Dépenses de transfert                            | 75 000 000                        | 36 550 000               | -38 450 000      | 75 000 000                     | 36 550 000                | -38 450 000      |
| Titre 5. Dépenses d'investissement                        | 10 423 720 000                    | 1 017 679 043            | - 9 406 040 957  | 10 423 720 000                 | 1 017 679 043             | - 9 406 040 957  |

### Explication des principaux écarts :

Sur une enveloppe globale de **20 661 605 404 FCFA** allouée au programme au titre de l'exercice 2021, seuls **3 227 557 615 FCFA** ont été consommés (base ordonnancement), représentant 15,62% d'exécution global des crédits. A noter que les montants ordonnancés n'ont pas totalement été payés.

L'exécution des crédits par titre se présente de manière suivante :

#### Pour les dépenses de personnel

- le taux d'exécution se situe à 1%. Il tient uniquement compte d'une partie de la rémunération de la main d'œuvre non permanente. L'autre partie, ainsi que la solde permanente de l'ensemble des agents de la Direction Générale des Impôts et de la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects n'ont pas été comptabilisés. Ce qui justifie l'écart important de 7 540 697 404 FCFA constaté sur le titre 2.

#### Pour les dépenses de biens et services :

- Le taux d'exécution est de 82,40%. Il prend en compte les opérations réalisées après la loi de finances rectification, pour un montant de plus de 1 milliard de FCFA. Elles concernent des décisions portant prise

en charge des dépenses urgentes et spécifiques de la DGI et de la DGDDI, ainsi que de la décision relative à l'acquisition des timbres fiscaux. Bien qu'ordonnées, ces dépenses n'ont pas été payées en totalité. La partie visée et réglée par les services du Trésor est de 1.155.828.572 FCFA. Elle correspond à un taux d'exécution de 45,33% par rapport aux crédits ouverts en LFR pour 2021 et à 57,67% par rapport aux crédits répartis (crédits après constitution de la réserve obligatoire de 20%).

- Les 54,67% non consommés s'expliquent essentiellement par la non levée de la réserve obligatoire établie à 509 937 600 FCFA et de la non prise en compte de certaines dépenses des biens et services présentées par les services.

#### **Pour les dépenses de transferts :**

- Le taux d'exécution des dépenses de transfert s'établit à 48,73%, en raison de la prise en charge des cotisations internationales de la DGI à hauteur de 36.550.000 FCFA contre 43.000.000 FCFA programmés. Il importe de noter que ces dépenses n'ont pas été réglées par le Trésor.
- L'écart entre les crédits consommés et les crédits de paiements est de 38.450.000 FCFA, soit 51.27%. Il se justifie par :
  - La non prise en charge des cotisations internationale de la DGDDI pour 27 200 000 FCFA ;
  - La non levée de la réserve obligatoire établie à 11 250 000 FCFA, soit 15% de l'enveloppe allouée.
- Le taux d'exécution sur les crédits nets des réserves est de 57,33% (ordonnés, mais non payés).

#### **Pour les dépenses d'investissement :**

- Le taux d'exécution des dépenses d'investissement est de 9,76% (base ordonnancement). Seulement une partie de ces ordonnancements a été visée et payée, soit un montant de 509 184 501 FCFA. Il correspond à un taux de consommation effectif de près de 5% par rapport au niveau de crédits d'investissement ouverts en LFR 2021 et de près de 6% par rapport aux crédits répartis après constitution de la réserve obligatoire de 16%. La part des crédits ordonnés, mais non payés est de 353 693 375 FCFA. Ces dépenses ont fait l'objet d'annulation pour des raisons de procédures.
- L'écart entre les crédits consommés (base ordonnancement) et les crédits ouverts en LFR 2021 est de 9°406°040°957 FCFA, soit 90,24%. Il se justifie par :
  - La non levée de la réserve obligatoire, soit un montant de 1.669.395.200 FCFA, correspondant à 16% de l'enveloppe allouée ;
  - La non exécution de plusieurs projets PADEG. En effet, sur une enveloppe de 7.159.220.000 allouée aux Projets PADEG, seuls 252 000 000 FCFA ont été réglés et 6.907 220 000 FCFA non exécutés, représentant près de 96% des crédits PADEG ;
  - La non exécution de l'ensemble des projets de la DGDDI. Le montant alloué à ces projets était de 1 514 500 000 FCFA ;
  - La non exécution d'autres projets de la DGI, notamment le projet de réhabilitation et d'équipement des Directions Provinciales des Impôts pour un montant de 200 000 000 FCFA. La procédure de passation de marché (appel d'offres ouvert) proposée pour ce projet n'était pas adaptée. Elle devait rendre l'appel d'offre infructueux.

## RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME

## RECAPITULATION DES MOUVEMENTS ENTRE ACTIONS ET TITRES AU SEIN DU PROGRAMME

Il n'y a eu aucun mouvement de Fongibilité de crédits pour le compte de l'année budgétaire 2021 dans le programme **Gestion Fiscale**.

## VIREMENTS

Il n'y a eu aucun mouvement de Virement de crédits pour le compte de l'année budgétaire 2021 dans le programme **Gestion Fiscale**.

## TRANSFERTS

**Tableau récapitulatif des transferts**

| Programme source du transfert                                  | Programme destinataire du transfert | Titre   | Modification du montant d'AE pour le programme | Modification du montant de CP pour le programme |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 23.780 : Dotation pour dépenses accidentelles et imprévisibles | 14.549 : Gestion fiscale            | Titre 3 | 744 917 959                                    | 744 917 959                                     |
| 23.780 : Dotation pour dépenses accidentelles et imprévisibles | 14.549 : Gestion fiscale            | Titre 5 | 602 000 000                                    | 602 000 000                                     |
| <b>Total des Transferts</b>                                    |                                     |         | <b>1 346 917 959</b>                           | <b>1 346 917 959</b>                            |
| dont Titre 3                                                   |                                     |         | 744 917 959                                    | 744 917 959                                     |
| dont Titre 5                                                   |                                     |         | 602 000 000                                    | 602 000 000                                     |

Le programme **Gestion Fiscale** a reçu une dotation totale de **1 346 917 959 FCFA**

## ANNULATIONS

Il n'y a eu aucune Annulation de crédits pour le compte de l'année budgétaire 2021 dans le programme **Gestion Fiscale**.

## REPORTS

Il n'y a eu aucun Report de crédits pour le compte de l'année budgétaire 2021 dans le programme **Gestion Fiscale**.

# 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>Agents hors catégorie</b>                                             | ND                            | ND                            | ND                                        | ND                             | ND      | ND                        | ND                       |
| <b>Agents de catégorie A</b>                                             | ND                            | ND                            | ND                                        | ND                             | ND      | ND                        | ND                       |
| Permanents                                                               | ND                            | ND                            | ND                                        | ND                             | ND      | ND                        | ND                       |
| Non permanents                                                           | ND                            | ND                            | ND                                        | ND                             | ND      | ND                        | ND                       |
| <b>Agents de catégorie B</b>                                             | ND                            | ND                            | ND                                        | ND                             | ND      | ND                        | ND                       |
| Permanents                                                               | ND                            | ND                            | ND                                        | ND                             | ND      | ND                        | ND                       |
| Non permanents                                                           | ND                            | ND                            | ND                                        | ND                             | ND      | ND                        | ND                       |
| <b>Agents de catégorie C</b>                                             | ND                            | ND                            | ND                                        | ND                             | ND      | ND                        | ND                       |
| Permanents                                                               | ND                            | ND                            | ND                                        | ND                             | ND      | ND                        | ND                       |
| Non permanents                                                           | ND                            | ND                            | ND                                        | ND                             | ND      | ND                        | ND                       |
| <b>Agents sur solde indiciaire (Cat A + B + C)</b>                       | ND                            | ND                            | ND                                        | ND                             | ND      | ND                        | ND                       |
| <b>Main d'œuvre non permanente</b>                                       | ND                            | ND                            | ND                                        | ND                             | ND      | ND                        | ND                       |
| <b>Total pour les emplois de l'administration au niveau du programme</b> | ND                            | ND                            | ND                                        | ND                             | ND      | ND                        | ND                       |

### Explication des évolutions :

Données non disponibles.

# 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                                                                       | 7 613 197 404                         | 7 613 197 404 | 72 500 00                    | 72 500 00 | 7 540 697 404 | 7 540 697 404 |
| Masse salariale des emplois des opérateurs, rémunérés par le programme, inclus dans le plafond d'emplois du ministère | 0                                     | 0             | 0                            | 0         | 0             | 0             |
| Total des crédits de titre 2                                                                                          | 7 613 197 404                         | 7 613 197 404 | 72 500 00                    | 72 500 00 | 7 540 697 404 | 7 540 697 404 |

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

Les crédits de la masse salariale sont en gestion centralisés. Le programme n'est donc pas en mesure de fournir des explications sur l'écart constaté.

## 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 : Mobilisation des recettes fiscales</b>                                              | 742 537 408                           | 742 537 408 | 867 697 972                  | 867 697 972   | -125 160 565 | -125 160 565 |
| Activité 1 : Gestion de l'impôt                                                                   | 110 491 401                           | 110 491 401 | 160 224 884                  | 160 224 884   | -49 733 483  | -49 733 483  |
| Activité 2 : Contrôle fiscal                                                                      | 160 894 429                           | 160 894 429 | 195 783 972                  | 195 783 972   | -34 889 544  | -34 889 544  |
| Activité 3 : Recouvrement des impôts et taxes                                                     | 142 516 568                           | 142 516 568 | 186 506 886                  | 186 506 886   | -43 990 318  | -43 990 318  |
| Activité 4 : Gestion opérationnelle des ressources humaines                                       | 30 754 445                            | 30 754 445  | 23 607 422                   | 23 607 422    | 7 147 023    | 7 147 023    |
| Activité 5 : Pilotage du programme                                                                | 172 862 785                           | 172 862 785 | 220 837 501                  | 220 837 501   | -47 974 716  | -47 974 716  |
| Activité 6 : Réglementation                                                                       | 30 754 445                            | 30 754 445  | 20 020 709                   | 20 020 709    | 10 733 736   | 10 733 736   |
| Activité 7 : Etudes et prévisions fiscales                                                        | 30 754 445                            | 30 754 445  | 23 841 421                   | 23 841 421    | 6 913 024    | 6 913 024    |
| Activité 8 : Elaboration et gestion des applications informatiques                                | 30 754 445                            | 30 754 445  | 22 957 988                   | 22 957 988    | 7 796 457    | 7 796 457    |
| Activité 9 : Prestations aux usagers                                                              | 0                                     | 0           | -                            | -             | 0            | 0            |
| Activité 10 : Gestion des régimes spécifiques                                                     | 32 754 445                            | 32 754 445  | 13 917 189                   | 13 917 189    | 18 837 256   | 18 837 256   |
| <b>ACTION 2 : Mobilisation des recettes douanières</b>                                            | 851 533 881                           | 851 533 881 | 1 035 038 857                | 1 035 038 857 | -183 504 976 | -183 504 976 |
| Activité 1 : Management de la stratégie d'optimisation de la mobilisation des recettes douanières | 261 031 211                           | 261 031 211 | 72 031 873                   | 72 031 873    | 188 999 338  | 188 999 338  |
| Activité 2 : Contrôles interne                                                                    | 34 000 000                            | 34 000 000  | 10 200 000                   | 10 200 000    | 23 800 000   | 23 800 000   |

