

REPUBLIQUE GABONAISE



PROJET ANNUEL DE PERFORMANCE

MISSION INTERMINISTERIELLE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES ET DES
RESSOURCES HUMAINES

ANNEXE AU PROJET DE LOI DE FINANCES POUR

2014

Les PAP sont présentés dans des documents mission par mission.

La mission récapitule les crédits (y compris les fonds de concours et attributions de produits attendus) et les moyens (emplois) alloués à une politique publique.

▪ **La présentation de chaque mission détaille :**

- la présentation du périmètre de la mission ;
- les principaux textes concernant la politique publique à mettre en œuvre et l'organisation administrative prévue ;
- les objectifs les plus représentatifs de la mission ;
- le récapitulatif des propositions d'allocation de crédits par programme et action, en distinguant les autorisations d'engagement des crédits de paiement ;
- le récapitulatif des propositions d'allocation de crédits par programme et titre, en distinguant les autorisations d'engagement des crédits de paiement

Chaque programme constitutif de la mission est ensuite détaillé. La présentation de chaque programme détaille :

▪ **La présentation du cadrage stratégique pluriannuel du programme :**

- la présentation du périmètre du programme et son articulation avec d'autres programmes ;
- la structuration du programme, sa segmentation en actions ;
- la présentation de chaque action ;
- les pilotes et les différents acteurs du programme ;
- l'analyse stratégique du contexte et du champ du programme ;
- les enjeux qui en ressortent pour l'administration gabonaise ;
- les objectifs pluriannuels du programme avec les indicateurs d'évaluation et les éléments clés de stratégie d'action ;
- les contributions des opérateurs et des principaux partenaires

▪ **La présentation du cadrage annuel :**

- la présentation des objectifs annuels par rapport aux objectifs pluriannuels, avec les indicateurs d'évaluation et les éléments clés de stratégie d'action annuelle ;
- les contributions des opérateurs et des principaux partenaires ;
- la justification des crédits au premier franc CFA.

▪ **La présentation des moyens du programme et des dépenses fiscales associées :**

- Les crédits, constitués d'autorisations d'engagement (AE) et de crédits de paiement (CP), sont détaillés selon la nomenclature par destination (programmes et actions) et par nature (titres et catégories).
- Le cas échéant, les dépenses fiscales rattachées au programme sont indiquées ainsi que leur évaluation.
- Les propositions relatives aux emplois de l'Etat et aux emplois des opérateurs de l'Etat sont présentées en effectifs.

I. MISSION

1) Présentation stratégique pluriannuelle

1. *Périmètre de la mission*
2. *Principaux textes de référence*
3. *Principales réformes*
4. *Objectifs les plus représentatifs de la mission*

2) Récapitulation des crédits

1. *Récapitulation des crédits par programme et action*
2. *Récapitulation des crédits par programme et titre*

II. PROGRAMMES

1) Programme Gestion Fiscale

2) Programme Gestion de la Commande Publique

3) Programme Gestion de la dette

4) Programme Fonction Publique

5) Programme Gestion du contentieux de l'Etat

6) Programme Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources

7) Programme Comptabilité et trésorerie de l'Etat

8) Programme Pilotage et soutien aux politiques de gestion des finances publiques et des ressources humaines

9) Programme Engagements financiers de l'Etat

- MISSION GESTION DES FINANCES
PUBLIQUES ET DES RESSOURCES
HUMAINES

PRESENTATION STRATEGIQUE PLURIANNUELLE

Noms des Ministres en charge de la mission :

- **CHRISTIANE ROSE OSSOUKA RAPONDA**, Ministre du Budget, des Comptes Publics et de la Fonction Publique
- **LUC OYOUBI**, Ministre de l'Economie, de l'Emploi et du Développement Durable

PERIMETRE DE LA MISSION

La mission « Gestion des finances publiques et des ressources humaines » a un caractère interministériel, en regroupant le **Ministère du Budget, des Comptes Publics et de la Fonction Publique** et le **Ministère de l'Economie, de l'Emploi et du Développement Durable**.

I. Pour le compte du Ministère chargé de l'Economie, trois (3) programmes ont été définis :

- 1- Programme **Gestion Fiscale** qui comprend la Direction Générale des Impôts et la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects : 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 ;
- 2- Programme **Gestion de la Commande Publique** dédié à la Direction Générale des Marchés Publics via l'efficacité de la dépense publique à travers la planification de la 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 ;
- 3- Programme **Gestion de la dette** qui sera exécuté par la Direction Générale de la Dette a pour mission le suivi de l'exécution des emprunts ou de tous autres types de dette contractés par l'Etat sur le plan national ou à l'international.
- 4- Programme Engagements financiers de l'Etat géré par la Direction Générale de la Dette qui comprend les charges de la dette publique.

II. Concernant le Ministère du Budget, des Comptes Publics et de la Fonction Publique, la mission s'articule autour de six (6) programmes :

- 1- Programme **Fonction Publique** : trois directions générales sont chargées de porter ce programme orienté vers la mise en place d'une gestion cohérente et moderne des ressources humaines de l'Etat, avec notamment l'introduction d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines et des compétences. Il s'agit de la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique, de la Direction Générale de l'Ecole Nationale d'Administration et de la Direction Générale de l'Ecole Préparatoire aux Carrières Administratives ;
- 2- Programme **Gestion du contentieux de l'Etat** : porté par la Direction Générale de l'Agence Judiciaire de l'Etat nouvellement créée, ce programme a pour ambition la maîtrise du coût du contentieux de l'Etat

par la prévention des risques liés à l'activité juridique de l'Etat, la maîtrise de l'ensemble du contentieux et la défense des intérêts publics devant les juridictions de toute nature ;

- 3- Programme **Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources** : conduit par la Direction Générale du Budget et de la Direction Générale du Contrôle des Ressources et des Charges Publiques, ce programme a un double enjeu : d'une part, réorienter l'allocation des ressources budgétaires de l'Etat en fonction des priorités du Plan Stratégique Gabon Emergent (PSGE) et donner une bonne visibilité à moyen terme (3 ans) sur les dépenses de l'Etat ainsi que, d'autre part, s'assurer de la certification du service fait ;
- 4- Programme **Comptabilité et trésorerie de l'Etat** : sous la responsabilité de la Direction Générale des Services du Trésor, ce programme doit proposer les actions de modernisation de la gestion de la trésorerie ;
- 5- Programme **Pilotage et soutien aux politiques de gestion des finances publiques et des ressources humaines** : regroupant les services du Cabinet du Ministre, de l'Inspection Générale, du Secrétariat Général et de ses services supports, le présent programme doit « Assurer une gouvernance proactive et efficace de l'administration du ministère » grâce aux moyens généraux dont il est doté. Il s'agit essentiellement des leviers en matière de gestion des ressources humaines, de la centralisation de l'information financière et des différents supports informatiques et logistiques.

PRINCIPAUX TEXTES DE REFERENCE

Pour les deux départements ministériels portant la mission « Gestion des finances publiques et des ressources humaines », le texte fondateur de leurs attributions est sans conteste le décret n°1207/PR/MINCOFIN-PART du 17 novembre 1977.

Celui-ci a été modifié par les décrets n°092/PR/MBCPFPRE du 04 octobre 2010 et n°169/ PR/MBCPFPRE du 25 avril 2012 mettant à jour les attributions du Ministère du Budget, des Comptes Publics et de la Fonction Publique.

PRINCIPALES REFORMES

Au cours des prochaines années, deux (2) grandes réformes vont être mises en œuvre par le Ministère du Budget, des Comptes Publics et de la Fonction Publique : la Budgétisation par objectifs de programme (BOP) et la modernisation de la gestion des ressources humaines.

Les crédits supplémentaires sollicités en 2014 sont liés :

- d'une part, à la généralisation de la phase pilote des travaux liés à la démarche BOP à l'ensemble de l'administration, en prélude au basculement en 2015 à la gestion budgétaire en mode BOP ;
- d'autre part, au démarrage progressif des activités des Directions Centrales des Ressources Humaines (DCRH).

OBJECTIFS LES PLUS REPRESENTATIFS DE LA MISSION

OBJECTIF ANNUEL N° 1 : Renforcer le civisme fiscal en faisant déclarer le revenu à 7 500 fonctionnaires et 25 000 salariés du secteur privé

Cibles des Indicateurs :

Intitulés	Unité	Résultat prévu Situation de référence 2012	Cible année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance pluriannuelle 2016
Nombre de fonctionnaires et détenteurs de l'autorité de l'Etat ayant déclaré leurs revenus	Nombre	30	5 000	7 500	15 000
Nombre de contribuables (particuliers) ayant déclaré leurs revenus	Nombre	9 000	15 000	25 000	30 000
Taux de déclarations déposées dans les délais	% de déclaration	30	50	65	90
Taux de paiements spontanés	% de paiement	60	70	80	90
Taux global de déclarations reçues	% de déclaration	62	80	90	95
Taux de relance des contribuables défaillants	% de Relance	50	80	100	100
Nombre de campagnes de sensibilisation	Nombre	10	15	20	30

Source des données : DGI/Direction des Grandes Entreprises, Directions Provinciales des Impôts, Service des Relations publiques

Mode de calcul des indicateurs :

Le taux de déclarations déposées dans les délais = Nombre de déclarations déposées dans les délais en N/Nombre de déclarations attendues en année N.

Le taux de paiements spontanés = Montant des paiements spontanés/ Montant des paiements attendus.

Le taux global de déclarations reçues = Nombre total de déclarations reçues en année N (déclarations déposées dans les délais et les déclarations déposées suite à relance)/Nombre de déclarations attendues en année N.

Le Taux de relance des contribuables défaillants = Nombre de relances en année N/Nombre de défaillants constatés.

La périodicité de ces indicateurs tient compte du calendrier fiscal. Ils seront limités aux trois principaux impôts, à savoir la TVA, l'IRPP et l'IS.

Nombre de campagnes de sensibilisation = décompte du nombre de campagnes réalisée par type de communication, à savoir : les foires fiscales, les spots publicitaires, les émissions ou débats télévisés et radio, la publication du journal le "FISCUS", la publication du calendrier fiscal, la publication des dépliants, la publication des rapports d'audit, la vulgarisation des indicateurs et des objectifs.

OBJECTIF ANNUEL N° 2 : Réduire les délais de dédouanement

Cibles des Indicateurs :

Intitulés	Unité	Situation de référence 2012	Cible année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance pluriannuelle 2016
Délai moyen de référencement des entreprises par la Mission Grandes Entreprises (MGE)	Nombre de jours	90	60	60	30
Nombre de protocoles d'accord signés avec les entreprises à risques faibles et moyens	Nombre de protocoles	0	0	30	100
Délai d'obtention de la main levée des marchandises	Nombre de jours	2	1,5	1,5	1
Délai moyen de dédouanement par circuit de contrôle	Nombre de jours	1	0,5	0,5	0,5

Source des données : DGDDI/Directions Régionales des Douanes, Direction des Services de Surveillance, Direction des Statistiques, des Etudes Economiques et de l'Information, Mission Grandes Entreprises.

Mode de calcul des indicateurs :

Délai moyen de référencement des entreprises par la Mission Grandes Entreprises : décompte du nombre de jours entre le dépôt du dossier et le référencement.

Nombre de protocoles d'accord signés avec les entreprises à risques faibles et moyens : décompte du nombre de protocoles d'accord signés avec les entreprises à risques faibles et moyens.

Délai d'obtention de la main levée des marchandises : décompte du nombre de jours entre le dépôt de la déclaration physique et l'obtention de la main levée des marchandises.

Délai moyen de dédouanement par circuit de contrôle : détermination du nombre moyen de jours de dédouanement pour chaque circuit de contrôle.

OBJECTIF ANNUEL N° 3 : Editer le rapport d'évaluation des dépenses fiscales 2012-2013 en juillet 2014

Cibles des Indicateurs :

Intitulés	Unité	Situation de référence 2012	Cible année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance pluriannuelle 2016
Délai de publication du rapport	Mois	0 (*)	Publication du rapport 2010-2011 à fin juillet 2013	Publication du rapport 2012-2013 Juillet 2014	Rapport de l'année N-1 en Juillet année N

(*) En 2012, un pré-rapport sur l'évaluation des dépenses fiscales a été produit par la DGI.

Source des données : DGI-DGDDI/Direction des Régimes Economiques et Privilégiés, Direction des Etudes et de la Prospective, Direction des Régimes Spécifiques, Direction de la Législation et du Contentieux

Mode de calcul des indicateurs :

Présentation du rapport sur les dépenses fiscales. Celui doit comporter principalement le nombre de mesures dérogatoires recensées, le nombre de mesures évaluées et le coût des dépenses fiscales au titre de l'exercice concerné par l'évaluation.

OBJECTIF ANNUEL N° 4 : Passer au moins à 65%, le montant des contrats signés suite à une procédure d'appel d'offres dans le volume global de la commande publique

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2016
Pourcentage du montant des contrats signés suite à une procédure d'appel d'offres dans le volume total de la commande publique	%	40 %	60 %	65 %	85 %
Taux de marchés passés en mode innovant	%				

Source des données : Service Statistiques

Mode de calcul des indicateurs : Nombre de contrats signés suite à l'appel d'offres sur le nombre total des contrats signés sur un exercice budgétaire.

OBJECTIF ANNUEL N° 5 : Réduire de 25% le montant des intérêts de retard résultant de dysfonctionnements dans l'activité de la DGD

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat 2012	Résultat prévu 2013	Cible 2014	Cible à échéance 2016
Montant des intérêts de retard payés dans l'année du fait de la DGD	Millions F.CFA	432,1	< 200	< 100	< 25
Taux de respect de l'échéancier de mandatement pour le remboursement des emprunts	%	75	85	95	100

Sources des données : Rapport sur l'exécution de la dette publique à moyen et long terme produit par la DGD et rapport d'activités de la DGD

Mode de calcul :

- Le montant des intérêts de retard imputable à la DGD est déterminé sur les pénalités de retards payés sur les échéances mandatées en dehors des délais techniques arrêtés en la matière ;
- Le respect de l'échéancier de mandatement renvoie à l'édition de mandat pour toute échéance due, 30 jours au moins avant la date d'exigibilité.

OBJECTIF ANNUEL N° 6 : Mettre en œuvre le processus de déconcentration de la gestion administrative vers les DCRH

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2016
Part des actes de gestion élaborés par les DCRH	%	0	40	100	100
Nombre de journées d'information/ communication/formation dispensées aux DCRH dans l'année	journée	Non renseigné	100	100	50

Source des données : Direction de la gestion des personnels – Cabinet (DGAFP)

Mode de calcul des indicateurs :

Indicateur n°1 : (Nombre des actes de gestion relatifs aux agents civils élaborés dans l'année par les DCRH/nombre des actes de gestion élaborés dans l'année pour les agents civils)*100

Indicateur n°2 : Décompte du nombre de journées d'information/communication/formation dispensées par les services de la DGAFP ou par des cabinets de consultants externes aux DCRH dans l'année

OBJECTIF ANNUEL N° 7 : Mettre en œuvre une gestion dynamique et au mérite des carrières

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2016
Taux de mise en œuvre de l'entretien individuel d'évaluation	%	Sans objet	Sans objet	30	80

Source des données : Cabinet DGAFP

Mode de calcul des indicateurs : (Nombre d'agents civils de l'Etat ayant bénéficié d'un entretien individuel d'évaluation en 2014 pour l'exercice 2013/nombre total d'agents civils de l'Etat)*100

OBJECTIF ANNUEL N° 8 : Etre parvenu à réduire les actions contentieuses contre l'Etat de 5%

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2017
Nombre d'administrations rencontrées	Administrations rencontrée	19	0	18	18
Nombre de séminaires organisés	Séminaires organisés	0	0	1	4
Variation du nombre de poursuites engagées contre l'Etat	%	NR	3 (en cours)	5	15

Source des données : AJE

Mode de calcul des indicateurs :

- l'indicateur 1 se mesure en faisant le total des administrations rencontrées ;
- l'indicateur 2 se mesure en faisant le total des séminaires organisés;
- l'indicateur 3 se calcule en faisant le rapport, au numérateur, la différence entre le nombre de poursuites en année 2014 et le nombre de poursuites engagées en année 2013, et au dénominateur, le nombre de poursuites engagées en année 2013, exprimé en pourcentage.

OBJECTIF ANNUEL N° 9 : PARVENIR A PRODUIRE UNE BALANCE DES COMPTES FIABLE ET UN COMPTE DE GESTION DANS LES DELAIS

Indicateurs :

Intitulé	Unités	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2017
Taux d'avancement dans la démarche de production du CGCE	%	20	20	40	100
Taux de PC n'ayant pas clôturé leurs comptabilités dans les délais (M+1)	%	ND	ND	10	0
Nombre d'interpellation par le centralisateur de plus haut niveau	Nombre d'interpellation	ND	ND	10	0
Nombre d'erreurs constatées dans les comptabilités des postes comptables rattachés (Recette-Perception et Perception)	Nombre d'erreurs	ND	ND	ND	0
Nombre d'erreurs constatées dans les comptabilités du poste centralisateur (Trésorerie Provinciale)	Nombre d'erreurs	ND	ND	0	0
Nombre d'erreurs constatées dans les comptabilités des postes comptables de la Trésorerie Générale	Nombre d'erreurs	ND	ND	0	0
Nombre d'erreurs constatées dans le rapprochement des comptes	Nombre d'erreurs	ND	ND	0	0
Nombre de jours de retard dans la clôture informatique des journées comptables des postes comptables du réseau	jours de retard	ND	ND	0	0
Nombre de jours de retard dans le dépôt des comptabilités physiques à la Trésorerie Générale.	jours de retard	ND	ND	0	0
Nombre de jours de retard dans le dépôt des comptes de gestion auprès des juges de compte.		ND	ND	0	0

NB : les informations relatives aux données des indicateurs au cours des années 2012 et 2013 ne sont pas disponibles du fait de l'inexistence d'outils d'analyse. Ces données ne seront effectives qu'à partir de 2014 avec la mise en pratique du **Tableau de Bord du Comptable**.

Mode de calcul :

- Le premier indicateur mesure l'avancement dans la démarche de production du CGCE composé de cinq (5) éléments. Chacun de ces éléments représente 20% dans la démarche de production du CGCE. A ce jour, seule la Balance générale des comptes du réseau Trésor est régulièrement produite par la DGST, accompagnée d'un état d'exécution des recettes et des dépenses et d'une note explicative ;
- Le deuxième indicateur est un ratio entre le nombre de postes comptables n'ayant pas clôturé leurs comptabilités dans les délais (M+1) et le nombre total de postes comptables ;
- Le troisième indicateur est le décompte arithmétique du nombre d'interpellation par le centralisateur de plus haut niveau ;
- Le quatrième indicateur informe sur le nombre d'erreurs constatées dans les comptabilités des postes comptables rattachés (Recette-Perception et Perception). Il s'agit d'un décompte arithmétique ;
- Le cinquième indicateur est le décompte arithmétique du nombre d'erreurs constatées dans les comptabilités des postes centralisateurs (Trésorerie Provinciale) ;
- Le sixième indicateur est le décompte arithmétique du nombre d'erreurs constatées dans les comptabilités des postes comptables de la Trésorerie Générale ;
- Le septième indicateur est le décompte arithmétique du nombre d'erreurs constatées dans le rapprochement des comptes ;
- Le huitième indicateur présente le nombre de jours de retard dans la clôture informatique des journées comptables des postes comptables du réseau. Il s'agit d'un décompte arithmétique ;
- Le neuvième indicateur présente le nombre de jours de retard dans le dépôt des comptabilités physiques à la Trésorerie Générale. Il s'agit d'un décompte arithmétique.

OBJECTIF ANNUEL N° 10 : PARVENIR A NE PLUS AVOIR QUE 10 % DE CREDITS NON ENGAGES AU 31 OCTOBRE

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2015
Pourcentage de crédits non engagés au 31 octobre	%	-	-	10	5

Source des données : DCAF

Mode de calcul des indicateurs : Calcul de pourcentage

RECAPITULATION DES CREDITS

RECAPITULATION DES CREDITS PAR PROGRAMME ET ACTION

Numéro et intitulé du programme et de l'action		Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
		Ouvertes en LF(1) pour 2013	Demandées pour 2014	FDC, ADP et autres ressources prévus en 2014	Votés en LF pour 2013	Demandés pour 2014	FDC, ADP(2) et autres ressources prévus en 2014
N°1	Programme pilotage et soutien	15 937 850 096	31 777 403 213		15 937 850 096	24 463 271 330	
01	Action : Pilotage de la stratégie ministérielle	6 355 189 000	3 929 761 732		6 355 189 000	3 837 661 732	
02	Action : Coordination administrative	9 582 661 096	27 847 641 481		9 582 661 096	20 625 609 598	
N°2	Programme Comptabilité et Trésorerie	24 914 662 341	46 180 046 786		24 914 662 341	46 130 046 786	
01	Action : Tenue, centralisation et gestion des comptes publics	24 570 611 341	46 017 746 786		24 570 611 341	45 967 746 786	
02	Action : Réglementation Normalisation et contrôle interne comptable	344 051 000	162 300 000		344 051 000	162 300 000	
N°3	Programme gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources	15 458 722 036	198 314 801 981		15 458 722 036	198 314 801 981	
01	Action : Elaboration et suivi de l'exécution des lois de Finances	6 501 332 051	190 420 623 081		6 501 332 051	190 420 623 081	
02	Action : Contrôle des ressources et des charges	7 729 913 400	5 020 638 100		7 729 913 400	5 020 638 100	
03	Action : Gestion du patrimoine de l'Etat	1 227 476 585	2 873 540 800		1 227 476 585	2 873 540 800	
N°4	Programme Fonction Publique	5 233 215 017	6 333 247 761		5 233 215 017	6 333 247 761	
01	Action : Gestion des ressources humaines	1 884 125 632	2 878 461 000		1 884 125 632	2 878 461 000	
02	Action : Gestion administrative	754 263 748	599 398 400		754 263 748	599 398 400	
03	Action : Formation	2 594 825 637	2 855 388 361		2 594 825 637	2 855 388 361	
N°5	Programme gestion du contentieux de l'Etat	227 464 000	202 343 000		227 464 000	202 343 000	
01	Prévention du contentieux		52 000 000			52 000 000	
02	Défense des intérêts publics en justice		150 343 000			150 343 000	
N°6	Programme Gestion Fiscale	9 216 068 824	8 675 757 795		9 216 068 824	6 901 701 020	
01	Mobilisation des recettes fiscales	2 951 444 174	4 381 615 045		2 951 444 174	4 381 615 045	
02	mobilisation des recettes douanières et contrôle des instruments de mesure	2 042 456 813	4 174 867 050		2 042 456 813	2 400 810 275	
03	Accompagnement et assistance des opérateurs économiques	4 222 167 838	119 275 700		4 222 167 838	119 275 700	
N°7	Programme Gestion de la Commande Publique	671 496 245	240 193 854		671 496 245	240 193 854	

01	Vulgarisation de la réglementation	201 448 874	31 966 192		201 448 874	31 966 192	
02	Passation des marchés	402 897 747	180 144 462		402 897 747	180 144 462	
03	Contrôle de l'exécution des marchés	67 149 624	28 083 200		67 149 624	28 083 200	
N°8	Programme Gestion de la dette	658 921 758	475 785 890		658 921 758	475 785 890	
01	Maintien de la viabilité de la dette publique et diffusion des informations	249 479 546	78 045 334		249 479 546	78 045 334	
02	Négociation et mobilisation des financements au meilleur coût et au moindre risque possible	226 611 546	23 288 934		226 611 546	23 288 934	
03	Gestion opérationnelle de la dette publique	120 132 000	333 492 690		120 132 000	333 492 690	
04	Evaluation de la gestion de la dette publique	62 698 666	40 958 933		62 698 666	40 958 933	
N°9	Programme Engagements financiers de l'Etat		481 979 650 540			481 979 650 540	
Total pour la mission		72 318 400 317	774 179 230 820		72 318 400 317	765 041 042 162	

(1) Les crédits qui figurent dans cette colonne sont ceux de la loi finances initiale ou de la loi de finances rectificative si cette dernière intervient.

(2) FDC : fonds de concours (article 31 de la LOLFEB)

ADP : attributions de produits (article 32 de la LOLFEB)

RECAPITULATION DES CREDITS PAR PROGRAMME ET TITRE

Numéro et intitulé du programme et du titre	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Ouvertes en LF pour 2013	Demandées pour 2014	FDC, ADP et autres ressources prévus en 2014	Votés en LFI pour 2013	Demandées pour 2014	FDC, ADP et autres ressources prévus en 2014
N°01 Programme pilotage et soutien	15 937 850 096	31 777 403 213		15 937 850 096	24 463 271 330	
Titre 2. Dépenses de personnel	355 042 191	14 726 317 000		355 042 191	14 726 317 000	
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	7 842 233 400	5 008 385 608		7 842 233 400	5 008 385 608	
Titre 5. Dépenses d'investissement	7 740 574 505	12 042 700 605		7 740 574 505	4 728 568 722	
Titre 6. Dépenses d'intervention						
Titre 7. Dépenses d'opérations financières						
N°02 Programme Comptabilité et Trésorerie	24 914 662 341	46 180 046 786		24 914 662 341	46 130 046 786	
Titre 2. Dépenses de personnel		1 472 607 000			1 472 607 000	
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	6 928 827 000	3 170 312 518		6 928 827 000	3 170 312 518	
Titre 4. Autres dettes		28 083 191 825			28 083 191 825	
Titre 5. Dépenses d'investissement	17 985 835 341	13 443 935 443		17 985 835 341	13 393 935 443	
Titre 6. Dépenses d'intervention						
Titre 7. Dépenses d'opérations financières						
N°04 Programme gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources	15 458 722 036	198 314 801 981		15 458 722 036	198 314 801 981	
Titre 2. Dépenses de personnel	3 474 878 101	25 744 149 013		3 474 878 101	25 744 149 013	
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	9 513 343 935	76 677 217 990		9 513 343 935	76 677 217 990	
Titre 4. Autres dettes		35 000 000 000			35 000 000 000	
Titre 5. Dépenses d'investissement	2 470 500 000	35 704 937 200		2 470 500 000	35 704 937 200	
Titre 6. Dépenses d'intervention		25 188 497 778			25 188 497 778	
Titre 7. Dépenses d'opérations financières						
N°4 Programme Fonction Publique	5 233 215 017	6 333 247 761		5 233 215 017	6 333 247 761	
Titre 2. Dépenses de personnel	1 619 723 256	326 932 000		1 619 723 256	326 932 000	
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	2 166 601 761	1 602 060 361		2 166 601 761	1 602 060 361	
Titre 5. Dépenses d'investissement	1 446 880 000	458 000 000		1 446 880 000	458 000 000	
Titre 6. Dépenses d'intervention		468 396 000			468 396 000	
Titre 7. Dépenses d'opérations financières						
N°05 Programme Gestion du contentieux de l'Etat	227 464 000	202 343 000		227 464 000	202 343 000	
Titre 2. Dépenses de personnel						
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	227 464 000	202 343 000		227 464 000	202 343 000	
Titre 5. Dépenses d'investissement						
Titre 6. Dépenses d'intervention						
Titre 7. Dépenses d'opérations financières						
N°06 Programme Gestion Fiscale	9 216 068 824	8 675 757 795		9 216 068 824	6 901 701 020	
Titre 2. Dépenses de personnel	334 862 600	391 202 600		334 862 600	391 202 600	
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	1 970 680 509	1 408 909 789		1 970 680 509	1 408 909 789	

Titre 5. Dépenses d'investissement	6 895 775 715	6 860 895 406		6 895 775 715	5 086 838 631	
Titre 6. Dépenses d'intervention	14 750 000	14 750 000		14 750 000	14 750 000	
Titre 7. Dépenses d'opérations financières						
N°07 Programme Gestion de la Commande Publique	671 496 245	240 193 854		671 496 245	240 193 854	
Titre 2. Dépenses de personnel		33 756 000			33 756 000	
Titre 3. Dépenses de fonctionnement		206 437 854			206 437 854	
Titre 5. Dépenses d'investissement						
Titre 6. Dépenses d'intervention						
Titre 7. Dépenses d'opérations financières						
N°08 Programme Gestion de la dette	658 921 758	475 785 890		658 921 758	475 785 890	
Titre 2. Dépenses de personnel		61 128 000			61 128 000	
Titre 3. Dépenses de fonctionnement		375 645 891			375 645 891	
Titre 5. Dépenses d'investissement						
Titre 6. Dépenses d'intervention		39 012 000			39 012 000	
Titre 7. Dépenses d'opérations financières						
N°09 Engagements Financiers de l'Etat		481 979 650 540			481 979 650 540	
Titre 4. Charges de la dette		481 979 650 540			481 979 650 540	
Total pour la mission	72 318 400 317	774 179 230 820		72 318 400 317	765 041 042 162	
Titre 2. Dépenses de personnel		42 756 091 613			42 756 091 613	
Titre 3. Dépenses de fonctionnement		88 651 313 011			88 651 313 011	
Titre 4. Charges de la dette de l'Etat		545 062 842 365			545 062 842 365	
Titre 5. Dépenses d'investissement		68 510 468 654			59 372 279 996	
Titre 6. Dépenses d'intervention		25 710 655 778			25 710 655 778	
Titre 7. Dépenses d'opérations financières						

— PROGRAMME GESTION FISCALE

PRESENTATION DU PROGRAMME

PERIMETRE DU PROGRAMME

Le programme « **Gestion Fiscale** » couvre 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, d'une part ;
- le décret N°152/PR/MEFBP du 3 février 2006 portant attributions et organisation de la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects, d'autre part.

Le Directeur Général des Impôts Monsieur **Joël OGOUMA**, Responsable de Programme (RPROG) est chargé, en liaison avec le Directeur Général des Douanes et Droits Indirects, de la conduite dudit programme.

Le programme « Gestion Fiscale » prend donc 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 est structuré en trois (3) actions :

1. **La mobilisation des recettes fiscales ;**
2. **La mobilisation des recettes douanières et le contrôle des instruments de mesure ;**
3. **L'accompagnement et l'assistance aux opérateurs économiques.**

PRESENTATION DES ACTIONS

ACTION N° 1 : MOBILISATION DES RECETTES FISCALES

La mobilisation des recettes fiscales recouvre 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, ses Services d'appuis, ses Services opérationnels répartis en services d'assiette (Direction des grandes entreprises ; Directions Provinciales des Impôts) ; en services de contrôle (La Direction des Vérifications Fiscales et Les Brigades de Contrôle des Directions Provinciales des Impôts) ; en services de recouvrement (la Recette Principale, les Brigades de Recouvrement des Centres des Impôts) ; en services de contentieux (Direction de la législation et du contentieux) et en services des domaines (Direction des Domaines et des Opérations Foncières).

Les principaux objectifs qui concourent à la mobilisation des recettes fiscales concernent :

- Le renforcement du civisme fiscal ;
- La lutte contre la fraude fiscale ;
- La simplification des procédures domaniales ;
- Le traitement efficace des contentieux ;
- L'amélioration de l'action en recouvrement ;
- La simplification de l'impôt ;
- La mobilisation, la motivation et la formation des personnels ;
- Le développement des activités d'audits internes, de contrôle et de segmentation stratégique.

ACTION N° 2 : MOBILISATION DES RECETTES DOUANIERES ET CONTROLE DES INSTRUMENTS DE MESURE

Cette action couvre la définition de l'assiette, la liquidation des droits et taxes dont sont passibles les marchandises à l'entrée et à la sortie du territoire ainsi que le contrôle de la régularité des opérations de dédouanement et le contrôle périodique des instruments de mesure.

Les principales activités relatives à cette action sont :

- La refonte du processus douanier ;
- Le renforcement des capacités et de la sécurité informatiques ;
- Le renforcement des services de surveillance ;
- Le renforcement des capacités organisationnelles.

Toute la structure administrative de la DGDDI est engagée dans la mise en œuvre de cette action.

ACTION N° 3 : ACCOMPAGNEMENT ET ASSISTANCE DES OPERATEURS ECONOMIQUES

Cette action concerne l'application des régimes particuliers fiscaux et douaniers et le suivi des dépenses fiscales y relatives, les activités en rapport avec l'accueil, la communication, l'immatriculation, le respect des droits et obligations des contribuables, le suivi personnalisé des contribuables, la simplification et la facilitation du dédouanement.

Les objectifs visés à travers cette action consistent à :

- Améliorer les relations entre les administrations fiscale et douanière et les opérateurs économiques ;

- Développer les activités de communication ;
- Moderniser le cadre fiscal ;
- Appliquer les régimes douaniers ;
- Suivre les dépenses fiscales;
- Faciliter et simplifier les procédures de dédouanement à travers les partenariats noués avec les entreprises (protocoles d'accord).

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

CADRAGE STRATEGIQUE

PRESENTATION STRATEGIQUE DU PROGRAMME

ANALYSE STRATEGIQUE DU CONTEXTE ET DU CHAMP DU PROGRAMME

Le programme « Gestion Fiscale » constitue un axe stratégique important dans le cadre de la mise en œuvre du Plan Stratégique Gabon Emergent, en ce sens qu'il permet de mobiliser les ressources nécessaires au financement de ce Plan.

En effet, le programme gestion fiscale a mobilisé plus de 1.000 milliards de F CFA de recettes hors pétrole en 2012 avec un personnel de 1.488 agents et un budget de fonctionnement global de plus de 1,300 milliard de F CFA.

Les prévisions de recettes hors pétrole au titre de l'exercice 2013 se situent à plus de 1.200 milliards de Francs CFA, à réaliser à moyens constants. Cette performance est envisagée grâce aux réformes engagées au sein des deux administrations qui concourent au programme.

Les efforts consentis par les deux administrations ont permis de mener des activités de communication et de modernisation des services fiscaux et douanier dans le but, entre autres, de renforcer le civisme fiscal, de réorganiser les contrôles fiscaux et douaniers ainsi que le recouvrement et de rapprocher les administrations fiscale et douanière des contribuables.

A l'endroit des contribuables, un début d'accompagnement a été mis en place. Il s'agit notamment de la création du site internet qui permet de disposer de toutes les informations sur la fiscalité gabonaise. La création des Centres des Impôts et la gestion par segment de la population fiscale offrent la perspective aux contribuables d'accomplir aisément leurs obligations fiscales.

Par ailleurs, la création de la mission grandes entreprises (MGE), en vue de faciliter les opérations de dédouanement, a permis d'entamer la segmentation des opérateurs économiques et la signature des protocoles d'accord. La mise en place d'une cellule développement et planification stratégique, d'une cellule juridique et d'une cellule communication participe à cet élan d'accompagnement et d'amélioration des services rendus aux usagers.

S'agissant des points faibles, il ressort qu'une bonne partie des contribuables échappent encore à l'impôt. C'est pourquoi, l'un des enjeux majeur du programme est le renforcement du civisme fiscal.

Aussi, de nombreux prélèvements prévus par des dispositions souvent règlementaires échappent-ils à la compétence du programme.

On note également les lenteurs dans la procédure de dédouanement, la multiplicité des contrôles, la mauvaise qualité du service rendu aux usagers, l'inefficacité des contrôles, la faiblesse des capacités informatiques et l'inefficacité des services de surveillance.

ENJEUX

Le programme « gestion fiscale » concourt à la mise en œuvre de la mission interministérielle « gestion des finances publiques et des ressources humaines ». 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.

Il ressort de l'analyse du contexte du programme les enjeux qui suivent :

- Mobiliser de façon efficace les ressources fiscales et douanières ;
- Améliorer le civisme fiscal ;
- Réduire la fraude fiscale ;
- Améliorer le recouvrement.

ARBRE DES OBJECTIFS PLURIANNUELS

- Mobiliser de façon efficace les ressources fiscales et douanières
- Améliorer le civisme fiscal
- Réduire la fraude fiscale
- Améliorer le recouvrement

Refondre le processus douanier

Maîtriser les dépenses fiscales et améliorer la gestion des régimes d'exemption fiscale et douanière

Renforcer les services de surveillance douanière

Renforcer la lutte contre les différentes formes de trafic et la fraude fiscale

Exercer efficacement le contrôle des instruments de mesure

Renforcer le civisme fiscal

Renforcer la capacité informatique pour simplifier l'impôt et développer l'efficacité de l'action de l'administration

Réduire la fraude fiscale

Simplifier les procédures foncières

Améliorer les relations entre les administrations fiscale et douanière et les contribuables

Transférer des nouvelles missions aux services déconcentrés

Régler de façon efficace les contentieux fiscaux et douaniers
Améliorer l'action en recouvrement
Améliorer la coopération interministérielle
Mobiliser, motiver et former les agents
Renforcer le partage de l'information et parvenir à une mutualisation des missions conjointes entre la DGI et la DGDDI
Développer les activités d'audit, de contrôle et de planification stratégique
Transférer des nouvelles missions aux services déconcentrés

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 1 : Refondre le processus douanier

Objectif rattaché à l'Action 1 : Mobilisation des recettes douanières et contrôle des instruments de mesure

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Délai moyen de référencement des entreprises par la Mission Grandes Entreprises (MGE) ;
- Délai moyen d'obtention de la main levée des marchandises ;
- Délai moyen de dédouanement par circuit de contrôle

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Faire signer et ratifier les conventions et accords internationaux en matière de douane ;
- Engager et conduire à bien la certification des procédures douanières ;
- Mettre en place une Cellule qualité du processus douanier ;
- Avoir un processus douanier conforme aux règles et aux normes internationales ;
- Segmenter les entreprises en 3 catégories, à savoir : Risque Faible, Risque Moyen, Risque Elevé ;
- Actualiser les critères de sélectivité en lien avec l'analyse et la gestion des risques ;
- Améliorer le contrôle des instruments de mesure.