|                                                                          | Crédits de titre 3 prévus dans la LFR |               | Crédits de titre 3 consommés |               | Ecart        |              |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------|------------------------------|---------------|--------------|--------------|
| Activité 3 : Gestion des entrepôts spéciaux d'hydrocarbures              | 23 000 000                            | 23 000 000    | 306 900 000                  | 306 900 000   | -283 900 000 | -283 900 000 |
| Activité 4 : Répression des fraudes                                      | 23 000 000                            | 23 000 000    | 6 025 988                    | 6 025 988     | 16 974 012   | 16 974 012   |
| Activité 5 : Gestion financière des activités douanières                 | 40 000 000                            | 40 000 000    | 299 400 495                  | 299 400 495   | -259 400 495 | -259 400 495 |
| Activité 6 : Etudes des données statistiques et prévisions               | 23 000 000                            | 23 000 000    | 6 900 000                    | 6 900 000     | 16 100 000   | 16 100 000   |
| Activité 7 : Réglementation douanière et coopération internationale      | 23 000 000                            | 23 000 000    | 9 199 969                    | 9 199 969     | 13 800 031   | 13 800 031   |
| Activité 8 : Gestion des régimes économiques et privilégiés              | 23 000 000                            | 23 000 000    | 6 900 000                    | 6 900 000     | 16 100 000   | 16 100 000   |
| Activité 9 : Gestion des enquêtes, contentieux et renseignement douanier | 23 000 000                            | 23 000 000    | 9 150 000                    | 9 150 000     | 13 850 000   | 13 850 000   |
| Activité 10 : Gestion des ressources humaines                            | 28 000 000                            | 28 000 000    | 8 397 862                    | 8 397 862     | 19 602 138   | 19 602 138   |
| Activité 20 : Liquidation des recettes douanières                        | 350 502 670                           | 350 502 670   | 299 932 670                  | 299 932 670   | 50 570 000   | 50 570 000   |
| ACTION 3 : Accompagnement et Assistance des Opérateurs Economiques       | 955 616 710                           | 955 616 710   | 654 006 825                  | 654 006 825   | 301 609 885  | 301 609 885  |
| Activité 9 : Prestations aux usagers                                     | 503 396 038                           | 503 396 038   | 465 417 204                  | 465 417 204   | 37 978 834   | 37 978 834   |
| Activité 11 : Sensibilisation et formation des procédures douanières     | 119 497 330                           | 119 497 330   | 119 497 330                  | 119 497 330   | 0            | 0            |
| Activité 22 : Application de la réglementation internationale            | 332 723 341                           | 332 723 341   | 69 092 291                   | 69 092 291    | 263 631 050  | 263 631 050  |
| Total des crédits de titre 3                                             | 2 549 688 000                         | 2 549 688 000 | 2 556 743 654                | 2 556 743 654 | -7 055 656   | -7 055 656   |

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

Sur une enveloppe de 2 549 688 000 ouverts en LFR, 2 556 743 654 FCFA ont été consommés (base ordonnancement) pour des raisons évoquées à la présentation des moyens consommés. Ces crédits étaient destinés à la réalisation des activités de mobilisation des recettes fiscales, ainsi qu'il suit :

#### **ACTION 1 : Mobilisation des recettes fiscales**

Les 867 697 972 FCFA consommés (base ordonnancement) pour l'action 1 a servi essentiellement à la conduite des opérations de mobilisation des recettes fiscales, notamment celles liées à la gestion de l'impôt (suivi des déclarations des contribuables, relances des défaillants, réalisation des contrôles sur pièces), aux contrôles fiscaux (exécution du programme de vérification) et au recouvrement des impôts et taxes (recouvrement des avis de mise en recouvrement de l'exercice 2021 et recouvrement des restes à recouvrer antérieurs à 2021). Ces trois principales activités de mobilisation des recettes fiscales ont concentré plus de 542.000.000 FCFA des crédits consommés. Le pilotage de ces activités a nécessité plus de 220 millions de crédits consommés. Toute chose qui a permis la réalisation des résultats de l'objectifs n°1, notamment :

- 112% des recettes fiscales mobilisées ;
- 74% de déclarations de TVA déposées dans les délais contre 70% attendus ;
- 47% de déclarations d'IS déposées dans les délais contre 80% attendus ;
- 75,5% de relances des défaillants effectués contre 60% attendus ;
- 21% de contrôles sur pièces réalisés ;
- 39% du programme de vérification réalisés ;
- 81% de redressement ;
- 53% d'AMR de l'exercice 2021 recouverts ;
- 21% de restes à recouvrer (RAR) recouverts.

Les crédits consommés pour les autres activités de cette action ont contribué à l'atteinte d'autres objectifs. C'est le cas des études et prévisions des recettes fiscales qui ont nécessité plus de 23 millions de FCFA, avec comme résultat obtenu la production en 2021 du rapport sur les dépenses fiscales.

#### ACTION 2 : Mobilisation des recettes douanières

**1 035 038 857 FCFA** ont été consommés (base ordonnancement) pour l'action mobilisation des recettes douanières contre **851 533 881 FCFA** ouverts en LFR 2021, soit un taux d'exécution de 122%. En effet, le programme Gestion Fiscale avait bénéficié d'un approvisionnement des crédits pour la prise en charge de certaines dépenses de la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects ordonnancées en SPG pour les missions statutaires, séminaires et autres dépenses.

#### ACTION 3 : Accompagnement et assistance des opérateurs

Les 654 006 825 consommés (base ordonnancement) pour l'action 3 ont permis la conduite des activités relatives à l'amélioration des relations avec les usagers et l'efficience de l'administration (objectif n°3). Il s'agit notamment de :

- l'amélioration des prestations aux usagers qui a concentré plus 460 millions de FCFA destinés à la couverture de certaines dépenses obligatoires (locations des bâtiments abritant les services fiscaux de l'intérieur du pays et la surveillance des biens de la DGI) afin de continuer à offrir le service public aux contribuables. Cette enveloppe a également servi au fonctionnement des services, notamment la couverture des dépenses nécessaires à la réalisation des missions d'audits et d'inspections. Le résultat obtenu est la production de trente (30) rapports d'audits et d'inspections (résultat n°4) de l'objectif n°3 du PAP 2021 ;
- la sensibilisation et la formation des opérateurs économiques sur les procédures de dédouanement des marchandises, dont la dépense des prestations s'élève à 119 497 330 FCFA ;
- la contribution des attachés douaniers sur l'application de la réglementation internationale, dont le montant utilisé se situe à 69 092 291 FCFA.

## 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                |
| ACTION 1 : Mobilisation des recettes fiscales                                                                                             | 43 000 000                            | 43 000 000        | 36 550 000                   | 36 550 000        | 6 450 000         | 6 450 000         |
| Transfert 1 : Cotisations internationales au Centre de Rencontres et d'Etudes des Administrations Fiscales (CREDAF)                       | 4 841 600                             | 4 841 600         | 0                            | 0                 | 4 841 600         | 4 841 600         |
| Transfert 2 : Cotisations internationales au Forum Africain des Administrations Fiscales (ATAF)                                           | 27 158 400                            | 27 158 400        | 12 738 761                   | 12 738 761        | 14 419 639        | 14 419 639        |
| Transfert 3 : Cotisations internationales au Forum Mondiale sur la Transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales (OCDE) | 11 000 000                            | 11 000 000        | 23 811 239                   | 23 811 239        | -12 811 239       | -12 811 239       |
| ACTION 2 : Mobilisation des recettes douanières                                                                                           | 32 000 000                            | 32 000 000        | 0                            | 0                 | 32 000 000        | 32 000 000        |
| Cotisations 2020 à l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD)                                                                              | 22 000 000                            | 22 000 000        | 0                            | 0                 | 22 000 000        | 22 000 000        |
| Cotisations à l'Organisation Mondiale des Douanes pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre (OMD- AOC)                                       | 10 000 000                            | 10 000 000        | 0                            | 0                 | 10 000 000        | 10 000 000        |
| ACTION 3 : Accompagnement et Assistance des Opérateurs Economiques                                                                        | 0                                     | 0                 | 0                            | 0                 | 0                 | 0                 |
| Transfert 0                                                                                                                               | 0                                     | 0                 | 0                            | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>Total des crédits de titre 4</b>                                                                                                       | <b>75 000 000</b>                     | <b>75 000 000</b> | <b>36 550 000</b>            | <b>36 550 000</b> | <b>38 450 000</b> | <b>38 450 000</b> |

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

#### ACTION 1 : Mobilisation des recettes fiscales

Cette action disposait d'une enveloppe de 43.000.000 de FCFA au titre des dépenses de transfert destinée au règlement des cotisations internationales de la Direction Générale des Impôts auprès du CREDAF, de l'ATAF et de l'OCDE. Compte tenu de l'application de la réserve obligatoire de 15%, ce montant a été utilisé à hauteur de 36.550.000 FCFA pour les cotisations internationales de l'ATAF (12 738 761 FCFA) et de l'OCDE (23 811 239 FCFA).

Celle-ci n'ont pas été réglées par la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor, entraînant ainsi une augmentation de la dette du Gabon vis-à-vis de ces organismes et exposant la DGI à une exclusion.

#### ACTION 2 : Mobilisation des recettes douanières

Les crédits de transfert accordés pour la mise en œuvre de l'action 2 « mobilisation des recettes douanières » prévus pour la contribution de l'Administration des Douanes gabonaises auprès des organismes internationaux tels que, l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD-Bruxelles) et l'Organisation Mondiale des Douanes pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre (OMD-AOC) n'ont pas été exécutés au terme de cet exercice budgétaire.

En conséquence, le compte du Gabon à l'OMD reste débiteur.

## TITRE 5 : DEPENSES D'INVESTISSEMENT

| Actions                                                                         | Crédits de titre 5 prévus dans LFR |                | Crédits de titre 5 consommés |               | Ecart         |               |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------|------------------------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                                                 | AE                                 | CP             | AE consommées                | CP consommées | AE            | CP            |
| ACTION 1 : Mobilisation des recettes fiscales                                   | 1 760 000 000                      | 1 760 000 000  | 610 876 876                  | 610 876 876   | 1 149 123 124 | 1 149 123 124 |
| Projet : Projet E-TAX (DGI)                                                     | 1 000 000 000                      | 1 000 000 000  | 598 048 079                  | 598 048 079   | 401 951 921   | 401 951 921   |
| Projet : Fiscalisation des revenus fonciers                                     | 100 000 000                        | 100 000 000    | 0                            | 0             | 100 000 000   | 100 000 000   |
| Projet : Elargissement de l'assiette fiscale                                    | 250 000 000                        | 250 000 000    | 0                            | 0             | 250 000 000   | 250 000 000   |
| Projet : Elargissement de l'assiette fiscale : fiscalité foncière               | 210 000 000                        | 210 000 000    | 12 828 797                   | 12 828 797    | 197 171 203   | 197 171 203   |
| Projet : Réfection et équipement des Directions Provinciales des Impôts         | 200 000 000                        | 200 000 000    | 0                            | 0             | 200 000 000   | 200 000 000   |
| ACTION 2 : Mobilisation des recettes douanières                                 | 1 514 500 000                      | 1 514 500 000  | 0                            | 0             | 1 514 500 000 | 1 514 500 000 |
| Projet : Migration au système informatique SYDONIA WORLD                        | 1 000 000 000                      | 1 000 000 000  | 0                            | 0             | 1 000 000 000 | 1 000 000 000 |
| Projet : Entrepôt spécial d'hydrocarbures (CAISTAB)                             | 214 500 000                        | 214 500 000    | 0                            | 0             | 214 500 000   | 214 500 000   |
| Projet : Véhicules opérationnels de la DGDDI                                    | 300 000 000                        | 300 000 000    | 0                            | 0             | 300 000 000   | 300 000 000   |
| ACTION 3 : Accompagnement et assistance des opérateurs économiques              | 7 159 220 000                      | 7 159 220 000  | 252 000 001                  | 252 000 001   | 6 907 219 999 | 6 907 219 999 |
| Projet : Appui à la diversification de l'économie gabonaise (PADEG-BAD)-RG      | 300 000 000                        | 300 000 000    | 252 000 000                  | 252 000 000   | 48 000 000    | 48 000 000    |
| Projet : Appui à la diversification de l'économie gabonaise (PADEG-BAD) – Finex | 6 859 220 000                      | 6 859 220 000  | 0                            | 0             | 6 859 220 000 | 6 859 220 000 |
| Total des crédits de titre 5                                                    | 10 433 720 000                     | 10 433 720 000 | 862 876 877                  | 862 876 877   | 9 570 843 123 | 9 570 843 123 |

### **Commentaires relatifs à l'utilisation du titre 5 en faisant sortir les différents projets de développement et d'équipement :**

L'enveloppe de 862 876 877 FCFA a été utilisée pour l'action 1 et l'action 3 du programme.

#### **ACTION 1 : Mobilisation des recettes fiscales**

Sur un volume de crédits de 1.760.000.000 FCFA alloués à l'action, seulement 610 876 876 FCFA ont été ordonnancés, soit 34,71%. Ces ordonnancements ont été réglés à hauteur de 257 184 501 FCFA, représentant 14,61% des crédits ouverts et 17,40% des crédits répartis.

Les 257 184 501 réglés par le Trésor Public ont porté exclusivement sur les dépenses du projet e-t@x et ont servi à conduire quelques actions de communication nécessaires à l'adhésion des contribuables à la plateforme (Objectif n°3 du PAP). Avec cette enveloppe qui correspond à 25,72% des crédits affectés au projet, le programme a réalisé 63% d'adhésions des grandes entreprises et 15% des moyennes entreprises. Il est également parvenu à un taux d'exécution du projet de 85% (plan d'actions actualisé).

Sur 610 876 876 FCFA ordonnancés, 353 692 375 FCFA ont été annulés pour des questions de procédures (absence des visas d'opportunité, de régularité et de conformité). Ces annulations concernent les dépenses des projets :

- Fiscalisation des revenus fonciers pour 84 000 000 FCFA ;
- Elargissement de l'assiette fiscale : fiscalité foncière pour 83 628 797 FCFA ;

- E-tax pour 186 063 578 FCFA.

Les crédits non consommés se situent 1 149 123 124 FCFA. Cet écart s'explique par :

- la non levée de la réserve obligatoire de 16%, soit 281 600 000 FCFA ;
- la non prise en compte d'autres dépenses liées aux projets d'élargissement de l'assiette fiscale et de e-t@x ;
- la non-exécution du projet de réfection et d'équipement des Directions Provinciales des Impôts qui bénéficiait d'une enveloppe de 200 000 000 de FCFA.

La mise en œuvre de ces projets devait contribuer à renforcer le civisme fiscal à travers un accroissement du taux de déclarations des contribuables dans les délais et une augmentation du niveau de recouvrement de recouvrement des avis de mise en recouvrement. Un accent particulier devait être mis sur le foncier et le secteur informel qui constituent aujourd'hui une importante niche de recettes fiscales.

#### ACTION 2 : Mobilisation des recettes douanières

Le budget d'investissement accordé à l'Administration des Douanes pour la mise en œuvre de l'action 2 (objectif No 1 du PAP) s'élève à 1 514 500 000 FCFA dont 1 000 000 000 FCFA destiné au financement du Projet de Migration au système informatique SYDONIA WORLD, 214 500 000 FCFA consacré à la gestion de l'entrepôt spécial d'hydrocarbures et 300 000 000 FCFA pour les véhicules opérationnels des services de surveillance et d'astreinte.

En l'absence de paiements, aucun projet d'investissement n'a été exécuté en 2021.

#### ACTION 3 : Accompagnement et assistance des opérateurs économiques

Cette action a bénéficié d'une enveloppe de 7 159 220 000 FCFA destinée aux Projets d'appui à la diversification de l'économie gabonaise (PADEG-Finex et RG). Seulement de 252 000 000 des crédits après réserve obligatoire du PADEG-RG ont été consommés. Le détail de l'utilisation de cette enveloppe (non rattachée à aucun objectif précis du PAP) n'est pas disponible.

Pour ce qui est de l'écart de 6 859 220 000 de FCFA, le programme n'est pas en mesure de le justifier.

# PROGRAMME GESTION DE LA DETTE

# BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME

## PRESENTATION DU PROGRAMME

### PERIMETRE DU PROGRAMME

Le Programme Gestion de la Dette (PGD) est entièrement exécuté par la Direction Générale de la Dette (DGD). Il est donc placé sous la responsabilité du Directeur Général de la Dette qui en est le RPROG.

Le PGD concerne la gestion de l'ensemble de la dette publique à moyen et long terme matérialisée par des contrats financiers avec un tiers créancier interne ou externe. En somme, elle comprend le suivi de l'exécution des emprunts ou de tout autre type de dettes contractées par l'Etat sur le plan national ou à l'international.

Par ailleurs, le PGD est également en charge du suivi de l'évolution de la situation d'endettement de l'Etat (viabilité de la dette publique) et de la gestion des risques de marché inhérents aux caractéristiques du portefeuille de la dette publique.

L'exécution du PGD est intimement liée à celle du programme « Tenue de la comptabilité et de la trésorerie de l'Etat » et du programme « gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources »

En effet, le paiement des engagements financiers de l'Etat, comme les autres dépenses, est assuré par le Trésor Public. De même, le suivi de l'exécution des emprunts de l'Etat et de la situation de viabilité de la dette publique dépendent respectivement des Ministères maîtres d'ouvrage des travaux financés sur emprunt et de la Direction Générale du Budget et des Finances Publiques.

Les performances enregistrées dans la conduite du PGD sont aujourd'hui tributaires de la mise en œuvre de la Direction Générale de la Dette (DGD). En effet, **la DGD a été créée le 20 août 2010 par décret n°635/PR/MECIT**. Ce texte confie la gestion de la dette, autrefois dévolue à la Direction Générale de la comptabilité Publique (DGCP), à la DGD avec la prise en compte des fonctions nouvelles.

La réforme en cours de la DGD qui concerne aussi bien la promotion de nouveaux corps de métier que le renforcement des effectifs et du savoir-faire existant vise à arrimer le pays à la gestion active de la dette et de manière globale des engagements, conformément aux normes et standards internationaux. Ce programme de réformes est conduit avec la participation des organismes communautaires comme le Programme BEAC/BCEAO de Renforcement des capacités en gestion de la dette dans les pays de la zone franc (Pôle-Dette), des organismes multilatéraux tels que la Banque Mondiale, le FMI et la CNUCED.

### PRESENTATION DES ACTIONS

#### ACTION N° 1 : MAINTIEN DE LA VIABILITE DE LA DETTE PUBLIQUE ET DIFFUSION DES INFORMATIONS

Le maintien de la viabilité de la dette publique concerne le suivi de la situation d'endettement de l'Etat en rapport avec les critères de convergence de la communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) et les objectifs stratégiques que le Gouvernement s'est fixé en la matière. Cette action intègre également les exigences de transparence envers le contribuable par la communication des données sur la dette publique.

Cette action est mise en œuvre par la Direction de la Stratégie de la Dette composée de trois (3) services, à savoir : le service de la prospective de la dette (1), le service de la gestion des risques et du suivi des marchés des capitaux (2) et le service des statistiques et du reporting (3).

## **ACTION N° 2 : NEGOCIATION ET MOBILISATION DES FINANCEMENTS AU MEILLEUR COUT ET AU MOINDRE RISQUE POSSIBLE**

Il s'agit de pourvoir aux besoins de financement de l'Etat tels qu'arrêtés par l'autorisation parlementaire, en tenant compte des limites fixées dans la stratégie d'endettement. Ceci implique la maîtrise du coût de l'endettement et des risques y afférents.

Cette action est mise en œuvre par la Direction de la Négociation et du Suivi des Mobilisations qui comprend trois (3) services : le service des emprunts bilatéraux et multilatéraux (1), le service des prêts commerciaux et des marchés financiers internationaux (2) et le service de la négociation de la dette intérieure et des émissions (3).

## **ACTION N° 3 : GESTION OPERATIONNELLE DE LA DETTE PUBLIQUE**

Il s'agit du suivi de l'échéancier de la dette publique tout en minimisant les risques de gestion opérationnelle.

Cette action est mise en œuvre par la Direction des Opérations et la Direction Informatique. Ces dernières comprennent chacune trois (3) services qui sont respectivement : le service des tirages (1), le service des remboursements (2), le service du mandatement (3), le service de l'exploitation informatique (4), le service du développement et de la maintenance informatique (5) et le service de la sauvegarde et de la sécurité informatique (6).

## **ACTION N° 4 : SUIVI-EVALUATION DE LA DETTE PUBLIQUE**

L'évaluation de la gestion de la dette publique consiste à vérifier l'observation des normes, des procédures et des bonnes pratiques requises en matière de gestion de la dette publique et de proposer des mesures correctives en vue d'optimiser celle-ci. Elle est également chargée du contrôle des projets financés sur emprunts et des dettes des autres entités publiques reprises par l'Etat.

Cette action est mise en œuvre par la Direction de l'Audit et du Contrôle qui comprend le service de la réglementation (1), le service du contrôle (2), le service de l'audit (3) et la Direction Administrative et du Personnel composée du service du personnel et de la formation (4), du service du budget et du matériel (5) et du service des archives et de la documentation (6).