La mise en œuvre de cette stratégie d'action pluriannuelle est programmée sur la période 2012- 2014. Une assistance technique du FMI et de la Banque Mondiale est prévue dans ce cadre.

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 2 : Maîtriser les dépenses fiscales et améliorer la gestion des régimes d'exemption fiscale et douanière

Objectif rattaché à l'Action 3 : Accompagnement et assistance des opérateurs économiques

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

La maîtrise des dépenses fiscales et l'amélioration du suivi des régimes d'exemption ont pour finalité l'application maîtrisée des régimes particuliers fiscaux et douaniers et l'évaluation des dépenses fiscales y relatives, afin de renforcer l'efficacité socio-économique, la qualité de service rendu aux usagers et l'efficience de l'Administration.

Indicateurs de résultat :

- Montant des dépenses fiscales (DGI, DGDDI).
- Nombre de mesures dérogatoires recensées (DGI, DGDDI).
- Nombre de mesures évaluées (DGI).
- Nombre de bénéficiaires des exemptions fiscales et douanières (DGI, DGDDI).
- Délai moyen de délivrance de décisions des régimes économiques et privilégiés (DGDDI)

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Améliorer les procédures de délivrance des décisions des régimes économiques et privilégiés ;

- Décentraliser l'autorité d'octroi des décisions des régimes économiques et privilégiés (de la Direction Générale vers les directions régionales) ;
- Codifier et automatiser l'octroi des décisions de régimes économiques et privilégiés pour parvenir à un objectif de « zéro décision » ;
- Evaluer les dépenses fiscales générées par les régimes économiques et privilégiés ;
- Proposer au gouvernement une stratégie de réduction de la dépense fiscale ;
- Construire un modèle d'évaluation des dépenses fiscales.

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 3 : Renforcer les services de surveillance douanière

Objectif rattaché à l'Action 2 : Mobilisation des recettes douanières et contrôle des instruments de mesure

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Cet objectif stratégique a pour but de permettre à l'administration des douanes de remplir efficacement la mission de surveillance du territoire.

Indicateurs de résultat :

- Taux de marchandises entrantes/sortantes faisant l'objet d'un contrôle physique
- Nombre de contrôles réalisés par les Services de surveillance ou d'enquête

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Le redéploiement de l'implantation des postes et brigades de surveillance ;
- La construction et l'équipement des postes frontières et brigades ;
- Le redéploiement des agents des entités centrales vers les postes frontières ;
- L'élaboration du manuel des procédures de la Direction des Services de surveillance ;
- L'acquisition du matériel roulant pour permettre la constitution de brigades mobiles ;
- Le renforcement du parc naval (entretien des 3 bateaux et achat de carburant : augmenter de 3 millions à 80 millions les crédits carburants) ;
- La formation des brigades aux techniques de surveillance ;
- Le renforcement du contrôle de la régularité de la détention des marchandises (effectué par les services de la surveillance).

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 4 : Renforcer la lutte contre les différentes formes de trafic et la fraude fiscale

Objectif rattaché à l'Action 2 : Mobilisation des recettes douanières et contrôle des instruments de mesure

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

La lutte contre la fraude est un élément essentiel dans la stratégie de mobilisation des ressources fiscales et douanières. Il s'agit principalement de mettre en œuvre des mécanismes de lutte adaptés et efficaces.

Indicateurs de résultat :

- Valeur des marchandises de fraude saisies rapportée au volume total du flux de marchandises
- Taux de contrôles positifs par type de contrôle (Nombre de contrôles positifs rapporté au nombre total de contrôles, par type de contrôle - immédiat/différé/a posteriori)

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Réorganiser les contrôles pour :
 - exercer tous les contrôles immédiats dans les bureaux centraux ;
 - exercer tous les contrôles différés à la direction régionale ;
 - exercer tous les contrôles a posteriori à la direction des enquêtes douanières, du contentieux et du renseignement ;
- Doter les services de contrôles de moyens par type de contrôle, à savoir :
 - contrôle immédiat : se doter de scanner et redéployer les effectifs dans les brigades commerciales nouvellement créées ;
 - contrôle différé : augmenter les effectifs ;
 - contrôle a posteriori : former les agents à la comptabilité des entreprises, aux techniques d'audit et aux comptabilités informatisées, etc.
- Doter les services de surveillance de moyens roulants et de moyens informatiques.

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 5 : Exercer efficacement le contrôle des instruments de mesure

Objectif rattaché à l'Action 2 : Mobilisation des recettes douanières et contrôle des instruments de mesure

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Nombre de contrôles d'instruments de mesures réalisés
- Taux de contrôle positif des instruments de mesure

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Doter les services d'outils de contrôle modernes (jauges, instruments de mesure électronique...);
- Spécialiser les agents aux contrôles des activités spécifiques (pétrole, bois, manganèse...);
- Equiper les brigades de contrôles notamment pour les déplacements en haute mer (contrôle des navires et tankers pétroliers).

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 6 : Renforcer le civisme fiscal

Objectif rattaché à l'Action 1 : Mobilisation des recettes fiscales

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Le civisme fiscal se traduit, pour les contribuables, par l'accomplissement volontaire des obligations fiscales. Il constitue un enjeu stratégique pour la mobilisation des recettes fiscales et douanières et concerne les obligations déclaratives et de paiement des impôts et taxes.

Indicateurs de résultat :

- Taux de déclarations déposées dans les délais
- Taux de paiements spontanés
- Taux global de déclarations reçues
- Taux de relance des contribuables défaillants

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Sensibiliser et informer les contribuables (journées portes ouvertes, publication d'un périodique d'information, campagne de sensibilisation dans les médias, émissions et débats télévisés, site internet)
- Délocaliser la sensibilisation et l'orienter par catégorie de contribuables ;
- Réunir régulièrement les « organisations » des opérateurs économiques en vue de les sensibiliser à se conformer au cadre légal ;
- Recenser, identifier et immatriculer, avec l'appui des partenaires et des autres administrations, les acteurs du secteur informel ;
- Mettre à jour le fichier des contribuables en partenariat avec les autres administrations.

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 7 : Renforcer la capacité informatique pour simplifier l'impôt et développer l'efficacité de l'action de l'administration

Objectif rattaché aux Actions 1 & 2 : Mobilisation des recettes fiscales et douanières et contrôles des instruments de mesures

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Nombre de déclarations et de paiement d'impôt effectués en ligne
- Indice de satisfaction des contribuables
- Nombre de bureaux, postes et brigades informatisés

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Informatiser tous les bureaux centraux, postes et brigades ;
- Opérer la migration vers SYDONIA Word ;
- Interconnecter tous les sites informatiques, réaliser l'intranet et garantir la sécurité des équipements informatiques ;
- Constituer un entrepôt de données (infocentre) pour renseigner le tableau de bord ;
- Généraliser le circuitage informatique des déclarations ;
- Créer un impôt synthétique pour certaines catégories de contribuables ;
- Dématérialiser les déclarations et les règlements ;
- Créer les centres de gestion agréés dans chaque province en partenariat avec l'ordre des experts comptables et la Chambre de Commerce.

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 8 : Réduire la fraude fiscale

Objectif rattaché à l'Action 1 : Mobilisation des recettes fiscales

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

La mise en œuvre de cet objectif repose sur la détection et la sanction des comportements frauduleux, concernant notamment les contribuables qui s'affranchissent délibérément du respect de leurs obligations fiscales.

Indicateurs de résultat :

- Taux de couverture des contrôles fiscaux externes (contrôles sur place)
- Taux de couverture des contrôles sur pièces
- Taux de couverture des programmes de vérification
- Taux de contrôles positifs
- Taux de contrôles inopinés
- Nombre d'opérateurs dépistés exerçant une activité souterraine

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Améliorer et accroître le nombre de contrôles fiscaux ;
- Renforcer la programmation des contrôles fiscaux en intégrant le critère d'analyse risques ;
- Mettre en place le contrôle des comptabilités informatisées pour les grandes entreprises par l'acquisition d'un logiciel dédié et la formation des brigades à l'utilisation du nouveau logiciel ;
- Renforcer les capacités juridiques et techniques des agents vérificateurs.

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 9 : Simplifier les procédures foncières

Objectif rattaché à l'Action 1 : Mobilisation des recettes fiscales

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Simplifier les procédures foncières consiste à faciliter les procédures d'établissement et d'acquisition des actes domaniaux par la réduction des délais de traitement et la déconcentration des Services domaniaux.

Indicateurs de résultat :

- Délai moyen d'établissement des actes domaniaux

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Déployer les services des domaines dans les directions provinciales des impôts et les doter en personnels et moyens matériels ;
- Informatiser les opérations et procédures domaniales ;
- Renforcer la coopération entre la DGI, l'Agence Nationale de l'Urbanisme, des Travaux Topographiques et du Cadastre (ANTTC) et les collectivités locales.

Contribution des partenaires :

- ANUTTC

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 10: Améliorer les relations entre les administrations fiscale et douanière et les contribuables

Objectif rattaché aux Actions 3 : Accompagnement et assistance des opérateurs économiques

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

L'amélioration des relations entre les administrations fiscale et douanière et les contribuables passe par la modernisation de leurs services. Celle-ci se matérialise d'une part, par la qualité des services rendus aux contribuables, notamment l'accueil et le traitement de leurs sollicitations dans les délais les meilleurs et, d'autre part, par le respect des droits des contribuables.

Indicateurs de résultat :

- Indice de satisfaction des contribuables
- Temps d'attente moyen aux guichets

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Améliorer l'accueil des usagers ;
- Mettre en place et vulgariser une charte des droits et obligations du contribuable ;
- Créer un infocentre (centre d'appel unique) pour renseigner et apporter assistance aux contribuables ;
- Communiquer sur les dispositions et procédures en vigueur, les facilités et les circuits de contrôle ;
- Renforcer le suivi personnalisé.

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 11 : Régler de façon efficace les contentieux fiscaux et douaniers

Objectif rattaché à l'Action 1&2 : Mobilisation des recettes fiscales et douanieres et controles des instruments de mesures

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Régler de façon efficace les contentieux revient à mettre un accent particulier sur les procédures contentieuses et les notifications de redressements.

Indicateurs de résultat :

- Taux de contentieux traités en réclamation préalable
- Taux global des contentieux
- Taux de contentieux juridictionnels
- Taux de contentieux gagnés par voie juridictionnelle
- Nombre de contentieux instruits par la cellule juridique ou le service contentieux.

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Renforcer les capacités humaines et techniques des services contentieux ;
- Veiller au respect des procédures et du droit des contribuables ;
- Améliorer la gestion du contentieux au niveau de la Direction Générale ;
- Garantir les droits des contribuables ;
- Améliorer la traçabilité des procédures contentieuses engagées dans les différentes unités de contrôle ;
- Faire respecter les procédures transactionnelles ;
- Renforcer la Cellule juridique ou le service contentieux ;
- Mieux fonder les notifications fiscales en formant les agents vérificateurs ;
- Lancer la collecte automatisée des contentieux.

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 12 : Améliorer l'action en recouvrement

Objectif rattaché à l'Action 1 : Mobilisation des recettes fiscales

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Au regard du volume des restes à recouvrer, qui représente un manque à gagner pour l'Etat, l'amélioration de l'action en recouvrement devient une préoccupation majeure pour les administrations fiscale et douanière.

Indicateurs de résultat :

- Taux de recouvrement des AMR dans les délais
- Taux de recouvrement des AMR suite aux contrôles
- Taux de recouvrement des recettes douanières
- Taux de recouvrement des restes à recouvrer (RAR)
- Taux d'évolution des RAR

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Inciter les autorités à prendre les textes d'application relatifs aux missions de recouvrement des recettes douanières prévues par le décret 152 portant organisation et fonctionnement de la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects par la mise en application de l'organigramme prévu par le décret 152 notamment le réseau comptable de la douane ;
- Rendre opérationnelles les brigades de recouvrement, par la mise à disposition des moyens matériels et humains ;
- Former les agents en charge du recouvrement ;
- Mettre en place une interface DGI/Trésor/Douanes pour le suivi des redevables créanciers de l'Etat ;
- Mettre en place un réseau d'huissiers, greffiers et officiers de police judiciaires pour l'exercice des contraintes extérieures.

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 13 : Améliorer la coopération interministerielle

Objectif rattaché à l'Action 1 & 2 : Mobilisation des recettes fiscales et douanières et contrôles des instruments de mesures

Type de finalité visée :

Cet objectif opérationnel vise l'amélioration de la collaboration entre les entités administratives afin de rendre plus efficace l'action de l'administration dans son ensemble et de permettre la réalisation des projets transversaux.

Indicateurs de résultat :

- Nombre de missions conjointes avec la Marine Nationale, la Marine Marchande et le Conseil Gabonais des chargeurs
- Nombre d'interfaces informatiques avec les autres administrations

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Obtenir du Ministère des Affaires Etrangères le pouvoir de signer les accords et conventions internationaux en matière de douanes ;
- Encourager la mise en place de « l'interlocuteur unique » dans les bureaux de dédouanement (une commission interministérielle est en train de travailler sur ce sujet) ;
- Développer les partenariats concernant la surveillance des côtes avec la Marine Nationale, la Marine Marchande et le Conseil Gabonais des chargeurs ;
- Renforcer la coopération avec les Services du Trésor.

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 14 : Mobiliser, motiver et former les agents

Objectif rattaché à l'Action 1&2 : Mobilisation des recettes fiscales et douanières et contrôles des instruments de mesures

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Taux de mobilité des agents (mobilité verticale et horizontale)
- Taux de formation des agents par grade ou par métier

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Former des agents à l'utilisation des scanners ;
- Former les brigades aux techniques de surveillance et d'enquête ;
- Automatiser la gestion des ressources humaines et améliorer la politique sociale ;
- Spécialiser les agents à la conduite de contrôles des régimes spécifiques (pétrole, bois, manganèse...) ;
- Former les agents des brigades à l'utilisation du logiciel de contrôle des comptabilités informatisées ;
- Former les agents aux techniques modernes d'accueil ;
- Former les agents à travailler dans un infocentre ;
- Renforcer les capacités humaines et techniques des Services contentieux ;
- Former les agents vérificateurs pour mieux fonder les notifications fiscales ;
- Former les agents des brigades de recouvrement.

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 15 : Renforcer le partage de l'information et parvenir à une mutualisation des missions entre conjointes entre la DGI et la DGDDI

Objectif rattaché à l'Action 1 & 2 : Mobilisation des recettes fiscales et douanières et contrôles des instruments de mesures

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Nombre de missions conjointes réalisées par les brigades mixtes DGI/DGDDI

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- La DGDDI va se rapprocher de la DGI pour s'approprier le processus de certification ISO ;
- La DGI et la DGDDI vont mener à bien la mise en place des brigades mixtes de contrôles, notamment :
 - définir un programme de contrôle ;
 - désigner les équipes composant les brigades mixtes ;
 - la DGI va occuper les locaux mis à disposition par la DGDDI à Owendo.

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 16 : Développer les activités d'audit, de contrôle et de planification stratégique

Objectif rattaché à l'Action 4 : Evaluation de la gestion de la dette

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Nombre de rapports d'audit interne réalisés
- Nombre de contrôles suite à une analyse de risque interne

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Mettre en place une cellule de suivi et de contrôle du programme gestion fiscale ;
- Optimiser le rendement de l'Inspection des Services de la DGDDI ;
- Mettre en œuvre les indicateurs de performance ;
- Faire fonctionner la cellule de développement et de planification stratégique de la DGDDI ;
- Doter les Inspections de Services des moyens matériels et humains ;
- Former les agents des Inspections de Services à l'audit interne.

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 17 : Transférer des nouvelles missions aux services déconcentrés

Objectif rattaché à l'Action 3 : Accompagnement et assistance des opérateurs économiques

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

L'objectif ici est d'améliorer l'activité de l'administration en dotant les services déconcentrés de compétences et de moyens leur permettant de mieux répondre aux sollicitations des usagers.

Indicateurs de résultat :

- Nombre de directions régionales disposant d'un service de contrôles différés

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Créer un service de contrôles différés dans chaque direction régionale ;
- Redéployer les inspecteurs des douanes des bureaux centraux vers les directions régionales ;
- Décentraliser le contrôle au niveau des Centres des impôts de proximité.

PRESENTATION DES OBJECTIFS ANNUELS, DES INDICATEURS ASSOCIES ET DES ELEMENTS CLES DE STRATEGIES D'ACTION ANNUELLE

OBJECTIF ANNUEL N° 1 : Réduire les délais de dédouanement

Objectif rattaché à l'Action N°2 : Mobilisation des recettes douanières et contrôle des instruments de mesures

Objectif issu de l'objectif pluriannuel N°1 : Refondre le processus douanier

Cibles des Indicateurs :

Intitulés	Unité	Situation de référence 2012	Cible année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance pluriannuelle 2016
Délai moyen de référencement des entreprises par la Mission Grandes Entreprises (MGE)	Nombre de jours	90	60	60	30
Nombre de protocoles d'accord signés avec les entreprises à risques faibles et moyens	Nombre de protocoles	0	0	30	100
Délai d'obtention de la main levée des marchandises	Nombre de jours	2	1,5	1,5	1
Délai moyen de dédouanement par circuit de contrôle	Nombre de jours	1	0,5	0,5	0,5

Source des données : DGDDI/Directions Régionales des Douanes, Direction des Services de Surveillance, Direction des Statistiques, des Etudes Economiques et de l'Information, Mission Grandes Entreprises.

Mode de calcul des indicateurs :

Délai moyen de référencement des entreprises par la Mission Grandes Entreprises : décompte du nombre de jours entre le dépôt du dossier et le référencement.

Nombre de protocoles d'accord signés avec les entreprises à risques faibles et moyens : décompte du nombre de protocoles d'accord signés avec les entreprises à risques faibles et moyens.

Délai d'obtention de la main levée des marchandises : décompte du nombre de jours entre le dépôt de la déclaration physique et l'obtention de la main levée des marchandises.

Délai moyen de dédouanement par circuit de contrôle : détermination du nombre moyen de jours de dédouanement pour chaque circuit de contrôle.

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Faire signer et ratifier les conventions et accords internationaux en matière de douanes ;
- Engager et conduire à bien la certification des procédures douanières ;
- Mettre en place une Cellule qualité du processus douanier ;
- Segmenter les entreprises (3 catégories) ;
- Actualiser les critères de sélectivité en lien avec l'analyse et la gestion des risques ;
- Améliorer le contrôle des instruments de mesure.

Contribution des partenaires :

- FMI – AFRITAC CENTRE pour la mise en place du fichier valeur ;
- Accord Douane/Confédération Patronale Gabonaise (CPG) pour la lutte contre la fraude ;
- Protocoles d'accords avec les Opérateurs Economiques.

OBJECTIF ANNUEL N° 2 : Editer le rapport d'évaluation des dépenses fiscales 2012-2013 en juillet 2014

Objectif rattaché à l'Action N° 3 : Accompagnement et assistance des opérateurs économiques

Objectif issu de l'objectif pluriannuel N°2 : Maîtriser les dépenses fiscales et améliorer le suivi des régimes d'exemptions fiscale et douanière

Cibles des Indicateurs :

Intitulés	Unité	Situation de référence 2012	Cible année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance pluriannuelle 2016
Délai de publication du rapport	Mois	0 (*)	Publication du rapport 2010-2011 à fin juillet 2013	Publication du rapport 2012-2013 Juillet 2014	Rapport de l'année N-1 en Juillet année N

(*) En 2012, un pré-rapport sur l'évaluation des dépenses fiscales a été produit par la DGI.

Source des données : DGI-DGDDI/Direction des Régimes Economiques et Privilégiés, Direction des Etudes et de la Prospective, Direction des Régimes Spécifiques, Direction de la Législation et du Contentieux

Mode de calcul des indicateurs :

Présentation du rapport sur les dépenses fiscales. Celui doit comporter principalement le nombre de mesures dérogatoires recensées, le nombre de mesures évaluées et le coût des dépenses fiscales au titre de l'exercice concerné par l'évaluation.

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Améliorer les procédures de délivrance des décisions des régimes économiques et privilégiés ;
- Décentraliser l'autorité d'octroi des décisions de régimes économiques et privilégiés (de la Direction Générale vers les directions régionales) ;
- Développer la dématérialisation de la délivrance des décisions de régimes économiques et privilégiés ;
- Recenser les mesures dérogatoires 2012 et 2013 prévues par le CGI ;
- Recenser les avantages fiscaux contenus dans les conventions signées entre l'Etat et certains opérateurs économiques ;
- Evaluer les dépenses fiscales générées par les mesures fiscales dérogatoires et les régimes économiques et privilégiés.
- Réaliser des actions de sensibilisation envers les opérateurs économiques ;
- Mettre en place un cadre juridique permettant de réduire les dépenses fiscales, à travers la signature des conventions visant à éviter la double imposition.

Contribution des partenaires :

- FMI ;
- Banque Mondiale ;
- Union Européenne, etc.

OBJECTIF ANNUEL N° 3 : Renforcer la surveillance douanière

Objectif rattaché à l'Action N° 2 : Mobilisation des ressources douanières et contrôle des instruments de mesure

Objectif issu de l'objectif pluriannuel N°3 : Renforcer les services de surveillance

Cibles des Indicateurs :

Intitulés	Unité	Situation de référence 2012	Cible année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance pluriannuelle 2016
Nombre de nouveaux postes de douane construits	nombre	0	1	1	4
Taux de formation des agents des services de surveillance	% des agents formés	ND	7,5%	7,5%	15%

Source des données : DGDDI/Direction des Services de Surveillance et Direction de l'Administration Générale

Mode de calcul des indicateurs :

Nombre de nouveaux postes de douane construits : décompte du nombre de nouveaux postes de douane construits

Taux de formation des agents des services de surveillance : nombre d'agents formés* 100/ nombre total d'agents

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Achever la construction du poste de douane de Doussala ;
- Former les brigades aux techniques de surveillance ;
- Renforcer les services de surveillance dans une Direction Régionale pilote (Direction Régionale d'Oyem) ;
- Redéfinir l'implantation des postes et brigades ;
- Redéployer les agents des entités centrales vers les postes frontières existants ;
- Commencer à élaborer le manuel des procédures des Services de Surveillance ;
- Effectuer les études et autres étapes amont en vue de la construction et de l'équipement des postes et brigades.

OBJECTIF ANNUEL N° 4 : Exercer efficacement le contrôle des instruments de mesure

Objectif rattaché à l'Action N°2 : Mobilisation des recettes douanières et contrôles des instruments de mesures

Objectif issu de l'objectif pluriannuel N°5 : Exercer efficacement le contrôle des instruments de mesures

Cibles des Indicateurs :

Intitulés	Unité	Résultat prévu année 2012	Cible année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance pluriannuelle 2016
Nombre de contrôles d'instruments de mesures réalisés	Contrôle	ND	30	40	60
Taux de contrôle positif des instruments de mesure.	%	ND	30%	45%	70%

Source des données : DGDDI/Direction des Instruments de Mesure

Mode de calcul des indicateurs :

Nombre de contrôles d'instruments de mesures réalisés : décompte du nombre de contrôles d'instruments de mesures réalisés.

Taux de contrôle positif des instruments de mesure : nombre de contrôles d'instruments de mesure positifs*100/ nombre total d'instruments de mesure réalisés.

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Doter les services d'outils de contrôle modernes (jauges, instruments de mesure électronique...) ;
- Spécialiser les agents aux contrôles spécifiques (pétrole, bois, manganèse...).

OBJECTIF ANNUEL N° 5 : Renforcer le civisme fiscal en faisant déclarer le revenu a 7 500 fonctionnaires et 25 000 salariés du secteur privé

Objectif rattaché à l'Action N°1 : Mobilisation des Recettes Fiscales

Objectif issu de l'objectif pluriannuel N°6 : Renforcer le civisme fiscal

Cibles des Indicateurs :

Intitulés	Unité	Résultat prévu Situation de référence 2012	Cible année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance pluriannuelle 2016
Nombre de fonctionnaires et détenteurs de l'autorité de l'Etat ayant déclaré leurs revenus	Nombre	30	5 000	7 500	15 000
Nombre de contribuables (particuliers) ayant déclaré leurs revenus	Nombre	9 000	15 000	25 000	30 000
Taux de déclarations déposées dans les délais	% de déclaration	30%	50%	65%	90%
Taux de paiements spontanés	% de paiement	60	70	80	90
Taux global de déclarations reçues	% de déclaration	62%	80%	90%	95%
Taux de relance des contribuables défaillants	% de Relance	50%	80%	100%	100%
Nombre de campagnes de sensibilisation	Nombre	10	15	20	30

Source des données : DGI/Direction des Grandes Entreprises, Directions Provinciales des Impôts, Service des Relations publiques

Mode de calcul des indicateurs :

Le taux de déclarations déposées dans les délais = Nombre de déclarations déposées dans les délais en N/Nombre de déclarations attendues en année N.

Le taux de paiements spontanés = Montant des paiements spontanés/ Montant des paiements attendus.

Le taux global de déclarations reçues= Nombre total de déclarations reçues en année N (déclarations déposées dans les délais et les déclarations déposées suite à relance)/Nombre de déclarations attendues en année N.

Le Taux de relance des contribuables défaillants= Nombre de relances en année N/Nombre de défaillants constatés.

La périodicité de ces indicateurs tient compte du calendrier fiscal. Ils seront limités aux trois principaux impôts, à savoir la TVA, l'IRPP et l'IS.

Nombre de campagnes de sensibilisation = décompte du nombre de campagnes réalisées par type de communication, à savoir : les foires fiscales, les spots publicitaires, les émissions ou débats télévisés et radio, la publication du journal le "FISCUS", la publication du calendrier fiscal, la publication des dépliants, la publication des rapports d'audit, la vulgarisation des indicateurs et des objectifs.

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Poursuivre la campagne générale de sensibilisation et d'information
- Réunir régulièrement les organisations du secteur informel ;
- Distribuer les formulaires de déclaration d'impôt dans l'ensemble des administrations publiques ;
- Enrôler les nouveaux contribuables identifiés et mesurer leur impact sur les recettes fiscales ;
- Concevoir un plan de communication du programme pour vulgariser les procédures, les facilités, le calendrier fiscales, le guide et la charte du contribuable ;

Contribution des partenaires :

- Direction Générale de la Statistique ;
- Collectivités locales ;
- Organisations syndicales.

OBJECTIF ANNUEL N° 6 : Augmenter les capacités et la sécurité informatiques des services fiscaux et douaniers

Objectif rattaché à l'Action N°2 : Mobilisation des recettes douanières et contrôles des instruments de mesures

Objectif issu de l'objectif pluriannuel N°7 : Renforcer la capacité informatique pour simplifier l'impôt et développer l'efficacité de l'action de l'administration

Cibles des Indicateurs :

Intitulés	Unité	Situation de référence 2012	Cible année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance pluriannuelle 2016
Taux d'informatisation des bureaux des douanes	%	70%	80%	95%	100%
Taux d'informatisation des brigades des douanes	%	23%	30%	50%	100%
Nombre de Services fiscaux interconnectés	Nombre	6	6	+4	10

Source des données : DGI-DGDDI/Direction des Statistiques des Etudes Economiques et de l'Informatique, Direction d'Administration Centrale, Direction des Services de Surveillance de la DGDDI et Direction de l'Informatique de la DGI.

Mode de calcul des indicateurs :

Taux de bureaux de douanes informatisés : Nombre de bureaux informatisés sur le nombre total de bureaux de douane.

Taux de brigades informatisées : Nombre de brigades informatisées sur le nombre total de brigades de douane.

Nombre de Services fiscaux interconnectés : décompte du nombre de services fiscaux interconnectés.

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Informatiser les bureaux centraux, les brigades et les magasins sous douane ;
- Poursuivre le développement des applications informatiques liées à la réforme de l'administration des douanes ;

- Constituer un entrepôt de données (infocentre) pour rapatrier l'ensemble des données douanières et concevoir des tableaux de bord ;
- Opérer la migration au SYDONIA World ;
- Généraliser le circuitage informatique des déclarations ;
- Mettre en œuvre la procédure d'Echange de Données Informatisées (EDI) pour la transmission des manifestes ;
- Interconnecter tous les sites informatiques de la douane pour mieux alimenter la banque de données et améliorer les contrôles ;
- Interconnecter les services fiscaux à l'application LIIR ;
- Réaliser l'intranet et garantir la sécurité des équipements informatiques.

Contribution des partenaires :

- ANINF ;
- FMI ;
- OMD ;
- CNUCED.

OBJECTIF ANNUEL N° 7 : Faire télé-déclarer la TVA à 75% des grandes entreprises et 25% des moyennes entreprises et améliorer les procédures d'immatriculations des entreprises

Objectif rattaché à l'Action N°1 : Mobilisation des recettes douanières et contrôles des instruments de mesures

Objectif issu de l'objectif pluriannuel N°7 : Renforcer la capacité informatique pour simplifier l'impôt et développer l'efficacité de l'action de l'administration

Cibles des Indicateurs :

Intitulés	Unité	Situation de référence 2012	Cible année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance pluriannuelle 2016
Nombre de déclarations d'impôt effectuées en ligne	Nombre	0	230	670	2 000
Indice de satisfaction des contribuables	%	87%	90%	90%	95%
Délai moyen de traitement des actes d'immatriculation des entreprises	Jours	7	7	2	1

Source des données : DGI/Cellule e-t@x, Direction des Grandes Entreprises, Centre des Impôts des Moyennes Entreprises, Direction de la Centralisation des Statistiques et des Emissions.

Mode de calcul des indicateurs :

Nombre de déclarations effectuées en ligne = décompte des entreprises de la DGE et du CIME ayant souscrit les déclarations de TVA par internet.

Indice de satisfaction des contribuables : il comporte un ensemble d'éléments contribuant à la simplification de l'impôt (clarté des déclarations, disponibilité, etc.). En fonction de ces éléments, une enquête annuelle sera menée soit par un prestataire externe, soit par un questionnaire élaboré par les auditeurs internes de la DGI et mis à la disposition des contribuables ;

Délai moyen de traitement des actes d'immatriculation : Heure de récupération du dossier – heure de dépôt du dossier.

Éléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Dématérialiser les déclarations et règlements : Les premières déclarations de TVA par internet seront effectives à partir de janvier 2014. Elles concernent les grandes entreprises ;
- Étendre les télé-déclarations de TVA aux moyennes entreprises ;
- Former les utilisateurs internes à l'application e-T@x. La formation des utilisateurs sera assurée par l'équipe projet e-T@x ;
- Mettre en place un plan de communication sur les télé-procédures et former les utilisateurs externes ;
- Poursuivre le développement de l'application e-T@x. Il s'agit en fait d'étendre les télé-procédures à tous les impôts ;
- Créer les centres de gestion agréés pilotes dans deux villes (Libreville et Port-Gentil) en partenariat avec l'ordre des experts comptables et la Chambre de Commerce.

Contribution des partenaires :

- ANINF ;
- TRESOR ;
- BANQUES COMMERCIALES.

OBJECTIF ANNUEL N° 8 : Augmenter à 10% le taux de couverture des contrôles fiscaux et à 90% les contrôles positifs

Objectif rattaché à l'Action N°1 : Mobilisation des recettes fiscales

Objectif issu de l'objectif pluriannuel N°8 : Réduire la fraude fiscale

Cibles des Indicateurs :

Intitulés	Unité	Situation de référence 2012	Cible année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance pluriannuelle 2016
Taux de couverture des contrôles fiscaux externes	%	10%	10%	15%	20%
Taux de couverture des contrôles sur pièces	%	10%	10%	30%	50%
Taux de couverture du programme de vérification	%	-	95%	95%	100%
Taux de contrôles positifs	%	-	85%	90%	95%
Taux de contrôles spontanés	%	10%	15%	25%	30%
Nombre d'opérateurs dépistés exerçant une activité souterraine	Nombre	-	30	50	100

Source des données : DGI/Direction des Vérifications Fiscales et Brigades Provinciales de Vérification

Mode de calcul des indicateurs :

Taux de couverture des contrôles fiscaux externes = Nombre de contrôles fiscaux externes programmés / Nombre d'entreprises pouvant faire l'objet d'une vérification.

Taux de couverture des contrôles sur pièces = Nombre de contrôles sur pièces effectués / Nombre d'entreprises enregistrées.

Taux de couverture des programmes de vérification : Rapport entre le nombre de contrôles effectués et le nombre de contrôles programmés.

Taux de contrôles positifs : Rapport entre le nombre de contrôles positifs (contrôles ayant engendré les rappels de droits assortis des pénalités) et le nombre de contrôles sur pièces et sur place effectués.

Taux de contrôles spontanés : Rapport entre le nombre de contrôles spontanés (contrôles sur place ne relevant pas du programme de vérification) et le nombre de contribuables enregistrés.

Nombre d'opérateurs dépistés exerçant une activité souterraine : cet indicateur identifie le nombre d'entreprises (société et entreprises individuelles) exerçant une activité économiques non répertoriées par les services fiscaux.

Les cibles annuelles portent sur les entreprises contrôlées dans l'exercice. Mais pour ce qui concerne les cibles à échéance pluriannuelle, celles-ci sont cumulatives.

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Améliorer et accroître les contrôles fiscaux : il s'agit d'augmenter le nombre d'entreprises à soumettre au contrôle fiscal et d'améliorer la qualité des contrôles fiscaux ;
- Doter le programme de 2 cellules d'analyse risque ;
- Déployer le logiciel de contrôle des comptabilités informatisées : avec l'évolution des systèmes d'information dans les entreprises, l'extension de ce logiciel s'avère plus que nécessaire ;
- Poursuivre la formation des Agents du Service des Enquêtes ;
- Former les agents aux techniques d'analyse risque : cette formation permet d'améliorer la qualité des dossiers soumis aux contrôles ;

Contribution des partenaires :

- AFRITAC CENTRE

OBJECTIF ANNUEL N° 9 : Améliorer la qualité de service et relever le niveau de satisfaction des usagers à 80%

Objectif rattaché à l'Action N°3 : Accompagnement et assistance des opérateurs économiques

Objectif issu de l'objectif pluriannuel N°10 : Améliorer les relations entre l'administration fiscale et douanière et les contribuables.

Cibles des Indicateurs :

Intitulés	Unité	Situation de référence 2012	Cible année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance pluriannuelle 2016
Délai moyen de transmission du courrier	jour	10	4	2	1
Taux de réponses sous 30 jours	% de réponses	ND	60%	90%	98%
Indice de satisfaction des contribuables	Point	75	75	80	95

Source des données : DGI-DGDDI/Direction de l'Administration Générale, Services Centraux et Opérationnels

Mode de calcul des indicateurs :

Délai de transmission du courrier : différence entre la date de réception du courrier par le service destinataire et la date d'arrivée du courrier au service courrier.

Indice de satisfaction des contribuables : cet indicateur regroupe l'ensemble des engagements de l'administration vis-à-vis des contribuables, à savoir : l'ouverture des services à 7h30, la réponse aux courriers des contribuables sous 30 jours, le respect de la charte du contribuable, la publication du calendrier fiscal, la clarté des dispositions du Code Général des Impôts, la clarté des décisions de l'administration fiscale, la disponibilité des agents du fisc.

Il est fourni par une enquête réalisée par un organe indépendant ou sur questionnaire élaboré par les administrations et mis à la disposition des contribuables.

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

Sept actions majeures seront réalisées pour atteindre l'objectif annuel visé. Elles consistent à :

- Poursuivre la construction de l'Hôtel des Impôts ;
- Finaliser la construction du siège de la Direction Régionale des Douanes d'Oyem ;
- Construire le Centre des Impôts de Libreville Nord dans la périphérie de Mont-Bouët ;
- Poursuivre la certification ISO des CDI ;
- Organiser des sites de dépôts de déclarations afin de mieux gérer les files d'attente ;
- Mettre à jour le tableau des patentes afin d'y intégrer toutes les nouvelles activités ;
- Organiser le dispositif permettant de suivre et de répondre aux courriers dans les 30 jours ;

OBJECTIF ANNUEL N° 10 : Parvenir à recouvrer 30% du stock des restes à recouvrer (RAR) et au moins 50% des nouveaux avis de mise en recouvrement (AMR)

Objectif rattaché à l'Action N°1 : Mobilisation des recettes fiscales

Objectif issu de l'objectif pluriannuel N°12 : Améliorer l'action en recouvrement

Cibles des Indicateurs :

Intitulés	Unité	Résultat prévu 2012	Cible année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance pluriannuelle 2016
Taux de recouvrement des AMR	%	10%	50%	50%	75%
Taux de recouvrement des AMR suite à contrôle	%	15%	50%	60%	90%
Taux de recouvrement des restes à recouvrer (RAR)	%	ND	25%	30%	95%

Source des données : DGI/Recette Principale des Impôts

Mode de calcul des indicateurs :

Taux de recouvrement des AMR: il comprend au montant des recettes perçues suite à émission des AMR réguliers et des AMR suite à contrôle rapporté au montant total des prises en charges de tous les AMR.