Dans le cadre de son Projet de société « L'Avenir en Confiance », le Président de la République, Chef de l'Etat, Son Excellence Ali BONGO ONDIMBA a décidé d'affecter 40% des ressources budgétaires (recettes et emprunts) à l'investissement public, en vue de créer les conditions de soutien à l'élargissement de la base productive, d'impulser une dynamique capable de soutenir la croissance économique, d'accroître les revenus de l'Etat, de renforcer la compétitivité du secteur productif et de réduire la pauvreté. L'emprunt public est une composante importante de ces ressources budgétaires, dont le produit sera affecté, conformément aux axes 5, 6 et 9 de ce Projet de société, prioritairement au secteur du transport avec l'aménagement du réseau routier national et la densification de l'offre portuaire et aéroportuaire, au secteur de l'eau et de l'énergie par le renforcement de la production et la création de réseaux intégrés de distribution et au secteur de la Santé, notamment par la construction des structures hospitalières additionnelles.

Dans ce contexte, la gestion de la dette publique vise à pourvoir, à court, moyen et long terme, aux besoins de financement des investissements de l'Etat, tout en s'assurant que le paiement de sa dette et des autres dépenses reste régulier dans le temps et que les risques encourus par l'Etat sur les marchés demeurent à un niveau satisfaisant. La poursuite de cet objectif général exige que le Gouvernement mette un accent particulier sur :

- **Les orientations politiques et stratégiques** : il s'agit de formaliser les orientations sur la gestion de la dette permettant d'élaborer une stratégie d'endettement en adéquation avec les politiques macroéconomique et budgétaire ;
- **Les opérations de négociation et de mobilisation des emprunts** : il s'agit d'améliorer la coordination entre la mise en vigueur des prêts, la mobilisation des fonds et le chronogramme d'exécution des travaux financés sur emprunt ;
- **La gestion opérationnelle** : il s'agit de coordonner la gestion de l'échéancier de la dette et celle de la trésorerie de l'Etat afin d'éviter des retards ou défaut de paiement préjudiciables à la signature de l'Etat ;
- **Les activités de contrôle et d'audit** : il s'agit de promouvoir les contrôles internes et externes permettant de réduire les risques opérationnels et de marchés pouvant engendrer des coûts supplémentaires sur le service de la dette ;
- **Le renforcement des ressources disponibles** : il s'agit de renforcer les capacités humaines et matérielles mises à disposition de la Direction Générale de la Dette dans un contexte où les risques de crises de dette nécessitent la maîtrise constante de la situation d'endettement des Etats.

## ENJEUX

---

Au regard du périmètre du programme et des contraintes inhérents au contexte et au champ de ce dernier, les enjeux en cours concernent les aspects portant sur la gestion stratégique et la gestion opérationnelle :

1. Répondre aux besoins de financement apparaissant dans le cadre macro budgétaire de mise en œuvre du Plan Stratégique Gabon Emergent ;
2. Continuer à maîtriser le niveau d'endettement du Gabon ;
3. Réussir à développer un marché financier domestique ou régional permettant de répondre aux besoins de financement de l'Etat au meilleur coût et au moindre risque possible ;
4. Maintenir la capacité de l'Etat Gabonais à honorer le service de sa dette et ses autres obligations sans recourir à un financement exceptionnel.

**OBJECTIF N°1 : ACCROITRE LA PART DE FINANCEMENT ISSUE DES MARCHES FINANCIERS**

- Résultat annuel N°1 : Parvenir à lever 100% de financements sur le marché régional ;
- Résultat annuel N°2 : 100% de financement sur le marché international.

**OBJECTIF N°2 : ASSURER DE FAÇON PERMANENTE LA PRODUCTION ET LA DIFFUSION DES DONNEES DE LA DETTE PUBLIQUE**

- Avoir produit le rapport d'exécution de la dette publique au plus tard à fin juin.

**OBJECTIF N°3 : VEILLER AU RESPECT DE LA TOTALITE DES ENGAGEMENTS DE L'ETAT**

- Avoir émis 100% des mandats à taux fixe à 60 jours de l'échéance et 80% des mandats à taux variables à 30 jours de l'échéance

**OBJECTIF N°4 : VEILLER AU RESPECT DES CRITERES ANNUELS ARRETES DANS LES STRATEGIES D'ENDETTEMENT AFIN DE PARVENIR A MAITRISER LES COUTS ET LES RISQUES LIES AUX EMPRUNTS**

- Avoir au moins 95% des conventions respectant les termes de la stratégie d'endettement ;
- Avoir examiné 95% des conventions d'emprunt.
- Avoir contrôlé toutes les conventions signées.
- Avoir un taux de dépassement inférieur ou égal à 0% sur le plafond des nouveaux emprunts.

**OBJECTIF N°5 : MAITRISER LES RISQUES OPERATIONNELS DE LA DIRECTION GENERALE DE LE DETTE.**

- Avoir réalisé la cartographie des risques opérationnels de la Direction Générale de la Dette.
- Avoir réalisé au moins 50% des missions de contrôle prévues dans le plan annuel de contrôle
- Avoir réalisé au moins 100% des missions d'audit interne prévues dans le plan annuel d'audit
- Avoir maîtrisé au moins 75% des risques identifiés lors de l'élaboration de la cartographie des risques

**OBJECTIF N°6 : METTRE EN PLACE ET EXECUTER LA STRATEGIE D'APUREMENT DE LA DETTE INTERIEURE**

- Parvenir à exécuter 80% du service de la dette

**OBJECTIF STRATEGIQUE N°1 : ACCROITRE LA PART DE FINANCEMENT ISSUE DES MARCHES FINANCIERS**

**Niveau de réalisation des résultats annuels**

**Rappel des résultats attendus**

- Résultat annuel N°1 : Parvenir à lever 100% de financements sur le marché régional ;
- Résultat annuel N°2 : 100% de financement sur le marché international.

**Résultats annuels atteints**

- Résultat annuel N°1 : 129,8% de financements ont été levés sur le marché régional ;
- Résultat annuel N°2 : 92,1% de financements ont été levés sur le marché international.

**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 |
|-------------------------------------------------------|-------|---------------------|---------------------|--------------------------|-----------------|----------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|
| Part de financement levée sur le marché régional      | %     | 105                 | 153.9               | 100                      | 129,8           | 29,8                                   | 100               | 100                                    |
| Part de financement levée sur le marché international | %     | 0                   | 100                 | 100                      | 92,1            | -7,9                                   | 100               | 100                                    |

Source de données : Loi de finances et rapport sur l'exécution de la dette publique à moyen terme produit par la DGD

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

**Résultat annuel 1**

Le dépassement de la prévision pour ce qui est des financements levés sur le marché régional est dû à la nécessité de combler les financements au titre des appuis budgétaires.

**Résultat annuel 2**

La part de financement levée sur le marché international est proche de la prévision du fait de l'amélioration des conditions macroéconomiques du pays à la suite de la mise en œuvre du Plan d'Accélération à la Transformation (PAT) en collaboration avec le programme du FMI.

## OBJECTIF STRATEGIQUE N°2 : ASSURER DE FAÇON PERMANENTE LA PRODUCTION ET LA DIFFUSION DES DONNEES DE LA DETTE PUBLIQUE

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Avoir produit le rapport d'exécution de la dette publique au plus tard à fin juin.

#### Résultats annuels atteints

- Résultat annuel N°1 : Le rapport annuel a été produit à 100%
- Résultat annuel N°2 : le délai de publication du rapport annuel n'a pas été respecté

#### 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 de complétude du rapport sur la dette publique | %     | 0                   | 100                 | 100                      | 100             | 0                                      | 100               | 100                                    |
| Délai de publication du rapport                     | jour  | 0                   | 0                   | 180                      | 0               | -180                                   | 180               | 180                                    |

Source de données : Rapport sur l'exécution de la dette publique à moyen et long terme produit par la DGD

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

Le rapport annuel d'exécution de la dette a été entièrement rédigé mais faute de budget il n'a pas fait l'objet d'impression et de publication.

## OBJECTIF STRATEGIQUE N°3 : VEILLER AU RESPECT DE LA TOTALITE DES ENGAGEMENTS DE L'ETAT

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Avoir émis 100% des mandats à taux fixe à 60 jours de l'échéance et 80% des mandats à taux variables à 30 jours de l'échéance

#### Résultats annuels atteints

- Résultat annuel N°1 : 90% des mandats à taux fixes ont été émis à 60 jours de l'échéance
- Résultat annuel N°2 : 75% des mandats à taux variables ont été émis à 30 jours de l'échéance

## Indicateurs de performance

| Intitulé                                                       | Unité | 2019<br>Réalisation | 2020<br>Réalisation | 2021<br>Prévision PAP | 2021<br>Réalisé | Ecart 2021<br>(Réalisé -<br>Prévision) | 2022<br>Cible PAP | Cible à<br>l'échéance<br>pluriannuelle |
|----------------------------------------------------------------|-------|---------------------|---------------------|-----------------------|-----------------|----------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|
| Taux de mandats à taux fixes émis à 60 jours de l'échéance     | %     | 85                  | 85                  | 100                   | 90              | -10                                    | 100               | 100                                    |
| Taux de mandats à taux variables émis à 30 jours de l'échéance | %     | 80                  | 85                  | 80                    | 75              | -5                                     | 80                | 80                                     |

Source de données : Direction des opérations

## Explication du niveau d'atteinte des résultats :

Le Résultat 1 n'a pas été atteint du fait de l'obsolescence des moyens matériels (informatique et logistique);  
Suite à la réception tardive des avis d'échéance, le Résultat 2 n'a pas pu être atteint.

**OBJECTIF STRATEGIQUE N°4 : VEILLER AU RESPECT DES CRITERES ANNUELS ARRETES DANS LES STRATEGIES D'ENDETTEMENT AFIN DE PARVENIR A MAITRISER LES COUTS ET LES RISQUES LIES AUX EMPRUNTS**

## Niveau de réalisation des résultats annuels

### Rappel des résultats attendus

- Avoir au moins 95% des conventions respectant les termes de la stratégie d'endettement ;
- Avoir examiné 95% des conventions d'emprunt.
- Avoir contrôlé toutes les conventions signées.
- Avoir un taux de dépassement inférieur ou égal à 0% sur le plafond des nouveaux emprunts.

### Résultats annuels atteints

- Résultat annuel N°1 : Toutes les conventions signées respectent les termes de la stratégie d'endettement
- Résultat annuel N°2 : Toutes les conventions signées ont fait l'objet d'un contrôle de conformité
- Résultat annuel N°3 : Toutes les conventions signées ont fait objet de contrôle sur le respect des procédures d'emprunt
- Résultat annuel N°4 : Toutes les conventions signées ont un taux de dépassement inférieur ou égal à 0% sur le plafond des nouveaux emprunts

## 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<br>Echéance<br>pluriannuelle |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------|---------------------|--------------------------|-----------------|----------------------------------------|-------------------|------------------------------------|
| Pourcentage des conventions respectant les termes de la stratégie d'endettement | %     | 93                  | 95                  | 95                       | 95              | 0                                      |                   | ND                                 |
| ND                                                                              | %     | 100                 | 95                  | 95                       | 95              | 0                                      |                   | 95                                 |
| 95                                                                              | %     | 100                 | 100                 | 100                      | 0               | -100                                   |                   | 100                                |
| 100                                                                             | %     | 100                 | 100                 | 100                      | 0               | -100                                   |                   | 100                                |
| 100                                                                             |       |                     |                     |                          |                 |                                        |                   |                                    |

Source de données : Direction de la négociation et du suivi des mobilisations et rapport sur l'exécution de la dette

## Explication du niveau d'atteinte des résultats :

Toutes les conventions signées (6) respectent les termes de la stratégie d'endettement

Toutes les conventions signées ont fait l'objet d'un contrôle de conformité

Les conventions signées n'ont pas fait l'objet de contrôle sur le respect des procédures d'emprunt.

Cette vérification n'a pas été faite

## OBJECTIF STRATEGIQUE N°5 : MAITRISER LES RISQUES OPERATIONNELS DE LA DIRECTION GENERALE DE LA DETTE

## Niveau de réalisation des résultats annuels

### Rappel des résultats attendus

- Avoir réalisé la cartographie des risques opérationnels de la Direction Générale de la Dette.
- Avoir réalisé au moins 50% des missions de contrôle prévues dans le plan annuel de contrôle
- Avoir réalisé au moins 100% des missions d'audit interne prévues dans le plan annuel d'audit
- Avoir maîtrisé au moins 75% des risques identifiés lors de l'élaboration de la cartographie des risques.

### Résultats annuels atteints

- Résultat annuel N°1 : La cartographie des risques opérationnels de la Direction Générale de la Dette a été réalisée à 100%
- Résultat annuel N°2 : 20% des missions de contrôle prévues dans le plan annuel de contrôle ont été réalisés
- Résultat annuel N°3: Aucune mission d'audit interne prévue dans le plan annuel d'audit n'a été réalisée
- Résultat annuel N°4 : 50% des risques identifiés lors de l'élaboration de la cartographie des risques ont été maîtrisés.

## Indicateurs de performance

| Intitulé                                           | Unité | 2019<br>Réalisation | 2020<br>Réalisation | 2021<br>Prévision PAP | 2021<br>Réalisé | Ecart 2021<br>(Réalisé -<br>Prévision) | 2022<br>Cible PAP | Cible à<br>l'échéance<br>pluriannuelle |
|----------------------------------------------------|-------|---------------------|---------------------|-----------------------|-----------------|----------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|
| Taux d'élaboration de la cartographie des risques  | %     | 67                  | 100                 | 100                   | 100             | 0                                      | 100               | 100                                    |
| Pourcentage de missions de contrôles réalisés      | %     | 50                  | 47                  | 50                    | 10              | -40                                    | 75                | 75                                     |
| Pourcentage de missions d'audits internes réalisés | %     | 100                 | 33                  | 100                   | 0               | -100                                   | 100               | 100                                    |
| Pourcentage des risques maîtrisés                  | %     | -                   | 30                  | 75                    | 50              | -25                                    | 100               | 100                                    |

Source de données : Direction de l'audit et du contrôle, Direction de la négociation et du suivi des mobilisations et Direction des opérations

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

La cartographie des risques a été élaborée

Les travaux préparatifs à cette mission (termes de références et le plan d'utilisation) de contrôle ont été validés par la Direction Générale ce qui représente 10%

Les deux (2) missions d'audit interne n'ont pas été réalisées par manque de budget.

Les risques ont été maîtrisés à hauteur de 50% contre 75% prévus

## **OBJECTIF STRATEGIQUE N°6 : METTRE EN PLACE ET EXECUTER LA STRATEGIE D'APUREMENT DE LA DETTE INTERIEURE**

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

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

- Parvenir à exécuter 80% du service de la dette

#### **Résultats annuels atteints**

- Résultat annuel N°1 : le service de la dette intérieure a été exécuté à hauteur de 80%

### **Indicateurs de performance**

| Intitulé                                       | Unité | 2019<br>Réalisation | 2020<br>Réalisation | 2021<br>Prévision PAP | 2021<br>Réalisé | Ecart 2021<br>(Réalisé -<br>Prévision) | 2021<br>Cible PAP | Cible à<br>l'échéance<br>pluriannuelle |
|------------------------------------------------|-------|---------------------|---------------------|-----------------------|-----------------|----------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|
| Part du Service de la dette<br>intérieure payé | %     | -                   | 80                  | 80                    | 80              | 0                                      | 95                | 100                                    |

Source de données : Loi de finances et stratégie d'apurement de la dette intérieure

### **Explication du niveau d'atteinte du résultat :**

Le service de la dette intérieure a été exécuté à 80%

# 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 (a – b) | CP ouverts en LFR pour 2021 (c) | CP consommés en LFR pour 2021 (d) | Ecart (c) – (d) |
| N°14.563.1 : Maintien de la viabilité de la dette et diffusion des informations                          | 404 747 893                      | 4 993 000                        | 399 754 893   | 404 747 893                     | 4 993 000                         | -399 754 893    |
| Titre 2. Dépenses de personnel                                                                           | 396 006 135                      | 0                                | 396 006 135   | 396 006 135                     | 0                                 | 396 006 135     |
| Titre 3. Dépenses de biens et services                                                                   | 8 741 758                        | 4 993 000                        | 3 748 758     | 8 741 758                       | 4 993 000                         | 3 741 758       |
| N°14.563.2 : Négociation et mobilisation des financements au meilleur cout et au moindre risque possible | 8 741 760                        | 6 987 000                        | 1 754 760     | 8 741 760                       | 6 987 000                         | 1 754 760       |
| Titre 3. Dépenses de biens et services                                                                   | 8 741 760                        | 6 987 000                        | 1 754 760     | 8 741 760                       | 6 987 000                         | 1 754 760       |
| N°14.563.3 : Gestion des conventions de la dette publique                                                | 35 741 760                       | 1 800 000                        | 33 941 760    | 35 741 760                      | 1 800 000                         | 33 941 760      |
| Titre 3. Dépenses de biens et services                                                                   | 8 741 760                        | 1 800 000                        | 6 941 760     | 8 741 760                       | 1 800 000                         | 6 941 760       |
| Titre 4. Dépenses de transfert                                                                           | 27 000 000                       | 0                                | 27 000 000    | 27 000 000                      | 0                                 | 27 000 000      |
| N°14.563.4 : Suivi et évaluation de la dette publique                                                    | 377 872 587                      | 203 819 314                      | 174 053 273   | 377 872 587                     | 203 819 314                       | 174 053 273     |
| Titre 2. Dépenses de personnel                                                                           | 104 097 865                      |                                  | 104 097 865   | 104 097 865                     |                                   | 104 097 865     |
| Titre 3. Dépenses de biens et services                                                                   | 273 774 722                      | 203 819 314                      | 69 955 408    | 273 774 722                     | 203 819 314                       | 69 955 408      |
| Total pour le programme Gestion de la dette                                                              | 827 104 000                      | 217 599 314                      | -609 504 686  | 827 104 000                     | 217 599 314                       | -609 504 686    |
| Titre 2. Dépenses de personnel                                                                           | 500 104 000                      |                                  | 500 104 000   | 500 104 000                     |                                   | 500 104 000     |
| Titre 3. Dépenses de biens et services                                                                   | 300 000 000                      | 217 599 314                      | 82 400 686    | 300 000 000                     | 217 599 314                       | 82 400 686      |
| Titre 4. Dépenses de transfert                                                                           | 27 000 000                       |                                  | 27 000 000    | 27 000 000                      |                                   | 27 000 000      |

### Explication des principaux écarts :

Consommés : 217 599 314 FCFA, soit un taux de 26.30% sur un total des crédits ouverts de 827 104 000 FCFA, soit un écart de 609 504 686 FCFA.

#### ▪ Titre 2 :

Aucune information, les crédits étant placés en gestion centralisée

#### ▪ Titre3 :

Consommés : 217 599 314, soit un taux de 72.53% sur un total des crédits ouverts de 300 000 000 FCFA ; soit un écart de 82 400 686 FCFA

#### ▪ Titre 4 :

Crédits non consommés.

## RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME

## RECAPITULATION DES MOUVEMENTS ENTRE ACTIONS ET TITRES AU SEIN DU PROGRAMME

### Explication globale de l'utilisation de la fongibilité :

Il n'y a eu aucun mouvement de Fongibilité de crédits pour le compte de l'année budgétaire 2021 dans le programme **Gestion de la Dette**.

### VIREMENTS

Il n'y a eu aucun mouvement de Virement de crédits pour le compte de l'année budgétaire 2021 dans le programme **Gestion de la dette**.

### TRANSFERTS

Il n'y a eu aucun mouvement de Transferts de crédits pour le compte de l'année budgétaire 2021 dans le programme **Gestion de la Dette**.

### ANNULATIONS

Il n'y a eu aucune Annulation de crédits pour le compte de l'année budgétaire 2021 dans le programme **Gestion de la Dette**

### REPORTS

Il n'y a eu aucun Report de crédits pour le compte de l'année budgétaire 2021 dans le programme **Gestion de la Dette**.

# 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                                                    | 0                             | 0                             | 0                                         | 0                              | 0         | 0                         | 0                        |
| Agents de catégorie A                                                    | 200                           | 200                           | 200                                       | 8                              | 12        | 4                         | 204                      |
| Permanents                                                               | 195                           | 195                           | 195                                       | 8                              | 12        | 4                         | 199                      |
| Non permanents                                                           | 5                             | 5                             | 5                                         | 0                              | 0         | 0                         | 5                        |
| Agents de catégorie B                                                    | 42                            | 42                            | 42                                        | 1                              | 0         | -1                        | 41                       |
| Permanents                                                               | 27                            | 27                            | 27                                        | 0                              | 0         | 0                         | 27                       |
| Non permanents                                                           | 15                            | 15                            | 15                                        | 1                              | 0         | -1                        | 14                       |
| Agents de catégorie C                                                    | 45                            | 45                            | 45                                        | 0                              | 0         | 0                         | 45                       |
| Permanents                                                               | 0                             | 0                             | 0                                         | 0                              | 0         | 0                         | 0                        |
| Non permanents                                                           | 45                            | 45                            | 45                                        | 0                              | 0         | 0                         | 45                       |
| <b>Agents sur solde indiciaire (Cat A + B + C)</b>                       | <b>287</b>                    | <b>287</b>                    | <b>287</b>                                | <b>9</b>                       | <b>12</b> | <b>3</b>                  | <b>290</b>               |
| <b>Main d'œuvre non permanente</b>                                       | <b>65</b>                     | <b>65</b>                     | <b>65</b>                                 | <b>1</b>                       | <b>0</b>  | <b>-1</b>                 | <b>64</b>                |
| <b>Total pour les emplois de l'administration au niveau du programme</b> | <b>352</b>                    | <b>352</b>                    | <b>352</b>                                | <b>10</b>                      | <b>12</b> | <b>2</b>                  | <b>354</b>               |

### Explication des évolutions :

En 2021, la Direction Générale a enregistré :

- Quatre (4) départs à la retraite
- L'affectation quatre (4) agents au sein d'une autre administration
- Un départ MONP affecté à la Direction Générale des Impôts
- Un départ catégorie A2 affecté à la Direction Générale des Impôts
- Un (1) décès