Taux de recouvrement des AMR suite à contrôle : Rapport entre le montant des recettes perçues sur des AMR suite à contrôle et le montant total des prises en charges des AMR suite à contrôle.

Taux de recouvrement des restes à recouvrer (RAR) : Rapport entre le montant du recouvrement des RAR et le montant global des RAR.

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Mettre en place le tableau de bord du recouvrement pour en améliorer le pilotage, connaître le niveau de prises en charge des AMR, le niveau de recouvrement effectué et le stock des restes à recouvrer ;
- Poursuivre les formations des agents des brigades de recouvrement pour une meilleure maîtrise et une mise en œuvre de toutes les procédures de recouvrement forcé des créances de l'Etat ;
- Mettre en place un système d'information commun entre le Trésor-Douanes-DGI pour la surveillance des redevables ;

OBJECTIF ANNUEL N° 11 : Encourager le développement des compétences et la mobilité des agents par la formation de 10% des agents

Objectif rattaché à l'Action N°1 : Mobilisation des recettes fiscales

Objectif issu de l'objectif pluriannuel N°14 : Mobiliser, motiver et former les agents

Cibles des Indicateurs :

Intitulés	Unité	Résultat prévu année 2012	Cible année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance pluriannuelle 2016
Taux de formation des agents	%	0,5%	7,5%	10%	15%
Taux de présence au poste des agents	Nombre d'agents	-	Première statistique	80%	100%

Source des données : DGI-DGDDI/Direction de l'Administration Générale, Direction des Ressources Humaines et des Moyens

Mode de calcul des indicateurs :

Précisions méthodologiques :

Taux de formation des agents par grade ou par métier : rapport entre le nombre d'agents formés et le nombre total d'agents du programme ;

Taux de présence des agents au poste : Nombre d'agents présents au poste aux heures ouvrables sur le nombre total d'agents du programme.

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Former les agents des brigades à l'utilisation du logiciel de contrôle des comptabilités informatisées ;
- Former les agents aux techniques modernes d'accueil
- Former les agents aux méthodes d'analyses risque pour une meilleure programmation du contrôle fiscal ;
- Elaborer les fiches de présence au poste ;
- Mettre en place une stratégie permettant de garantir le rendement des agents ;
- Mettre en place un plan de formation des agents ;
- Mettre en place un système d'accès des agents dans les services ;
- Former les inspecteurs de services aux méthodes modernes d'audit des services ;
- Elaborer un plan de recrutement adapté au besoin des administrations fiscale et douanière.

OBJECTIF ANNUEL N° 12 : Réaliser 20 missions d'audit des services fiscaux et douaniers et limiter à ±5% la marge d'erreur des prévisions des recettes hors-pétrole

Objectif rattaché à l'Action N°1 : Mobilisation des recettes fiscales

Objectif issu de l'objectif pluriannuel N°16 : Développer les activités d'audit interne de contrôle et de planification stratégique

Cibles des Indicateurs :

Intitulés	Unité	Résultat prévu année 2012	Cible année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance pluriannuelle 2016
Nombre de rapports d'audit interne réalisés	Nombre	15	10	20	50
Nombre de contrôles suite à une analyse risque interne	Nombre	-	5	7	10
Marge d'erreur des prévisions de recettes	%	+4,5%	±5%	±5%	±5%

Source des données : *DGI-DGDDI/Inspections des Services, Direction des Statistiques des Etudes Economiques et de l'Information*

Mode de calcul des indicateurs :

Nombre de rapport d'audit interne réalisé : Décompte du nombre de rapport d'audit produit par les Inspections des Services.

Nombre de contrôles suite à l'analyse risque : Décompte du nombre de contrôles effectués après analyse de risques.

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Mettre en place un programme annuel d'audit ;
- Piloter l'activité en fonction des indicateurs de résultats et de performance des services ;
- Doter les Inspections des services en moyens matériels et humains.

PRESENTATION DES MOYENS DEMANDES

PROPOSITIONS BUDGETAIRES

PRESENTATION DES CREDITS PAR ACTION ET PAR TITRE

Actions et titres	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Ouvertes en LF pour 2013	Demandées pour 2014	Votés en LF pour 2013	Demandés pour 2014
N°1 : Mobilisation des recettes fiscales	2 951 444 174	4 381 615 045	2 951 444 174	4 381 615 045
Titre 2. Dépenses de personnel	84 657 000	139 392 000	84 657 000	139 392 000
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	692 095 634	524 275 342	692 095 634	524 275 342
Titre 5. Dépenses d'investissement	2 174 691 540	3 717 947 703	2 174 691 540	3 717 947 703
Titre 6. Dépenses d'intervention	0	0	0	0
Titre 7. Dépenses d'opérations financières	0	0	0	0
FDC, ADP(2) et autres ressources attendus				
N°2 : Mobilisation des recettes douanières et contrôle des instruments de mesure	2 042 456 813	4 174 867 050	2 042 456 813	2 400 810 275
Titre 2. Dépenses de personnel	146 533 450	251 810 600	146 533 450	251 810 600
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	590 678 483	765 358 747	590 678 483	765 358 747
Titre 5. Dépenses d'investissement	1 294 666 180	3 142 947 703	1 294 666 180	1 368 890 928
Titre 6. Dépenses d'intervention		14 750 000		14 750 000
Titre 7. Dépenses d'opérations financières	-	-	-	-
FDC, ADP et autres ressources attendus	0	0	0	0
N°3 : Accompagnement et assistance des opérateurs économiques	4 222 167 838	119 275 700	4 222 167 838	119 275 700
Titre 2. Dépenses de personnel	103 672 150		103 672 150	
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	687 906 392	119 275 700	687 906 392	119 275 700
Titre 5. Dépenses d'investissement	3 426 417 996		3 426 417 996	
Titre 6. Dépenses d'intervention	4 171 300		4 171 300	
Titre 7. Dépenses d'opérations financières				
FDC, ADP et autres ressources attendus	0	0	0	0
Total pour le programme	9 216 068 824	8 675 757 795	9 216 068 824	6 901 701 020
Dont :				
Titre 2. Dépenses de personnel	334 862 600	391 202 600	334 862 600	391 202 600
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	1 970 680 509	1 408 909 789	1 970 680 509	1 408 909 789
Titre 5. Dépenses d'investissement	6 895 775 715	6 860 895 406	6 895 775 715	5 086 838 631
Titre 6. Dépenses d'intervention	14 750 000	14 750 000	14 750 000	14 750 000
Titre 7. Dépenses d'opérations financières	0	0	0	0

(3) Les crédits qui figurent dans cette colonne sont ceux de la loi finances initiale ou de la loi de finances rectificative si cette dernière intervient.

(4) FDC : fonds de concours (article 31 de la LOLFEB)

ADP : attributions de produits (article 32 de la LOLFEB)

PRESENTATION DES CREDITS PAR TITRE ET CATEGORIE

Titres et catégories	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Ouvertes en LF pour 2013	Demandées pour 2014	Votés en LF pour 2013	Demandés pour 2014
Titre 2. Dépenses de personnel	334 862 600	391 202 600	334 862 600	391 202 600
Rémunérations d'activités				
Cotisations et contributions sociales				
Prestations et allocations diverses				
Dépenses de personnel non classées				
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	1 970 680 509	1 408 909 789	1 970 680 509	1 408 909 789
Biens et services				
Subventions pour charges de service public				
Titre 5. Dépenses d'investissement	6 895 775 715	6 860 895 406	6 895 775 715	5 086 838 631
Dépenses pour immobilisations corporelles				
Dépenses pour immobilisations incorporelles				
Titre 6. Dépenses d'intervention	14 750 000	14 750 000	14 750 000	14 750 000
Cotisations internationales				
Transfert aux ménages				
Transfert aux collectivités territoriales				
Transfert aux entreprises et secteurs d'activités				
Titre 7. Dépenses d'opérations financières				
Prêts et avances				
Dotations en fonds propres				
Dépenses des participations financières				
Total pour le programme	9 216 068 824	8 675 757 795	9 216 068 824	6 901 701 020

- PROGRAMME
GESTION DE LA COMMANDE PUBLIQUE

PRESENTATION DU PROGRAMME

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 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 dirigé par la Direction Générale des Marchés Publics (DGMP), sous l'autorité de Monsieur Fridolin ONGUINDA, Directeur Général des Marchés Publics (DGMP) et chef de file du programme

Le système de passation des marchés publics est en pleine réforme tant au niveau du cadre réglementaire qu'institutionnel, ce depuis le mois de mars 2012. La réforme a déjà débouché sur l'adoption du nouveau Code des marchés publics, lequel fixe à la fois le cadre réglementaire et institutionnel en prévoyant l'organisation de la nouvelle DGMP et l'institution d'une Agence chargée de la régulation et du contentieux.

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

Si le nouveau Code et le cadre destiné à son application sont adoptés, le texte instituant l'Agence de Régulation des Marchés Publics est encore en cours d'adoption, toute chose repoussant l'application du Code dans son intégralité au prochain exercice budgétaire.

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 pour les travaux, fournitures et services respectivement 35, 20 et 15 millions donnent lieu à l'établissement d'un marché selon la procédure d'appel à la concurrence.
- 2- 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 dites 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.

PRESENTATION DES ACTIONS

Le programme Gestion de la Commande Publique renferme les actions ci-après :

1. La vulgarisation de la réglementation ;
2. La passation des marchés ;
3. Le contrôle de l'exécution des marchés.

ACTION N° 1 : Vulgarisation de la réglementation

Elle est destinée à faire connaître le cadre réglementaire c'est-à-dire l'ensemble des textes juridiques qui encadrent le système de passation des marchés publics en même temps aux administrateurs des crédits et au grand public. La complexité du métier des marchés publics associée à la mobilité des agents dans les administrations nous obligent à donner à cette action un caractère pérenne. La DGMP du point de vue réglementaire n'est pas tenue de préparer les documents qui sont utilisés dans le cadre d'un appel d'offres.

Cette responsabilité incombe aux administrateurs des crédits. Mais ces derniers n'étant pas des spécialistes éprouvent trop souvent des difficultés à exécuter les procédures de passation, toute chose qui oblige la DGMP à proposer deux solutions : Une solution à court terme qui est l'assistance technique, et l'autre à moyen et long terme qui est le renforcement des capacités au profit de cette cible.

Cette action appelle la participation des Directions de la Réglementation, du Contrôle de l'Exécution des Marchés et Administrative et des Moyens. L'administration publique y compris ses démembrements étant répartie sur tout le territoire national et employant plusieurs agents, impose de ce fait de disposer de nombreux formateurs si tant est que la formation ici doit permettre aux administrateurs de préparer eux-mêmes leurs marchés au cours d'un exercice budgétaire donné.

ACTION N° 2 : Passation des marchés

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 concerne les directions de la Réglementation et Administrative et des Moyens. L'une veillant sur la conformité des avis et dossier d'appel d'offres (DAO) au Code des marchés publics et examinant les procès-verbaux et rapports d'évaluation des offres tandis que l'autre assurant la publication ou publicité des avis d'appel d'offres au moyen du Journal des Marchés Publics.

La direction du Contrôle de l'Exécution des Marchés intervient elle aussi dans le processus de passation des marchés publics notamment à travers la spécification technique des besoins objet de la commande publique mais le poids de cette activité reste tout de même négligeable en comparaison avec l'ensemble des activités.

ACTION N° 3 : Contrôle de l'exécution des marchés

Le Contrôle de l'exécution des marchés se réfère aux missions conjointes entre la DGMP, l'administrateur des crédits et le Titulaire du marché in situ pour vérifier la conformité des travaux physiques ou réellement exécutés au cahier des charges.

Cette action est essentiellement pilotée par la direction du Contrôle de l'Exécution des Marchés qui dispose dans son effectif des techniciens dans les différents domaines (génie civil, électricité, informatique ...).

PRESENTATION STRATEGIQUE DU PROGRAMME

ANALYSE STRATEGIQUE DU CONTEXTE ET DU CHAMP DU PROGRAMME

La finalité de la politique publique :

La DGMP concourt 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 0127/ PR/MEEDD du 22 janvier 2013 portant réorganisation de la Direction Générale des Marchés Publics (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.

Cependant, l'adoption du nouveau Code des marchés publics mérite d'être soulignée ici. Elle traduit la volonté du Président de République, Chef de l'Etat inscrite 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 la nouvelle DGMP marqueront 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 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, de l'Habitat et Urbanisme et des PME/PMI ;
- L'assistance technique aux PME/PMI dans le renforcement de leurs capacités, en collaboration avec le Ministère des PME ;
- 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'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'état 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 par des séminaires de formation et d'information et un appui techniques ;
- 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 du décret n°0259/PR/MEEDD du 19 juin 2012 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 Direction Générale des Marchés Publics remplissant plusieurs fonctions : la passation et le contrôle de l'exécution nécessite une adéquation entre les objectifs qu'elle doit impérativement atteindre et ses ressources humaines, financières et logistiques ;
- Il n'existe pas de support officiel qui centraliserait la publicité de l'ensemble des avis d'appels d'offres de l'Administration publique et les collectivités locales ;

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

- Les étudiants espèrent disposer des informations et des 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.

Les ressources disponibles (financières, humaines, etc.) et les marges de progrès des services administratifs.

L'absence de crédits d'investissement en 2011 et 2012 résulte du fait que ceux-ci étaient désormais placés sous la gestion du cabinet du ministre qui à son tour l'a confié à la Direction Centrale des Affaires Financières (DCAF) de notre ministère.

Quant aux crédits d'intervention, la DGMP n'a jamais bénéficié des subventions de l'Etat ou tout autre ressource extérieure.

On note également la non-allocation des crédits pour la formation continue des agents et des faibles ressources financières destinées aux missions de contrôle des travaux. Les crédits alloués au titre des exercices budgétaires précédents (2011, 2012 et 2013) ne représentent que 30 % des besoins réels en ressources financières.

La DGMP n'a procédé à aucun recrutement pour deux raisons essentiellement: la faible capacité d'accueil de ses locaux et sa réforme organique.

Il est plus que nécessaire de renforcer les effectifs compte tenu non seulement de la déconcentration des services de la DGMP sur l'étendue du territoire telle dictée dans la la réforme (création des cellules de passation des les départements Ministériels, création des Directions Provinciales de passation des marchés), mais aussi à cause du nombre croissant de dossiers à traiter. Le tableau ci-après présente par exemple l'évolution du nombre de dossiers traités par la DGMP de 2004 à 2009 :

Dans le cadre de la réforme, les cellules de passation des marchés seront instituées dans les départements ministériels et les directions provinciales. Ces structures administratives doivent employer en moyenne cinq (05) agents dont le responsable de la cellule qui sera assisté d'un juriste, d'un ingénieur, d'un spécialiste en passation des marchés et d'une secrétaire.

En fonction des effectifs et du volume de marchés à passer, les cellules seront créées progressivement au sein des départements ministériels. A terme, le besoin en personnel serait de 156 agents, soit 34 spécialistes en passation de marchés, 34 ingénieurs, 34 juristes et 34 secrétaires.

La DGMP est conformée depuis environ trois (03) ans à la pratique des institutions internationales en instaurant le plan de la passation des marchés publics comme outil de planification du processus des procédures. Le nouveau Code des marchés publics lui confère un statut juridique car toutes les administrations sont tenues de faire parvenir le PPMP à la DGMP une semaine après la publication de la loi des Finances. Les objectifs visés étant :

- Le gain de temps, par la prévision des risques limite le rallongement des délais de préparation ou d'exécution des étapes du processus de passation des marchés. Les projets qui respectent leur plan de passation ont tous permis d'engager les dépenses dans les délais. La DGMP a réduit considérablement le temps de traitement des dossiers qui est passé de quatre (04) jours contre quinze (15) jours auparavant;
- La planification de la mise en œuvre de la procédure évite les improvisations. Très peu de dossiers ont été rejetés par la DGMP, car ceux-ci contenaient toutes les informations essentielles ;
- Le suivi en temps réel des différentes étapes de la passation ;

La planification de la passation des marchés permettant de suivre en temps réel chaque étape du processus de passation du marché en alertant le responsable des retards éventuels;

- La responsabilisation de chaque acteur de la commande publique étant clairement identifiée en cas de retard sur le chronogramme des activités de la passation et dans la mise en œuvre des marchés. De ce fait, la DGMP ne plus être le seul responsable en cas de retard dans le processus de passation des marchés comme elle est souvent accusé à tort ;
- La réduction considérable du nombre de marchés établis par entente directe grâce à la planification de la passation des marchés, toute chose participant à l'efficacité de la dépense publique.

S'agissant des points faibles,

- En général, les usagers mettent en cause la lourdeur et de la longueur des procédures de passation et d'approbation des marchés. Ils sollicitent à cet effet la réduction des délais impartis par chaque procédure.
- Les PME éprouvent de grandes difficultés à fournir des garanties ou cautions (garantie d'offre, garantie de bonne exécution, garantie de bonne fin, caution pour la couverture de l'avance de démarrage, etc). La question qui se pose est celle de savoir comment mettre à la disposition des PME des ressources de l'Etat sans garanties ?
- Les états généraux des PME, organisés en 2011 par le Ministère en charge des PME, pourront apporter des réponses et des pistes de solution ;

Les PME se plaignent de la redondance des contrôles des marchés. En effet, plusieurs administrations interviennent dans le contrôle de l'exécution des marchés publics, en l'occurrence la Direction Générale des Charges et Ressources Publiques, la Direction Générale des Marchés Publics, la Cour des Comptes, la Commission Nationale de Lutte Contre l'enrichissement Illicite, la Direction Générale du Budget et le Contrôle d'Etat ;

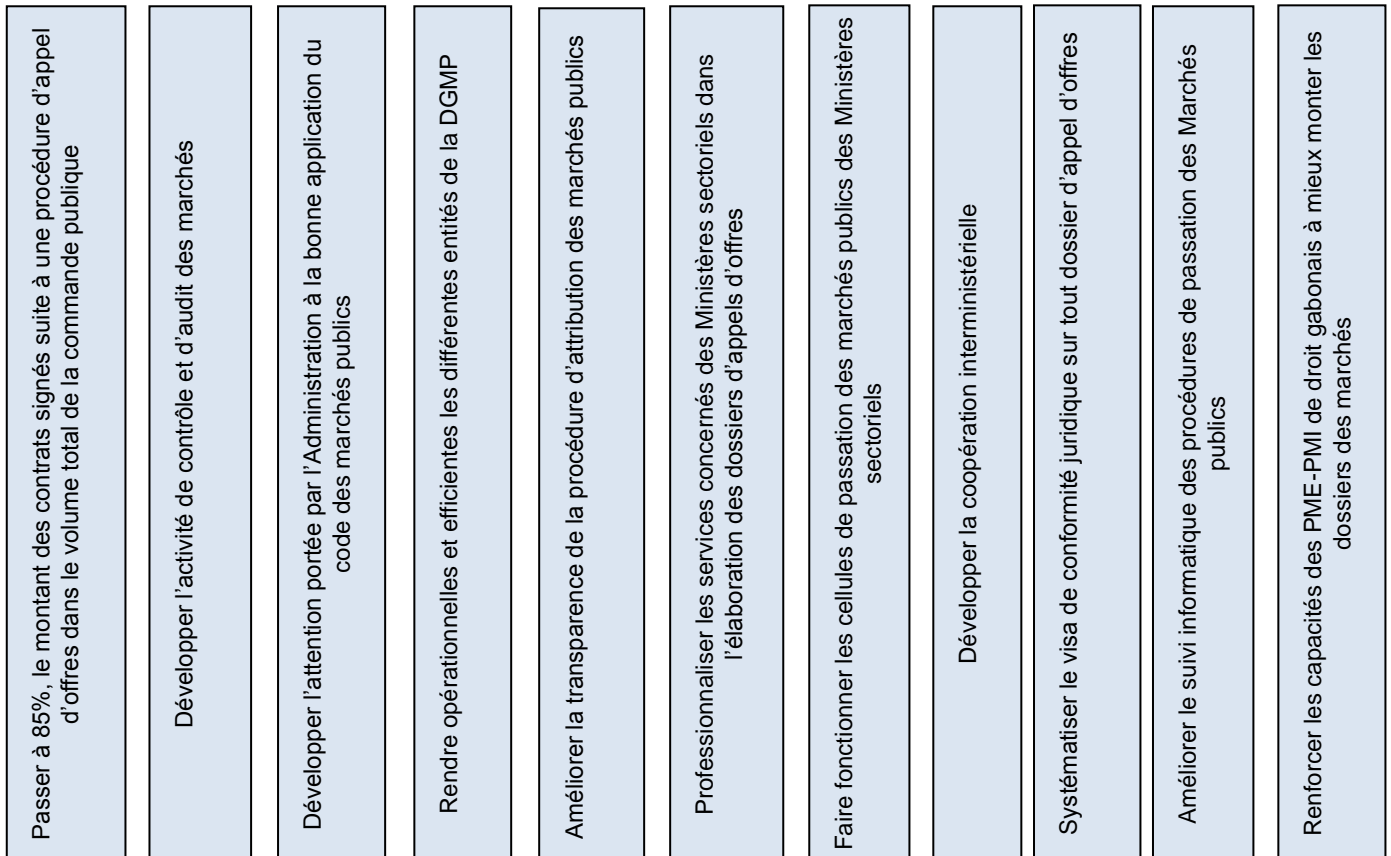
- Les administrateurs des crédits ont recours systématiquement à l'entente directe pour établir leurs marchés au prétexte que cette procédure permet un gain du temps puisqu'il n'y a pas de sélection de soumissionnaire.
- Des dispositions sont prises pour trouver des solutions dans le cadre de la réforme du système de passation des marchés publics. Mais la crédibilité du système repose sur le fait que chaque acteur de la commande publique joue sa partition.

Dans cette rubrique, on dégage de façon synthétique les résultats qu'il faut atteindre pour réussir la mise en œuvre des politiques publiques énoncées, pour réussir le PSGE, pour répondre aux attentes de la société gabonaise, pour répondre aux attentes de l'environnement international. Cette présentation annonce les objectifs, identifie les priorités et exprime les résultats attendus. Elle met en avant la cohérence globale des objectifs.

- Assurer une meilleure régulation des marchés publics ;
- Réduire le coût des prestations obtenues par l'administration et réduire la surfacturation ;
- Réduire les carences techniques majeures dans les contrats d'achat ;
- Disposer de meilleures garanties; mieux sécuriser les contrats passés avec des prestataires, des fournisseurs ;
- Convaincre les administrateurs de crédits de passer pour leurs commandes par un appel d'offres plutôt que de traiter par entente directe avec les prestataires, les fournisseurs ;
- Améliorer le code des marchés publics ;
- Vulgariser davantage le code des marchés publics dans l'administration ;
- Offrir aux administrations des modes contractuels avec des prestataires plus diversifiés ;
- Développer la technicité et le professionnalisme de la Fonction Achats des ministères ;
- Améliorer la transparence de la procédure d'attribution des marchés publics ;
- Aider les PME – PMI gabonaises à obtenir des marchés publics dans le cadre de procédures d'appel d'offres ;
- Assurer un meilleur suivi et une meilleure évaluation de l'exécution des marchés.

ARBRE DES OBJECTIFS PLURIANNUELS

- Assurer une meilleure régulation des marchés publics ;
- Réduire le coût des prestations obtenues par l'administration et réduire la surfacturation ;
- Réduire les carences techniques majeures dans les contrats d'achat ;
- Disposer de meilleures garanties; mieux sécuriser les contrats passés avec des prestataires, des fournisseurs ;
- Convaincre les administrateurs de crédits de passer pour leurs commandes par un appel d'offres plutôt que de traiter par entente directe avec les prestataires, les fournisseurs ;
- Améliorer le code des marchés publics ;
- Vulgariser davantage le code des marchés publics dans l'administration ;
- Offrir aux administrations des modes contractuels avec des prestataires plus diversifiés ;
- Développer la technicité et le professionnalisme de la Fonction Achats des ministères ;
- Améliorer la transparence de la procédure d'attribution des marchés publics ;
- Aider les PME – PMI gabonaises à obtenir des marchés publics dans le cadre de procédures d'appel d'offres ;
- Assurer un meilleur suivi et une meilleure évaluation de l'exécution des marchés.



OBJECTIF PLURIANNUEL N° 1 : Réduire les coûts des prestations achetées, réduire la surfacturation des prestations obtenues

Objectif rattaché à l'Action 3 : Contrôle de l'exécution des marchés

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Ecart de coût entre les contrats antérieurs et les nouveaux marchés passés à spécifications identiques ou supérieures.
- Montant des économies réalisées sur les prestations obtenues suite à appels d'offres par comparaison avec celles obtenues précédemment dans le cadre d'ententes directes.

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Recourir systématiquement à la procédure d'appel d'offres ;
- Faire respecter la procédure d'appel d'offres ;
- Disposer d'un barème des prix de facturation des prestations.

Contribution des opérateurs / partenaires :

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 2 : Passer à 85 % le montant des contrats signés suite à une procédure d'appel d'offres dans le volume total de la commande publique

Objectif rattaché à l'Action 2 : Passation des marchés

- Contrôler au moins 90 % des marchés exécutés et non contrôlés en 2009 et 2010.
- Contrôler au moins 50 % des marchés exécutés en 2011.

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Pourcentage des contrats signés suite à appel d'offres dans le nombre total de contrats.
- Pourcentage du montant des contrats avec appel d'offres dans le montant total des contrats signés.
- Pourcentage des administrateurs des crédits qui utilisent l'appel d'offres au minimum pour 85 % du montant des commandes qu'ils signent.

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Faire respecter les plans de passation des marchés (les marchés non- inscrits au plan de passation ne doivent recevoir aucun avis de la DGMP et l'appel d'offres sera systématiquement recommandé) ;
- Utiliser le plan de passation des marchés comme tableau de bord et régulateur de la passation des marchés publics.

Contribution des opérateurs / partenaires :

- SANS OBJET

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 3 : Disposer de meilleures garanties; mieux sécuriser les contrats passés avec les prestataires, les fournisseurs.

Objectif rattaché à l'Action 2 : Passation des marchés

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Pourcentage des retards qui induisent le paiement d'une pénalité de retard au profit de l'Etat.
- Montant des cautions de non exécution versé à l'Etat.
- Montant des litiges pour lequel l'Etat a obtenu gain de cause.
- Nombre de prestations litigieuses in fine parvenues au parfait achèvement sur le nombre total des prestations litigieuses.
- Nombre de contrats d'un gros montant (au-delà de 500 millions de FCFA) sécurisés avec l'appui de la DGMP sur le nombre total de ce type de contrats.

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Augmenter le pourcentage de la caution de bonne exécution et de bonne fin (actuellement de 5%) ;
- Systématiser le versement de la caution « Avance démarrage ».

Contribution des opérateurs / partenaires :

- SANS OBJET

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 4 : Supprimer les carences dans les marchés publics exécutés; Parvenir à la bonne exécution des travaux prévus dans les contrats passés; Systématiser la mise sous contrôle méthodique de l'exécution des marchés.

Objectif rattaché à l'Action 3 : Contrôle de l'exécution des marchés

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Nombre de carences relevées lors des contrôles sur les marchés exécutés.
- Pourcentage des contrats dans lesquels le délai contractuel final a été tenu (par nature de prestations; par importance du volume des marchés; globalement).

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Contrôler systématiquement l'exécution physique de tous les marchés publics ;
- Renforcer et mettre en place des équipes de contrôles ;
- Encourager la participation de la DGMP à la réception définitive.

Contribution des opérateurs / partenaires :

- SANS OBJET

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 5 : Développer l'attention portée par les administrations à la bonne application du code des marchés.

Objectif rattaché à l'Action 1 : Vulgarisation de la réglementation des marchés

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Nombre de fonctionnaires qualifiés spécialisés dans la gestion des procédures « marchés ».
- Nombre de services des marchés dans les administrations.
- Pourcentage des administrateurs de crédits ayant bénéficié d'une formation initiale ou destinée à actualiser les notions sur la passation des marchés publics.
- Nombre de questions /réponses figurant sur le site « marchés publics » de la DGMP – nombre de connexions enregistrées.

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Animer les formations et les séminaires à l'endroit des autres administrations ;
- Rendre le site internet plus participatif et attractif ;
- Vulgariser le Journal des marchés publics auprès des administrateurs de crédit ;
- Impliquer l'Agence de Régulation des Marchés Publics dans la formation des autres administrations et la vulgarisation du Code des marchés publics ;
- Vulgariser les textes en matière de passation des marchés à travers le site Internet de la DGMP.

Contribution des opérateurs / partenaires :

- SANS OBJET

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 6 : Favoriser le développement du nombre des candidats répondant aux appels d'offres en améliorant la publicité des appels à concurrence.

Objectif rattaché à l'Action 2 : Passation des marchés

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Pourcentage de contrats signés ayant fait l'objet en amont de la procédure « marché » d'un avis d'appel d'offres dans le bulletin officiel des marchés publics.
- Nombre de candidats ayant retiré un dossier d'appel d'offres suite aux publications faites.

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Elargir les formations de la DGMP vers d'autres cibles ;
- Améliorer la publicité des avis et résultats d'appel d'offres sur le site Internet de la DGMP ;
- Augmenter la périodicité du journal de la DGMP (de bimensuel à hebdomadaire) ainsi que le nombre de tirages ;
- Rendre possible la consultation des offres sur le site Internet de la DGMP ;
- Mettre en place la dématérialisation des procédures de passation de marchés et prendre les textes juridiques y relatifs.

Contribution des opérateurs / partenaires :

- SANS OBJET

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 7 : Contribuer à l'amélioration du professionnalisme des prestataires, des fournisseurs leur permettant de mieux maîtriser sur le plan procédural la réponse aux appels d'offres.

Objectif rattaché à l'Action 2 : Passation des marchés

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Nombre de candidats non retenus aux différents stades de la procédure pour non respect de la procédure.
- Nombre de connexions externes au site « code des marchés publics ».
- Nombre de partenaires de l'administration capables de renseigner, d'aider sur le plan procédural les candidats à un marché.

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Disposer d'un large échantillon d'entreprises ayant obtenu le certificat de qualification ;
- Mettre en place le certificat de qualification et de classification des entreprises.

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 8 : Améliorer le rapport qualité-prix des prestations.

Objectif rattaché à l'Action 3 : Contrôle de l'exécution des marchés

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Nombre d'entreprises disposant d'un certificat de qualification.
- Coût unitaire des prestations déterminé à partir du déboursé sec et du coefficient de vente.

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Organiser des séminaires de formation et une assistance technique en relation avec la chambre de commerce, la confédération patronale gabonaise et le ministère des PME ;
- Mettre en place une préférence nationale pour la sous-traitance ;
- Privilégier les entreprises locales pour les appels d'offres où elles sont résidentes.

Contribution des opérateurs / partenaires :

- SANS OBJET

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 9 : Renforcer les capacités des PME – PMI de droit gabonais à obtenir des marchés publics.

Objectif rattaché à l'Action 2 : Passation des marchés

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Nombre de dispositions prises facilitant l'obtention de marchés publics par des PME – PMI de droit gabonais.
- Nombre des PME – PMI de droit gabonais qui se sont attributaires d'un marché public.
- Montant des marchés publics attribués à des PME – PMI de droit gabonais/ Montant total des marchés publics.

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Effectuer une publication systématique des résultats d'appels d'offres dans le Journal des marchés publics et sur le site Internet de la DGMP
- Mettre en place l'obligation pour l'administrateur de crédit de publier les résultats des appels d'offres dans un délai de 10 jours
- Créer 3 nouvelles commissions d'évaluation des offres :

- Commission pour la défense, la sécurité
 - Commission pour les corps constitutionnels
 - Commission pour les collectivités locales
- Mettre en place une nouvelle composition pour la commission d'évaluation et d'analyse des offres pour les marchés de l'état avec la DGB, le contrôle financier, les experts.....

Contribution des opérateurs / partenaires :

- SANS OBJET

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 10 : Améliorer la transparence de la procédure d'attribution des marchés publics.

Objectif rattaché à l'Action 2 : Passation des marchés

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Nombre de lettres de notification de rejet de l'offre aux candidats non retenus.
- Nombre de publications de résultat/ nombre de marchés passés.
- Nombre de recours déposés débouchant sur un arbitrage favorable au dépositaire du recours.

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Effectuer une publication systématique des résultats d'appels d'offres dans le Journal des marchés publics et sur le site Internet de la DGMP
- Mettre en place l'obligation pour l'administrateur de crédit de publier les résultats des appels d'offres dans un délai de 10 jours
- Créer 3 nouvelles commissions d'évaluation des offres :
 - Commission pour la défense, la sécurité
 - Commission pour les corps constitutionnels
 - Commission pour les collectivités locales
- Mettre en place une nouvelle composition pour la commission d'évaluation et d'analyse des offres pour les marchés de l'état avec la DGB, le contrôle financier, les experts.....

Contribution des opérateurs / partenaires :

- SANS OBJET

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 11 : Avoir des dispositifs de gestion des « marchés » des administrations (préparation, décision, exécution) régulièrement audités et mis en conformité.

Objectif rattaché à l'Action 2 : Passation des marchés

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Pourcentage des dispositifs ayant été audités dans les 2 dernières années.
- Nombre et nature des non conformités relevées.
- Mises en conformité constatées (ou actions correctives réalisées) suite aux comptes rendus d'audit transmis.

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Mettre en place un audit annuel de l'Agence de Régulation des Marchés Publics auprès de la DGMP
- Mettre en place la possibilité d'interpellation de la DGMP par l'Agence de Régulation en cas de litige constaté

Contribution des opérateurs / partenaires :

- SANS OBJET

PRESENTATION DES OBJECTIFS ANNUELS, DES INDICATEURS ASSOCIES ET DES ELEMENTS CLES DE STRATEGIES D'ACTION ANNUELLE

OBJECTIF ANNUEL N° 1: Passer au moins à 65%, le montant des contrats signés suite à une procédure d'appel d'offres dans le volume global de la commande publique

Objectif rattaché à l'Action 2 : Passation de marché

Objectif issu de l'objectif pluriannuel n° 2 : Passer à 85 % le montant des contrats signés suite à une procédure d'appel d'offres dans le volume total de la commande publique

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2016
Pourcentage du montant des contrats signés suite à une procédure d'appel d'offres dans le volume total de la commande publique	%	40 %	60 %	65 %	85 %
Taux de marchés passés en mode innovant	%				

Source des données : Service Statistiques

Mode de calcul des indicateurs : Nombre de contrats signés suite à l'appel d'offres sur le nombre total des contrats signés sur un exercice budgétaire.

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Accompagner les administrations dans l'élaboration d'un plan de passation des marchés publics.
- Obliger au recours systématique aux appels à la concurrence pour la sélection des entreprises
- Veiller au respect des nouvelles dispositions, notamment du pourcentage d'attribution des marchés passés en entente directe, du code des marchés publics relatives à la passation des marchés par entente directe
- Définir un calendrier de sensibilisation des administrations en collaboration avec la DGB sur la mise à la disposition de la DGMP des plans de passation des marchés.

OBJECTIF ANNUEL N° 2 : Contrôler au moins 30% des marchés exécutés en 2009 et 2010, et contrôler 30% des marchés passés en 2011

Objectif rattaché à l'Action n° 3 : Contrôle de l'exécution des marchés

Objectif issu de l'objectif pluriannuel N 4 : Développer l'activité de contrôle et d'audit des marchés publics

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2016
Nombre de contrôles et d'audits réalisés/Nombre de marchés publics exécutés en 2009 et 2010	%	40%	50 %	30 %	100 %
Nombre de contrôles et d'audits réalisés/Nombre de marchés publics passés en 2011	%	1 %	1 %	0 %	100 %

Source des données : Service Contrôle des marchés

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Renforcer de 5 agents les équipes de contrôle de l'exécution des marchés
- Renforcer les moyens de contrôle (véhicules)
- Contrôler le reste des marchés exécutés au titre des exercices budgétaires 2010 et 2011
- Contrôler les marchés exécutés au titre de l'exercice budgétaire 2012.

OBJECTIF ANNUEL N° 3 : Maintenir le publication de 100% des résultats d'appel d'offres dans le Journal des Marchés Publics.

Objectif rattaché à l'Action n° 2 : Passation des marchés

Objectif issu de l'objectif pluriannuel N 5 : Améliorer la transparence de la procédure d'attribution des marchés

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2016
Taux de publication des appels d'offres	%	90 %	100 %	100 %	100 %

Source des données : Service communication

Mode de calcul des indicateurs : Nombre d'appel d'offres publiés sur le nombre d'appels d'offres lancés au cours d'un exercice budgétaire.