# 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                                                                       | 500 104 000                           | 500 104 000        | 0                            | 0        | 500 104 000        | 500 104 000        |
| 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>500 104 000</b>                    | <b>500 104 000</b> | <b>0</b>                     | <b>0</b> | <b>500 104 000</b> | <b>500 104 000</b> |

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

## 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                 |
| ACTION 1 : Maintien de la viabilité de la dette et diffusion des informations                          | 8 741 758                             | 8 741 758          | 4 993 000                    | 4 993 000          | -3 748 758         | -3 748 758         |
| ACTION 2 : Négociation et mobilisation des financements au meilleur coût et au moindre risque possible | 8 741 760                             | 8 741 760          | 6 987 000                    | 6 987 000          | -1 754 760         | -1 754 760         |
| ACTION 3 : Gestion opérationnelle de la Dette Publique                                                 | 8 741 760                             | 8 741 760          | 1 800 000                    | 1 800 000          | -6 941 760         | -6 941 760         |
| ACTION 4 : Evaluation de la gestion de la Dette Publique                                               | 273 774 722                           | 273 774 722        | 203 819 314                  | 203 819 314        | -69 955 408        | -69 955 408        |
| <b>Total des crédits de titre 3</b>                                                                    | <b>300 000 000</b>                    | <b>300 000 000</b> | <b>217 599 314</b>           | <b>217 599 314</b> | <b>-82 400 686</b> | <b>-82 400 686</b> |

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

## 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                 |
| 14.563.3 : Gestion opérationnelle de la Dette Publique | 27 000 000                            | 27 000 000        | 0                            | 0        | -27 000 000        | -27 000 000        |
| Cotisation CNUCED                                      | 27 000 000                            | 27 000 000        |                              |          | -27 000 000        | -27 000 000        |
| <b>Total des crédits de titre 4</b>                    | <b>27 000 000</b>                     | <b>27 000 000</b> | <b>0</b>                     | <b>0</b> | <b>-27 000 000</b> | <b>-27 000 000</b> |

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

#### TITRE 5 : DEPENSES D'INVESTISSEMENT

Pas d'investissement

# PROGRAMME GESTION DE LA COMMANDE PUBLIQUE

# BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME

## PRESENTATION DU PROGRAMME

Ce programme porte sur la promotion de la commande publique nationale, à travers la planification, la passation, le contrôle du suivi de l'exécution des marchés publics et le contrôle des dépenses inférieures aux seuils de passation. Depuis sa création en Janvier 2020, la Direction Générale des Marchés Publics (DGMP) est le bras séculier du Gouvernement en matière de gestion de la commande publique nationale

## PERIMETRE DU PROGRAMME

---

Le programme Gestion de la Commande Publique vise l'optimisation et l'efficacité de la dépense publique à travers la planification de la passation des marchés publics, la gestion efficiente des dépenses inférieures aux seuils de passation des marchés publics, la dynamisation de l'information relative à l'appel à la concurrence et la mise en place d'une organisation déconcentrée.

Le programme Gestion de la Commande Publique est piloté par la Direction Générale des Marchés Publics (DGMP) mise en place depuis le 31 janvier 2020, sous l'autorité du Directeur Général des Marchés Publics, responsable du programme.

Le système de passation des marchés publics a connu une mise à jour au niveau du cadre réglementaire et institutionnel depuis 2018. La réforme a débouché sur l'adoption du nouveau Code des marchés publics en janvier 2018 et la mise en place de la DGMP en janvier 2020.

Cette réforme est destinée à mettre les marchés publics en phase avec les exigences de la modernisation de l'Etat et l'invite à concevoir les outils propres à aider les ordonnateurs de crédits à gérer rationnellement leurs crédits par le truchement de l'offre présentant le meilleur rapport qualité/prix.

Le champ du programme intègre :

- 1- la passation des marchés des administrations de l'Etat et de ses démembrements. Les services centraux qui reçoivent les deniers publics comprenant aussi bien les ressources propres que les emprunts que l'Etat contracte, rentrent dans le champ d'application du Code des marchés publics, dès lors que leurs dépenses atteignent les seuils fixés à 50, 35 et 25 millions pour respectivement les travaux, fournitures et services. Ces prestations donnent lieu à l'établissement d'un marché selon la procédure d'appel à la concurrence.
- 2- la gestion des dépenses inférieures aux seuils de passation des marchés des administrations de l'Etat et de ses démembrements qui introduit de facto le contrôle des deniers publics à partir du premier franc dépensé. L'exécution de ces dépenses obéit au principe de la mise en concurrence par le biais de demande de cotation.
- 3- la promotion des PME et PMI. La décentralisation et la déconcentration du service public c'est-à-dire l'administration de l'Etat au niveau local (collectivités locales et assemblées départementales) et les établissements publics contribuent, sans aucun doute, au moyen de l'application du Code à rendre la commande publique plus performante au niveau local en offrant aux PME gabonaises un creuset propice à leur développement devant permettre d'atteindre la taille critique pour affronter in fine la concurrence ou les soumissionnaires mieux organisés.

### **ACTION N° 1 : COORDINATION DE LA GESTION DE LA COMMANDE PUBLIQUE**

Cette action revêt un caractère essentiellement stratégique. Elle est liée à la gouvernance de la Direction Générale des Marchés Publics. Elle met en œuvre les orientations du Gouvernement dans le domaine de la commande publique dont la DGMP est le bras séculier.

La coordination s'articule autour de deux niveaux. Un niveau central matérialisé par la Direction Générale et les services d'appui. Autrement dit, le niveau chargé du pilotage de la Direction Générale par ses principaux responsables assistés des services d'appui. Le deuxième niveau sanctionné par les services déconcentrés avec, notamment les cellules de passation des marchés publics et les délégations provinciales. Ce niveau traduit la volonté des pouvoirs publics d'accompagner les démembrements de l'administration centrale et les collectivités locales dans la gestion de leurs dépenses.

### **ACTION N° 2 : CONTROLE ET SUIVI DE L'EXECUTION DE LA COMMANDE PUBLIQUE**

La DGMP a pour mission, entre autres, le contrôle et le suivi de l'exécution de la commande publique. Elle couvre deux champs de la commande publique. Le premier champ est celui du contrôle de l'exécution. Cette action qui relève uniquement de la Direction de l'Exécution des Marchés Publics (DEMP) permet, entre autres, de suivre la bonne exécution des marchés publics, d'assurer le contrôle de l'exécution technique et financière ainsi que la conformité des réalisations par rapport aux marchés passés.

Le deuxième champ sanctionne l'extension des missions de la DGMP. D'une manière générale, il consiste à contrôler les dépenses inférieures aux seuils de passation des marchés. Le contrôle s'exerce dès le premier franc dépensé, à travers l'exigence des demandes de cotations adressées aux fournisseurs. Cette action relève de la Direction de l'Optimisation des Commandes Publiques (DOCP). Elle vise à optimiser les commandes publiques, à proposer et suivre les normes en matière de choix des fournisseurs de l'Etat afin d'éviter toute surfacturation dans les commandes publiques.

### **ACTION N° 3 : CONTROLE DE LA PASSATION DE MARCHES PUBLICS**

Cette action décline deux missions fondamentales de la DGMP. La passation des marchés publics renvoie à la planification des chronogrammes de mise en œuvre des procédures qui devra déboucher sur une hausse des soumissions et partant participer à l'efficacité de la dépense publique. Cette action est conduite au niveau central par la Direction de la Passation des Marchés Publics (DPMP). Elle vise, d'une part, à examiner les plans de passation des marchés, et d'autre part à s'assurer de la conformité des avis et dossiers d'appel d'offres (DAO), des procès-verbaux, des rapports d'évaluation des offres et des conventions.

La deuxième mission rattachée à cette action a trait à la vulgarisation de la réglementation. La maîtrise du cadre réglementaire et des procédures a une incidence positive sur la passation des marchés publics. Dans le cas d'espèces de la vulgarisation de la réglementation, les ordonnateurs de crédits sont concernés en ce qu'ils doivent s'approprier et mettre en œuvre les nouvelles procédures. Elle relève de la Direction de la Réglementation et des Etudes (DRE).

La finalité de la politique publique :

Les marchés publics concourent à l'efficacité de la dépense publique grâce au respect des trois piliers qui fondent la commande publique, à savoir :

- le libre accès à la commande publique par le plus grand nombre d'entreprises
- l'égalité de traitement des candidats ;
- la transparence des procédures de passation des marchés publics.

Par son outil de bonne gouvernance en l'occurrence la DGMP, l'Etat pratique une politique visant, en même temps par le biais de l'exécution de ses dépenses, à satisfaire ses besoins et rechercher les prestations qui offrent le meilleur rapport qualité/coût.

La réalisation de cet objectif n'étant possible qu'à la condition que l'appel d'offres soit la procédure de référence propre à sélectionner les sociétés et reléguant ainsi l'entente directe à la qualité de procédure dérogatoire. En effet, les soumissionnaires mis en compétition, soumettent des offres de bonne qualité et au meilleur prix, avantages que ne peut offrir l'entente directe car telle qu'elle se pratique, elle se caractérise par l'absence de toute concurrence.

L'environnement dans lequel elle est exercée ;

L'environnement juridique dans lequel s'applique cette politique publique repose sur les textes réglementaires suivants :

- le décret n°0254/PR/MEEDD du 19 juin 2012 portant Code des marchés publics ;
- le décret n°00027/PR/MEPPDD du 17 janvier 2018 portant Code des marchés publics ;
- le décret n°00027/PR/MEF du 18 mars 2020 portant création, attributions et organisation de la DGMP ;
- les décrets 1478 et 1479/PR/MTPTAC du 10 décembre 1973 portant Cahiers des Clauses Administratives Générales pour les marchés de fournitures et de travaux ;
- le décret n°000278/PR/MEEDD du 22 août 2014 portant Organisation de l'Agence de Régulation des Marchés Publics ;
- le décret n°000/PR... complétant le décret n°000407/PR du 20 août 2015 instituant un visa d'opportunité et de conformité à la Présidence de la République ;
- l'arrêté n°0006/MEPPDD du 23 mars 2018 fixant les seuils de passation obligatoires des marchés publics.

Cependant, l'adoption du nouveau Code des marchés publics mérite d'être soulignée. Elle traduit la volonté du Président de la République, Chef de l'Etat par son inscription au programme de développement du Gouvernement et au Programme Stratégique Gabon Emergent. La mise en place de l'Agence de Régulation des Marchés Publics (ARMP) et de la DGMP marque l'épilogue de la réforme du cadre institutionnel. L'adoption de leurs textes organiques et des textes d'application du nouveau Code des marchés publics va clore la réforme du cadre réglementaire.