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Mettre en place un outil automatisé de suivi des marchés dans le cadre du processus de publication
- Sensibiliser les membres de la commission à la nécessité de respecter les délais de transmission des résultats des appels d'offres
- Passer à une publication hebdomadaire du journal des marchés publics (du bimensuel à hebdomadaire).

OBJECTIF ANNUEL N° 4 : Organiser deux (2) séminaires sur l'élaboration des dossiers d'appels d'offres à destination des services des marchés des Directions Centrales des Affaires Financières.

Objectif rattaché à l'Action n° 2 : Passation des marchés

Objectif issu de l'objectif pluriannuel N 6 : Professionnaliser les services des Ministères sectoriels dans l'élaboration des dossiers d'appels d'offres

Résultat annuel / précisions sur les cibles :

- Aider les administrateurs de crédits et les services marchés des DCAF à améliorer leur production sur les dossiers d'appels d'offres.
- Parvenir à ce qu'au moins 80% des Administrateurs de crédits et chefs de service des marchés des DCAF bénéficient de la formation sur l'élaboration des dossiers d'appels d'offres.

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2016
Taux moyen de participation aux 2 séminaires sur l'élaboration des dossiers d'appels d'offres	%	0 %	80 %	80 %	100 %
% de dossiers d'appels d'offre montés par le service des marchés des DCAF	%	-		30 %	100 %

Source des données : Service personnel et Service statistiques

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Recueillir les besoins des services Marché
- Développer les supports du séminaire en prenant en compte non seulement les aspects juridiques mais aussi les modalités concrètes de travail ensemble entre les services Marché et la DGMP
- Prévoir dans les séminaires un temps d'atelier pour coproduire un plan de progrès DGMP / DCAF

OBJECTIF ANNUEL N° 5 : Parvenir à faire fonctionner de façon opérationnelle les cellules de passation des marchés dans les Ministères

Objectif rattaché à l'Action n° 2 : Passation des marchés

Objectif issu de l'objectif pluriannuel N 7 : Faire fonctionner de manière optimale les cellules de passation des marchés

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2016
Taux moyen de dotation en effectifs des cellules de passation	%	0 %	5 %	60 %	100 %
Taux de formation des agents en poste dans les cellules	%	0 %	50 %	100 %	
Taux de traitement des dossiers de marché par les cellules	%	0 %	10 %	30 %	100 %

Source des données : Service personnel et Service statistiques

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Rédiger des fiches de postes (ou de description de fonction) permettant à chaque agent de connaître ses attributions
- Formaliser l'organisation du travail au sein des cellules et les modes de fonctionnement avec les services Marchés des DCAF et les services centraux de la DGMP
- Affecter dans chaque cellule le nombre d'agents requis
- Former les agents affectés dans les cellules

OBJECTIF ANNUEL N° 6 : Parvenir à ce que 100% des dossiers d'appel d'offres aient un visa de conformité juridique.

Objectif rattaché à l'Action n° 2 : Passation des marchés

Objectif issu de l'objectif pluriannuel N 9 : Systématiser le visa de conformité juridique sur tout dossier d'appel d'offres

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2016
Pourcentage des dossiers d'appel d'offres ayant un visa de conformité	%	80 %	100 %	100 %	100 %

Source des données : Service statistiques

Mode de calcul des indicateurs : Nombre de dossiers d'appel d'offres ayant un visa de conformité/ Nombre de dossiers d'appel d'offres approuvés

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Avant le lancement de l'appel à la concurrence, contraindre les personnes responsables des marchés à recourir systématiquement à l'avis préalable et formel de la DGMP ;
- Apposer un cachet sec sur toutes les pages du dossier d'appel d'offres approuvé par la DGMP

OBJECTIF ANNUEL N° 7 : Continuer à faciliter l'accès des PME-PMI gabonaises aux marchés publics

Objectif rattaché à l'Action n° 2 : Passation des marchés

Objectif issu de l'objectif pluriannuel n° 8 : Renforcement des capacités des PME/PMI

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013 (cumulé 2012-2013)	Cible année 2014 (cumulé 2012-2014)	Cible à échéance 2016 (cumulé 2012-2016)
Nombre de dispositions législatives ou réglementaires facilitant l'accès des PME-PMI aux marchés publics	Disposition	4	4	4	6
Nombre de sessions de formation réalisées au profit des PME-PMI Gabonaises	Action de formation	0	1	2	7

Source des données : Service personnel

Mode de calcul des indicateurs : nombre de PME ayant obtenu des marchés sur le nombre total des marchés attribués

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Organiser des séminaires de formation et une assistance technique en relation avec la chambre de commerce, la confédération patronale gabonaise et le ministère des PME
- Proposer des évolutions réglementaires dans le code des marchés publics

PRESENTATION DES MOYENS DEMANDES

PROPOSITIONS BUDGETAIRES

PRESENTATION DES CREDITS PAR ACTION ET PAR TITRE

Actions et titres	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Ouvertes en LF pour 2013	Demandées pour 2014	Votés en LF pour 2013	Demandés pour 2014
N°1 Vulgarisation de la réglementation des marchés	201 448 874	31 966 192	201 448 874	31 966 192
Titre 2. Dépenses de personnel	111 702 424	0	111 702 424	0
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	89 746 450	31 966 192	89 746 450	31 966 192
Titre 5. Dépenses d'investissement	0	0	0	0
Titre 6. Dépenses d'intervention	0	0	0	0
Titre 7. Dépenses d'opérations financières	0	0	0	0
FDC, ADP(2) et autres ressources attendus				
N°2 Passation des marchés	402 897 747	180 144 462	402 897 747	180 144 462
Titre 2. Dépenses de personnel	223 404 847	33 756 000	223 404 847	33 756 000
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	179 492 900	146 388 462	179 492 900	146 388 462
Titre 5. Dépenses d'investissement	0	0	0	0
Titre 6. Dépenses d'intervention	0	0	0	0
Titre 7. Dépenses d'opérations financières	0	0	0	0
FDC, ADP et autres ressources attendus				
N°3 Contrôle de l'exécution des marchés	67 149 624	28 083 200	67 149 624	28 083 200
Titre 2. Dépenses de personnel	37 234 141		37 234 141	
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	29 915 483	28 083 200	29 915 483	28 083 200
Titre 5. Dépenses d'investissement	0	0	0	0
Titre 6. Dépenses d'intervention	0	0	0	0
Titre 7. Dépenses d'opérations financières	0	0	0	0
FDC, ADP et autres ressources attendus				
Total pour le programme	671 496 245	240 193 854	671 496 245	240 193 854
Dont :				
Titre 2. Dépenses de personnel	372 341 412	33 756 000	372 341 412	33 756 000
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	299 154 833	206 437 854	299 154 833	206 437 854
Titre 5. Dépenses d'investissement	0	0	0	0
Titre 6. Dépenses d'intervention	0	0	0	0
Titre 7. Dépenses d'opérations financières	0	0	0	0

PRESENTATION DES CREDITS PAR TITRE ET CATEGORIE

Titres et catégories	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Ouvertes en LF pour 2013	Demandées pour 2014	Votés en LF pour 2013	Demandés pour 2014
Titre 2. Dépenses de personnel	372 341 412	33 756 000	372 341 412	33 756 000
Rémunérations d'activités				
Cotisations et contributions sociales				
Prestations et allocations diverses				
Dépenses de personnel non classées				
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	299 154 833	206 437 854	299 154 833	206 437 854
Biens et services				
Subventions pour charges de service public				
Titre 5. Dépenses d'investissement	0	0	0	0
Dépenses pour immobilisations corporelles				
Dépenses pour immobilisations incorporelles				
Titre 6. Dépenses d'intervention	0	0	0	0
Transfert aux ménages				
Transfert aux collectivités territoriales				
Transfert aux entreprises et secteurs d'activités				
Titre 7. Dépenses d'opérations financières	0	0	0	0
Prêts et avances				
Dotations en fonds propres				
Dépenses des participations financières				
Total pour le programme	671 406 245	240 193 854	671 406 245	240 193 854

EMPLOIS DE L' ETAT

Emplois rémunérés par l'Etat	Effectifs					
	Réalisation 2012(5)	Ouverts en LF pour 2013	Répartition prévisionnelle 2014			Total
			Prévisions de sorties(a)	Prévisions d'entrées (b)	Ecart (sorties - entrées)	
Solde permanente						
Solde forfaitaire globale						
Catégorie A		44	0	9	9	53
Permanents						
Non permanents						
Catégorie B		10	0	0	0	10
Permanents						
Non permanents						
Catégorie C		0	0	0	0	0
Permanents						
Non permanents						
Main d'œuvre non permanente		9	0	0	0	0
Autres		12	0	0	0	12

— PROGRAMME GESTION DE LA DETTE

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, Monsieur Thierry MINKO 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 tous autres types de dette contractés par l'Etat sur le plan national ou à l'international. Le PGD intègre donc la gestion des décaissements sur les financements extérieurs et intérieurs obtenus par l'Etat, ainsi que la gestion du service de la dette qui en découle.

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 » assuré par le Trésorier-Payeur Général. 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.

Le programme Gestion de la dette est articulé en quatre grandes actions que sont : Maintien de la viabilité de la dette publique et diffusion des informations (1), Négociation et mobilisation des financements au meilleur coût et au moindre risque possible (2), Gestion opérationnelle de la dette publique (3) et Evaluation de la gestion de la dette publique (4).

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, naguère 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.

La mise en œuvre du PGD ne requiert pas la mobilisation d'opérateurs ou autres partenaires de quelque nature que ce soit.

ACTION N° 1 : Maintien de la viabilité de la dette publique et diffusion des informations

Cette action vise 5 principaux objectifs stratégiques que sont : la poursuite de la maîtrise du niveau d'endettement du pays (1), la nécessité de répondre aux besoins de financement nécessaires à la mise en œuvre du plan stratégique Gabon émergent (2), l'affectation exclusive des ressources d'emprunt au financement des dépenses d'investissement (3), le renforcement de la capacité de l'Etat à lever les fonds sur les marchés financiers au meilleur coût et au moindre risque (4) et l'accessibilité au grand public de l'information sur la dette publique (5). La poursuite de ces objectifs met en œuvre 25 objectifs opérationnels.

Cette action est mise en œuvre par la Direction de la Stratégie de la Dette dont le Directeur en est le responsable du budget opérationnel de programme (RBOP). Il est assisté de trois (3) responsables de service, tous responsables d'unité opérationnelle (RUO), que sont : 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 : Négociation et mobilisation des financements au meilleur coût et au moindre risque possible

Cette action vise 4 principaux objectifs stratégiques que sont : l'affectation exclusive des ressources d'emprunt au financement des dépenses d'investissement (1), le renforcement de la capacité de l'Etat à lever les fonds sur les marchés financiers au meilleur coût (2), le respect des modes opératoires d'endettement préalablement déterminés (3) et le respect des plafonds d'emprunt préalablement arrêtés par les Autorités (4). La poursuite de ces objectifs met en œuvre 21 objectifs opérationnels.

Cette action est mise en œuvre par la Direction de la Négociation et du Suivi des Mobilisations dont le Directeur en est le responsable de budget opérationnel de programme (RBOP). Il est assisté de trois (3) responsables de service, tous responsables d'unité opérationnelle (RUO), que sont : 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 opérationnelle de la dette publique

Cette action a pour principal objectif stratégique de maîtriser la charge de la dette publique. La poursuite de cet objectif est mise en œuvre à travers 6 objectifs opérationnels.

Cette action est mise en œuvre par la Direction Informatique et la Direction des Opérations dont le Directeur en est le responsable de budget opérationnel de programme (RBOP). Il est assisté pour cela de six responsables de service, tous responsables d'unité opérationnelle (RUO), que sont : 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 : Evaluation de la gestion de la dette publique

Cette action vise 2 principaux objectifs stratégiques que sont : la maîtrise de la charge de la dette publique (1) et l'orientation de la composition de la dette publique vers une structure de risques équilibrée (2). La poursuite de ces objectifs met en œuvre 7 objectifs opérationnels.

Cette action est mise en œuvre par la Direction de l'Audit et du Contrôle dont le Directeur en est le responsable de budget opérationnel de programme (RBOP). Il est assisté de six (6) responsables de service, tous responsables d'unité opérationnelle (RUO), que sont : le service de la réglementation (1), le service du contrôle (2), le service de l'audit (3), le service du personnel et de la formation (4), le service du budget et du matériel (5) et le service des archives et de la documentation (6).

CADRAGE STRATEGIQUE

PRESENTATION STRATEGIQUE DU PROGRAMME

ANALYSE STRATEGIQUE DU CONTEXTE ET DU CHAMP DU PROGRAMME

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 d'un réseau intégré 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 coordonnée aux 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.

ARBRE DES OBJECTIFS PLURIANNUEL

- Maintenir la viabilité de la dette publique et diffuser les informations s'y rapportant
- Négocier et mobiliser les financements au meilleur coût et au moindre risque possible
- Garantir une gestion opérationnelle efficace de la dette publique
- Assurer une évaluation interne et externe de la gestion de la dette publique

Promouvoir le financement des besoins de l'Etat par le recours aux marchés financiers

Mettre en œuvre une stratégie active de couverture contre les risques de marché à l'horizon 2018

Assurer de façon permanente la production et la diffusion des données de la dette publique

Veiller au respect de la totalité des engagements de l'Etat

Maitriser les risques opérationnels

Produire automatiquement le compte administratif de la dette publique à l'horizon 2016

Renforcer le cadre juridique de gestion de la dette

Etre en capacité de lever les fonds sur le marché à moindre coût en minimisant les risques

Veiller annuellement au respect de l'ensemble des critères arrêtés dans la stratégie d'endettement

Contrôler la totalité du processus d'endettement à l'horizon 2016

Auditer les activités de la Direction Générale de la Dette

Contrôler l'exécution des marchés publics financés sur emprunts extérieurs et toute dette intérieure prise en charge par l'Etat à l'horizon 2016

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 1 : Promouvoir le financement des besoins de l'Etat par le recours aux marchés financiers

Objectif rattaché à l'Action 1 : Maintien de la viabilité de la dette et diffusion des informations / à l'Action 2 : Négociation et mobilisation des emprunts au moindre risque possible

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Montant des Financements levés sur les marchés / Montant total des Financements obtenus ;
- Montant des Financements levés sur les marchés intérieurs / Montant total des Financements obtenus.

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Actualiser le Document Cible de la politique d'endettement sur la période 2014-2019 ;
- Produire annuellement la stratégie nationale d'endettement de l'Etat ;
- Produire et mettre en œuvre annuellement le programme d'émissions de dettes sur le marché domestique / régional ;
- Engager la constitution d'un répertoire des investisseurs institutionnels acquéreurs des titres publics ;
- Renforcer les capacités des agents à l'analyse et aux mécanismes de placement des effets publics sur les marchés financiers

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Comité Interministériel en charge du cadrage budgétaire et macroéconomique ;
- Direction Générale des Services du Trésor

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 2 : Mettre en œuvre une stratégie active de couverture contre les risques de marché à l'horizon 2018

Objectif rattaché à l'Action 1 : Maintien de la viabilité de la dette et diffusion des informations

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Nombre de contrats de couverture signés
- Taux de couverture des contrats d'emprunt en portefeuille

- Taux de couverture de l'encours de la dette publique

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Pourvoir le service dédié en effectif au profil adéquat ;
- Former les agents aux techniques de couverture contre les risques de marché ;
- Etablir une cartographie des risques de marché auxquels est exposé le portefeuille de la dette publique ;
- Constituer un répertoire de contreparties ;
- Piloter la conclusion des premiers contrats de couverture contre les risques de marché.

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Participation aux sessions de formation organisées par les partenaires multilatéraux : BEAC, FMI et Banque Mondiale.

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 3 : Assurer de façon permanente la production et la diffusion des données de la dette publique

Objectif rattaché à l'Action 1 : Maintien de la viabilité de la dette et diffusion des informations

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Taux de complétude du rapport annuel sur l'exécution de la dette publique.
- Délai de publication du rapport sur l'exercice N-1.

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Rédiger un projet de rapport sur l'exécution de la dette publique ;
- Faire valider le projet de rapport sur l'exécution de la dette publique par la hiérarchie ;
- Intégrer les études thématiques dans le rapport sur l'exécution de la dette publique ;
- Distribuer le rapport aux administrations, au parlement, aux universités, aux usagers, etc. ;
- Rendre le rapport disponible sur le site en ligne du Ministère.

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Aucune implication des opérateurs ou partenaires n'est requise dans la conduite de l'objectif

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 4 : Veiller au respect de la totalité des engagements de l'Etat

Objectif rattaché à l'Action 3 : Gestion opérationnelle de la dette / à l'Action 4 : Evaluation de la gestion de la dette publique

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Taux de respect de l'échéancier de mandatement pour le remboursement des emprunts.
- Montant des intérêts de retard payés dans l'année du fait de la DGD.

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Prendre en compte dans l'échéancier de la dette l'ensemble des engagements de la dette ;
- Mandater à bonne date l'ensemble des échéances de la dette ;
- Créer un interface opérationnel entre les services du Trésor et ceux de la Direction Générale de la Dette (DGD) ;
- Renforcer les capacités du personnel dans la maîtrise des applications de gestion de la dette.

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Le paiement des échéances de la dette incombe aux services centraux de la Direction Générale des Services du Trésor.

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 5 : Maîtriser les risques opérationnels

Objectif rattaché à l'Action 3 : Gestion opérationnelle de la dette / à l'Action 4 : Evaluation de la gestion de la dette publique

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Nombre d'incidents opérationnels enregistrés au sein des services dédiés ;
- Montant des pertes financières relatives aux incidents opérationnels.

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Actualiser la cartographie des risques opérationnels ;
- Améliorer les fonctionnalités des logiciels spécialisés ;
- Rédiger les manuels de procédures de gestion des opérations et des applications spécialisées ;
- Renforcer les effectifs et les capacités des agents.

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Implication des partenaires techniques tels que la CNUCED pour le renforcement des capacités sur les applications spécialisées.

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 6 : Produire automatiquement le compte administratif de la dette publique à l'horizon 2016

Objectif rattaché à l'Action 3 : Gestion opérationnelle de la dette

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Taux de réalisation du projet d'automatisation de la production du compte administratif de la dette publique

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Mettre en place une équipe projet ;
- Exécuter les travaux d'interconnexion avec les autres administrations compétentes ;
- Effectuer les travaux de prise en charge automatique des mandats émis sur l'application dette ;
- Générer automatiquement les ordonnances sur les échéances de dette et les titres de recette sur les décaissements sur emprunts

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Implication de la Direction Générale du Budget et de l'Agence Nationale des Infrastructures Numériques et des Fréquences dans la conduite du projet

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 7 : Renforcer le cadre juridique de gestion de la dette

Objectif rattaché à l'Action 2 : Négociation et mobilisation des emprunts au meilleur coût et moindre risque / à l'Action 4 : Evaluation de la gestion de la dette publique

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Nombre de textes réglementaires élaborés
- Taux d'élaboration des textes réglementaires

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Faire le diagnostic du dispositif juridique de la gestion de la dette au Gabon
- Planifier les besoins du cadre juridique par nature de textes
- Elaborer les textes manquants
- Conduire les campagnes de vulgarisation des nouveaux cadres
- Evaluer l'application des nouveaux dispositifs

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Recours à l'assistance technique des partenaires multilatéraux : BEAC, FMI et Banque Mondiale

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 8 : Etre en capacité de lever les fonds sur les marchés financiers au meilleur coût et aux moindres risques

Objectif rattaché à l'Action 2 : Négociation et mobilisation des emprunts au meilleur coût et au moindre risque / à l'Action 1 : Maintien de la viabilité de la dette et diffusion des informations

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Montant des fonds levés sur les marchés financiers ;
- Part des financements de l'Etat levés sur les marchés financiers ;
- Taux d'intérêt moyen des emprunts levés sur les marchés financiers.

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Promouvoir auprès des bailleurs et investisseurs institutionnels l'image et la signature de l'Etat
- Programme de renforcement des capacités sur les Partenariats Public Privé
- Renforcer les capacités du personnel du Front Office dans la maîtrise des pratiques de l'ensemble des partenaires au développement
- Renforcer les capacités du personnel du Front Office dans les modes opératoires d'émission des titres publics à souscription libre

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Recours à l'assistance technique des partenaires multilatéraux : BEAC, FMI et Banque Mondiale

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 9 : Veiller annuellement au respect de l'ensemble des critères arrêtés dans la stratégie d'endettement

Objectif rattaché à l'Action 2 : Négociation et mobilisation des emprunts au meilleur coût et au moindre risque / à l'Action 4 : Evaluation de la gestion de la dette publique

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Pourcentage des conventions respectant les termes de la stratégie de la dette
- Taux d'examen des demandes de décaissement transmises par les ministères sectoriels

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Répertoire les Cellules d'Exécution des projets financés sur ressources d'emprunt et organiser des rencontres avec elles

- Assurer la maîtrise des procédures des décaissements de bailleurs de fonds par l'ensemble du personnel du front office
- Répertoire tous les partenaires au développement et organiser des rencontres avec eux
- Assurer la maîtrise des procédures des décaissements de bailleurs de fonds par l'ensemble du personnel du front office
- Suivre les opérations d'émission des titres publics à souscription libre conformément aux dispositions réglementaires

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Implication dans les relations avec les entreprises maîtres d'œuvre et les Spécialistes en Valeurs du Trésor

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 10 : Contrôler la totalité du processus d'endettement à l'horizon 2016

Objectif rattaché à l'Action 4 : Evaluation de la gestion de la dette publique

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Pourcentage des conventions signées respectant les procédures d'emprunt

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Elaborer le projet de manuel de procédures de contrôle du processus d'endettement
- Vérifier la conformité des offres de financement retenues à la stratégie d'endettement
- Suivre la mise en œuvre des plans d'actions des recommandations
- Contrôler les nouveaux engagements
- Renforcer les capacités et les effectifs affectés au contrôle

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Recours à l'assistance technique des partenaires multilatéraux : BEAC, FMI et Banque Mondiale

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 11 : Auditer les activités de la Direction Générale de la Dette

Objectif rattaché à l'Action 4 : Evaluation de la gestion de la dette publique

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Taux d'exécution du programme annuel d'audit de la DGD
- Nombre de contrôles externes effectués sur les activités de la DGD

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Mise en place d'une équipe d'auditeurs internes
- Elaborer la cartographie des risques opérationnels
- Elaborer le projet de manuel de procédures de contrôle des activités de la Direction Générale de la Dette
- Renforcer les capacités en audit interne
- Auditer la base de données de la dette publique
- Auditer les activités des services

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Recours à l'assistance technique des partenaires multilatéraux : BEAC, FMI et Banque Mondiale

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 12 : Contrôler l'exécution des marchés publics financés sur emprunts extérieurs et toute dette intérieure prise en charge par l'Etat à l'horizon 2016

Objectif rattaché à l'Action 4 : Evaluation de la gestion de la dette publique / **l'Action 2 :** Négociation et mobilisation des emprunts au moindre coût

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Taux de contrôle des projets financés sur emprunt
- Taux de contrôle des demandes de reprise de dettes

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Mettre en place une équipe de contrôleurs
- Organiser des campagnes de sensibilisation des Ministères techniques et opérateurs privés sur le contrôle des travaux financés sur emprunt
- Renforcer les capacités en contrôle de l'exécution sur pièces et sur place
- Proposer un cadre réglementaire de reprise de dette
- Renforcer les capacités en contrôle de l'exécution sur pièces et sur place

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Implication dans la sensibilisation des opérateurs économiques sur l'obligation des contrôles effectués par les services de la dette

PRESENTATION DES OBJECTIFS ANNUELS, DES INDICATEURS ASSOCIES ET DES ELEMENTS CLES DE STRATEGIES D'ACTION ANNUELLE

OBJECTIF ANNUEL N° 1 : Lever au moins 25% des besoins de financement de l'Etat sur les marchés financiers

Objectif rattaché à l'Action 1 : Maintien de la viabilité de la dette et diffusion des informations / à l'Action 2 : Négociation et mobilisation des emprunts au meilleur coût et au moindre risque possible

Objectif issu de l'objectif pluriannuel 1 : Promouvoir le financement des besoins de l'Etat par le recours aux marchés financiers

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat 2012	Résultat prévu 2013	Cible 2014	Cible à échéance 2016
Montant des Financements levés sur les marchés / Montant total des Financements obtenus	%	0	15	25	50

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

Mode de calcul : Le montant des financements levés sur les marchés correspond au montant des obligations émises sur les marchés financiers locaux, régionaux ou internationaux par syndication ou par voie d'adjudication. Le montant des financements obtenus inclus outre les obligations, mais également les sommes mobilisées sur les emprunts bilatéraux, multilatéraux et commerciaux.

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Actualiser le Document Cible de la politique d'endettement sur la période 2014-2019 ;
- Produire la stratégie d'endettement de l'Etat 2015-2017 ;
- Etablir le Plan de Mise en œuvre de la stratégie financière régionale 2014-2019 ;
- Etablir le Plan de Mise en œuvre de la stratégie financière internationale 2014-2019 ;
- Engager la constitution d'un répertoire des investisseurs institutionnels acquéreurs des titres publics
- Renforcer les capacités des agents à l'analyse et aux mécanismes de placement des effets publics sur les marchés financiers ;
- Produire les manuels de procédures d'élaboration de la politique et de la stratégie d'endettement de l'Etat

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Détermination des besoins de financement à moyen terme de l'Etat par le Comité Interministériel en charge du cadrage budgétaire et macroéconomique

OBJECTIF ANNUEL N° 2 : Développer l'opérationnalité du service en charge de la gestion des risques de marché

Objectif rattaché à l'Action 1 : Maintien de la viabilité de la dette et diffusion des informations

Objectif issu de l'objectif pluriannuel 2 : Mettre en œuvre une stratégie active de couverture contre les risques de marché à l'horizon 2018

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat 2012	Résultat prévu 2013	Cible 2014	Cible à échéance 2016
Taux de formation des agents aux mécanismes de couvertures contre les risques de marché	%	0	25	50	75
Taux de dotation en effectifs du service	%	0	10	50	100
Taux de couverture des contrats d'emprunt en portefeuille	%	0	0	0	25
Taux de couverture de l'encours de la dette publique	%	0	0	0	50

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

Mode de calcul :

- La formation des agents porte les produits financiers fermes et optionnels ;
- Le taux de dotation en effectifs du service est le nombre d'agents effectivement en poste rapporté au nombre total de postes prévus dans le manuel de procédures.

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Etablir une cartographie détaillée des risques de marché ;
- Renforcer les capacités et les effectifs des services dédiés ;
- Elaborer un plan d'actions sur la maîtrise des risques identifiés.

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Participation aux sessions de formation organisées par les partenaires multilatéraux : BEAC, FMI et Banque Mondiale.

OBJECTIF ANNUEL N° 3 : Améliorer la complétude et le délai de publication du rapport annuel sur l'exécution de la dette publique

Objectif rattaché à l'Action 1 : Maintien de la viabilité de la dette et diffusion des informations

Objectif issu de l'objectif pluriannuel 3 : Assurer de façon permanente la production et la diffusion des données de la dette publique

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat 2012	Résultat prévu 2013	Cible 2014	Cible à échéance 2016
Taux de complétude du rapport annuel sur l'exécution de la dette publique	%	40	60	80	100
Délai de publication du rapport sur l'exercice N-1	jours	270	210	180	150

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

Mode de calcul :

- Le taux de complétude est le nombre de points traités dans le rapport rapporté au nombre total de points à traiter (5 points : reporting des données, analyse de portefeuille, analyse de viabilité, stratégie d'endettement et études thématiques ; chacun de ces points vaut 20% de taux de couverture) ;
- Le délai de production est le nombre de jours s'écoulant entre la fin de l'exercice sur lequel porte le rapport annuel et la date de diffusion de ce rapport.

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Rédiger un rapport sur l'exécution de la dette ;
- Valider le rapport sur l'exécution de la dette par la hiérarchie ;

- Produire sous format papier le rapport sur l'exécution de la dette ;
- Distribuer le rapport aux administrations, au parlement, aux universités, aux usagers, etc. ;
- Rendre le rapport disponible sur le site en ligne du Ministère.

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Aucune implication n'est requise

OBJECTIF ANNUEL N° 4 : Réduire de 25% le montant des intérêts de retard résultant de dysfonctionnements dans l'activité de la DGD

Objectif rattaché à l'Action 3 : Gestion opérationnelle de la dette / à l'Action 4 : Evaluation de la gestion de la dette publique

Objectif issu de l'objectif pluriannuel 4 : Veiller au respect de la totalité des engagements de l'Etat

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat 2012	Résultat prévu 2013	Cible 2014	Cible à échéance 2016
Montant des intérêts de retard payés dans l'année du fait de la DGD	Millions F.CFA	432,1	< 200	< 100	< 25
Taux de respect de l'échéancier de mandatement pour le remboursement des emprunts	%	75	85	95	100

Sources des données : Rapport sur l'exécution de la dette publique à moyen et long terme produit par la DGD et rapport d'activités de la DGD

Mode de calcul :

- Le montant des intérêts de retard imputable à la DGD est déterminé sur les pénalités de retards payés sur les échéances mandatées en dehors des délais techniques arrêtés en la matière ;
- Le respect de l'échéancier de mandatement renvoie à l'édition de mandat pour toute échéance due, 30 jours au moins avant la date d'exigibilité.

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Prendre en compte dans l'échéancier de la dette l'ensemble des engagements de la dette ;
- Renforcer les capacités du personnel dans la maîtrise des applications de gestion de la dette ;
- Renforcer les procédures et la pratique de contrôle des opérations de mandatement ;
- Mettre en place un outil de suivi du respect des échéanciers de mandatement des prêts à intérêt variable.

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Amélioration des délais de paiement par le Trésor public

OBJECTIF ANNUEL N° 5 : Réduire de 25% le nombre d'incidents liés à la gestion opérationnelle

Objectif rattaché à l'Action 3 : Gestion opérationnelle de la dette / à l'Action 4 : Evaluation de la gestion de la dette publique

Objectif issu de l'objectif pluriannuel 5 : Maitriser les risques opérationnels

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat 2012	Résultat prévu 2013	Cible 2014	Cible à échéance 2016
Nombre d'incidents opérationnels enregistrés au sein des services dédiés	Incident	N.D	<= 50	<= 25	<= 10
Montant des pertes financières relatives aux incidents opérationnels	Millions F.CFA	N.D	<= 500	<= 250	<= 100

Sources des données : Rapport d'activités de la DGD

Mode de calcul :

Les incidents opérationnels au sein de la DGD sont des erreurs d'enregistrement des données de la dette et le non respect des délais sur le mandatement des échéances de dette. Ces incidents peuvent ou pas entraîner des pertes financières à l'Etat.

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Actualiser la cartographie des risques opérationnels ;
- Renforcer les capacités du personnel en matière de gestion de portefeuille ;
- Archiver électroniquement les informations et documents de la dette ;
- Améliorer les fonctionnalités du logiciel spécialisé de mandatement de la dette IBOUNDJI ;
- Rédiger le manuel de procédures du logiciel de gestion de la dette SYGADE.

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Implication des partenaires techniques tels que la CNUCED pour le renforcement des capacités sur les applications spécialisées.

OBJECTIF ANNUEL N° 6 : Réaliser l'étude d'interconnexion entre les applications de gestion de la dette et du budget

Objectif rattaché à l'Action 3 : Gestion opérationnelle de la dette

Objectif issu de l'objectif pluriannuel 6 : Produire automatiquement le compte administratif de la dette publique à l'horizon 2016

Résultat annuel / Précision sur les Cibles :

- Taux de réalisation du projet d'automatisation de la production du compte administratif de la dette publique à 50% : étude d'interconnexion réalisée.

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat 2012	Résultat prévu 2013	Cible 2014	Cible à échéance 2016
Taux de réalisation du projet d'automatisation de la production du compte administratif de la dette publique	%	0	0	50	100

Sources des données : Rapport d'activité de la DGD/Rapport de suivi-évaluation du projet

Mode de calcul :

Le projet d'automatisation de la production du compte administratif de la dette comprend trois grandes phases que sont la validation des travaux d'interconnexion (1), les tests de prise en charge des données et de recalibrage de l'application (2) et la phase de mise en exploitation (3). La première phase concentre 50% du plan de charges du projet et les deux autres phases représentent 25% chacune.

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Mettre en place une Equipe projet ;
- Rédiger le cahier de charges du projet ;
- Piloter la réalisation des travaux par un prestataire ;
- Valider les résultats des travaux.

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Implication de la Direction Générale du Budget dans la définition des cahiers de charges et de l'Agence Nationale des Infrastructures Numériques et des Fréquences dans la conduite du projet dans la connexion des applications.

OBJECTIF ANNUEL N° 7 : Etre parvenu à élaborer les 2 projets de texte réglementaire sur les modalités de mobilisation des financements intérieurs et extérieurs

Objectif rattaché à l'Action 2 : Négociation et mobilisation des emprunts au moindre coût / à l'Action 4 : Evaluation de la gestion de la dette publique

Objectif issu de l'objectif pluriannuel 7 : Renforcer le cadre juridique de gestion de la dette

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat 2012	Résultat prévu 2013	Cible cumulé 2013-2014	Cible cumulé à échéance 2013-2016
Nombre de textes réglementaires élaborés	Textes	0	2	4	8
Taux d'élaboration des textes réglementaires	%	0	25	50	100

Sources des données : Rapport d'activité de la DGD

Mode de calcul :

Le besoin actuel d'élaboration de textes réglementaires est évalué à 8 textes d'ici à la fin 2016. Ces 8 textes couvrent les domaines de l'autorité habilitée, de la coordination de la dette avec les autres domaines des finances publiques, de la gestion des titres publics émis sur les marchés financiers, de la reprise des passifs publics et du développement des contrats de couverture contre les risques de marché.

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Insérer dans une loi organique une disposition indiquant que seul le Ministre de l'Economie doit engager financièrement l'Etat ;
- Faire adopter un texte réglementaire fixant la procédure de prise en compte des projets à financer sur ressources d'emprunts et les modalités de recherche de financement ;
- Faire adopter un texte fixant les modalités de prise en charge de dettes et les règles d'établissement des conventions de régularisation et de règlement définitif ;
- Faire obligation à travers un texte réglementaire aux démembrements de l'Etat et à toute structure bénéficiant de la garantie de l'Etat de transmettre à la Direction Générale de la Dette la situation de leurs engagements financiers en fin d'année.

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Recours à l'assistance technique des partenaires multilatéraux : BEAC, FMI et Banque Mondiale.

OBJECTIF ANNUEL N° 8 : Renforcer les capacités de 50% des agents de la Direction de la Négociation et du Suivi des Mobilisations dans les pratiques des bailleurs, dont 25% dans les pratiques des marchés et 25% dans les Partenariats Public Privé (PPP)

Objectif rattaché à l'Action 2 : Négociation et mobilisation des emprunts au moindre coût / à l'Action 4 : Evaluation de la gestion de la dette publique

Objectif issu de l'objectif pluriannuel 8 : Etre en capacité de lever les fonds sur le marché à moindre coût en minimisant les risques

Résultat annuel / Précision sur les Cibles :

- Taux de réalisation du plan de formation annuel de la Direction de la Négociation et du Suivi des Mobilisations (DSNM) 100% : la moitié des agents sera formée aux pratiques des marchés financiers, les trois quarts des agents seront formés aux modes opératoires des émissions des titres publics et la moitié des agents formés aux pratiques et engagements des PPP

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat 2012	Résultat prévu 2013	Cible 2014	Cible à échéance 2016
Taux de réalisation du plan de formation annuelle de la DSNM	%			100	
Montant des fonds levés sur les marchés financiers	Millions F.CFA		100 000	125 000	150 000
Part des financements de l'Etat levés sur les marchés financiers	%		20	35	50
Taux d'intérêt moyen des emprunts levés sur les marchés financiers	%		<= 5	<= 5	<= 5

Sources des données : Rapport d'activités de la DGD

Mode de calcul :

Le montant des financements annuels obtenu par l'Etat correspond aux sommes levées sur les marchés financiers extérieurs et intérieurs ainsi que les décaissements réalisés sur les emprunts bilatéraux, multilatéraux et commerciaux

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Renforcer les capacités du personnel du Front Office dans la maîtrise des pratiques de l'ensemble des partenaires au développement ;
- Renforcer les capacités du personnel du Front Office dans les modes opératoires d'émission des titres publics à souscription libre ;
- Initier un programme de formation sur les PPP ;
- Promouvoir auprès des bailleurs et investisseurs institutionnels l'image et la signature de l'Etat.

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Aucune implication d'opérateurs ou de partenaires

OBJECTIF ANNUEL N° 9 : 95% des conventions signées en 2014 auront respecté les termes de la stratégie de la dette

Objectif rattaché à l'Action 2 : Négociation et mobilisation des emprunts au moindre coût / à l'Action 4 : Evaluation de la gestion de la dette publique

Objectif issu de l'objectif pluriannuel 9 : Veiller annuellement au respect de l'ensemble des critères arrêtés dans la stratégie d'endettement

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat 2012	Résultat prévu 2013	Cible 2014	Cible à échéance 2016
Pourcentage des conventions respectant les termes de la stratégie de la dette	%		95%	95%	95%
Taux d'examen des demandes décaissement transmises par les ministères sectoriels	%		50%	75%	100%

Sources des données : Rapport d'activités de la DGD et Rapport sur l'exécution de la stratégie d'endettement public produit par la DGD

Mode de calcul :

Le respect des termes de la stratégie porte sur la conformité de chaque emprunt aux prescriptions minimales contenues dans le document de stratégie, à savoir : la maturité du prêt, son délai de grâce et son taux d'intérêt. Le respect des termes de la stratégie implique la conformité du prêt à ces trois (3) prescriptions.

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Renforcer le contrôle préalable de la DNSM sur les projets de convention de prêt ;
- Sensibiliser les différents acteurs concernés par le respect des termes de la stratégie de la dette ;
- Veiller à ce que ces acteurs n'outrepassent pas leur champ de responsabilité dans ce domaine.

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Implication dans les relations avec les entreprises maîtres d'œuvre et les Spécialistes en Valeurs du Trésor.

OBJECTIF ANNUEL N° 10 : 85% des nouvelles conventions signées en 2014 auront fait l'objet d'un contrôle de conformité

Objectif rattaché à l'Action 4 : Evaluation de la gestion de la dette publique

Objectif issu de l'objectif pluriannuel 10 : Contrôler la totalité du processus d'endettement à l'horizon 2016

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat 2012	Résultat prévu 2013	Cible 2014	Cible à échéance 2016
Pourcentage des conventions signées ayant fait l'objet d'un contrôle de conformité	%		75%	85%	95%
Pourcentage des conventions signées respectant les procédures d'emprunt	%		25%	50%	75%

Sources des données : Rapport d'activités de la DGD

Mode de calcul :

Le contrôle de conformité renvoie au respect des dispositions réglementaires en matière d'emprunt. Il s'agit du respect de l'autorité contractante (Ministre de l'Economie), de l'examen préalable du projet par la DGD et du respect des termes de la stratégie de dette. C'est l'ensemble de ces trois critères qui forme le contrôle de conformité.

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Renforcer les effectifs affectés au contrôle ;
- Former les agents à l'audit et au contrôle ;
- Elaborer le projet de manuel de procédures de contrôle du processus d'endettement ;
- Contrôler les nouveaux engagements.

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Recours à l'assistance technique des partenaires multilatéraux : BEAC, FMI et Banque Mondiale.

OBJECTIF ANNUEL N° 11 : Etre parvenu à réaliser 50% du programme 2014 d'audit des activités de la DGD

Objectif rattaché à l'Action 4 : Evaluation de la gestion de la dette publique

Objectif issu de l'objectif pluriannuel 11 : Auditer les activités de la Direction Générale de la Dette

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat 2012	Résultat prévu 2013	Cible 2014	Cible à échéance 2016
Taux d'exécution du programme annuel d'audit de la DGD	%		25%	50%	75%
Nombre de contrôles externes effectués sur les activités de la DGD	Contrôle		0	1	1

Sources des données : Rapport d'activités de la DGD

Mode de calcul :

Le programme annuel d'audit interne de la DGD est communiqué au début de chaque année dans le cadre du programme des activités de la DGD.

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Mise en place d'une équipe d'auditeurs internes ;
- Renforcer les capacités en audit interne ;
- Elaborer la cartographie des risques opérationnels ;
- Elaborer le projet de manuel de procédures de contrôle des activités de la Direction Générale de la Dette ;
- Auditer la base de données ;
- Auditer les activités de tous les services ;
- Suivre la mise en œuvre des plans d'actions des recommandations.

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Recours à l'assistance technique des partenaires multilatéraux : BEAC, FMI et Banque Mondiale.

OBJECTIF ANNUEL N°12 : 30% des projets financés sur emprunt auront fait l'objet d'un contrôle de la part de la DGD

Objectif rattaché à l'Action 4 : Evaluation de la gestion de la dette publique / l'Action 2 : Négociation et mobilisation des emprunts au moindre coût

Objectif issu de l'objectif pluriannuel 12 : Contrôler l'exécution des marchés publics financés sur emprunts extérieurs et toute dette intérieure prise en charge par l'Etat à l'horizon 2016

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat 2012	Résultat prévu 2013	Cible 2014	Cible à échéance 2016
Taux de contrôle des projets financés sur emprunt	%		15%	30%	50%
Taux de contrôle des demandes de reprise de dettes	%		50%	75%	95%

Sources des données : Rapport d'activités de la DGD

Mode de calcul :

Le projet financé sur emprunt est réputé avoir été contrôlé si un ou plusieurs domaines du projet ont fait l'objet d'un rapport de contrôle par la DGD.
La reprise de dette est réputée avoir été contrôlée si elle a fait l'objet d'un rapport de contrôle ou d'audit par la DGD.

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Mettre en place une équipe de contrôleurs ;
- Renforcer les capacités en contrôle de l'exécution sur pièces et sur place ;
- Faire un état des lieux des marchés financés sur emprunt en cours d'exécution ;
- Organiser des campagnes de sensibilisation des Ministères techniques et opérateurs privés sur le contrôle des travaux financés sur emprunt ;
- Elaborer le projet de manuel de procédure de contrôle de l'exécution des marchés publics ;
- Proposer un cadre réglementaire de reprise de dette ;
- Contrôler l'exécution des travaux financés sur emprunt.

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Recours à l'assistance technique des partenaires multilatéraux : BEAC, FMI et Banque Mondiale

PRESENTATION DES MOYENS DEMANDES

PROPOSITIONS BUDGETAIRES

PRESENTATION DES CREDITS PAR ACTION ET PAR TITRE

Actions et titres	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Ouverts en LFI pour 2013	Demandées pour 2014	Votés en LFI pour 2013	Demandés pour 2014
N°1 : Maintien de la viabilité de la dette publique et diffusion des informations	249 479 546	78 045 334	249 479 546	78 045 334
Titre 2. Dépenses de personnel				
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	201 979 546	39 033 334	201 979 546	39 033 334
Titre 5. Dépenses d'investissement	47 500 000		47 500 000	0
Titre 6. Dépenses d'intervention	0	39 012 000	0	39 012 000
FDC, ADP et autres ressources attendus	0	0	0	0
N°2 : Négociation et mobilisation des financements au moindre risque possible	226 611 546	23 288 934	226 611 546	23 288 934
Titre 2. Dépenses de personnel				
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	179 111 546	23 288 934	179 111 546	23 288 934
Titre 5. Dépenses d'investissement	47 500 000	0	47 500 000	0
Titre 6. Dépenses d'intervention	0	0	0	0
FDC, ADP et autres ressources attendus	0	0	0	0
N°3 : Gestion opérationnelle de la dette publique	120 132 000	333 492 690	120 132 000	333 492 690
Titre 2. Dépenses de personnel		61 128 000		61 128 000
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	72 632 000	272 364 690	72 632 000	272 364 690
Titre 5. Dépenses d'investissement	47 500 000		47 500 000	0
Titre 6. Dépenses d'intervention	0	0	0	0
FDC, ADP et autres ressources attendus	0	0	0	0
N°4 : Evaluation de la gestion de la dette publique	110 198 666	40 958 933	110 198 666	40 958 933
Titre 2. Dépenses de personnel				
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	62 698 666	40 958 933	62 698 666	40 958 933
Titre 5. Dépenses d'investissement	47 500 000	0	47 500 000	0
Titre 6. Dépenses d'intervention				
FDC, ADP et autres ressources attendus				
Total pour le programme	706 421 758	475 785 890	706 421 758	475 785 890
Dont :				
Titre 2. Dépenses de personnel		61 128 000		61 128 000
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	516 421 757	375 645 891	516 421 757	375 645 891
Titre 5. Dépenses d'investissement	190 000 000		190 000 000	0
Titre 6. Dépenses d'intervention		39 012 000		39 012 000

(3) Les crédits qui figurent dans cette colonne sont ceux de la loi finances initiale ou de la loi de finances rectificative si cette dernière intervient.

(4) FDC : fonds de concours (article 31 de la LOLFEB)

ADP : attributions de produits (article 32 de la LOLFEB)

PRESENTATION DES CREDITS PAR TITRE ET CATEGORIE

Titre et catégorie	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Ouvertes en LFI pour 2013	Demandées pour 2014	Ouverts en LFI pour 2013	Demandés pour 2014
Titre 2. Dépenses de personnel		61 128 000		61 128 000
Rémunérations d'activités				
Cotisations et contributions sociales				
Prestations et allocations diverses				
Dépenses de personnel non classées				
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	516 421 757	375 645 891	516 421 757	375 645 891
Biens et services				
Subventions pour charges de service public				
Titre 5. Dépenses d'investissement	190 000 000	0	190 000 000	0
Dépenses pour immobilisations corporelles				
Dépenses pour immobilisations incorporelles				
Titre 6. Dépenses d'intervention	0	39 012 000	0	39 012 000
Transfert aux ménages				
Transfert aux collectivités territoriales				
Transfert aux entreprises et secteurs d'activités				
Titre 7. Dépenses d'opérations financières	0	0	0	0
Prêts et avances				
Dotations en fonds propres				
Dépenses des participations financières				
Total pour le programme	729 269 757	475 785 890	729 269 757	475 785 890

PROPOSITIONS D'EMPLOIS

EMPLOIS DE L' ETAT

Emplois rémunérés par l'Etat	Effectifs					
	Réalisation 2012	Ouverts en LF pour 2013	Répartition prévisionnelle 2014			Total
			Prévisions de sorties	Prévisions d'entrées	Ecart (sorties - entrées)	
			Effectifs 2014			
Solde permanente						
Solde forfaitaire globale	40	55	0	58	58	113
Catégorie A	26	39	0	38	38	77
Permanents	26	39	0	38	38	77
Non permanents	0	0	0	0	0	0
Catégorie B	9	9	0	10	10	19
Permanents	9	9	0	10	10	19
Non permanents	0	0	0	0	0	0
Catégorie C	5	7	0	10	10	17
Permanents	5	7	0	10	10	17
Non permanents	0	0	0	0	0	0
Main d'œuvre non permanente	0	21	0	5	5	26
Total pour le programme	40	76	0	63	63	139

– PROGRAMME FONCTION PUBLIQUE

PRESENTATION DU PROGRAMME

PERIMETRE DU PROGRAMME

Le programme « Fonction Publique » vise la déconcentration et la professionnalisation de la gestion des agents civils de l'Etat. Pour ce faire, un processus de décentralisation de la gestion des carrières et de la mise en œuvre opérationnelle des politiques RH au niveau des départements ministériels d'une part et de repositionnement de la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP) sur son rôle de prescripteur de la norme, de pilote et de coordonateur de l'activité d'autre part a été engagé en 2013.

La professionnalisation de la mission sera quant à elle atteinte par l'élargissement du périmètre d'activité, au-delà de la gestion des carrières, aux domaines de la gestion des ressources humaines, notamment en matière de gestion prévisionnelle, par la mise en place de services de gestion des ressources humaines dotés d'agents disposant des profils ad hoc et ayant bénéficié des formations nécessaires, et enfin par la mise à disposition de ces agents des outils utiles à l'exercice de leurs activités.

Ces actions seront poursuivies 2014, qui sera majoritairement consacrée à l'achèvement de la mise en place des Directions Centrales des Ressources Humaines (DCRH) dans les ministères. Ces directions devront, d'ici la fin de l'année, avoir acquis une totale autonomie dans l'élaboration des actes de gestion des personnels relevant de leur périmètre de compétence et posé les fondements d'une gestion des ressources humaines performante et modernisée (mise en place d'une démarche prévisionnelle en complément de la gestion statutaire et d'une politique de développement des compétences, mise en place d'un dispositif anticipé et coordonné de formation). La DGAFP devra quant à elle avoir stabilisé les modalités de pilotage et de suivi de l'activité RH, optimisé la gestion administrative par la dématérialisation et la simplification des circuits de visas et de signature et enfin déployé le dispositif d'évaluation individuelle des agents civils de l'Etat.

Le programme Fonction Publique est porté par la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP), et plus précisément par Monsieur Aimé Brice SACKYSS, Directeur Général de l'Administration et de la Fonction Publique, responsable du programme. Il est appuyé, s'agissant de la formation, de Monsieur Anatole TSIUKACKA, Directeur Général de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) et de Monsieur Benjamin NDOUNOU, Directeur Général de l'Ecole de Préparation Aux Carrières Administratives (EPCA). Les Directions Centrales des Ressources Humaines présentes dans les départements ministériels constituent des contributeurs à ce programme.

Le champ du programme recouvre :

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

Le champ du programme ne recouvre pas :

- la Gestion financière, car elle relève des programmes « Gestion des dépenses publiques et de la réforme budgétaire et comptable » et « Tenue de la comptabilité et de la trésorerie » ;
- la Gestion des militaires, car elle incombe à un centre de gestion délégué distinct de celui de la Fonction Publique ;
- la Gestion des magistrats, qui est prise en charge, du fait de la séparation des pouvoirs, par un centre de gestion autonome.

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

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

ACTION N° 1 : Gestion des ressources humaines

L'action recouvre :

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

Ces activités sont conçues, suivies et évaluées au sein de la DGAFP (le texte portant réorganisation de la direction générale est en attente de signature). Elles sont mises en œuvre dans les DCRH, au sein du bureau « Mobilité et gestion des entretiens professionnels » (service « Formation et parcours professionnel ») et du service « Gestion des ressources humaines ».

ACTION N° 2 : Gestion administrative

L'action recouvre :

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

La DGAFP est en charge de l'élaboration de la norme dans ces différents domaines, ainsi que du suivi et du contrôle de sa mise en œuvre (le texte portant réorganisation de la direction générale est en attente de signature). Ces activités sont exercées au plan opérationnel dans les DCRH, au sein des services « Politiques sociales et des conditions de travail », « Actes de gestion » et « Documentation et des archives ».

ACTION N° 3 : Formation

L'action recouvre :

- La formation continue,
- La formation promotionnelle,
- Les formations qualifiantes,
- La formation initiale.

La DGAFP est en charge de l'élaboration de la politique en matière de formation continue, ainsi que du suivi et du contrôle de sa mise en œuvre (le texte portant réorganisation de la direction générale est en attente de signature). La mise en œuvre opérationnelle est assurée par les DCRH, au sein des bureaux « Plan de formation » et « Gestion du répertoire ministériel des établissements agréés et évaluation des formations » du service « Formation et parcours professionnel ».

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

CADRAGE STRATEGIQUE

PRESENTATION STRATEGIQUE DU PROGRAMME

ANALYSE STRATEGIQUE DU CONTEXTE ET DU CHAMP DU PROGRAMME

Dès son accession à la magistrature suprême, le Président de la République a engagé le pays dans de profondes réformes. L'Administration se situant au cœur du dispositif d'animation de l'action publique, elle joue un rôle capital dans la réalisation de l'ambition commune de transformer le Gabon en un pays émergent à l'horizon 2025. Sur ce volet « Réforme de l'Etat », il apparaît que la qualité des ressources humaines de la fonction publique constitue un élément fondamental du processus de modernisation de l'Etat.

Les enjeux de la réforme de la gestion des ressources humaines de l'Etat menée depuis 2012 sont multiples :

1. Maîtriser l'évolution quantitative et qualitative des effectifs

Le plan opérationnel Gabon émergent 2011- 2016 fait ressortir que :

- le budget de fonctionnement est consommé en 2010 à hauteur de 40% par la solde permanente des agents de l'Etat, ce qui traduit la taille importante des effectifs de la fonction publique,
- le nombre d'agents de l'administration publique centrale (présidence de la République, Ministères et parlement) s'élevait à plus de 42.000 en 2010. Ce sureffectif a conduit à une masse salariale de plus de 17 Milliards de francs par mois en 2010.

Au plan quantitatif, les recrutements doivent désormais être anticipés, objectivés, c'est-à-dire correspondre à un besoin réel de l'administration qui ne peut être pourvu en interne par le biais d'un redéploiement, et validés a priori par le ministère du Budget.

A ce jour, les ressources humaines du programme Fonction Publique (DGAFP, ENA, EPCA) sont composées comme suit :

Catégorie	Effectif	%
A	171	31,2 %
B	263	48,1 %
C	52	9,6 %
MONP	60	11, 1 %
Total	549	100,00%

On observe que les agents d'application et d'exécution des catégories B et C, ainsi que ceux de la Main d'œuvre non permanente, représentent quasiment 69 % du programme « Fonction publique ».

Or les profils requis par la mise en œuvre de la réforme de la gestion des ressources correspondent majoritairement à des agents de conception et d'encadrement. Il devra dorénavant être tenu compte de cette réalité pour les recrutements à venir, tant au niveau de la DGAFP qu'à celui des DCRH.

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

2. Améliorer et mesurer la performance de l'activité de gestion des ressources humaines

L'absence totale d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences constitue l'un des motifs de dérive de l'évolution des effectifs publics. Une véritable démarche métiers doit donc être mise en œuvre, à compter de 2014, tant au niveau interministériel que ministériel. Elle sera de nature à anticiper les besoins à court terme de l'administration et à identifier les leviers permettant de mettre en adéquation ces besoins à la réalité des effectifs (recrutements, mobilités, formations,...).

S'agissant de la formation, il est prévu :

- ✓ un plan de rénovation des concours,
- ✓ un plan de rénovation des programmes de formation,
- ✓ la fusion de l'ENA et de l'IEF.

Les plans de « Rénovation des concours et programmes de formation » ont quant à eux pour objectifs de :

- fournir aux futurs hauts fonctionnaires la meilleure formation possible, avec la signature de partenariats avec l'ENA France, l'ENAP Québec et HEC Paris.
- professionnaliser leur recrutement par les employeurs publics.

Par ailleurs, la performance doit être mesurée au regard :

- des résultats obtenus, par la mise en œuvre d'un véritable contrôle de gestion dans le domaine de la gestion des ressources humaines ;
- de l'évaluation individuelle des agents, à qui sont assignés des objectifs dans le cadre de l'exercice de leurs missions. La non atteinte de ces objectifs doit être analysée et donner lieu à des actions de formation, de réaffectation, tutoring,...

3. Offrir aux agents civils une gestion plus dynamique de leur carrière, ainsi que des parcours professionnels valorisants

Notre administration est entachée de graves déficiences tenant à des problèmes de gestion, qui se traduisent de la manière suivante :

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

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

Par ailleurs, une gestion par les compétences va être organisée et pilotée par la DGAFP, afin d'offrir aux agents une carrière valorisante, basée sur des parcours professionnels clairement définis.

ENJEUX

De ce fait, les enjeux relatifs au programme Fonction Publique sont :

- de disposer d'une GRH permettant de tenir à jour dans les plus brefs délais la situation administrative de tous les agents civils de l'Etat,
- d'être en mesure de maîtriser l'évaluation quantitative et qualitative des effectifs de l'administration civile de l'Etat,
- de mettre la GRH au service de l'atteinte des objectifs de performance de l'administration civile de l'Etat,
- de développer une GRH qui motive les agents à inscrire leurs projets professionnels et leurs actions dans la dynamique de performance impulsée au sein de l'administration d'Etat.

ARBRE DES OBJECTIFS PLURIANNUELS

- disposer d'une GRH permettant de tenir à jour dans les plus brefs délais la situation administrative de tous les agents civils de l'Etat,
- être en mesure de maîtriser l'évaluation quantitative et qualitative des effectifs de l'administration civile de l'Etat,
- mettre la GRH au service de l'atteinte des objectifs de performance de l'administration civile de l'Etat,
- développer une GRH qui motive les agents à inscrire leurs projets professionnels et leurs actions dans la dynamique de performance impulsée au sein de l'administration d'Etat.

Accompagner les suppressions, transformations et créations de structures administratives sur le plan de la GRH

Maîtriser l'évolution des effectifs de la fonction publique

Mettre en œuvre une gestion des ressources humaines performante

Mettre en œuvre une gestion des ressources humaines modernisée

Mettre en œuvre une gestion individualisée et personnalisée des agents de la fonction publique

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 1 : Accompagner les suppressions, transformations et créations de structures administratives sur le plan de la GRH

Objectif rattaché à l'Action : Modernisation de la GRH

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Part des directions générales disposant d'un organigramme adapté et calibré conformément à leurs besoins
- Part des agents issus des structures ayant fait l'objet d'une restructuration significative ou d'une suppression et ayant bénéficié d'un accompagnement de leur DCRH en vue d'une réaffectation ou d'une adaptation au nouveau poste

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Assouplir les règles de création des structures administratives
- Appuyer les ministères dans l'accompagnement des agents impactés par les créations, suppressions ou mutations importantes de leur structure
- Organiser les actions de reclassement nécessaires au niveau interministériel
- Déconcentrer totalement l'élaboration des actes de gestion au plan ministériel d'ici fin 2014
- Positionner la DGAFP en qualité d'animateur du réseau des DCRH

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Directions Centrales des Ressources Humaines (communication mensuelle à la DGAFP du volume et de la nature des actes de gestion élaborés)
- Ministères (communication à la DGAFP des organigrammes de leurs structures)
- Cabinets de consultants externes (réalisation de formations aux DCRH si nécessaire)

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 2 : Maîtriser l'évolution des effectifs de la fonction publique

Objectif rattaché à l'Action : Modernisation de la GRH

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Evolution en valeurs absolue et relative du volume d'agents publics par ministère
- Respect par les ministères du volume de recrutement accordé lors des Conférences de planification et de programmation des recrutements

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Privilégier progressivement le recrutement par concours
- Réserver les recrutements sur entretien aux cas spécifiques (besoins ponctuels, compétences non détenues en interne)
- Développer la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences
- Elaborer des schémas stratégiques RH ministériels
- Valider tous les recrutements lors des conférences de planification et de programmation, sur la base des demandes argumentées et objectivées des ministères
- Développer la mobilité interministérielle (constitution par la DGAFP et mise à disposition des DCRH d'un vivier d'agents)

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Néant

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 3 : Mettre en œuvre une gestion des ressources humaines performante

Objectif rattaché aux actions : Modernisation de la GRH - Gestion administrative - Formation

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Part des agents ayant déposé une réclamation relative à la gestion de leur dossier avérée
- Taux de satisfaction des agents publics sur le service rendu par leur DCRH

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Recentrer la DGAFP sur son rôle d'édiction, de suivi et de contrôle de la mise en œuvre de la norme RH et des politiques RH ; produire un tableau de bord mensuel alimenté par l'ensemble des acteurs RH (DGAFP, DCRH)
- Définir les règles et les procédures de tenue des dossiers individuels d'ici fin 2014
- Revoir et alléger les circuits de visa et de signature des actes de gestion d'ici fin 2014
- Dématérialiser les circuits de visa et de signature des actes de gestion et les dossiers individuels
- Offrir aux agents une gestion de leur carrière fiable et réactive
- Supprimer les opérations de régularisations administratives
- Disposer d'une offre de formation en adéquation avec les besoins de l'administration
- Anticiper et formaliser les besoins de formation au plan ministériel

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Directions Centrales des Ressources Humaines (communication mensuelle à la DGAFP des tableaux de bord de suivi de l'activité, mise en œuvre de contrôles ponctuels des dossiers individuels des agents, élaboration d'un plan de formation ministériel annuel)

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 4 : Mettre en œuvre une gestion des ressources humaines modernisée

Objectif rattaché à l'Action : Modernisation de la GRH

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Nombre et nature des statistiques RH produites aux niveaux interministériel et ministériel
- Part des agents pouvant faire l'objet d'un rattachement à un métier de la Fonction Publique tel que décrit dans le répertoire interministériel
- Taux de réalisation des répertoires des métiers ministériels

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Fournir aux agents de la sphère RH les outils documentaires et informatiques nécessaires à l'exercice de leurs missions
- Développer à destination des gestionnaires RH une base de connaissances dématérialisée adossée au système d'information RH
- Déployer aux niveaux interministériel et ministériel une gestion prévisionnelle des ressources humaines d'ici fin 2015
- Intégrer les répertoires des métiers de la Fonction Publique, puis ceux des métiers ministériels dans le système d'information RH
- Disposer d'un dispositif de comptage fiable et souple des effectifs de la Fonction Publique
- Elaborer des bilans sociaux aux plans interministériel et ministériel

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Directions Centrales des Ressources Humaines, certains agents civils et leurs managers (participation à l'élaboration du répertoire des métiers de la Fonction Publique)

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 5 : Mettre en œuvre une gestion individualisée et personnalisée des agents de la fonction publique

Objectif rattaché à l'Action : Modernisation de la GRH

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Part des agents ayant effectué une mobilité fonctionnelle (hors réformes de structures) au cours des 5 dernières années
- Nombre de parcours professionnels élaborés au niveau interministériel

- Part des agents ayant bénéficié d'un entretien avec un agent de la DCRH à l'issue d'une mobilité ou d'un congé longue maladie

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Développer et mettre en place un dispositif d'accueil normalisé à destination des agents nouvellement recrutés
- Accompagner les agents tout au long de leur carrière, notamment dans le cadre de leurs projets de mobilité et lors des reprises de service suite à longue maladie
- Proposer aux agents des parcours professionnels d'ici fin 2015
- Sensibiliser les managers sur leur rôle d'animateur et d'évaluateur de leur équipe
- Effectuer systématiquement un bilan des campagnes annuelles d'évaluation et prendre les mesures correctives nécessaires

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Directions Centrales des Ressources Humaines, certains agents civils et leurs managers (participation à l'élaboration du dictionnaire des compétences)
- Directions Centrales des Ressources Humaines (remontée à la DGAFP du bilan des campagnes annuelles d'évaluation des agents)

PRESENTATION DES OBJECTIFS ANNUELS, DES INDICATEURS ASSOCIES ET DES ELEMENTS CLES DE STRATEGIES D'ACTION ANNUELLE

OBJECTIF ANNUEL N° 1 : Faciliter les projets de restructuration des administrations

Objectif rattaché à l'Action : Modernisation de la GRH

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Accompagner les suppressions, transformations et créations de structures administratives sur le plan de la GRH

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2016
Existence d'un projet de loi modifiant la loi n°20/2005 fixant les règles de création, d'organisation et de gestion des services de l'Etat	Projet de loi	Sans objet	Sans objet	1	Loi votée et appliquée

Source des données : Cabinet DGAFP

Mode de calcul des indicateurs : Existence ou non du projet de loi au 31/12/2014

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Analyse de la loi n°20/2005 du 3 janvier 2006 fixant les règles de création, d'organisation et de gestion des services de l'Etat et de ses implications,
- Réalisation de missions d'audit sur un panel représentatif de structures de l'administration,
- Etude des résultats des consultations menées dans le cadre du chantier de refonte de la nomenclature des services,
- Examen des organigrammes des directions générales au regard des effectifs de leurs services,
- Préparation d'un projet de loi visant à la mise en place de structures correspondant aux besoins de l'administration.

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Communication par les ministères des organigrammes et des effectifs de leurs structures

OBJECTIF ANNUEL N° 2 : Mettre en œuvre le processus de déconcentration de la gestion administrative vers les DCRH

Objectif rattaché à l'Action : Modernisation de la GRH

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Accompagner les suppressions, transformations et créations de structures administratives sur le plan de la GRH

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2016
Part des actes de gestion élaborés par les DCRH	%	0%	40%	100%	100%
Nombre de journées d'information/ communication/formation dispensées aux DCRH dans l'année	journée	Non renseigné	100	100	50

Source des données : Direction de la gestion des personnels – Cabinet (DGAFP)

Mode de calcul des indicateurs :

Indicateur n°1 : (Nombre des actes de gestion relatifs aux agents civils élaborés dans l'année par les DCRH/nombre des actes de gestion élaborés dans l'année pour les agents civils)*100

Indicateur n°2 : Décompte du nombre de journées d'information/communication/formation dispensées par les services de la DGAFP ou par des cabinets de consultants externes aux DCRH dans l'année

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Achèvement de la réorganisation de la DGAFP après adoption du nouveau texte organique (redéploiements, formations, recrutements),
- Appui de la DGAFP aux ministères pour la constitution et, si nécessaire, l'évolution de leur DCRH conformément à leurs besoins,
- Intégration des personnels de la DGAFP et des DCRH dans le corps « Gestion des ressources humaines » après sa création,
- Appui des experts métiers de la DGAFP aux gestionnaires des DCRH afin de leur permettre d'acquérir une totale autonomie dans l'élaboration des actes de gestion,
- Définition des rôles et responsabilités des acteurs RH (DGAFP, DCRH) et précision de l'articulation de leurs missions avec celles des acteurs BOP (RProg, RBOP et RUO),
- Animation du réseau des DCRH par la DGAFP, tenue régulière de comités de suivi, organisation de la mutualisation et de l'échange de bonnes pratiques,
- Recensement au fil de l'eau des besoins en formations des DCRH, organisation, animation et suivi des sessions ad hoc,
- Réalisation de séminaires et journées d'information en tant que de besoin à l'intention des DCRH et de leurs personnels

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Remontée mensuelle des DCRH vers la DGAFP des tableaux de bord de suivi de l'activité RH
- Si besoin, animation de sessions de formation à destination des DCRH par des cabinets de consultant externes

OBJECTIF ANNUEL N° 3 : Inscrire l'évolution des effectifs dans les plafonds fixés et développer les redéploiements au sein de l'administration d'Etat

Objectif rattaché à l'Action : Modernisation de la GRH

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Maîtriser l'évolution des effectifs de la fonction publique

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2016
Part des recrutements annuels par concours non prévus lors des conférences de planification	%	Non renseigné	10%	5%	0%

Source des données : Cabinet DGAFP

Mode de calcul : (Nombre d'agents recrutés dans l'année suite à réussite à un concours non prévu lors d'une conférence de planification et de programmation des recrutements/nombre d'agents recrutés dans l'année par concours)*100

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Intégration des conférences d'intégration dans l'arrêté n° 1332/MFP/MINECOFIN relatif au recrutement (objet, modalités, calendrier, participants),
- Sensibilisation des ministères (Secrétaires généraux, DCRH) sur la nécessité de respecter le volume des recrutements validés lors des conférences d'intégration,
- Sensibilisation des ministères sur la nécessité d'organiser des redéploiements au sein de leur administration en vue d'une optimisation des ressources,
- Appui de la DGAFP aux ministères pour anticiper et calibrer leurs besoins en recrutement (mise à disposition d'outils, formations),
- Formation et sensibilisation des RProg sur la gestion des plafonds d'emploi et l'anticipation des besoins,
- Développement des synergies avec la Direction Générale du Budget pour corrélérer les demandes de moyens (financiers et humains) des ministères.

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Néant

OBJECTIF ANNUEL N° 4 : Développer et diffuser les outils de contrôle de l'activité RH à tous les acteurs

Objectif rattaché à l'Action : Modernisation de la GRH

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Mettre en œuvre une gestion des ressources humaines performante

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2016
Taux de remplissage des tableaux de bord devant être servis par l'ensemble des acteurs RH	%	Non renseigné	50%	80%	100%
Part des agents de la DGAFP et des DCRH formés à l'utilisation des tableaux de bord	%	Non renseigné	50%	80%	100%

Source des données : Cabinet DGAFP

Mode de calcul :

Indicateur n°1 : (Nombre de tableaux de bord RH complétés/nombre de tableaux de bord RH devant être servis par l'ensemble des acteurs RH (DGAFP et DCRH))*100

Indicateur n°2 : (Nombre de chefs de services formés à l'utilisation des tableaux de bord/nombre total de chefs de services des structures de la DGAFP et des DCRH)*100

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Elaboration d'un bilan du suivi d'activité exercé en 2014, et si besoin, aménagement des tableaux de bord/indicateurs/modalités et périodicité de remontée de l'information,
- Définition, en bilatéral avec chaque DCRH, des valeurs chiffrées à atteindre,
- Définition des leviers de pilotage et des marges de progression de chaque niveau de responsabilité,
- Etude de l'informatisation du recueil des données dans la cadre de la mise en place du nouveau système d'information,
- Identification des éventuels besoins de formation complémentaires, organisation, animation et suivi des formations ad hoc.

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Remontée mensuelle des DCRH vers la DGAFP des tableaux de bord de suivi de l'activité RH

OBJECTIF ANNUEL N° 5 : Disposer de dossiers individuels exhaustifs et actualisés

Objectif rattaché à l'Action : Gestion administrative

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Mettre en œuvre une gestion des ressources humaines performante

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2016
Part des actes devant être signés dans l'année et qui sont signés au-delà du délai maximum	%	Non renseigné	70%	30%	0%
Part des dossiers incomplets lors des contrôles effectués dans l'année	%	Non renseigné	80%	30%	5%

Source des données : Direction de la gestion des personnels et cabinet (DGAFP) – Direction de la documentation (Ministère du Budget)

Mode de calcul :

Indicateur n°1 : (Nombre des actes devant être signés dans l'année et signés au-delà du délai maximum/nombre d'actes devant être signés dans l'année)*100

Indicateur n°2 : (Nombre de dossiers incomplets/nombre total de dossiers vérifiés dans l'année)*100

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Spécification puis vérification de la correcte intégration des contrôles et règles de gestion administrative dans le nouveau système d'information,
- Formation des gestionnaires RH à l'utilisation du nouvel outil informatique,
- Réexamen du contenu du dossier de l'agent et étude sur sa dématérialisation,
- Définition et formalisation des règles de tenue et d'actualisation du dossier de l'agent,
- Mise en œuvre de nouveaux circuits de visas et de signatures des actes de gestion après adoption des textes ad hoc,
- Mise en place du suivi de l'activité RH aux niveaux interministériel et ministériel,
- Réalisation d'audits réguliers sur l'exhaustivité des dossiers individuels.

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Remontée mensuelle des DCRH vers la DGAFP des tableaux de bord de suivi de l'activité RH
- Mise en œuvre par les DCRH de plans de contrôles annuels de vérification du contenu des dossiers individuels.

OBJECTIF ANNUEL N° 6 : Professionnaliser la formation

Objectif rattaché à l'Action : Formation

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Mettre en œuvre une gestion des ressources humaines performante

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2016
Part des ministères ayant élaboré un plan de formation	%	Non renseigné	Non renseigné	30	80
Part des matières d'enseignement dispensées à l'ENA ayant fait l'objet d'une révision au cours de l'année	%	Non renseigné	Non renseigné	33	50
Nombre d'agents civils de l'Etat ayant participé à un séminaire de formation continue organisé par l'ENA	agents	Non renseigné	Non renseigné	1300	2500

Source des données : Direction des stages professionnels (DGAFP) – ENA

Mode de calcul :

Indicateur n°1 : (Nombre de plans de formation ministériels pour l'année 2014/Nombre de départements ministériels)*100

Indicateur n°2 : (Nombre de matières enseignées à l'ENA ayant fait l'objet d'une révision en 2014/nombre total de matières enseignées à l'ENA)*100

Indicateur n°3 : Nombre d'agents civils de l'Etat ayant participé à un séminaire de formation continue organisé par l'ENA

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Formation des agents des DCRH à l'élaboration, à la mise en œuvre, au suivi et au bilan d'un plan de formation,
- Mutualisation des bonnes pratiques ministérielles par la DGAFP dans le cadre de l'animation du réseau des DCRH,
- Actualisation du répertoire des établissements de formation et écoles agréés,
- Mise en œuvre par les DCRH et suivi par la DGAFP du dispositif d'évaluation des formations,
- Actualisation régulière des matières d'enseignement dispensées à l'ENA, création d'un Comité scientifique destiné à valider ces actualisations,
- Perfectionnement des majors de chaque promotion de l'ENA en management du service public à Singapour,
- Mise en adéquation permanente des enseignements des écoles avec le besoin des administrations

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Elaboration par les DCRH d'un plan de formation ministériel annuel

OBJECTIF ANNUEL N° 7 : Mettre à disposition des gestionnaires RH la documentation nécessaire à l'exercice de leurs missions dans des conditions optimales

Objectif rattaché à l'Action : Modernisation de la GRH

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Mettre en œuvre une gestion des ressources humaines modernisée

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2016
Taux de diffusion d'un manuel des procédures auprès des gestionnaires des DCRH	%	Sans objet	0	100	100

Source des données : Direction de la gestion des personnels (DGAFP)

Mode de calcul des indicateurs : (Nombre de gestionnaires RH ayant reçu le manuel des procédures/nombre total de gestionnaires des DCRH)*100

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Finalisation du manuel des procédures RH en cohérence avec les nouveaux circuits de visas et de signatures des actes de gestion et les règles de tenue et d'actualisation des dossiers individuels,
- Présentation du projet de manuel à un panel de gestionnaires RH pour juger de son opérationnalité et de sa lisibilité, apports d'aménagements si nécessaire,
- Sensibilisation des encadrants des DCRH sur la nécessité d'accompagner les agents dans la prise en main de ce manuel,
- Réflexion sur les conditions et le calendrier d'actualisation du manuel,
- Etude sur la dématérialisation de ce document.