Les domaines d'actions portent sur :

- la passation, l'exécution et la réception des marchés publics ;
- la gestion des dépenses inférieures aux seuils de passation des marchés publics ;
- la qualification des entreprises par catégorie et par nature des prestations débouchant sur la délivrance d'un certificat de qualification dans le cadre d'une commission interministérielle regroupant les Ministres en charge des Travaux Publics et des PME/PMI ;
- l'assistance technique aux PME/PMI dans le renforcement de leurs capacités, en collaboration avec le Ministère des PME/PMI ;
- l'élaboration des cahiers des clauses administratives générales (CCAG) ;
- l'élaboration des textes d'applications du nouveau Code des marchés publics ;
- l'élaboration du décret portant création de la Commission de qualification des entreprises ;
- l'élaboration des manuels de procédures ;
- la mise en place d'une banque de données des fournisseurs de l'Etat ;
- la mise en place d'un code d'éthique et de moralisation des marchés publics.

Les priorités à atteindre à court terme se déclinent comme suit :

- Réduction des coûts de facturation des prestations ou des fournitures grâce aux appels à la concurrence, afin de permettre à l'Etat de payer au prix juste. Toute chose qui participe à l'efficacité de la dépense publique ;

- Respect du plafonnement des marchés conclus par entente directe à 15 %, calculés à partir de la valeur globale du budget de l'Etat relatif à la passation des marchés publics. En effet, les marchés établis par entente directe ont l'inconvénient d'être souvent surfacturés et présentent souvent des défauts de qualité, car les personnes responsables des marchés sélectionnent trop souvent les entreprises en dehors des critères objectifs ;
- Renforcement des capacités des acteurs de la commande publique par l'appropriation des textes réglementaires en matière de passation, d'exécution et de réception des marchés publics. Le système sera d'autant plus efficace lorsque chaque acteur parviendra à jouer véritablement sa partition ;
- Renforcement des capacités des PME/PMI par des campagnes de sensibilisation ;
- Rédaction de la mercuriale des prix du BTP.

Sur le plan réglementaire, les textes en vigueur présentent les insuffisances suivantes :

- des Cahiers des Clauses Administratives Générales (CCAG Fournitures et CCAG Travaux). Ces textes ne cadrent pas avec les dispositions des décrets n°0259/PR/MEEDD du 19 juin 2012 et n°00027/PR/MEPPDD du 17 janvier 2018 portant Code des marchés publics. Ils doivent également s'arrimer à la pratique internationale sur la passation, l'exécution et la réception des marchés publics.
- de la Direction Générale des Marchés Publics

La DGMP remplissant plusieurs fonctions, notamment la passation et le contrôle des procédures de passation des marchés publics, nécessite une adéquation entre les objectifs qu'elle doit impérativement atteindre et ses ressources humaines, financières et logistiques.

Les citoyens attendent un service public de qualité qui répond à leurs nombreux besoins légitimes :

- les étudiants espèrent disposer de formations (stages) sur le système de passation des marchés publics propres à la préparation aux différents diplômes ;
- les journalistes envisagent trouver la matière devant alimenter leur organe de presse pour porter l'information au public ;
- le grand public nourrit l'espoir d'être informé sur la réalisation des infrastructures (routes, hôpital, école, électrification, adduction d'eau etc.) qui devront améliorer leur vie au quotidien.

## ENJEUX

---

Enjeu 1 : Le libre accès à la commande publique au plus grand nombre d'entreprises

Enjeu 2 : L'égalité de traitement des candidats

Enjeu 3 : La transparence des procédures de passation des marchés publics

Enjeu 4 : L'exécution des marchés publics par les entreprises adjudicataires conformément au cahier de charge

Enjeu 5 : Le contrôle de toutes les dépenses en deçà des seuils de passation des marchés publics.

# PRESENTATION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES

## RAPPEL DE LA LISTE DES OBJECTIFS STRATEGIQUES

---

### **OBJECTIF N°1 : PORTER A 85 % LA VALEUR TOTALE DES CONTRATS SIGNES PAR APPEL A LA CONCURRENCE D'ICI A 2023**

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir reçu 60% des plans de passation des marchés de l'administration centrale au 30 janvier de l'année.
- Résultat annuel attendu 2 : Avoir passé par appel à la concurrence 30% en valeur de la totalité des marchés.
- Résultat annuel attendu 3 : Avoir passé par appel à la concurrence 55% en volume de la totalité des marchés.

### **OBJECTIF N°2 : AMELIORER LA TRANSPARENCE DE LA PROCEDURE D'ATTRIBUTION DES MARCHES PUBLICS D'ICI A 2023**

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir publié 100% des avis.
- Résultat annuel attendu 2 : Avoir publié 100% des résultats d'appels d'offres.
- Résultat annuel attendu 3 : Avoir publié 100 % des plans de passation des marchés de l'année.
- Résultat annuel attendu 4 : Avoir publié 50 % des marchés passés par entente directe.

### **OBJECTIF N°3 : CONTRIBUER A LA MAITRISE PAR LES PME/PMI DES PROCEDURES D'APPELS D'OFFRES ET D'EXECUTION DES MARCHES D'ICI A 2023**

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir sensibilisé 300 PME/PMI sur les procédures de passation des marchés.
- Résultat annuel attendu 2 : Avoir accompagné 80% des PME/PMI ayant participé à la commande publique.

### **OBJECTIF N°4 : PROMOUVOIR L'APPROPRIATION DE LA REGLEMENTATION SUR LES MARCHES PUBLICS PAR LES ADMINISTRATIONS D'ICI A 2023**

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir initié 70 % des agents de la DGMP sur la gestion de la commande publique.
- Résultat annuel attendu 2 : Avoir formé 30 % des agents de conception de la DGMP sur la gestion de la commande publique.
- Résultat annuel attendu 3 : Avoir accompagné techniquement au moins 80 % des acteurs de la chaîne managériale.

### **OBJECTIF N°5 : ASSURER LE CONTROLE A PRIORI ET A POSTERIORI DE LA COMMANDE PUBLIQUE A L'HORIZON 2023**

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir contrôlé au moins 30 % des marchés passés entre 2020 et 2021.
- Résultat annuel attendu 2 : Avoir contrôlé 30% des dépenses inférieures aux seuils.

**OBJECTIF N° 1 : PORTER A 85% LA VALEUR TOTALE DES CONTRATS SIGNES PAR APPEL A LA CONCURRENCE D'ICI A 2023**

**Niveau de réalisation des résultats annuels**

**Rappel des résultats attendus**

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir reçu 60% des plans de passation des marchés de l'administration centrale au 30 janvier de l'année
- Résultat annuel attendu 2 : Avoir passé par appel à la concurrence 30% en valeur de la totalité des marchés
- Résultat annuel attendu 3 : Avoir passé par appel à la concurrence 55% en volume de la totalité des marchés.

**Résultats annuels atteints**

- Résultat N°1 : 43.3 %
- Résultat N°2 : 62.5 %
- Résultat N°3 : 69 %

**Indicateurs de performance :**

| Intitulé                                                                               | Unité | 2020<br>Réalisation<br>RAP | 2021<br>Prévision<br>PAP | 2021<br>Réalisation | Ecart 2021<br>(Réalisé -<br>Prévision) | 2022<br>Prévision | Cible à<br>l'échéance<br>pluriannuelle |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------------------|--------------------------|---------------------|----------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|
| Pourcentage des plans de passation des marchés reçus au 30 janvier de l'année en cours | %     | -                          | 60                       | 43.3                | -16.7                                  | 70                | 80                                     |
| Pourcentage des marchés passés par appels d'offres en valeur                           | %     | 67.02                      | 30                       | 62.5                | 32.5                                   | 60                | 85                                     |
| Pourcentage des marchés passés par appels d'offres en volume                           | %     | 61.41                      | 55                       | 69                  | 14                                     | 70                | 85                                     |

Source des données : Direction Générale des Marchés Publics pour les 2 indicateurs

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

**Résultat annuel N°1**

La non atteinte des résultats s'explique par le caractère dilettante de certaines administrations à finaliser l'élaboration de leurs plans de passation des marchés et de transmettre pour validation dans les délais réglementaires prescrits.

**Résultat annuel N°2**

L'atteinte des résultats s'explique par l'accompagnement des autorités contractantes et le suivi dans l'élaboration de leurs plans de passation des marchés.

**Résultat annuel N°3**

L'atteinte des résultats s'explique par l'accompagnement des autorités contractantes et le suivi dans l'élaboration de leurs plans de passation des marchés.

## OBJECTIF N° 2 : AMELIORER LA TRANSPARENCE DE LA PROCEDURE D'ATTRIBUTION DES MARCHES PUBLICS D'ICI A 2023

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir publié 100% des avis.
- Résultat annuel attendu 2 : Avoir publié 100% des résultats d'appels d'offres.
- Résultat annuel attendu 3 : Avoir publié 100 % des plans de passation des marchés de l'année.
- Résultat annuel attendu 4 : Avoir publié 50 % des marchés passés par entente directe.

#### Résultats annuels atteints

- Résultat N°1 : 100 %
- Résultat N°2 : 100 %
- Résultat N°3 : 100 %
- Résultat N°4 : 100 %

#### Indicateurs de performance :

| Intitulé                                                          | Unité | 2020<br>Réalisation<br>RAP | 2021<br>Prévision<br>PAP | 2021<br>Réalisation | Ecart 2021<br>(Réalisé -<br>Prévision) | 2022<br>Prévision | Cible à<br>l'échéance<br>pluriannuelle |
|-------------------------------------------------------------------|-------|----------------------------|--------------------------|---------------------|----------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|
| Pourcentage des publications des avis d'appels d'offres           | %     | 0                          | 100                      | 100                 | 0                                      | 100               | 100                                    |
| Pourcentage de publication des résultats d'AO                     | %     | 0                          | 100                      | 100                 | 0                                      | 100               | 100                                    |
| Pourcentage de publication des PPM validés                        | %     | -                          | 100                      | 100                 | 0                                      | 100               | 100                                    |
| Pourcentage de publication des marchés passés par entente directe | %     | 0                          | 50                       | 100                 | 50                                     | 70                | 80                                     |

Source des données : DGMP

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

Ces résultats d'ensemble se justifient, notamment, par le soutien apporté par le Ministre de la tutelle et la mise en place du site du journal des Marchés Publics.

## OBJECTIF N° 3 : PROMOUVOIR L'APPROPRIATION DE LA REGLEMENTATION SUR LES MARCHES PUBLICS PAR LES ADMINISTRATIONS D'ICI A 2023

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir sensibilisé 300 PME/PMI sur les procédures de passation des marchés.
- Résultat annuel attendu 2 : Avoir accompagné 80% des PME/PMI ayant participé à la commande publique.

#### Résultats annuels atteints

- Résultat N°1 : 0
- Résultat N°2 : 0 %

### Indicateurs de performance :

| Intitulé                                                                    | Unité  | 2020<br>Réalisation<br>RAP | 2021<br>Prévision<br>PAP | 2021<br>Réalisation | Ecart 2021<br>(Réalisé -<br>Prévision) | 2022<br>Prévision | Cible à<br>l'échéance<br>pluriannuelle |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------|----------------------------|--------------------------|---------------------|----------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|
| Nombre de PME/PMI sensibilisées                                             | Nombre | 0                          | 300                      | 0                   | -300                                   | 500               | 500                                    |
| Pourcentage des PME/PMI accompagnées ayant participé à la commande publique | %      | 0                          | 80                       | 0                   | -80                                    | 80                | 80                                     |

Source des données : DGMP

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

Cet indicateur n'est plus pertinent. Il ne sera plus reconduit. Avec la mise en place de l'Agence de Régulation des Marchés Publics, la formation des acteurs de la commande publique n'est plus une prérogative de la DGMP.