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Néant

OBJECTIF ANNUEL N° 8 : Mettre en place une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences

Objectif rattaché à l'Action : Modernisation de la GRH

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Mettre en œuvre une gestion des ressources humaines modernisée

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2016
Taux d'avancement de l'élaboration du répertoire interministériel des métiers de l'Etat	%	Sans objet	30	100	100
Taux de diffusion de ce manuel auprès des principaux acteurs concernés (DGAFP, DCRH)	%	Sans objet	0	70	100

Source des données : Cabinet DGAFP

Mode de calcul :

Indicateur n°1 : (Nombre de fiches métiers décrites/nombre total des métiers de la fonction publique)*100

Indicateur n°2 : (Nombre d'agents ayant reçu le répertoire des métiers ministériels/nombre total de destinataires tel que défini par la DGAFP)*100

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Sensibilisation des DCRH sur leur rôle pivot en matière d'élaboration du répertoire, formation des acteurs de la démarche,
- Rencontre avec les DCRH des experts techniques pour qu'ils effectuent la description des emplois actuels,
- Analyse de ces descriptions et élaboration sur cette base des emplois type, organisation et animation des séances de travail au sein de chaque secteur de l'administration et en inter-secteurs,
- Formalisation, analyse et mise en cohérence transversale des fiches métiers,
- Consolidation et finalisation du répertoire puis validation par les décideurs,
- Diffusion et transmission aux destinataires du répertoire des métiers et demande de déclinaison des fiches aux niveaux emploi et poste,
- Organisation d'une actualisation régulière sur la base de remontées périodiques des DCRH.

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Positionnement des DCRH comme point focal ministériel pour l'élaboration du répertoire des métiers de la Fonction Publique
- Contribution de certains agents et encadrants des ministères pour description de leur métier

OBJECTIF ANNUEL N° 9 : Mettre en œuvre une gestion dynamique et au mérite des carrières

Objectif rattaché à l'Action : Modernisation de la GRH

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Mettre en œuvre une gestion individualisée et personnalisée des agents de la fonction publique

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2016
Taux de mise en œuvre de l'entretien individuel d'évaluation	%	Sans objet	Sans objet	30%	80%

Source des données : Cabinet DGAFP

Mode de calcul des indicateurs : (Nombre d'agents civils de l'Etat ayant bénéficié d'un entretien individuel d'évaluation en 2014 pour l'exercice 2013/nombre total d'agents civils de l'Etat)*100

Éléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Dès l'adoption du texte, réalisation d'une campagne de communication interne autour du dispositif d'évaluation à destination des différentes cibles (Directeurs centraux des ressources humaines, agents des DCRH, managers et agents civils),
- Elaboration par la DGAFP et diffusion auprès des DCRH du cadre de mise en œuvre du dispositif (calendrier, trame du compte rendu et de la restitution),
- Organisation, suivi et bilan de la campagne annuelle d'évaluation par les DCRH, appui aux managers de proximité pour le déroulement des entretiens, conseil aux agents si besoin,
- Aménagement si nécessaire du dispositif au vu des enseignements tirés du premier bilan de réalisation.

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Remontée des DCRH à la DGAFP du compte rendu ministériel de la campagne d'évaluation 2014 sur les résultats 2013

OBJECTIF ANNUEL N°10 : Organiser le développement des compétences

Objectif rattaché à l'Action : Modernisation de la GRH

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Mettre en œuvre une gestion individualisée et personnalisée des agents de la fonction publique

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2016
Taux d'avancement de l'élaboration du dictionnaire des compétences	%	Sans objet	30%	100%	100%
Taux de diffusion de ce dictionnaire auprès des principaux acteurs concernés (DGAFP, DCRH)	%	Sans objet	0%	70%	100%

Source des données : Cabinet DGAFP

Mode de calcul :

Indicateur n°1 : (Nombre de compétences décrites/nombre total de compétences recensées dans le répertoire des métiers)*100

Indicateur n°2 : (Nombre d'agents ayant reçu le dictionnaire des compétences/nombre total de destinataires)*100

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Rencontre avec les DCRH des experts techniques pour qu'ils recensent les compétences requises par l'exercice de leurs métiers, formation des acteurs de la démarche,
- Description de ces compétences selon un modèle prédéfini et élaboration sur cette base d'une nomenclature des compétences,
- Formalisation, analyse et mise en cohérence transversale des fiches compétences,
- Consolidation et finalisation du dictionnaire, puis validation par les décideurs,
- Diffusion et transmission aux destinataires du dictionnaire des compétences et demande de déclinaison au niveau ministériel,
- Organisation d'une actualisation régulière sur la base de remontées périodiques des DCRH.

Contribution des opérateurs / partenaires :

- Positionnement des DCRH comme point focal ministériel pour l'élaboration du dictionnaire des compétences
- Contribution de certains agents et encadrants des ministères pour énumération des compétences nécessaires à l'exercice de leur métier

PRESENTATION DES MOYENS DEMANDES

PROPOSITIONS BUDGETAIRES

PRESENTATION DES CREDITS PAR ACTION ET PAR TITRE

Actions et titres	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Ouvertes en LF pour 2013	Demandées pour 2014	Votés en LF pour 2013	Demandés pour 2014
N°1 Gestion des ressources humaines	1 884 125 632	2 878 461 000	1 884 125 632	2 878 461 000
Titre 2. Dépenses de personnel	242 561 632	20 386 000	242 561 632	20 386 000
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	406 564 000	2 258 075 000	406 564 000	2 258 075 000
Titre 5. Dépenses d'investissement	1 235 000 000	600 000 000	1 235 000 000	600 000 000
Titre 6. Dépenses d'intervention				
Titre 7. Dépenses d'opérations financières				
FDC, ADP(2) et autres ressources attendus				
N°2 Gestion administrative	754 263 748	599 398 400	754 263 748	599 398 400
Titre 2. Dépenses de personnel	679 703 748	112 586 000	679 703 748	112 586 000
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	74 550 000	379 252 400	74 550 000	379 252 400
Titre 5. Dépenses d'investissement	0	100 000 000	0	100 000 000
Titre 6. Dépenses d'intervention	0	7 560 000	0	7 560 000
Titre 7. Dépenses d'opérations financières				
N°3 Formation	2 594 825 637	2 855 388 361	2 594 825 637	2 855 388 361
Titre 2. Dépenses de personnel	697 457 876	326 932 000	697 457 876	326 932 000
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	1 685 487 761	1 602 060 361	1 685 487 761	1 602 060 361
Titre 5. Dépenses d'investissement	211 880 000	458 000 000	211 880 000	458 000 000
Titre 6. Dépenses d'intervention	0	468 396 000	0	468 396 000
Titre 7. Dépenses d'opérations financières				
FDC, ADP et autres ressources attendus				
Total pour le programme	5 233 215 017	6 333 247 761	5 233 215 017	6 333 247 761
Dont :				
Titre 2. Dépenses de personnel	1 619 723 256	459 904 000	1 619 723 256	459 904 000
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	2 166 601 761	4 239 387 761	2 166 601 761	4 239 387 761
Titre 5. Dépenses d'investissement	1 446 880 000	1 158 000 000	1 446 880 000	1 158 000 000
Titre 6. Dépenses d'intervention	0	475 956 000	0	475 956 000
Titre 7. Dépenses d'opérations financières				

(3) Les crédits qui figurent dans cette colonne sont ceux de la loi finances initiale ou de la loi de finances rectificative si cette dernière intervient.

(4) FDC : fonds de concours (article 31 de la LOLFEB)
ADP : attributions de produits (article 32 de la LOLFEB)

PRESENTATION DES CREDITS PAR TITRE ET CATEGORIE

Titres et catégories	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Ouvertes en LF pour 2013	Demandées pour 2014	Votés en LF pour 2013	Demandés pour 2014
Titre 2. Dépenses de personnel				
Rémunérations d'activités				
Cotisations et contributions sociales				
Prestations et allocations diverses				
Dépenses de personnel non classées				
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	2 166 601 761	4 169 771 761	2 166 601 761	4 169 771 761
Biens et services				
Subventions pour charges de service public				
Titre 5. Dépenses d'investissement	1 446 880 000	537 500 000	1 446 880 000	537 500 000
Dépenses pour immobilisations corporelles				
Dépenses pour immobilisations incorporelles				
Titre 6. Dépenses d'intervention	-	-	-	-
Transfert aux ménages				
Transfert aux collectivités territoriales				
Transfert aux entreprises et secteurs d'activités				
Titre 7. Dépenses d'opérations financières	-	-	-	-
Prêts et avances				
Dotations en fonds propres				
Dépenses des participations financières				
Total pour le programme	-	-	-	-

EMPLOIS DE L' ETAT

Emplois rémunérés par l'Etat	Effectifs					
	Réalisation 2012(5)	Ouverts en LF pour 2013	Répartition prévisionnelle 2014			Total
			Prévisions de sorties (a)	Prévisions d'entrées (b)	Ecart (sorties - entrées)	
Solde permanente						
Solde forfaitaire globale	1 599 337 256	1 812 813 214	-			-
Catégorie A	152	171	12	35	23	194
Permanents	143	154	12	35	23	177
Non permanents	9	17	0	0	0	17
Catégorie B	209	263	9	5	-4	259
Permanents	186	222	7	5	-2	220
Non permanents	23	41	2	0	-2	39
Catégorie C	46	52	3	0	-3	49
Permanents	28	20	0	0	0	20
Non permanents	18	32	3	0	-3	29
Main d'œuvre non permanente	37	60	0	0	0	60
Total pour le programme	444	546 + 3 contractuels hors statut	24	40	16	562 + 3 contractuels hors statut

(5) La réalisation N-1 reprend la présentation du total du RAP N-1

Commentaires :

Une étude comparative du tableau nous révèle un écart important entre les emplois rémunérés par l'Etat (549 en 2013 contre 444 en 2012). Ceci est dû au fait qu'en 2012 il n'avait pas été tenu compte des emplois de l'Ecole de Préparation aux Carrières Administratives.

Dans le cadre de sa réforme, la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique se dessaisie de ses tâches de gestion administrative pour les transférer aux Directions Centrales des Ressources Humaines. Ce qui laisse penser qu'elle glisse désormais vers de nouvelles ambitions nécessitant de nouveaux métiers.

Ce sont essentiellement des métiers de catégorie A, répondant aux missions d'élaboration, de prescription, de pilotage et de contrôle de la mise en œuvre de la norme en matière de gestion des ressources humaines des agents civils de l'Etat, qui vont désormais gouverner sa politique publique. Pour cela, et pour faire face à ses futures attributions, soixante-dix fiches de postes correspondant aux profils ad hoc de ses nouvelles missions ont déjà été élaborées.

Ceci implique un besoin de recrutement :

- ✓ de trente-quatre (34) externes de catégorie A, pour les profils spécifiques que nous ne saurions trouver dans notre administration. En effet, ces profils présentent une forte technicité et ne sauraient être acquis par le biais d'une courte formation. Il s'agit de :
 - huit (8) Chargés de statistiques et des simulations en matière de ressources humaines ;
 - cinq (5) Chargés de la démarche qualité et du contrôle interne ;
 - quatre (4) Chargés des interventions sociales ;
 - huit (8) Archivistes ;
 - quatre (4) Chargés de communication ;
 - deux (2) Webmestres.

- ✓ des internes par le biais de la formation (encadrée par un plan pluriannuel) des ressources humaines disponibles, afin de leur permettre de faire face aux nouveaux défis assignés à la DGAFP, en occupant des emplois en adéquation avec leurs compétences. Ceci participe également de l'objectif d'accompagner les agents dans le cadre de la mutation de la DGAFP.

La Direction Générale de l'Ecole Nationale d'Administration sollicite pour sa part en complément d'effectifs :

- quatre (4) appariteurs, de catégorie B, pour faire face à ses besoins de service en rapport avec son métier d'enseignement ;
- un (1) Electricien de catégorie B, pour l'entretien du réseau ;
- un informaticien, de catégorie A, pour l'entretien du parc informatique.

En somme, le programme Fonction Publique disposerait, en 2014, d'un effectif de cinq cent soixante-cinq (565) agents pour réaliser ses ambitions.

— PROGRAMME GESTION DU CONTENTIEUX DE L'ETAT

PRESENTATION DU PROGRAMME

PERIMETRE DU PROGRAMME

Le programme "gestion du contentieux de l'Etat" est porté par Monsieur Serge Bertrand ABESSOLO, Directeur Général de l'Agence Judiciaire de l'Etat.

Cette administration, chargée de centraliser et de gérer le contentieux de l'Etat, en vertu de son mandat légal de représentation de l'Etat devant les juridictions, a hérité des missions de l'Agence Judiciaire du Trésor. Ces missions ont été développées et complétées pour tenir compte de l'ambition qu'elle s'assigne, en tant que Direction Générale au sein du Ministère du Budget, des Comptes Publics et de la Fonction Publique, mais aussi et surtout, pour faire face au double enjeu que constituent la prévention des risques liés à l'activité juridique de l'Etat et la maîtrise de l'ensemble du contentieux y relatif.

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 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.

ACTION N° 1 : Prévention 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

Cette mission incombe à l'ensemble des services de l'AJE. Elle consiste, notamment :

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

La production d'études juridiques

Cette mission incombe principalement au Service des Etudes Juridiques. Elle consiste, notamment :

- à élaborer des études juridiques sur toute question soumise pour avis à l'Agence Judiciaire de l'Etat ;
- à réaliser des dossiers juridiques sur des thèmes récurrents en matière de contentieux de l'Etat, à réunir et analyser la jurisprudence y relative ;
- à suivre l'évolution du droit et de la jurisprudence aux plans national, communautaire et international et en analyser la portée ;
- à élaborer tout projet de séminaire ou de formation à l'intention des publics intéressés.

ACTION N° 2 : Défense des intérêts publics en justice

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 devant la justice dont elle bénéficie. A cet égard, c'est exclusivement à l'Agence Judiciaire de l'Etat qu'il revient de représenter l'Etat, 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 vise 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 de 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.

PRESENTATION STRATEGIQUE DU PROGRAMME

ANALYSE STRATEGIQUE DU CONTEXTE ET DU CHAMP 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, 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 mettant en place l'Agence Judiciaire de l'Etat (AJE), les politiques attendent d'elle :

- La mise en place de tous les mécanismes qui permettront de réduire le volume et le coût du contentieux de l'Etat ;
- Le règlement rapide des affaires contentieuses de l'Etat ;
- L'amélioration des relations entre l'Etat et les usagers ;
- L'amélioration du service public ;
- Les sanctions aux usagers publics dont les comportements et les actes ont causés un préjudice à l'Etat et aux usagers.

Les faits marquants récents sont :

- La réduction des dépenses publiques ;
- La modernisation et la restructuration du service public ;
- La transformation de l'Agence Judiciaire du Trésor (AJT) en Agence Judiciaire de l'Etat (AJE) et l'érection de cette administration en Direction Générale ;
- La condamnation de l'Etat aux paiements de lourdes sommes du fait de la résiliation abusive de nombreux contrats aux enjeux financiers importants, conclus avec des partenaires internationaux.

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

- L'adoption du décret portant création, attributions, organisation et fonctionnement de l'AJE ;
- L'aboutissement du projet d'informatisation de l'AJE ;
- La réduction du montant des condamnations pécuniaires ;
- 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.

Aujourd'hui, dans l'action du programme, ce qui fait problème est l'absence de texte et consécutivement l'absence de crédits de l'AJE.

ENJEUX

L'AJE doit parvenir à faire respecter la légalité par les administrations et notamment par les administrateurs de crédits qui souvent engagent l'Etat en marge des lois et règlements en vigueur.

Il s'agit de limiter les trop nombreux risques de condamnations judiciaires que l'Etat encours du fait de l'activité de ses agents.

Le succès de cette mission dépend de deux facteurs essentiels :

- La prévention, à travers les actions de sensibilisations auprès des administrations ;
- La sanction contre les agents publics responsables de ces condamnations, notamment par l'exercice de l'action récursoire à leur rencontre.

Par ailleurs, en vertu de son mandat légal de représentation de l'Etat en justice, l'AJE doit parvenir à s'imposer à toutes les administrations pour centraliser et gérer l'ensemble du contentieux de l'Etat, conformément à la mission que lui ont assignée les pouvoirs publics.

ARBRE DES OBJECTIFS PLURIANNUELS

- faire respecter la légalité par les administrations
- limiter les trop nombreux risques de condamnations judiciaires que l'Etat encours
- centraliser et gérer l'ensemble du contentieux de l'Etat

Parvenir à réduire les actions contentieuses contre l'Etat

Mettre en oeuvre les actions et les voies de droit en vue de contribuer à l'amélioration du taux de recouvrement des créances contentieuses de l'Etat

Moderniser la gestion et le suivi du contentieux de l'Etat

Organiser les services de l'AJE en vue d'assurer la maîtrise de l'ensemble du contentieux de l'Etat

Mettre en place une gestion des ressources humaines adaptée à l'organisation et aux attributions de l'AJE

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 1 : Parvenir à réduire les actions contentieuses contre l'Etat

Objectif rattaché à l'Action : Prévention du contentieux

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- X Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Nombre de poursuites engagées contre l'Etat ;
- Montant des condamnations rendues en faveur de l'Etat ;
- Nombre de condamnations prononcées au profit de l'Etat ;
- Coût des honoraires des Avocats ;
- Nombre des réclamations et demandes d'interventions adressées par les usagers à l'AJE.

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Faire une étude en vue de déterminer le pourcentage du coût du contentieux par rapport aux ressources propres du Budget de l'Etat ;
- Choisir les avocats en fonction de leur spécialité, de leur expérience et de leur capacité à défendre les intérêts de l'Etat ;
- Elaborer un document de sensibilisation de l'Administration sur les risques juridiques liés à l'activité de l'Etat et le coût du contentieux y relatif ;
- Mener des actions de sensibilisation auprès des administrations sur le respect de la légalité ;
- Mettre en œuvre l'action récursoire contre les agents publics dont la faute personnelle a entraîné la condamnation de l'Etat.

Contribution des partenaires :

LES DCAJ :

- Veillez au respect de la légalité au sein de leur ministère ;
- Collaborer étroitement avec l'AJE dans le cadre de leur dossier juridique.

LES auxiliaires de justices et experts :

- Assister l'AJE dans l'évaluation des prétentions de requérants et l'établissement des éléments de preuves.

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 2 : 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'Etat

Objectif rattaché à l'Action : Défense des intérêts publics en justice

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Nombre de poursuites judiciaires engagées par l'Etat ;
- Nombre de condamnations pécuniaires prononcées au profit de l'Etat

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Identifier la nature et le montant des créances contentieuses de l'Etat
- Mettre en œuvre les voies de droit appropriées

Contribution des partenaires :

- Les Administrations : Fournir à l'AJE l'état de leurs créances contentieuses de l'Etat relevant de service.
- La recette perception du contentieux de l'Etat : Transmettre à l'AJE les états des créances résultant des condamnations pécuniaires prononcées par les juridictions en vue de l'établissement des états exécutoires.
- Les auxiliaires de justice : Assister l'AJE dans la mise en œuvre des poursuites contre les débiteurs de l'Etat.

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 3 : Moderniser la gestion et le suivi du contentieux de l'Etat

Objectif rattaché à l'Action : Défense des intérêts publics en justice

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Existence d'un système d'information centralisant le contentieux de l'Etat ;
- Nombre de ministères transmettant leurs dossiers contentieux ;
- Délais de traitement des dossiers contentieux par l'AJE.

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Acquérir un logiciel de gestion du contentieux de l'Etat et le déployer dans toutes les DCAJ ;
- Former les utilisateurs sur cet outil ;
- Désigner les DCAJ comme correspondants de l'AJE ;
- Elaborer une charte de travail avec les DCAJ et la faire valider par le SGG.

Contribution des partenaires :

- L'ANINF : Assister l'AJE dans l'élaboration des termes de référence et la mise en œuvre du projet.
- Les prestataires :
 - fournir le logiciel et les divers équipements informatiques ;
 - procéder à l'installation du système et des équipements ;
 - assurer la maintenance des équipements.

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 4 : Organiser les services de l'AJE en vue d'assurer la maîtrise de l'ensemble du contentieux de l'Etat

Objectif rattaché à l'Action : Défense des intérêts publics en justice

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- X Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Existence du texte organique ;
- Taux de déploiement des services déconcentrés ;
- Nombre de ministères transmettant leurs dossiers contentieux ;
- Nombre de contentieux par matière transmis à l'AJE.

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Elaborer le projet de texte portant organisation de l'AJE : prévoir des services déconcentrés au niveau national ;
- Suivre ce projet de texte jusqu'à son adoption et veiller à son application ;
- Mettre en place les services provinciaux et s'assurer de leur fonctionnement effectif ;
- Solliciter la nomination d'un conseiller juridique dans les ambassades et les Consulats Généraux qui seront les correspondants de l'AJE ;
- Elaborer une charte de travail avec les DCAJ et la faire valider par le SGG ;
- Soumettre à la signature du premier Ministre un projet de lettre circulaire relatif à la centralisation du contentieux de l'Etat.

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 5 : Mettre en place une gestion des ressources humaines adaptée à l'organisation et aux attributions de l'AJE

Objectif rattaché à l'Action : Prévention du contentieux

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- X Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Taux d'occupation des postes de travail ;
- Nombre de profils conformes aux postes de travail ;
- Nombre de profils inadaptés aux emplois disponibles à l'AJE ;
- Types de compétences disponibles au sein de l'AJE.

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Définir tous les postes de travail de l'AJE ;
- Affecter les agents en poste en fonction des profils de chaque poste de travail ;
- Elaborer un plan de recrutement et un plan de formation en fonction des besoins des services et le mettre en œuvre ;
- Lancer des appels à candidature internes à la Fonction Publique afin de pourvoir aux postes vacants ;
- Recruter auprès des Ecoles d'Administration pour les emplois non pourvus.

Contribution des partenaires :

- Les DCRH : Orienter et assister l'AJE dans la gestion des ressources humaines.
- Les universités, les grandes écoles et les écoles d'administrations : Contribuer à la mise en œuvre du plan de formation des personnels de l'AJE.

CADRAGE ANNUEL

PRESENTATION DES OBJECTIFS ANNUELS, DES INDICATEURS ASSOCIES ET DES ELEMENTS CLES DE STRATEGIES D'ACTION ANNUELLE

OBJECTIF ANNUEL N° 1 : Etre parvenu à réduire les actions contentieuses contre l'Etat de 5%

Objectif rattaché à l'Action : Prévention du contentieux de l'Etat

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Parvenir à réduire les actions contentieuses contre l'Etat

Résultat annuel/Précision sur les cibles:

- Avoir organisé 1 rencontre avec les administrations;
- Avoir organisé un séminaire par an ;
- Avoir constaté une réduction progressive et continue du nombre d'actions contentieuses contre l'Etat.

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2017
Nombre d'administrations rencontrées	Administrations rencontrée	19	0	18	18
Nombre de séminaires organisés	Séminaires organisés	0	0	1	4
Variation du nombre de poursuites engagées contre l'Etat	%	NR	3% (en cours)	5%	15%

Source des données : AJE

Mode de calcul des indicateurs :

- l'indicateur 1 se mesure en faisant le total des administrations rencontrées ;
- l'indicateur 2 se mesure en faisant le total des séminaires organisés;
- l'indicateur 3 se calcule en faisant le rapport, au numérateur, la différence entre le nombre de poursuites en année 2014 et le nombre de poursuites engagées en année 2013, et au dénominateur, le nombre de poursuites engagées en année 2013, exprimé en pourcentage.

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Produire des documents de sensibilisation des administrations ;
- Organiser une rencontre avec les administrations ;

Contribution des partenaires :

Les DCAJ :

- Veiller au respect de la légalité au sein de leurs ministères ;
- Collaborer étroitement avec l'AJE dans le cadre de leurs dossiers juridiques.

Les auxiliaires de justices et experts :

- Assister l'AJE dans l'évaluation des prétentions des requérants et l'établissement des éléments de preuve.

OBJECTIF ANNUEL N° 2 : Etre parvenu à identifier la nature des créances contentieuses de l'Etat et à déterminer leur montant

Objectif rattaché à l'Action : Défense des intérêts publics en justice

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : 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'Etat

Résultat annuel / précisions sur les cibles :

- Avoir constaté une augmentation du nombre de décisions rendues au profit de l'Etat en matière de recouvrement de créance ;
- Avoir constaté une augmentation du nombre de poursuites engagées contre les débiteurs de l'Etat.

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2017
Nombre de décisions rendues au profit de l'Etat	Nombre de décisions rendues	14	6 (en cours)	NR	NR
Nombre de poursuites engagées contre les débiteurs de l'Etat	Nombre d'actes introductifs d'instance	16	3 (en cours)	NR	NR

Source des données : AJE

Mode de calcul des indicateurs :

- l'indicateur 1 se mesure en faisant le total des décisions rendues au profit de l'Etat dans l'année ;
- l'indicateur 2 se mesure en faisant le total des poursuites engagées contre les débiteurs de l'Etat dans l'année.

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Se rapprocher de toutes les administrations pour connaître la liste des débiteurs ;
- Constituer un répertoire de ces débiteurs ;
- convoquer ces débiteurs et mettre en œuvre les voies de droit appropriées ;
- Etablir les états exécutoires des créances résultant des condamnations judiciaires ;
- Mener des enquêtes et investigations diverses.

Contribution des partenaires :

Les administrations :

- Fournir à l'AJE l'état des créances contentieuses de l'Etat relevant de leurs services ;
- Saisir la DGCRCP pour communication des rapports de contrôle et d'audit de l'exécution des marchés de l'Etat ;
- Saisir la DGMP pour communication de la liste des entreprises interdites de soumissionner.

La Recette Perception du Contentieux de l'Etat :

- Transmettre à l'AJE les états des créances résultants des condamnations pécuniaires prononcées par les juridictions en vue de l'établissement des états exécutoires.

Les auxiliaires de justice :

- Assister l'AJE dans la mise en œuvre des poursuites contre les débiteurs de l'Etat.

Les prestataires :

- Fournir le logiciel et les divers équipements informatiques ;
- Procéder à l'installation du système et des équipements ;
- Assurer la maintenance des équipements.

OBJECTIF ANNUEL N° 3 : Disposer d'une fiche de poste pour chaque agent et d'un plan de formation

Objectif rattaché à l'Action : Prévention du contentieux

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Mettre en place une gestion des ressources humaines adaptée à l'organisation et aux attributions de l'AJE

Résultat annuel / précisions sur les cibles :

- Disposer de compétences supplémentaires conformes aux missions de l'AJE ;
- Avoir constaté l'existence de profils conformes à l'ensemble des postes de travail.

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2017
Types de compétences disponibles au sein de l'AJE	Type de compétences	NR	8	11	11
Pourcentage de profils conformes aux postes de travail	%	NR	100%	100%	100%

Source des données : AJE

Mode de calcul des indicateurs :

- l'indicateur 1 se mesure par le total des types de compétences disponibles à l'AJE ;
- l'indicateur 2 se calcule en faisant le rapport entre le nombre de profils conformes sur le nombre total de postes de travail.

Éléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Définir tous les postes de travail en fonction des activités de l'AJE ;
- Elaborer un fichier des personnels de l'AJE ;
- Déployer les personnels en fonction de leur profil ;
- Elaborer un plan de formation.

Contribution des partenaires :

- Les DCRH : orienter et assister l'AJE dans la gestion des ressources humaines.
- Les universités, les grandes écoles et les écoles d'administrations : contribuer à la mise en œuvre du plan de formation des personnels de l'AJE.

PRESENTATION DES MOYENS DEMANDES

PROPOSITIONS BUDGETAIRES

PRESENTATION DES CREDITS PAR ACTION ET PAR TITRE

	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Ouvertes en LF pour 2013	Demandées pour 2014	Votés en LF pour 2013	Demandés pour 2014
Action : Prévention du contentieux				
Action 1: Prévention du contentieux				
Titre 2. Dépenses de personnel				
Titre 3. Dépenses de fonctionnement		52 000 000		52 000 000
Titre 5. Dépenses d'investissement				
Titre 6. Dépenses d'intervention				
Titre 7. Dépenses d'opérations financières				
FDC, ADP(2) et autres ressources attendus				
Action 2 : défense des intérêts publics en justice				
Titre 2. Dépenses de personnel				
Titre 3. Dépenses de fonctionnement		150 343 000		150 343 000
Titre 5. Dépenses d'investissement	néant		néant	
Titre 6. Dépenses d'intervention				
Titre 7. Dépenses d'opérations financières				
FDC, ADP et autres ressources attendus				
Total pour le programme		202 343 000		202 343 000
Dont :				
Titre 2. Dépenses de personnel				
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	227 464 000	202 343 000	227 464 000	202 343 000
Titre 5. Dépenses d'investissement				
Titre 6. Dépenses d'intervention				
Titre 7. Dépenses d'opérations financières				

(3) Les crédits qui figurent dans cette colonne sont ceux de la loi finances initiale ou de la loi de finances rectificative si cette dernière intervient.

(4) FDC : fonds de concours (article 31 de la LOLFEB)
ADP : attributions de produits (article 32 de la LOLFEB)

PRESENTATION DES CREDITS PAR TITRE

Titres et catégories	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Ouvertes en LF pour 2013	Demandées pour 2014	Votés en LF pour 2013	Demandés pour 2014
Titre 2. Dépenses de personnel				
Rémunérations d'activités				
Cotisations et contributions sociales				
Prestations et allocations diverses				
Dépenses de personnel non classées				
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	227 464 000	202 343 000	227 464 000	202 343 000
Biens et services				
Subventions pour charges de service public				
Titre 5. Dépenses d'investissement				
Dépenses pour immobilisations corporelles				
Dépenses pour immobilisations incorporelles				
Titre 6. Dépenses d'intervention				
Transfert aux ménages				
Transfert aux collectivités territoriales				
Transfert aux entreprises et secteurs d'activités				
Titre 7. Dépenses d'opérations financières				
Prêts et avances				
Dotations en fonds propres				
Dépenses des participations financières				
Total pour le programme	227 464 000	202 343 000	227 464 000	202 343 000

EMPLOIS DE L' ETAT

Emplois rémunérés par l'Etat	Effectifs					
	Réalisation 2012 (5)	Ouverts en LF pour 2013 (a)	Répartition prévisionnelle 2014			Total
			Prévisions de sorties	Prévisions d'entrées (b)	Ecart (sorties - entrées)	
Solde permanente						
Solde forfaitaire globale		1	0	0	0	1
Catégorie A		40	0	51	51	91
Permanents						
Non permanents						
Catégorie B		14	0	9	9	23
Permanents						
Non permanents						
Catégorie C		4	1	1	0	4
Permanents						
Non permanents						
Main d'œuvre non permanente		5	1	15	14	19
Total pour le programme		64	2	76	74	138

(6) La réalisation N-1 reprend la présentation du total du RAP N-1

— PROGRAMME

GESTION DES DEPENSES PUBLIQUES ET CONTROLE DES RESSOURCES

PRESENTATION DU PROGRAMME

PERIMETRE DU PROGRAMME

Le programme Gestion des Dépenses Publiques et Contrôle des Ressources piloté par le Directeur Général du Budget, **Monsieur Yves Fernand MANFOUMBI**, vise l'efficacité de la dépense publique, la sécurisation et l'optimisation des ressources de l'Etat. La mise en œuvre de ce programme est communément assurée par les services de la Direction Générale du Budget (DGB) et ceux de la Direction Générale du Contrôle des Ressources et des Charges Publiques (DGCRCP).

Le programme 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, à la gestion fiscale et aux engagements financiers de l'Etat recouvre :

- 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 de l'Etat.

Ce programme ne recouvre pas :

- la gestion administrative des agents civils, qui relève du programme Fonction Publique;
- la gestion administrative des magistrats, qui relève d'un centre de gestion propre au pouvoir judiciaire;
- la gestion administrative des militaires, qui relève d'un centre de gestion propre aux personnels des Forces de Défense et de Sécurité ;
- la gestion de la trésorerie, qui relève du programme "comptabilité et trésorerie de l'Etat ";
- le paiement de la dépense, qui relève du programme "comptabilité et trésorerie de l'Etat ".

La réalisation du programme s'articule autour de trois (3) actions à savoir : élaboration et suivi de l'exécution des lois de finances (I), Contrôle des ressources et des charges (II), gestion du patrimoine de l'Etat (III).

ACTION N° 1 : Elaboration et suivi de l'exécution des lois de finances

Cette action incombe à la Direction de la Préparation et de la Programmation Budgétaires (DPPB), à la Direction de la Solde (DS), à la Direction de l'Exécution du Budget et de l'Evaluation des Politiques Budgétaires (DEBEPB) ainsi qu'à l'équipe projet BOP, l'équipe CDMT, les correspondants budgétaires et les DCAF.

Elle consiste à :

- la modernisation de la gestion des finances publiques et au basculement intégral en mode LOLFEB au 1er janvier 2015 ;
- la mise en place effective des comptabilités générale, budgétaire, matières et analytique prévues par la réforme ;
- bien évaluer les besoins des services de l'Etat ;
- procéder à leur hiérarchisation ;
- déposer la loi de finances dans les délais constitutionnels ;
- exécuter les dépenses conformément aux autorisations budgétaires ;
- faire assimiler aux différents acteurs de la chaîne des dépenses les procédures d'exécution ;
- rendre plus fluide le circuit de la dépense dans sa partie administrative.

La DPPB élabore et dépose la loi de finances au Parlement dans les délais constitutionnels.

La DS assure la liquidation et le traitement des rémunérations des agents publics conformément aux informations émanant des différents centres de gestion. En outre, dans le cadre de la maîtrise de la masse salariale, elle est amenée à réaliser un certain nombre d'opérations visant notamment l'assainissement du fichier solde (contrôle de l'émargement, des titulaires de fonctions, etc.).

Quant à la DEBEPB, elle exécute et évalue les performances. A ce titre, un nouveau système d'information est en cours d'expérimentation et devrait permettre d'améliorer la traçabilité des dossiers de dépenses. Ainsi, les responsabilités des différents intervenants dans la chaîne de la dépense seront clairement établies.

ACTION N° 2 : Contrôle des ressources et des charges

Le contrôle des ressources et des charges est assuré par la DGCRCP. Il consiste à :

- s'assurer de recouvrement de toutes les recettes de l'Etat ;
- s'assurer du versement au Trésor de toutes les recettes recouvrées ;
- mettre en place des mécanismes visant à mobiliser les recettes qui échappent à l'Etat ;
- contrôler l'utilisation de ces ressources

Le décret qui crée la DGCRCP prévoit le déploiement des contrôleurs au sein des différentes administrations centrales et déconcentrées, ainsi qu'une direction du service fait et une direction des audits et du contrôle qualité.

ACTION N° 3 : Gestion du patrimoine de l'Etat

L'Etat, à l'instar des personnes physiques, doit faire à un moment donné le point de ses acquisitions en biens meubles et immeubles. Ce travail d'inventaire et d'évaluation du patrimoine de l'Etat est assuré par la Direction du Patrimoine Administratif (DPA).

Il s'agit notamment de :

- procéder à l'évaluation en volume et en valeur du patrimoine existant ;
- de mettre à jour le fichier patrimoine de l'Etat en enregistrant les sorties et les entrées.

Pour ce faire, la DPA s'appuiera sur les différents services du patrimoine prévus par les décrets n°1229/PR/MBCFPRE et 1230 PR/MBCFPRE du 13 octobre 2011 portant réorganisation de la DGB et des DCAF.

CADRAGE STRATEGIQUE

PRESENTATION STRATEGIQUE DU PROGRAMME

ANALYSE STRATEGIQUE DU CONTEXTE ET DU CHAMP DU PROGRAMME

Gabon, membre d'une zone économique et monétaire caractérisée par un exercice périodique de surveillance multilatérale basé notamment sur le respect des critères de convergence qui commandent une certaine discipline budgétaire (*nécessité d'un solde primaire positif, ratio masse salariale sur recettes fiscales inférieur ou égal à 35%, etc.*), s'est engagé, après avoir été longtemps sous Programme d'ajustement structurel avec le FMI, dans un processus d'assainissement des finances publiques dès le début des années 2000.

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 relative aux lois de finances et à l'exécution budgétaire (LOLFEB), ainsi que la mise en place d'un Cadrage des Dépenses à Moyen Terme (CDMT). A ces mesures, s'ajoutent la réorganisation de la DGB et de la Direction Générale du Contrôle Financier muée en Direction Générale du Contrôle des ressources et des Charges Publiques (DGCRCP).

Le renforcement du socle juridique en matière de finances publiques présenté ci-dessus devrait permettre à ces deux Directions Générales (DGB et DGCRCP) de :

- réaliser une meilleure allocation des ressources grâce à la communication des enveloppes budgétaires avant la tenue des conférences budgétaires ;
- améliorer le circuit de la dépense avec la fixation de délais de traitement de dossiers par service ;
- 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 ;
- éviter la reconduction systématique des dotations budgétaires ;
- arriver 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.

Toutefois, ces réformes, qui ont donné lieu à la mise en place de nouveaux outils de gestion, tardent à être assimilées par certains acteurs impliqués dans la chaîne de dépense.

La réalisation des activités du programme au cours de l'exercice 2014 nécessite un budget de 198.314.801.981 francs CFA, dont les dépenses en gestion centralisée qui doivent faire l'objet d'une ventilation dans les différents programmes concernés, contre 15.458.722.036 francs CFA en 2013, soit une augmentation de près de 92%, pour un effectif de 682 toutes catégories d'agents confondus.

ENJEUX

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 Emergent (PSGE).

Il s'agit notamment de :

- Améliorer l'efficacité de la dépense publique ;
- Faire passer l'Etat d'une logique de moyens à une culture de résultats ;
- 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

- Améliorer l'efficacité de la dépense publique
- Faire passer l'Etat d'une logique de moyens à une culture de résultats
- 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

Accéder au mode de gestion par objectifs de programme.

Optimiser la gestion de la dépense publique

Sécuriser et optimiser les ressources publiques

Améliorer la gestion du patrimoine de l'Etat

Fonctionner avec un système d'information intégré de gestion
budgétaire et comptable.

Renforcer les capacités des agents de la DGB et de la DGCR

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 1 : Accéder au mode de gestion par objectifs de programme

Objectif rattaché à l'action: Elaboration et suivi de l'exécution des lois de finances.

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- écart entre les moyens budgétaires demandés par le RPROG et les demandes présentées au Parlement dans le projet de Loi de Finances ;
- taux de conformité aux règles dans l'élaboration et l'exécution budgétaire des PAP (grille d'évaluation à prévoir) ;
- % de PAP ayant fait l'objet d'une validation formalisée par le Ministre, avant et après conférences budgétaires ;
- taux de réalisation du projet de système intégré de gestion budgétaire et comptable ;
- % de Directions générales pratiquant du contrôle interne ;
- nombre de programmes dotés d'un tableau de bord ;
- nombre d'objectifs d'économie structurelle inscrits dans les PAP et atteints ;
- nombre de pratiques nouvelles de management expérimentées par les RPROG dans le ; cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre de leur PAP.

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Améliorer l'efficacité de la dépense publique
- Prendre systématiquement les RPROG comme interlocuteurs privilégiés dans la mise en œuvre de la réforme ;
- Evaluer le niveau de maîtrise des nouvelles exigences par chaque ordonnateur ; délégué
- Organiser des formations des ordonnateurs délégués pour améliorer ce niveau de maîtrise ;
- Faire évoluer les différents types de conférences budgétaires : conférences d'économie structurelle, conférences de performance, conférences budgétaires ;
- Accompagner les équipes de programmes en phase de gouvernance de la mise en œuvre du PAP ;
- Assainir le fichier de la Solde, en relation avec les RPROG ;
- Mettre en œuvre le nouveau logiciel Vectis, d'abord en mode budget de moyens puis en mode budget de résultats ;
- Mettre en place des démarches de formation et d'accompagnement formation des hauts managers.

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 2 : Optimiser la gestion de la dépense publique

Objectif rattaché à l'action: Elaboration et suivi de l'exécution des lois de finances.

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Pourcentage des crédits alloués aux projets prioritaires du PSGE dans le budget de l'Etat.
Pourcentage des crédits non consommés
- Nombre des demandes de rallonge et des virements des crédits enregistrés avec leurs volumes.
- Ecart global entre les dépenses courantes prévisionnelles et les dépenses courantes effectives chaque année.
- Pourcentage de dossiers ayant fait l'objet d'un contrôle sur place.
- Ratio masse salariale sur recettes fiscales.
- Ecart entre les délais réels et les engagements pris dans le traitement des opérations.

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Prendre en compte les projets inscrits dans le PSGE et donner une force juridique au CDMT
- Réduire le volume des crédits non consommés
- Limiter les demandes de rallonge des crédits votés et de virement
- Maîtriser les dépenses courantes et réaliser des économies structurelles
- Respecter les délais de traitement des dossiers de dépense
- Crédibiliser la réalité du service fait

OBJECTIF PLURIANNUEL N°3 : Sécuriser et optimiser les ressources publiques

Objectif rattaché à l'action: Contrôle des Ressources et des Charges.

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- X Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Existence d'une cartographie des risques par type de ressources
- Nombre de dispositifs de contrôles opérationnels
- Ecart entre recettes attendues et recettes réalisées

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Poursuite des activités de prise de contact avec les responsables des administrations génératrices de recettes et de connaissance de l'environnement ;
- Evaluation de l'application des textes en vigueur, revue du processus ainsi que des procédures mises en place par les administrations concernées afin d'identifier les risques ;
- Etablissement et validation d'une cartographie des risques, mise à jour ;
- Conception des dispositifs de contrôle permanent (contrôle interne) et périodique (audit) pour répondre aux risques identifiés afin d'atteindre l'objectif d'optimisation et de sécurisation des ressources publiques ;
- Vulgarisation du processus en mettant en place une démarche collaborative avec les entités concernées

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 4 : Améliorer la gestion du patrimoine de l'Etat

Objectif rattaché à l'action: Gestion du patrimoine de l'Etat

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Existence du bilan patrimonial de l'Etat
- Pourcentage d'utilisateurs formés sur le logiciel Praxis
- Nombre de Services du Patrimoine dotés du logiciel Praxis

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- faire valider le manuel des procédures de gestion du patrimoine administratif (collecte des données et rédaction);
- Faire valider le projet de nomenclature sommaire des biens patrimoniaux (collecte des données et revue du cadre comptable existant);
- Elaborer un guide d'utilisateurs de Praxis
- Vulgariser la tenue de la comptabilité spéciale des matières;
- Elaborer un texte d'application du décret n°1379/PR du 11/11/11 relatif à la comptabilité spéciale des matières en vue de clarifier notamment les responsabilités entre les différents acteurs;
- Déployer le système informatique de gestion du patrimoine (Praxis) dans les ministères;
- Faire des inventaires permanents de tout le patrimoine de l'Etat.

OBJECTIF PLURIANNUEL N°5 : Fonctionner avec un système d'information intégré de gestion budgétaire et comptable

Objectif rattaché à l'action: Elaboration et suivi de l'exécution des lois de finances

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Niveau d'implémentation du système.
- Nombre d'administrations utilisant le système unifié.
- Nombre d'utilisateurs formés.

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Former les agents dédiés à l'utilisation des nouveaux outils de ce logiciel ;
- Déployer dans les administrations impliquées dans la chaîne de la dépense ce nouveau logiciel;
- Veiller à la cohérence des applications existantes et en cours d'acquisition.

OBJECTIF PLURIANNUEL N°6 : Mettre en œuvre le plan de formation de la DGB et de la DGCRCP

Objectif rattaché aux actions : Elaboration et suivi de l'exécution des lois de finances / Contrôle des ressources et des charges / Gestion du patrimoine de l'Etat.

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Nombre d'agents formés
- Nombre de compétences développées

Éléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Identifier et analyser les besoins de formations prioritaires en fonction des nouvelles missions des DG
- Planifier les actions de formation
- Programmer et mettre en œuvre des actions de formation
- Suivre et évaluer la formation

PRESENTATION DES OBJECTIFS ANNUELS, DES INDICATEURS ASSOCIES ET DES ELEMENTS CLES DE STRATEGIES D'ACTION ANNUELLE

OBJECTIF ANNUEL N° 1 : Etre parvenu à faire des RPROG et RBOP les moteurs d'une part de la mise en œuvre des PAP 2014, et d'autre part de l'élaboration du projet de budget 2015 exclusivement en mode LOLFEB

Objectif rattaché à l'action : Elaboration et suivi de l'exécution des lois de finances

Objectif issu de l'objectif pluriannuel 1 : Accéder au mode de gestion par objectifs de programme

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu 2013	Cible 2014	Cible à échéance 2016
Nombre de PAP dont la mise en œuvre a fait l'objet de revues d'objectifs mensuelles et formalisées	PAP			70	90
Taux d'atteinte des objectifs contenus dans les projets annuels de performance	%			65%	85%
Ecart entre les moyens budgétaires demandés par le RPROG et les demandes présentées au Parlement dans le projet de Loi de Finances	%			20%	5%
Nombre de séminaires BOP animés par le RPROG avec les responsables de l'administration placés sous son autorité managériale	Séminaire			120	180
Taux de participation des responsables de l'administration aux séminaires BOP animés par le RPROG	%			60%	90%
Nombre de contrats objectifs / performance conclus entre les RPROG et les opérateurs de l'Etat impliqués dans le champ du programme	COP			40	100 (cumulé 2014-2017)

Source des données : équipe BOP

Mode de calcul des indicateurs :

- Indicateur 1 : calculé à partir de la météo des programmes
- Indicateur 3 : écart entre les propositions budgétaires présentées en conférence de l'été 2014 et celles contenues dans les PAP 2015 définitifs après arbitrages
- Indicateur 6 : Nombre de séminaires BOP animés par le RPROG avec les responsables de l'administration placés sous son autorité managériale : de 1 à 2 séminaires pour chacun des 90 programmes en 2014, soit 120 au total ; 2 séminaires par programme à échéance pluriannuelle, soit 180 au total

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Former et accompagner les RPROG dans la préparation et l'animation des séminaires de déploiement des PAP
- Former et accompagner les RPROG et les RBOP dans l'élaboration des lettres d'objectifs et des tableaux de bord
- Former et accompagner les RPROG et les RBOP dans l'approfondissement des modes d'animation du pilotage de la mise en œuvre des PAP en cours d'exercice
- Accompagner les RPROG dans l'élaboration des PAP pour 2015, en veillant notamment à ce que cette élaboration implique un cercle plus large d'acteurs (responsables de services déconcentrés et opérateurs de l'Etat notamment).

OBJECTIF ANNUEL N°2: Etre parvenu à rénover le mode et les pratiques d'élaboration et de vote du budget grâce à la budgétisation par objectifs de programme

Objectif rattaché à l'action : Elaboration et suivi de l'exécution des lois de finances

Objectif issu de l'objectif pluriannuel 1 : Accéder au mode de gestion par objectifs de programme

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat 2012	Résultat prévu année 2013	Cible 2014	Cible à échéance 2016
% de PAP ayant fait l'objet d'une validation formalisée par le Ministre, avant conférences budgétaires	%			100%	100%
Nombre de PAP ayant fait l'objet d'arbitrages budgétaires en interne au Ministère, avant intervention de la DGB	PAP			70%	95%
% de RPROG sollicités pour expliquer leurs propositions budgétaires devant les commissions parlementaires	%			50%	90%
Nombre de propositions de budgets s'inscrivant d'emblée dans les plafonds budgétaires fixés pour le Ministère et pour le programme	Proposition budgétaire			80%	100%
Nombre de questions posées par les parlementaires sur le contenu des PAP annexés au projet de loi de finances	Question			100	1000

Source des données : équipe BOP, DGB, DGRI

Mode de calcul des indicateurs :

- Indicateur 1 : le résultat est déterminé par exploitation du canevas de synthèse des programmes qui sera élaboré pour les conférences budgétaires de l'été 2014
- Indicateur 3 : grille d'évaluation ad hoc

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Organiser les temps de validation des PAP par le Ministre dans le processus budgétaire
- Mieux distinguer les 3 temps de rencontres dans le processus de préparation budgétaire : conférences d'économie structurelle, conférences de performance, conférences budgétaires ; améliorer le niveau de préparation de chacune de ces conférences
- Faire des conférences budgétaires de l'été 2014 de véritables temps de négociation budgétaire
- Aider les RPROG à améliorer progressivement la qualité de leur PAP : pertinence des objectifs et des indicateurs, justification des demandes de moyens
- Améliorer la clarté des relevés de conclusions et de décisions à l'issue de chaque conférence
- Assurer la transparence des arbitrages réalisés à l'issue des conférences budgétaires de l'été
- Aider les ministres à présenter efficacement leur PAP et leurs demandes de moyens devant le Parlement
- Conduire des actions de formation / sensibilisation des parlementaires et des membres des institutions à la BOP, au nouveau processus budgétaire et à leur rôle dans la réforme
- Mettre en place un dispositif de compte à rebours permettant de disposer de tous les PAP au plus tard le 30 septembre

ANNUEL N°3: Avoir obtenu de chaque programme un plan de premier développement du contrôle interne sur le suivi physico-financier des projets et le domaine budgétaire et comptable

Objectif rattaché à l'action: Elaboration et suivi de l'exécution des lois de finances

Objectif issu de l'objectif pluriannuel 1 : Accéder au mode de gestion par objectifs de programme

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat 2012	Résultat prévu 2013	Cible 2014	Cible à échéance 2016
Nombre de questions posées par les parlementaires sur le contenu des PAP annexés au projet de loi de finances	%			100%	
% de Directions générales pratiquant du contrôle interne	%			50%	100%

Source des données : DGCRCP

Mode de calcul des indicateurs :

- ✓ Indicateur 1 : le plan indique les processus et les procédures formalisées pour lesquelles un ou des contrôles internes seront réalisés en 2014

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Accompagner la réalisation d'un état des lieux des processus auditables de chaque programme
- Prioriser les processus à mettre sous contrôle
- Faire un état des lieux des référentiels existants sur les domaines « suivi physique et financier des projets » et « budgétaire et comptable »
- Travailler avec l'inspection l'élaboration des procédures permettant la mise sous contrôle des deux domaines susmentionnés.

ANNUEL N°4 : Disposer d'un tableau de bord BOP pour chaque programme conduisant à mettre sous contrôle l'ensemble des indicateurs d'objectifs PAP

Objectif rattaché à l'action : Elaboration et suivi de l'exécution des lois de finances

Objectif issu de l'objectif pluriannuel 1 : Accéder au mode de gestion par objectifs de programme

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat 2012	Résultat prévu 2013	Cible 2014	Cible à échéance 2016
Nombre de programmes dotés d'un tableau de bord	Programme			90	
% de programmes pour lequel un mode de dialogue de gestion précis a été formalisé et mis en œuvre	%			90%	100%

Source des données : équipe BOP

Mode de calcul des indicateurs :

- ✓ Indicateur 2 : résultat déterminé, dans chaque programme, sur la base de l'existence formalisée précisant le dialogue de gestion en vigueur

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

Pour chaque programme :

- Lister les indicateurs à mettre sous contrôle
- Définir une fréquence d'alimentation du tableau de bord
- Faire une analyse des données sous contrôle ou non aujourd'hui
- Définir une procédure pour mettre sous contrôle les indicateurs qui ne le sont pas aujourd'hui

- Accompagner chaque point focal BOP sur programme dans la définition du processus d'enregistrement, remontée et agrégation des données pour le renseignement des indicateurs
- Définir le système de tableaux de bord : tableaux de bord du RPROG, du RBOP, du RUO
- Proposer un mode type de formalisation d'un tableau de bord
- Choisir un outil simple de production automatisée de tableaux de bord

OBJECTIF ANNUEL N°5 : Avoir réalisé un coaching sur 12 mois d'au moins 80 % des RPROG

Objectif rattaché à l'action : Elaboration et suivi de l'exécution des lois de finances

Objectif issu de l'objectif pluriannuel 1 : Accéder au mode de gestion par objectifs de programme

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2016
% de RPROG ayant bénéficié d'un coaching sur 12 mois de la part de l'équipe BOP					

Source des données : équipe BOP

Mode de calcul des indicateurs :

- ✓ résultat calculé sur la base des relevés de conclusion des séances de coaching formalisés par les accompagnateurs de l'équipe BOP

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Elaborer, mettre en place et alimenter un outil permettant de suivre d'une part les activités de pilotage des RPROG sur programme et d'autre part les actions d'appui de l'équipe projet BOP aux RPROG : météo du pilotage des programmes
- Tenir une séance de travail mensuelle entre un membre de l'équipe projet BOP et chaque RPROG
- Formaliser un relevé de conclusion à l'issue de chaque séance mensuelle et le remettre au RPROG.

OBJECTIF ANNUEL N°6 : Respecter les délais de préparation et de dépôt du projet de loi de finances

Objectif rattaché à l'action : Elaboration et suivi de l'exécution des lois de finances

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Optimiser la gestion de la dépense publique

Résultat : déposer la loi des finances le 15 septembre 2013 au plus tard

Indicateurs:

Indicateur	Unités	Niveau de départ	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2016
Nombre de jour(s) d'avance par rapport au délai légal de dépôt	Jour	0	NC	0	1	1

Source : Commission des finances de l'Assemblée nationale et Direction du Budget.

Mode de calcul :

Cet indicateur se mesure en nombre de jour en relation avec la date légale de dépôt du PLF. L'objectif est de déposer le projet de loi de finances sur la table de l'Assemblée Nationale un jour avant la date constitutionnelle.

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

La Constitution fixe le dépôt légal du projet de loi de finances et des documents annexes.

Afin de respecter ce délai, la DGB se propose de :

- rédiger un programme de travail d'élaboration budgétaire (loi de finances) et en faire large diffusion auprès des acteurs impliqués (sectoriels);
- démarrer le processus budgétaire dès le mois de mars ;
- faire adopter et diffuser le texte réglementaire qui fixe, pour chaque acteur du processus budgétaire, les délais de transmission des données ;
- examiner les besoins nouveaux uniquement dans le cadre de la loi de finances rectificative (LFR).

OBJECTIF ANNUEL N°7 : renforcer la formation des DCAF sur l'appropriation des outils budgétaires

Objectif rattaché à l'action : Elaboration et suivi de l'exécution des lois de finances

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Optimiser la gestion de la dépense publique

Résultat : obtenir au moins 50% des dossiers correctement ficelés sur l'ensemble transmis à la DGB.

Indicateurs :

Indicateurs	Unités	Niveau de départ	Rappel du résultat 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2016
2.1 : Pourcentage d'outils correctement élaborés transmis à la DGB	%	0%	NC	NC	50%	95%
2.2 : Pourcentage des dossiers irréguliers	%					0%
2.3: pourcentage de termes de référence (TDR) obtenus conformes dans les temps	%	NC	NC	8%	50%	80%

Source indicateur 2.1 : Direction de l'Exécution du Budget et de l'Evaluation des Politiques Budgétaires (DEBEPB)

Ce pourcentage s'obtient en faisant le rapport entre le nombre d'outils correctement élaborés sur le nombre total d'outils reçus.

Source indicateur 2.2 : DEBEPB

Cet indicateur s'obtient en rapportant le nombre des dossiers rejetés sur le total des dossiers reçus.

Source indicateur 2.3 : DPPB

Il mesure le nombre de TDR conformes fournis dans les temps rapportés au nombre de TDR reçus dans le même temps.

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

Il s'agit de :

- Poursuivre et intensifier les formations en matière de montage de projets à l'intention des administrateurs, des Ordonnateurs délégués et des Gestionnaires des programmes de crédits ;
- Accompagner les administrateurs délégués de crédits dans l'élaboration des plans de passation de marchés et des plans d'engagements. Dans la production de ces plans, les administrateurs de crédits sont assistés par les directeurs centraux des affaires financières (DCAF) qui animent un suivi rigoureux du respect de ces plans.

OBJECTIF ANNUEL N°8 : Améliorer la préparation et le suivi de l'exécution des budgets de fonctionnement

Objectif rattaché à l'action : Elaboration et suivi de l'exécution des lois de finances

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Optimiser la gestion de la dépense publique

Résultat : Avoir les besoins des administrations bien évalués, réalisé au moins 70% de contrôles sur place et obtenir un circuit de la dépense plus fluide.

Indicateurs :

Indicateurs	Unités	Niveau de départ	Rappel du résultat 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2016
3.1 : Pourcentage de crédits non consommés avant l'arrêt des engagements	%	19,7%	19,7%	15%	≤ 10%	≤ 5%
3.2 : Pourcentage de dossiers de fonctionnement ayant fait l'objet d'un contrôle sur place	%	NC	50%	≥ 70%	≥ 75%	80%
3.3 : Pourcentage des rallonges accordées.	%	NC	NC	NC	≤ 0,5%	0%
3.4 : Pourcentage des virements accordés.	%				≤ 0,5%	
3.5 : Pourcentage des crédits centralisés ventilés dans les programmes	%	0%	0%	0%	≤ 70%	100%
3.6 : Ecart entre les dépenses arrêtées par le Parlement et les dépenses programmées (CDMT)	%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	2,5%

Source indicateur 3.1 : Système d'information intégré (SYBI)

Cet indicateur s'obtient en rapportant les dépenses non consommées sur le total des dépenses.

Source indicateur 3.2 : DGCRCP

Cet indicateur se calcule en rapportant le nombre de dossiers de fonctionnement ayant fait l'objet de contrôle sur place sur le nombre total de dossiers de fonctionnement reçu.

Il convient de relever que les contrôles ne concernent que les dépenses supérieures ou égales à 2 millions de FCFA.

Source indicateur 3.3 et 3.4 : DPPB

Les demandes de rallonges et de virements, prises en compte séparément, ne devront pas être supérieures à un volume de crédit de 0,5% du budget de l'Etat (hors dette, solde permanente et dépôts).

Source indicateur 3.5 : DPPB

Cet indicateur est le rapport entre les crédits ventilés sur le montant des crédits centralisés.

Source indicateur 3.6 : DPPB (le logiciel de préparation budgétaire PR2K et CDMT)

Il se mesure par le rapport entre les dépenses autorisées et les dépenses programmées (CDMT), exprimé en pourcentage. Cet écart ne doit pas être supérieur à 4.5%.

Éléments clés de stratégie d'action annuelle :

Il s'agit de :

- Mettre en place une cellule de traitement des dossiers irréguliers ;
- augmenter le contrôle sur les dépenses de fonctionnement;
- transmettre les plafonds budgétaires aux sectoriels avant les conférences de répartition
- poursuivre la ventilation dans les différents programmes des crédits en gestion centralisée ;
- poursuivre le déploiement des Contrôleurs budgétaires dans les administrations, établissements secondaires publiques et les collectivités locales;
- rédiger les normes et les procédures de contrôle budgétaire ;
- finaliser l'applicatif de contrôle des prix pour le rendre utilisable par l'ensemble des Contrôleurs et des Administrateurs de crédits (2FE);
- former les Contrôleurs Budgétaires sur la conduite des contrôles ;
- renforcer le programme d'audit des subventions;

- Instaurer une plateforme de discussion budgétaire entre le Parlement et le Gouvernement avant les conférences budgétaires des administrations ;
- prendre en compte les directives issues de cette plateforme afin de limiter les écarts importants qui peuvent survenir entre la programmation et l'autorisation budgétaire ;
- faire adopter le texte relatif au CDMT ;
- initier des actions de sensibilisation à l'endroit des administrateurs de crédits sur le respect des autorisations budgétaires ;
- Mettre en place un outil informatique de suivi des mouvements budgétaires.

OBJECTIF ANNUEL N°9 : Consacrer au moins 90% du budget d'investissement aux projets d'investissement PSGE et s'assurer de son exécution

Objectif rattaché à l'action : Elaboration et suivi de l'exécution des lois de finances

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Optimiser la gestion de la dépense publique

Résultat : Obtenir au moins 90% du budget d'investissement pour les projets PSGE

Indicateurs :

Indicateurs	Unités	Niveau de départ	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2016
4.1 : Pourcentage de dossiers d'investissement ayant fait l'objet d'un contrôle sur place	%	NC	60%	≥ 80%	≥ 90%	100%
4.2 : pourcentage du budget d'investissement affecté aux projets PSGE	%	NC	NC	30%	≥ 60%	75%

Sources indicateurs 4.1 et 4.2: DGCRCP, DPPB et DEBEPB.

Modes de calcul :

Le 4.1 se calcule en rapportant le nombre de dossiers d'investissement ayant fait l'objet de contrôle sur place sur le nombre total de dossiers d'investissement reçus.

Le 4.2_ est le rapport entre le montant alloué aux projets d'investissement PSGE sur le montant global du budget d'investissement.

Éléments clés de stratégie d'action annuelle :

La stratégie consiste à :

- Actualiser la liste des projets PSGE
- Evaluer de façon exhaustive le coût des actions à l'aide du guide de montage des projets ;
- systématiser les contrôles des dépenses d'investissement ;
- Consolider l'outil de suivi des marchés pluriannuels notamment en matière de programmation de contrôle de la réalité du service fait ;
- Poursuivre et intensifier les formations sur les guides des plans d'engagement, de déblocage des crédits et de passation de marchés;
- Elaborer des plans mensuels d'ordonnancement afin d'assurer une cohérence avec le plan de trésorerie et le guide y relatif.

OBJECTIF ANNUEL N° 10 : Exécuter la dépense de solde conformément à l'autorisation budgétaire**Objectif rattaché à l'action :** Elaboration et suivi de l'exécution des lois de finances**Objectif issu de l'objectif pluriannuel :** Optimiser la gestion de la dépense publique**Résultat :** Obtenir l'égalité entre le montant des salaires prévus et le montant des salaires versés**Indicateurs :**

Indicateurs	Unités	Niveau de départ	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2016
Ratio masse salariale / recettes fiscales	%				≤ 35%	≤ 35%
Taux d'exécution de la masse salariale	%	NC	NC	95%	≤ 100%	≤ 100%

*Source : ANINF et Direction de la Solde.**Mode de calcul :**Cet indicateur se mesure en rapportant le montant de la masse salariale exécutée sur la prévision de masse salariale.***Eléments clés de stratégie d'action annuelle :**

Il s'agit de :

- poursuivre l'effort de suspension systématique des traitements des agents atteints par la limite d'âge de mise à la retraite ;
- poursuivre l'assainissement du fichier solde avec les opérations relatives à la prime de change ;
- poursuivre l'assainissement du fichier solde avec les opérations relatives aux prestations familiales et sociales ;
- poursuivre l'assainissement du fichier solde en collaboration avec la DPA, sur les opérations relatives aux indemnités de transport et logement ;
- formaliser le cadre d'échange avec les responsables de personnel en vue de :
- la mise à jour des codes d'établissement ;
- le contrôle des titulaires de fonction.

OBJECTIF ANNUEL N°11 : Générer les économies structurelles à travers l'identification et la suppression des multiples perceptions**Objectif rattaché à l'action :** Elaboration et suivi de l'exécution des lois de finances**Objectif issu de l'objectif pluriannuel :** Optimiser la gestion de la dépense publique**Indicateurs :**

Indicateurs	Unités	Niveau de départ	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2016
Montant d'économies réalisées à la suite des contrôles.	milliard	NC	NC	1	2	0

Source : ANINF et Direction de la Solde

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- contrôler les agents bénéficiaires des présalaires;
- contrôler et régulariser les rémunérations des personnels des agences
- Contrôler le cas de cumuls de salaires via :
 - le fichier de cotisation retraite de la CNSS ;
 - le fichier des agents occupant une fonction élective.
- contrôler l'épargne en solde, notamment en ce qui concerne les réels bénéficiaires de la PIFE.

OBJECTIF ANNUEL N°12 : Effectuer des contrôles sur les liquidations des recettes en vue de leur reversement intégral

Objectif rattaché à l'action : Contrôle des Ressources et des Charges

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Sécuriser et optimiser les ressources publiques

Résultat : avoir un écart de 5% au plus entre le montant des recettes prévues et celui des recettes recouvrées

Indicateurs :

Indicateurs Indicateurs	Unités	Niveau de départ	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2016
7.1 : Existence d'une cartographie des risques	Nb.	0	0	1	2	4
7.2 : Ecart entre recettes fiscales attendues et réalisées	%	NC	NC	NC	5%	2,5%
7.3 : Ecart entre recettes parafiscales attendues et réalisées	%	NC	NC	NC	5%	2,5%
7.4 : Ecart entre recettes douanières attendues et réalisées	%	NC	NC	NC	10%	5%
7.5 : Ecart entre recettes pétrolières attendues et réalisées	%	NC	NC	NC	10%	5%

Source : DGCRCP.

Modalités de calcul :

Le 7.1 correspond au nombre des domaines de recettes sur lequel une cartographie des risques a été établie. Par domaine, on entend : fiscal, parafiscal, douanier, pétrolier et redevances minières.

Les 7.2 à 7.5 résultent du rapport entre l'écart obtenu par la différence entre les recettes attendues et les recettes réalisées d'une part, et d'autre, le montant des recettes attendues.

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

La stratégie d'action concerne les recettes fiscales, douanières et parafiscales. Elle consiste à :

➤ En matière des recettes fiscales:

- évaluation et prévention des risques de nature à compromettre l'application correcte du Code Général des Impôts ;
- évaluation et prévention des risques de nature à compromettre l'exhaustivité des montants recouverts face aux avis de mise en recouvrement ou rôles émis ;
- effectivité des versements des recettes fiscales effectués dans les caisses de l'Etat ;
- évaluation de la performance des procédures de recouvrement fiscale ;
- évaluation de la régularité de la totalité des recettes fiscales encaissées sur l'ensemble du territoire au regard des textes en vigueur.

➤ En matière des recettes douanières:

- évaluation et prévention des risques de nature à compromettre l'application correcte du tarif du

- Code Général des Douanes ;
- évaluation et prévention des risques en matière de transbordements frauduleux, marchandises dissimulées, fausse déclaration pour l'obtention d'un droit réduit ou d'un avantage douanière ;
- évaluation de la performance de recouvrement des droits de douane notamment au regard de l'octroi des exonérations ;
- évaluation de la régularité de la totalité des recettes douanières encaissées sur l'ensemble du territoire au regard des textes en vigueur.

➤ **En matière des recettes parafiscales :**

- évaluation et prévention des risques de nature à compromettre l'application correcte des tarifications prévues par les textes, les contrats ou les conventions en vigueur en matière de recettes domaniales et parafiscales ;
- évaluation de la performance de recouvrement des redevances domaniales et parafiscales ;
- évaluation de la régularité de la totalité des recettes domaniales (revenu de licences ou de permis d'exploitation minière ou forestière, recette du patrimoine foncier, etc.) et parafiscales encaissées sur l'ensemble du territoire au regard des textes en vigueur.

OBJECTIF ANNUEL N°13 : Disposer et mettre en œuvre un plan de formation par direction générale

Objectif rattaché aux actions :

- Elaboration et suivi de l'exécution des lois de finances ;
- Contrôle des ressources et des charges.

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Renforcer les capacités des agents de la DGB et de la DGCRCP

Résultat : avoir au moins 50% des agents formés en 2014.

Indicateurs :

Indicateurs	Unités	Niveau de départ	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2016
8.1 : Taux de réalisation de la tranche 2014 du plan de formation de la DGB	%	NC	NC	34%	≥50%	100%
8.2:Taux de réalisation de la tranche 2014 du plan de formation de la DGCRCP	%		25	40%	≥55%	80%
8.3 : Existence d'un plan de formation par DG	plan		NC	1	2	

Source : Cabinet du DGB et service du personnel de la DGCRCP.

Mode de calcul : Le nombre réel des agents ayant suivi une formation 2014 sur l'effectif prévisionnel

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Poursuivre la mise en œuvre du plan de formation des agents sur la période 2014-2017 ;
- Poursuivre l'inventaire des besoins en formation pour les deux Directions Générales.

OBJECTIF ANNUEL N°14 : Disposer du bilan patrimonial de 4 Ministères pilotes

Objectif rattaché à l'action : Gestion du patrimoine de l'Etat

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Améliorer la gestion du patrimoine de l'Etat

Résultat : obtenir le bilan patrimonial des ministères du Budget, de l'Economie, des Travaux Publics et des Eaux et Forêts.

Indicateurs :

Indicateurs	Unités	Niveau de départ	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2016
Nombre d'administrations pilotes pour lesquelles on dispose d'un premier bilan patrimonial	Administrations pilotes	0	0	0	4	16

Source : DPA

Mode de calcul : Il s'agit, pour cet indicateur, de suivre l'évolution du nombre d'administrations qui disposent d'un bilan patrimonial (biens meubles et immeubles).

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

La stratégie d'action consiste à :

- Faire valider la nomenclature des biens et le manuel de procédure de gestion du patrimoine de l'Etat ;
- Elaborer un projet de texte portant nomenclature des biens de l'Etat ;
- Mettre en exploitation le logiciel Praxis;
- Former les agents des services patrimoines à l'utilisation de ce progiciel ;
- Déployer le progiciel de gestion du patrimoine dans les DCAF ;
- Recenser le patrimoine de 4 ministères pilotes.

OBJECTIF ANNUEL N°15 : Mettre en place les nouveaux systèmes d'information intégré (Vectis, Praxis, SIRH, etc.)

Objectif rattaché à l'action : Elaboration et suivi de l'exécution des lois de finances et contrôle des ressources et des charges

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Fonctionner avec un système d'information intégré de gestion budgétaire et comptable

Résultat : Avoir un système d'information intégré de gestion budgétaire

Indicateurs :

Indicateurs	Unités	Niveau de départ	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2016
10.1 niveau d'implémentation du système	%	0%	0%	40%	60%	100%
10.2 nombre d'administrations utilisant le système	ministères	0	0	3	4	16
Nombre d'utilisateurs	nombre	0	0	57	142	199
Nombre d'agents formés	nombre	0	0	11	0	0

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Effectuer des tests de cohérence du nouveau logiciel ;
- Opérer le transfert de l'ensemble des données présentes dans les anciens logiciels ;
- Former les agents dédiés à l'utilisation des nouveaux outils de ce logiciel ;

- Déployer dans les administrations impliquées dans la chaîne de la dépense ce nouveau logiciel;
- Veiller à la cohérence des applications existantes et en cours d'acquisition

PRESENTATION DES MOYENS DEMANDES

PROPOSITIONS BUDGETAIRES

PRESENTATION DES CREDITS PAR ACTION ET PAR TITRE

Actions et titres	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Ouvertes en LF pour 2013	Demandées pour 2014	Votés en LF pour 2013	Demandés pour 2014
N°1 Elaboration et suivi de l'exécution des lois de finances		190 420 623 081		190 420 623 081
Titre 2. Dépenses de personnel	1 756 250 116	25 549 641 013	1 756 250 116	25 549 641 013
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	4 745 081 935	73 277 547 090	4 745 081 935	73 277 547 090
Titre 4. Autres dettes		35 000 000 000		35 000 000 000
Titre 5. Dépenses d'investissement		31 404 937 200		31 404 937 200
Titre 6. Dépenses d'intervention		25 188 497 778		25 188 497 778
Titre 7. Dépenses d'opérations financières				
FDC, ADP(2) et autres ressources attendus				
N°2 Contrôle des ressources et des charges	7 729 913 400	5 020 638 100	7 729 913 400	5 020 638 100
Titre 2. Dépenses de personnel	1 337 651 400	194 508 000	1 337 651 400	194 508 000
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	4 321 762 000	3 326 130 100	4 321 762 000	3 326 130 100
Titre 5. Dépenses d'investissement	2 070 500 000	1 500 000 000	2 070 500 000	1 500 000 000
Titre 6. Dépenses d'intervention				
Titre 7. Dépenses d'opérations financières				
FDC, ADP et autres ressources attendus				
N°3 Gestion du patrimoine de l'Etat	1 227 476 585	2 873 540 800	1 227 476 585	2 873 540 800
Titre 2. Dépenses de personnel	380 976 585	0	380 976 585	0
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	446 500 000	73 540 800	446 500 000	73 540 800
Titre 5. Dépenses d'investissement	400 000 000	2 800 000 000	400 000 000	2 800 000 000
Titre 6. Dépenses d'intervention				
Titre 7. Dépenses d'opérations financières				
FDC, ADP et autres ressources attendus				
Total pour le programme	15 458 722 036	198 314 801 981	15 458 722 036	198 314 801 981
Dont :				
Titre 2. Dépenses de personnel	3 474 878 101	25 744 149 013	3 474 878 101	25 744 149 013
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	9 513 343 935	76 677 217 990	9 513 343 935	76 677 217 990
Titre 4. Autres dettes		35 000 000 000		35 000 000 000
Titre 5. Dépenses d'investissement	2 470 500 000	35 704 937 200	2 470 500 000	35 704 937 200
Titre 6. Dépenses d'intervention		25 188 497 778		25 188 497 778
Titre 7. Dépenses d'opérations financières				

PRESENTATION DES CREDITS PAR TITRE ET CATEGORIE

Titres et catégories	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Ouvertes en LF pour 2013	Demandées pour 2014	Votés en LF pour 2013	Demandés pour 2014
Titre 2. Dépenses de personnel	3 474 878 101	25 744 149 013	3 474 878 101	25 744 149 013
Rémunérations d'activités				
Cotisations et contributions sociales				
Prestations et allocations diverses				
Dépenses de personnel non classées				
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	9 513 343 935	76 677 217 990	9 513 343 935	76 677 217 990
Biens et services				
Subventions pour charges de service public				
Titre 4. Autres dettes		35 000 000 000		35 000 000 000
Titre 5. Dépenses d'investissement	2 470 500 000	35 704 937 200	2 470 500 000	35 704 937 200
Dépenses pour immobilisations corporelles				
Dépenses pour immobilisations incorporelles				
Titre 6. Dépenses d'intervention		25 188 497 778		25 188 497 778
Transfert aux ménages				
Transfert aux collectivités territoriales				
Transfert aux entreprises et secteurs d'activités				
Titre 7. Dépenses d'opérations financières				
Prêts et avances				
Dotations en fonds propres				
Dépenses des participations financières				
Total pour le programme	15 458 722 036	198 314 801 981	15 458 722 036	198 314 801 981

EMPLOIS DE L' ETAT

Emplois rémunérés par l'Etat	Réalisation 2012 ⁽⁵⁾	Ouverts en LF pour 2013 (a)	Effectifs			Total
			Répartition prévisionnelle 2014			
			Prévisions de sorties	Prévisions d'entrées (b)	Ecart (sorties - entrées)	Effectifs 2014 (a+/- Ecart)
Solde permanente						
Solde forfaitaire globale		4				4
Catégorie A		287	0	34	-34	321
Permanents		260	0	34	-34	294
Non permanents		27	-	-	-	27
Catégorie B		195	4	13	-9	204
Permanents		132	4	13	-9	141
Non permanents		63	0	0	0	63
Catégorie C		55	1	2	-1	56
Permanents		28	1	2	-1	29
Non permanents		27	0	0	0	27
Main d'œuvre non permanente		96	0	1	-1	97
Total pour le programme		637	5	50	-45	682

— PROGRAMME COMPTABILITE ET TRESORERIE DE L'ETAT

PRESENTATION DU PROGRAMME

PERIMETRE DU PROGRAMME

Le programme « Comptabilité et Trésorerie de l'Etat » regroupe tous les moyens mis en œuvre par la Direction Générale des Services du Trésor (DGST) et le Conseil National de la Comptabilité (CNC) pour parvenir à une tenue des comptes et une gestion de la trésorerie de l'Etat qui soient conformes aux normes en vigueur et qui répondent aux attentes des plus hautes autorités.