**OBJECTIF N° 4 : CONTRIBUER A LA MAITRISE PAR LES PME/PMI DES PROCEDURES D'APPELS D'OFFRES ET D'EXECUTION DES MARCHES PUBLICS D'ICI A 2023**

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir initié 70 % des agents de la DGMP sur la gestion de la commande publique.
- Résultat annuel attendu 2 : Avoir formé 30 % des agents de conception de la DGMP sur la gestion de la commande publique.
- Résultat annuel attendu 3 : Avoir accompagné techniquement au moins 80 % des acteurs de la chaîne managériale.

#### Résultats annuels atteints

- Résultat N°1 : 0 %
- Résultat N°2 : 0 %
- Résultat N°3 : 97.11%

### Indicateurs de performance :

| Intitulé                                                   | Unité | 2020<br>Réalisation<br>RAP | 2021<br>Prévision<br>PAP | 2021<br>Réalisation | Ecart 2021<br>(Réalisé -<br>Prévision) | 2022<br>Prévision | Cible à<br>l'échéance<br>pluriannuelle |
|------------------------------------------------------------|-------|----------------------------|--------------------------|---------------------|----------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|
| Pourcentage d'agents initiés sur la passation des marchés  | %     | 38.7                       | 70                       | 0                   | -70                                    | 70                | 70                                     |
| Pourcentage d'agents de conception formés                  | %     | -                          | 30                       | 0                   | -30                                    | 50                | 80                                     |
| Pourcentage d'acteurs de la chaîne managériale accompagnés | %     | 57.6                       | 80                       | 97.11               | 17.11                                  | 80                | 80                                     |

Source des données : DGMP

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

Les résultats s'expliquent par les contractantes liées à la crise sanitaire et l'application des mesures de restriction du Gouvernement. La tenue des conférences sur la planification de la commande publique permet d'étoffer la stratégie d'accompagnement des acteurs de la chaîne managériale.

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir contrôlé au moins 30 % des marchés passés entre 2020 et 2021.
- Résultat annuel attendu 2 : Avoir contrôlé 30% des dépenses inférieures aux seuils.

#### Résultats annuels atteints

- Résultat N°1 : 33.47 %
- Résultat N°2 : 0 %

#### Indicateurs de performance :

| Intitulé                                                     | Unité | 2020<br>Réalisation<br>RAP | 2021<br>Prévision<br>PAP | 2021<br>Réalisation | Ecart 2021<br>(Réalisé -<br>Prévision) | 2022<br>Prévision | Cible à<br>l'échéance<br>pluriannuelle |
|--------------------------------------------------------------|-------|----------------------------|--------------------------|---------------------|----------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|
| Pourcentage des marchés contrôlés                            | %     | 0                          | 30                       | 33.47               | 3.47                                   | 50                | 50                                     |
| Pourcentage des dépenses inférieures<br>aux seuils contrôlés | %     | -                          | 30                       | 0                   | -30                                    | 30                | 30                                     |

Source des données : DGMP et DGBFIP

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

Le contrôle des dépenses inférieures aux seuils n'est pas encore effectif, au cours de l'exercice 2021.

# PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES

## RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE

| Numéro et intitulé programmes et titres                                                        | Autorisations d'engagement       |                         |               | Crédits de paiement         |                          |                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------|---------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------|
|                                                                                                | AE ouvertes en LFR pour 2021 (a) | AE engagées en 2021 (b) | Écart (a – b) | CP ouverts en LFR pour 2021 | CP consommés en 2021 (d) | Écart (c) – (d) |
| 14.570.1 : Passation des commandes publiques                                                   | 143 681 731                      | 406 152 471             | 262 470 740   | 143 681 731                 | 406 152 471              | 262 470 740     |
| Titre 2 dépenses de personnel                                                                  | 23 681 731                       | -                       | - 23 681 731  | 23 681 731                  | -                        | - 23 681 731    |
| Titre 3 dépenses de biens et services                                                          | 120 000 000                      | 406 152 471             | 286 152 471   | 120 000 000                 | 406 152 471              | 286 152 471     |
| 14.570.2 : Contrôle des procédures de passation des marchés publics et suivi de leur exécution | 453 714 149                      | 212 486 339             | - 241 227 810 | 453 714 149                 | 212 486 339              | - 241 227 810   |
| Titre 2 dépenses de personnel                                                                  | 173 714 149                      | -                       | - 173 714 149 | 173 714 149                 | -                        | - 173 714 149   |
| Titre 3 dépenses de biens et services                                                          | 280 000 000                      | 212 486 339             | - 67 513 661  | 280 000 000                 | 212 486 339              | - 67 513 661    |
| 14.570 : Gestion de la commande publique                                                       | 597 395 880                      | 618 638 810             | 21 242 930    | 597 395 880                 | 618 638 810              | 21 242 930      |
| Titre 2 dépenses de personnel                                                                  | 197 395 880                      | -                       | - 197 395 880 | 197 395 880                 | -                        | - 197 395 880   |
| Titre 3 dépenses de biens et services                                                          | 400 000 000                      | 618 638 810             | 218 638 810   | 400 000 000                 | 618 638 810              | 218 638 810     |

### Explication des principaux écarts :

Pour une dotation budgétaire de **597 395 880 FCFA** ouverte par la loi de finances, le programme Gestion de la commande publique a exécuté **618 638 810 FCFA**, soit un taux global d'exécution de **103,56%**.

Ce niveau d'exécution se décline par titre ainsi qu'il suit :

- Titre 2 : Dépenses de personnel : sur **197 395 880 FCFA** ouverts et aucun crédit de ce titre n'a été consommé (cette dotation n'a pas été exécutée).
- Titre 3 : Dépenses de biens et services : le programme a bénéficié d'une autorisation de **400 000 000 FCFA**. Cette dotation a été exécutée à plus de **618 638 810 FCFA**, soit un taux d'exécution de **154,66%**.

## RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME

## RECAPITULATION DES MOUVEMENTS ENTRE ACTIONS ET TITRES AU SEIN DU PROGRAMME

### Explication globale de l'utilisation de la fongibilité :

Le Programme **Gestion de la Commande Publique** n'a enregistré aucun mouvement de fongibilité de crédit durant l'année budgétaire 2021.

### VIREMENTS

#### Tableau récapitulatif des virements

| Programme source du virement                                   | Programme destinataire du virement       | Titre   | Modification du montant d'AE pour le programme | Modification du montant de CP pour le programme |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 23.780 : Dotation pour dépenses accidentelles et imprévisibles | 14.570 : Gestion de la commande publique | Titre 3 | 537 692 471                                    | 537 692 471                                     |
| <b>Total des virements</b>                                     |                                          |         | <b>537 692 471</b>                             | <b>537 692 471</b>                              |
| dont Titre 3                                                   |                                          |         | 537 692 471                                    | 537 692 471                                     |

Le Programme Gestion de la Commande Publique (14.570) a reçu un seul Virement de 537 692 471 FCFA provenant du Programme Dotation pour dépenses accidentelles et imprévisibles (23.780) de la MISSION 23.

### TRANSFERTS

Le Programme **Gestion de la Commande Publique** n'a enregistré aucun mouvement de transfert de crédit durant l'année budgétaire 2021.

### ANNULATIONS

Le Programme **Gestion de la Commande Publique** n'a enregistré aucune annulation de crédit durant l'année budgétaire 2021.

### REPORTS

Le Programme **Gestion de la Commande Publique** n'a enregistré aucun report de crédit durant l'année budgétaire 2021.

# 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                                             | NC                            | 2                             | 2                                         |                                |         |                           |                          |
| Agents de catégorie A                                             | NC                            | 92                            | 92                                        |                                |         |                           |                          |
| Permanents                                                        |                               | 92                            | 92                                        |                                |         |                           |                          |
| Non permanents                                                    |                               |                               |                                           |                                |         |                           |                          |
| Agents de catégorie B                                             | NC                            | 25                            | 25                                        |                                |         |                           |                          |
| Permanents                                                        |                               | 25                            | 25                                        |                                |         |                           |                          |
| Non permanents                                                    |                               |                               |                                           |                                |         |                           |                          |
| Agents de catégorie C                                             | NC                            | 5                             | 5                                         |                                |         |                           |                          |
| Permanents                                                        |                               | 5                             | 5                                         |                                |         |                           |                          |
| Non permanents                                                    |                               |                               |                                           |                                |         |                           |                          |
| Agents sur solde indiciaire (Cat A + B + C)                       | NC                            | 122                           | 122                                       |                                |         |                           |                          |
| Main d'œuvre non permanente                                       | NC                            | 19                            | 19                                        |                                |         |                           |                          |
| Total pour les emplois de l'administration au niveau du programme | NC                            | 143                           | 143                                       |                                |         |                           |                          |

### Explication des évolutions :

Les effectifs du programme : « Gestion de la Commande Publique » sont de 143 agents toutes catégories confondues au 31 décembre 2020. Toutefois pour les années futures, ils pourraient connaître une nette évolution due à l'insertion prochaine des Stagiaires en instance de recrutement, après la levée du gel de recrutement par la Fonction Publique.

# 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                                                                       | 197 395 880                           | 197 395 880        | -                            | -        | - 197 395 880        | - 197 395 880        |
| Masse salariale des emplois des opérateurs, rémunérés par le programme, inclus dans le plafond d'emplois du ministère | 0                                     | 0                  | 0                            | 0        | 0                    | 0                    |
| <b>Total des crédits de titre 2</b>                                                                                   | <b>197 395 880</b>                    | <b>197 395 880</b> | <b>-</b>                     | <b>-</b> | <b>- 197 395 880</b> | <b>- 197 395 880</b> |

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

La Masse salariale étant gérée de façon centralisée au niveau de la **DGBFIP**, et plus précisément à la direction de la solde, les crédits ouverts en LFR l'auraient été pour assurer essentiellement les salaires des agents de la MONP du programme.

## 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>14.570.1</b> : Passation des commandes publiques                                                    | 120 000 000                           | 120 000 000        | 406 152 471                  | 406 152 471        | 286 152 471        | 286 152 471        |
| <b>14.570.2</b> : Contrôle des procédures de passation des marchés publics et suivi de leur exécution. | 280 000 000                           | 280 000 000        | 212 486 339                  | 212 486 339        | - 67 513 661       | - 67 513 661       |
| <b>Total des crédits de titre 3</b>                                                                    | <b>400 000 000</b>                    | <b>400 000 000</b> | <b>618 638 810</b>           | <b>618 638 810</b> | <b>218 638 810</b> | <b>218 638 810</b> |

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