De façon plus spécifique, il couvre aussi bien l'ensemble des mécanismes de contrôles mis en œuvre par le comptable public avant paiement d'une dépense, que la comptabilisation des différentes opérations effectuées jusqu'à la reddition des comptes au juge financier. Il intègre également la mise en place de normes comptables et d'un dispositif de contrôle interne au sein des services du Trésor.

En revanche, ce programme ne couvre pas la phase administrative de la dépense publique ou encore tout le processus menant au recouvrement des recettes publiques.

Le programme est piloté par le Trésorier-Payeur Général, **Madame Yolande OKOULATSONGO**.

Dans la mise en œuvre de celui-ci, la DGST s'appuie sur des partenaires tels que la Caisse des Dépôts et des Consignations (CDC), la Cour des comptes, la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC), la Direction Générale du Budget (DGB), la Direction Générale du Contrôle des Ressources et des Charges Publiques (DGCRCP), la Direction Générale de la Dette (DGD), la Direction Générale des Impôts (DGI) et la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects (DGDDI).

En outre, dans un souci de cohérence, le Programme « Comptabilité et Trésorerie de l'Etat » est en lien étroit avec les programmes :

- «Gestion de la dépense publique » ;
- «Conduite et Pilotage des Engagements financiers de l'Etat » ;
- «Engagements financiers de l'Etat » ;
- «Gestion de la commande publique » ;
- « Gestion fiscale ».

La réalisation de ce programme est adossée aux réformes en cours à la fois au niveau du Ministère qu'au sein de la Direction Générale des Services du Trésor. Il s'agit principalement de la transposition des directives CEMAC relatives aux finances publiques récemment adoptées par les instances communautaires en décembre 2011.

Leur transposition en droit interne aura un effet sur le cadre existant. Elles vont notamment entraîner la mise en place d'un nouveau règlement général sur la comptabilité publique, d'un nouveau plan comptable et définir le format de présentation du compte général des comptables de l'Etat. Autant d'éléments qui sont susceptibles d'avoir une incidence sur la réalisation dudit programme.

Par ailleurs, l'aboutissement de la réforme comptable actuellement menée au sein de la DGST avec la mise en place du progiciel « ASTER » sera un atout dans la réalisation du programme.

PRESENTATION DES ACTIONS

Les actions du programme « Comptabilité et Trésorerie de l'Etat » sont :

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

ACTION N°1 : Tenue, centralisation et gestion des comptes publics

Cette action recouvre un champ relativement vaste englobant l'ensemble des activités effectuées par les comptables publics et qui visent une tenue des comptes qui soit conforme aux exigences réglementaires en vigueur. L'on inclut aussi bien les contrôles des dossiers de dépenses, leur paiement, la comptabilisation qui doit s'en suivre et enfin la reddition des comptes à la Cour des comptes.

Pour ce faire, la DGST s'appuie sur les directions suivantes :

- Direction du compte de gestion (DCG) ;
- Direction du réseau comptable (DRC)
- Direction de la programmation des ressources et des règlements (DPRR) ;
- Direction de la dépense (DD) ;
- Direction de la dette viagère (DDV) ;
- Direction du personnel et des moyens (DPM) ;
- Direction de l'informatique (DI).

Cette action est en outre soutenue par les services déconcentrés suivants:

- Direction de la caisse de relance (DCR) ;
- Trésoreries provinciales (TP) ;
- Paieries (P) ;
- Agences comptables (AC).

ACTION N°2 : Règlementation, normalisation et contrôle interne comptable

Cette action recouvre les activités liées au respect de la réglementation comptable que doit mener la DGST. Cette action vient en soutien de l'action n°1 évoquée précédemment 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 et de la mise en place d'un dispositif d'audit et de contrôle interne au sein de ses services. L'action n°2 est mise en œuvre par l'Inspection des services du trésor (IS).

CADRAGE STRATEGIQUE

PRESENTATION STRATEGIQUE DU PROGRAMME

ANALYSE STRATEGIQUE DU CONTEXTE ET DU CHAMP DU PROGRAMME

Placée au centre des priorités des plus hautes autorités, la gestion des finances publiques axée sur les résultats est au centre de la politique du Chef de l'Etat telle que déclinée dans le Plan Stratégique Gabon Emergent. C'est dans ce contexte que s'inscrivent les actions de la Direction Générale des Services du Trésor en vue de la promotion de la bonne gouvernance. Pour rappel, la DGST a pour mission le traitement, sous réserve des compétences dévolues aux autres administrations, de toutes les questions relatives à l'exécution du budget de l'Etat, des collectivités locales et des établissements publics et la gestion de la trésorerie de l'Etat,

La finalité de la politique publique dans le champ du programme est contenue dans le discours de politique générale prononcé le 16 novembre 2009 par l'ancien Premier Ministre Paul BIYOGHE MBA qui évoquait notamment comme objectif à l'horizon 2012, « une réduction des délais de règlement du Trésor en les ramenant à terme à 15 jours », contre « 90 à 180 jours actuels », le tout dans un environnement marqué par un assainissement des finances publiques.

De même, le discours de clôture du premier conseil des ministres délocalisé à Port-Gentil, le 04 mars 2010 prononcé par le Chef de l'Etat, rappelle le principe de l'unicité de caisse en décidant du reversement de l'ensemble des recettes publiques dans les seules caisses du Trésor, avec la suppression de la parafiscalité. La situation antérieure se caractérisait, en effet, par une multitude de points d'encaissement des recettes publiques qui n'étaient pas toujours retracées dans les livres du Trésor.

Par ailleurs, la Cour des Comptes déplore l'absence de production d'un compte général des comptes de l'Etat (CGCE), document de synthèse devant lui permettre d'évaluer avec davantage d'exhaustivité l'exécution des opérations de l'Etat. Il permet, en effet, d'avoir une traçabilité de l'ensemble des écritures des comptes de l'Etat ; celle des comptes du réseau du Trésor ainsi que celle des autres comptes des établissements publics tels que l'Office des Ports et Rades du Gabon (OPRAG), la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), le Conseil Gabonais des Chargeurs (CGC) et la Commission de Navigation Intérieure (CNI).

L'exigence sociale est très forte de la part des citoyens à l'égard de l'Administration dans son ensemble, et plus particulièrement des régies financières, notamment en termes de transparence dans la gestion des ressources publiques et de célérité dans le traitement des dossiers.

Les attentes des usagers ou bénéficiaires de la DGST sont difficilement appréciables en l'absence d'enquête. Néanmoins, il est possible de les scinder en deux catégories : celles des personnes physiques et celles des personnes morales.

Les personnes physiques payées en numéraire, principalement les étudiants, les fonctionnaires et les retraités attendent une amélioration notable des conditions d'accueil, une célérité dans le traitement de leurs demandes et une plus grande disponibilité des distributeurs de billets en raison des files d'attente en période de forte affluence.

Pour la seconde catégorie, payée par virement bancaire, les données sont sensiblement différentes. En effet, il s'agit le plus souvent de fournisseurs de prestations à l'Etat dont la principale attente est la réduction des délais de paiement. Ceux-ci sont jugés trop longs en dépit des efforts constants produits par les différents acteurs de la chaîne de la dépense.

La réalisation du programme « Comptabilité et trésorerie de l'Etat » piloté par la DGST, ne se fera pas sans difficultés. En effet, un rapide tour d'horizon de l'environnement du programme permet de souligner les points suivants :

- **au plan institutionnel :**
 - ✓ l'absence de texte organique matérialisant l'intégration des missions de la comptabilité publique au

sein de la DGST suite à la suppression de la Direction Générale de la Comptabilité Publique (DGCP) lors du conseil des ministres délocalisé de Franceville en sa séance du 19 septembre 2011;

- **au plan comptable :**
 - ✓ l'absence de normes comptables harmonisées au niveau sous-régional (le plan comptable de la CEMAC étant en cours de transposition);
 - ✓ l'absence de production d'un compte général des comptables de l'Etat.
- **au plan de la trésorerie :**
 - ✓ les difficultés dans le recouvrement des impôts enrôlés et l'importance de la part des restes à recouvrer liée aux sociétés parapubliques et à celles en cessation d'activité ;
 - ✓ l'absence de gestion active de la trésorerie ;
 - ✓ les délais de paiement jugés trop longs.

Toutefois, ce constat ne doit pas faire oublier les récents chantiers menés à leurs termes et qui sont de nature à favoriser la bonne exécution de ce programme. Il en est ainsi des points suivants :

- **au plan institutionnel :**
 - ✓ la révision du cadre juridique et comptable avec l'adoption des décrets relatifs au cadre budgétaire et comptable des établissements publics nationaux (décret n°1403/PR/MBCFPRE du 06/12/2011) ;
 - ✓ l'élaboration de la nomenclature des pièces justificatives des opérations de recettes et de dépenses publiques (décret n°0405/PR/MBCFPRE du 26/09/2012).
- **au plan de la trésorerie :**
 - ✓ le déploiement de la carte du Trésor dont la mise en place a permis de regrouper un volume important des paiements précédemment effectués par bon de caisse. Il s'agit principalement des bourses des étudiants, des salaires de certains fonctionnaires n'ayant pas accès aux établissements bancaires et des pensions de l'Etat. Cette innovation permet aux bénéficiaires de disposer de leurs ressources à tout moment grâce au réseau de terminaux de paiement, tout en allégeant la gestion de la trésorerie ;
 - ✓ la réduction des délais de traitement et de paiement des journées comptables, notamment le passage à 30 jours pour le paiement des dépenses de fonctionnement depuis le début de l'exercice 2012, contre 60 jours précédemment.
- **au plan interne :**
 - ✓ le lancement des travaux de réhabilitation, d'extension, de construction, d'équipement et de sécurisation des postes comptables sur l'ensemble du réseau. Cette action va améliorer les conditions de travail des agents du Trésor et partant, constituera une source de motivation supplémentaire ;
 - ✓ Le renforcement des capacités en ressources humaines. Il se traduit par une diversification de l'offre de formation disponible pour chacun, quelle que soit sa catégorie, un suivi constant et une mise à jour régulière de leurs situations administratives ;
 - ✓ Au niveau des applications métiers, de nombreux efforts sont également en cours de réalisation, notamment :
 - L'implémentation du progiciel ASTER ;
 - le déploiement de l'application IG (Informatique des Guichets) en réseau autonome dans les perceptions afin d'accélérer le processus de centralisation des écritures comptables.

ENJEUX

- Assurer la tenue rigoureuse et exacte de la caisse et des comptabilités ;
- Développer l'utilisation des instruments de paiement moderne ;
- Réduire les risques de tensions de trésorerie et développer une gestion active de la trésorerie ;
- Disposer au niveau provincial d'une trésorerie plus en adéquation avec les flux financiers générés par les collectivités locales ;
- Produire de manière systématique le compte général des comptables publics.

- Assurer la tenue rigoureuse et exacte de la caisse et des comptabilités;
- Réduire les risques de tensions de trésorerie et développer une gestion active de la trésorerie ;
- Développer l'utilisation des instruments de paiement moderne ;
- Tenir au niveau des guichets du Trésor les engagements de qualité de service pris vis-à-vis des personnes physiques ;
- Tenir les engagements de qualité de service pris vis-à-vis des personnes morales, notamment au niveau des délais de paiement ;
- Assurer le versement des recettes uniquement dans les caisses du Trésor ;
- Disposer au niveau provincial d'une trésorerie plus en adéquation avec les flux financiers générés par les collectivités locales ;
- Produire systématiquement dans les délais, le compte général de l'Etat.

PARVENIR A PRODUIRE UN CGCE COMPLET ET LE
TRANSMETTRE AU JUGE DES COMPTES DANS LES DELAIS

METTRE EN PLACE UNE GESTION DYNAMIQUE DE LA
TRESORERIE

AMELIORER LA RELATION DE LA DGST AVEC L'ENSEMBLE DE
SES PARTENAIRES ET USAGERS

DEVELOPPER DE NOUVELLES ACTIVITES ET RENFORCER LES
CAPACITES DES AGENTS DU TRESOR

MODERNISER, STABILISER ET SECURISER LE RESEAU ET LES
APPLICATIONS DU TRESOR

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 1 : PARVENIR A PRODUIRE UN CGCE COMPLET ET LE TRANSMETTRE AU JUGE DES COMPTES DANS LES DELAIS

Objectif rattaché à l'Action : Tenue, centralisation et gestion des comptes publics

Type de finalité visée :

- | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Efficacité socio-économique | <input type="checkbox"/> |
| Qualité de service rendu aux usagers | <input type="checkbox"/> |
| Efficiencce de l'Administration | <input checked="" type="checkbox"/> |

Indicateurs de résultat :

- Taux d'avancement dans la démarche de production du CGE ;
- Taux de respect du calendrier de production des balances mensuelles et des états financiers annuels ;
- Nombre de jours de retard dans la transmission du compte général de l'Etat au Juge des Comptes ;
- Disponibilité et fiabilité de l'information comptable ;
- Qualité de l'information comptable restituée ;
- Nombre d'établissements publics qui tiennent une comptabilité conformément au nouveau cadre budgétaire et comptable ;
- Nombre de jours de retard dans la transmission du compte de gestion.

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Définir le format d'intégration de l'ensemble des opérations de l'Etat ;
- Intégrer les comptes de l'ensemble des comptables de l'Etat dans le CGE ;
- Tenir les comptabilités conformes au nouveau cadre budgétaire et comptable (CBC) des établissements publics adopté fin 2011 ;
- Fixer et mettre en œuvre un calendrier de formation des agents comptables au nouveau cadre budgétaire et comptable ;
- Accompagner les agents comptables dans l'appropriation du nouveau cadre budgétaire et comptable;
- Veiller au respect des délais de transmission des pièces comptables par les TP.
- Elaborer et mettre en œuvre un système de maîtrise des risques comptables ;
- Organiser la fonction contrôle interne comptable.

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 2 : METTRE EN PLACE UNE GESTION DYNAMIQUE DE LA TRESORERIE

Objectif rattaché à l'Action : Tenue, centralisation et gestion des comptes publics

Type de finalité visée :

Efficacité socio-économique	■
Qualité de service rendu aux usagers	□
Efficiency de l'Administration	■

Indicateurs de résultat :

- Ecart entre les prévisions et les réalisations ;
- Volume des opérations annoncées par les postes comptables du réseau/ Volume total des opérations réalisées par les postes comptables ;
- Taux moyen pondéré d'emprunt sur le marché ;

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Mettre en place un système d'annonce avec les Postes comptables ;
- Renforcer la centralisation de la trésorerie de l'Etat ;
- Améliorer les prévisions de trésorerie en collaboration avec les autres administrations ;
- Financer les besoins de trésorerie de l'Etat à moindre coût ;
- Créer un service dédié à la gestion active de la trésorerie ;
- Former aux métiers d'ingénierie financière les agents qui seront affectés à ce nouveau service ;
- Démarrer des études pour production d'un plan de trésorerie hebdomadaire ;
- Définir le seuil de trésorerie.

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 3 : AMELIORER LA RELATION DE LA DGST AVEC L'ENSEMBLE DE SES PARTENAIRES ET USAGERS

Objectif rattaché à l'Action : Tenue, centralisation et gestion des comptes publics

Type de finalité visée :

Efficacité socio-économique
Qualité de service rendu aux usagers
Efficience de l'Administration



Indicateurs de résultat :

- Taux d'impôts payés par télé-procédure (montant des impôts payés par télé-procédure/ montant total des impôts payés) ;
- Taux de paiement effectués par carte d'achat du trésor (Montant payé par carte d'achat du trésor/ Montant total des paiements des dépenses de fonctionnement) ;
- Nombre de plans de trésorerie reçus de la part des collectivités locales ;
- Nombre de journées comptables payées dans les délais.

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Mettre en place la télé procédure (télépaiement) en collaboration avec la DGI et l'ANINF
- Créer des trésoreries de proximité dans la commune de Libreville et sa périphérie ;
- Développer l'implantation des distributeurs automatiques dans les autres provinces ;
- Fixer un seuil à partir duquel chaque PC devra alerter à l'avance la Trésorerie Générale (DPRR);
- Obtenir des postes comptables qu'ils fournissent de manière hebdomadaire à la DPRR leur plan de décaissement ;
- Coordonner la mise en place de la télé procédure avec la DGI et l'ANINF ;
- Eclater le portefeuille des restes à recouvrer des impôts enrôlés et les distribuer par résidence fiscale aux trésoriers provinciaux ;
- Poursuivre et renforcer le fonctionnement des entités de coopération (Comité de Trésorerie ; CDMT ; BOP).

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 4 : DEVELOPPER DE NOUVELLES ACTIVITES ET RENFORCER LES CAPACITES DES AGENTS DU TRESOR

Objectif rattaché à l'Action : Règlementation, Normalisation et Contrôle interne comptable

Type de finalité visée :

Efficacité socio-économique
Qualité de service rendu aux usagers
Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

• **Contrôle interne :**

- Nombre de procédures métiers élaborées ;
- Nombre d'audits réalisés ;
- Cartographie des risques: nombre et nature des risques identifiés.

• **Formation :**

- Nombre de séminaires de formations aux nouveaux métiers ;
- Nombre d'agents formés aux nouveaux métiers.

Éléments de stratégie d'action pluriannuelle :

• **Contrôle :** Mettre en œuvre un dispositif d'audit et de contrôle interne ;

- Organiser la fonction contrôle interne comptable ;
- Rédiger les procédures métiers ;
- Rédiger les procédures en matière d'audit ;
- Etablir un référentiel d'audit et de contrôle interne.

• **Formation :**

- Former les agents dédiés aux nouveaux métiers (ingénierie financière, audit, contrôle interne...);
- Former les agents comptables au nouveau cadre budgétaire et comptable.

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 5 : MODERNISER, STABILISER ET SECURISER LE RESEAU ET LES APPLICATIONS DU TRESOR

Objectif rattaché à l'Action : Tenue, centralisation et gestion des comptes publics

Type de finalité visée :

Efficacité socio-économique
Qualité de service rendu aux usagers
Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Nombre d'applications informatiques métiers ;
- Nombre d'applications informatiques comptables conformes aux normes CEMAC.

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Paramétrer les applications informatiques au format du référentiel comptable issu des normes CEMAC notamment mettre en place l'application ASTER pour produire les états financiers (comptes de résultats, balances mensuelles, tableaux de trésorerie...) ;
- Renforcer le niveau d'informatisation des postes comptables et améliorer la couverture du réseau ;
- Former les informaticiens de la DGST aux outils informatiques de développement (Oracle, Forms Développer) ;
- Renforcer les capacités des informaticiens de la DGST aux principes de base de la comptabilité pour leur permettre de mieux comprendre les attentes du personnel fonctionnel ;
- Câbler l'ensemble du réseau ;
- Implémenter les nouvelles applications sur l'ensemble du réseau.

OBJECTIF ANNUEL N° 1 : PARVENIR A PRODUIRE UNE BALANCE DES COMPTES FIABLE ET UN COMPTE DE GESTION DANS LES DELAIS**Objectif rattaché à l'Action : Tenue, centralisation et gestion des comptes publics****Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Parvenir à produire un CGCE complet et le tenir à disposition du juge des comptes dans les délais**

L'obligation de reddition des comptes faite aux comptables publics contraint ces derniers à transmettre régulièrement au juge financier un certain nombre d'informations relatives à l'exécution du budget de l'Etat. Les lois et règlements en vigueur exigent la production de ces documents mais n'en donnent pas de format de présentation. Ce document de synthèse est composé d'une balance générale des comptes, d'un compte de résultats, d'un tableau des flux de trésorerie, d'une annexe et d'un bilan. A ce jour, seule la balance des comptes du réseau du Trésor est produite. Par ailleurs, la DGST doit produire son compte de gestion dans le respect des délais légaux.

INDICATEURS :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2017
Taux d'avancement dans la démarche de production du CGCE	%	20%	20%	40%	100%
Taux de PC n'ayant pas clôturé leurs comptabilités dans les délais (M+1)	%	ND	ND	10%	0%
Nombre d'interpellation par le centralisateur de plus haut niveau	Nombre d'interpellation	ND	ND	10	0
Nombre d'erreurs constatées dans les comptabilités des postes comptables rattachés (Recette-Perception et Perception)	Nombre d'erreurs	ND	ND	ND	0
Nombre d'erreurs constatées dans les comptabilités du poste centralisateur (Trésorerie Provinciale)	Nombre d'erreurs	ND	ND	0	0
Nombre d'erreurs constatées dans les comptabilités des postes comptables de la Trésorerie Générale	Nombre d'erreurs	ND	ND	0	0
Nombre d'erreurs constatées dans le rapprochement des comptes	Nombre d'erreurs	ND	ND	0	0
Nombre de jours de retard dans la clôture informatique des journées comptables des postes comptables du réseau	jours de retard	ND	ND	0	0
Nombre de jours de retard dans le dépôt des comptabilités physiques à la Trésorerie Générale.	jours de retard	ND	ND	0	0
Nombre de jours de retard dans le dépôt des comptes de gestion auprès des juges de compte.		ND	ND	0	0

NB : les informations relatives aux données des indicateurs au cours des années 2012 et 2013 ne sont pas disponibles du fait de l'inexistence d'outils d'analyse. Ces données ne seront effectives qu'à partir de 2014 avec la mise en pratique du **Tableau de Bord du Comptable**.

Mode de calcul :

- Le premier indicateur mesure l'avancement dans la démarche de production du CGCE composé de cinq (5) éléments. Chacun de ces éléments représente 20% dans la démarche de production du CGCE. A ce jour, seule la Balance générale des comptes

du réseau Trésor est régulièrement produite par la DGST, accompagnée d'un état d'exécution des recettes et des dépenses et d'une note explicative ;

- Le deuxième indicateur est un ratio entre le nombre de postes comptables n'ayant pas clôturé leurs comptabilités dans les délais (M+1) et le nombre total de postes comptables ;
- Le troisième indicateur est le décompte arithmétique du nombre d'interpellation par le centralisateur de plus haut niveau ;
- Le quatrième indicateur informe sur le nombre d'erreurs constatées dans les comptabilités des postes comptables rattachés (Recette-Perception et Perception). Il s'agit d'un décompte arithmétique ;
- Le cinquième indicateur est le décompte arithmétique du nombre d'erreurs constatées dans les comptabilités des postes centralisateurs (Trésorerie Provinciale) ;
- Le sixième indicateur est le décompte arithmétique du nombre d'erreurs constatées dans les comptabilités des postes comptables de la Trésorerie Générale ;
- Le septième indicateur est le décompte arithmétique du nombre d'erreurs constatées dans le rapprochement des comptes ;
- Le huitième indicateur présente le nombre de jours de retard dans la clôture informatique des journées comptables des postes comptables du réseau. Il s'agit d'un décompte arithmétique ;
- Le neuvième indicateur présente le nombre de jours de retard dans le dépôt des comptabilités physiques à la Trésorerie Générale. Il s'agit d'un décompte arithmétique.

ELÉMENTS CLÉS DE STRATÉGIE D'ACTION:

- Clôturer l'ensemble des comptabilités de N-1 avant le 15 septembre pour les envoyer au plus tard le 30 septembre ;
- Mener des missions de sensibilisation et de formation sur la qualité des comptabilités saisies ;
- Développer un module informatique de tenue de la comptabilité auxiliaire pour les établissements publics.

OBJECTIF ANNUEL N° 2 : PARVENIR A CE QUE L'ENSEMBLE DES ETABLISSEMENTS PUBLICS ET DES COLLECTIVITES LOCALES TIENNENT UNE COMPTABILITE CONFORME AU NOUVEAU CADRE

Objectif rattaché à l'Action : Tenue, centralisation et gestion des comptes publics

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Parvenir à produire un CGE complet et le transmettre au juge des comptes dans les délais

L'exigence de passage d'une comptabilité base caisse à une comptabilité tenue base engagement et la nécessité croissante des autorités de contrôle de disposer d'informations comptables fiables et sincères a conduit la DGST à élaborer un cadre budgétaire et comptable adapté. La mise en application de ce nouveau référentiel comptable au sein des établissements publics et aux collectivités locales va conduire la DGST à instaurer un échange permanent avec les services ordonnateurs de ces structures.

INDICATEURS :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2017
Nombre d'Etablissements Publics qui tiennent leur comptabilité conforme au nouveau cadre budgétaire et comptable	Nb	ND	5	TOUS	TOUS
Nombre d'Etablissements Publics qui utilisent le logiciel AGE	Nb	ND	5	TOUS	TOUS
Nombre de collectivités locales qui tiennent leur comptabilité conforme au nouveau cadre budgétaire et comptable	Nb	ND	0	3	TOUTES
Nombre de collectivités locales qui utilisent le logiciel AGE	Nb	ND	0	3	TOUTES

NB : Il convient de savoir qu'en 2013 seuls 5 agences comptables « pilotes » ont servi pour le lancement du logiciel **AGE**.

L'année 2014 verra le redéploiement à toutes les agences comptables puis débutera l'extension du logiciel aux collectivités locales.

Mode de calcul des indicateurs :

-le premier indicateur est le décompte arithmétique du nombre d'Etablissements Publics qui tiennent leur comptabilité conformément au nouveau cadre budgétaire et comptable ;

-Le deuxième indicateur est le décompte arithmétique du nombre d'Etablissements Publics qui utilisent le logiciel AGE.

ELEMENTS CLES DE STRATEGIE D'ACTION:

- Accompagner les établissements publics et les collectivités locales dans l'appropriation de leur nouveau cadre budgétaire et comptable et l'utilisation du logiciel AGE.

1/ Déploiement au sein des EPN et aux COLLECTIVITES LOCALES

- logistique (acquisition des licences, des serveurs, des machines et autres outils informatiques)
- encadrement et suivi ;
- formations (des ordonnateurs et des comptables) ;
- formation groupée et de poste par poste ;
- missions de formation de l'équipe projet auprès du fournisseur du logiciel.

2/ Rédaction d'une Instruction sur la gestion budgétaire et Comptable des EPN;

3/ Rédaction d'une Instruction sur la Reddition des comptes des EPN.

OBJECTIF ANNUEL N° 3: COUVRIR LES BESOINS DE TRESORERIE SUR LE MARCHE FINANCIER PAR APPEL PUBLIC A L'EPARGNE

RAPPEL DES OBJECTIFS PLURIANNUELS :

METTRE EN PLACE UNE GESTION DYNAMIQUE DE LA TRESORERIE (OBJECTIF STRATEGIQUE)

FORMER ET PERFECTIONNER LES AGENTS DU TRESOR (OBJECTIF INTERMEDIAIRE)

Dans le cadre de la mise en place d'une gestion dynamique de la trésorerie de l'Etat, la DGST a inscrit un certain nombre d'actions devant lui permettre, à terme, de mieux faire face aux tensions de

trésorerie ou d'utiliser au mieux les excédents de trésorerie. L'option choisie en cas de tension de trésorerie et donc de besoin, est le recours au marché financier en procédant à des appels publics à l'épargne. Il faut en effet rappeler que depuis quelques temps, les avances statutaires auprès de la BEAC comme facilités accordées aux Etats sont désormais interdits, et que chacun doit trouver des voies innovantes pour faire face à ses besoins.

INDICATEUR :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2017
Taux de couverture des émissions de bons de Trésor assimilables	%	ND	75%	100%	100%

ND : information non disponible

Source des données : Les données sont fournies par la Direction de la Programmation des Ressources et des Règlements

Mode de calcul : Cet indicateur mesure le montant des souscriptions des titres par rapport au montant des fonds levés lors d'un appel public à l'épargne sur le marché financier.

ELEMENTS CLES DE LA STRATEGIE D'ACTION :

- Validation par le comité de Trésorerie du plan annuel de trésorerie ;
- Concertation avec les spécialistes en valeur du trésor (SVT) pour annoncer aux partenaires le calendrier d'émission ;
- Emission des titres publics pour couvrir les besoins de trésorerie.

OBJECTIF ANNUEL N° 4 : AMELIORER LA PREVISION DES DECAISSEMENTS DES POSTES COMPTABLES (ANNONCES DES POSTES COMPTABLES ET PLANS DE DECAISSEMENTS)

Objectif rattaché à l'Action : Tenue, centralisation et gestion des comptes publics

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Mettre en place une gestion dynamique de la trésorerie

La maîtrise de l'information et l'anticipation, qui sont des éléments essentiels dans l'optique d'une gestion de la trésorerie, notamment en terme de prévision, commandent que la DGST développe des outils à même de lui permettre de mieux programmer ses décaissements. C'est en tenant compte de cet impératif que l'objectif n°3 a été élaboré. Il vise à doter les services de la DPRR, principalement ceux en charge de la prévision et des règlements, d'informations sur les besoins des postes comptables dans un horizon plus ou moins proche.

INDICATEUR :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2017
Nombre de plans de décaissement reçus trimestriellement par poste comptable à forts enjeux financiers	plans de décaissement	ND	ND	2	4

Source des données : Les données sont fournies par la Direction de la programmation des ressources et des règlements

Mode de calcul : l'indicateur donne le nombre de plans de décaissement transmis trimestriellement à la DPRR par les postes comptables à forts enjeux financiers permettant ainsi d'affiner les prévisions de trésorerie.

ELEMENTS CLES DE LA STRATEGIE D'ACTION :

- Perfectionner le système d'annonce avec les Postes comptables ;
- Exiger des postes comptables qu'ils fournissent à la DPRR leur plan de décaissement trimestriel.

OBJECTIF ANNUEL N°5 : POURSUIVRE LES TRAVAUX DE CONSTRUCTION ET DE REFECTION (NOUVEAUX PC ET NOUVEAUX GUICHETS AUTOMATIQUES)

Objectif rattaché à l'Action : Tenue, centralisation et gestion des comptes publics

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Améliorer la relation de la DGST avec l'ensemble de ses partenaires et usagers

La démarche initiée par la DGST vise ici à offrir une qualité de service et un accueil plus modernes et plus simples non seulement à ses usagers, qu'ils soient opérateurs économiques ou personnes physiques, mais aussi à ses agents. L'objectif affiché est de mener à leur terme les différents chantiers de construction en cours. Ces derniers concernent aussi bien les réhabilitations et constructions de postes comptables, que l'installation de nouveaux distributeurs de billets.

INDICATEURS :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2017
Etat d'avancement des travaux de construction des TP	%	0	40	30	100
Etat d'avancement des travaux de réhabilitation des TP	%	25	75	25	100
Etat d'avancement des travaux de réhabilitation des Recettes-perceptions	%	0	80	20	100
Etat d'avancement de construction des Recettes-perceptions	%	ND	30	45	100
Etat d'avancement des travaux de construction des Perceptions	%	ND	50	50	100
Etat d'avancement des travaux de réhabilitation des Perceptions	%	5.75	50.5	49.5	100
Etat d'avancement des travaux d'aménagement des agences comptables	%	ND	ND	40	100
Nombre de guichets automatiques livrés /Nombres total de guichets prévus	guichets automatiques	10	34	8	72

Source des données : Les données sont fournies par le coordonateur des travaux rattaché au Cabinet du TPG.

Mode de calcul : Le premier indicateur mesure la progression des travaux de construction de quatre (04) trésoreries provinciales. Il s'agit de celles de : Franceville, Mouila, Oyem, Port-Gentil.

Le deuxième indicateur mesure la progression des travaux de réhabilitation des sites existants de six (06) trésoreries provinciales : Makokou, Lambaréné, Tchibanga, Koulamoutou, Mouila et Port-Gentil.

Le troisième indicateur mesure la progression des travaux de réhabilitation des recettes-perceptions de Bitam et Moanda.

Le quatrième indicateur mesure la progression des travaux de construction de la recette-perception du contentieux de l'Etat.

Le cinquième indicateur mesure la progression des travaux de construction de huit (08) perceptions. Il s'agit de celles de Ndendé, Cocobeach, Kango, Ndjolé, Medouneu, Malinga, Boumango et Pana.

Le sixième indicateur mesure la progression des travaux de réhabilitation de vingt deux (22) perceptions : Ntoum, Akieni, Okondja, Ngouoni, Bongoville, Léconi, Bakoumba, Mbigou, Mimongo, Mandji, Fougamou, Ndindi, Mayumba, Booué, Ovan, Mekambo, Lastourville, Gamba, Omboué, Minvoul, Lebamba, Moabi.

Le septième indicateur mesure la progression des travaux de construction de l'agence comptable de l'hôpital militaire.

Le huitième indicateur donne le nombre de guichets automatiques livrés. Il s'agit d'un rapport entre ledit nombre au numérateur et le nombre total de guichets dans le pays au dénominateur.

ELEMENTS CLES DE STRATEGIE D'ACTION:

- Poursuite des travaux de construction des perceptions démarrés en 2012 ;
- Dotation des trésoreries de proximité, en guichets automatiques ;
- Enrôlement des nouveaux utilisateurs des distributeurs de billets (détenteurs cartes CNAMGS, agents MONP) ;
- Recherche de terrains pour la construction des logements pour les Fondés de Pouvoirs et les Chefs de Service ;

OBJECTIF ANNUEL N° 6 : PARVENIR A ELABORER UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES, A REDIGER UN MANUEL DE PROCEDURES POUR L'ENSEMBLE DE LA DGST ET A METTRE EN PLACE UN SYSTEME EFFICACE DE CONTROLE INTERNE AU SEIN DE LA DIRECTION DU RESEAU COMPTABLE

Objectif rattaché à l'Action : Règlementation, normalisation et contrôle interne comptable

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Développer de nouvelles activités et renforcer les capacités des agents du Trésor

Dans le cadre de la mise en place d'un dispositif d'audit et de contrôle interne au sein de la DGST, l'objectif n°6 porté par l'Inspection des services vise à mettre en place un certain nombre de préalables. En effet, la démarche entamée nécessite que des fondamentaux soient posés afin d'avoir un environnement favorable à un contrôle interne. Il s'agit notamment de la rédaction d'un manuel de procédures, d'un code de déontologie à destination de l'ensemble du personnel de la DGST.

INDICATEURS:

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2017
Taux d'avancement dans le processus de mise en place d'un dispositif d'audit et de contrôle interne au sein de la DGST	%	20	80	100	100
Taux d'avancement dans l'élaboration d'un tableau de bord	%	ND	-	80	100

Source des données : Les données sont fournies par l'Inspection des services et la Direction du réseau comptable

Mode de calcul : Le chantier devant aboutir à la mise place d'un dispositif d'audit et de contrôle interne passe par différentes étapes dont la production et la diffusion d'un code de déontologie, d'un guide du vérificateur, d'un manuel de procédures, d'un manuel de politique de GRH, d'une cartographie des postes, d'une cartographie des risques et d'un référentiel de contrôle interne au sein des services de la DGST. La réalisation de chacune de ces composantes est évaluée en termes de pourcentage, soit 20%.

ELEMENTS CLES DE LA STRATEGIE D'ACTION :

- Cartographier les risques majeurs de la direction du réseau comptable;
- Sensibiliser aux principes du contrôle interne les cadres de la direction du réseau comptable;
- Finaliser la rédaction du manuel des procédures;
- Initier la démarche qualité par l'identification d'un poste cible;
- Identifier les risques inhérents (comptables et opérationnels) ;
- Former les agents du service qualité.

OBJECTIF ANNUEL N° 7 : PARVENIR A DYNAMISER LES ACTIONS AVEC LES PARTENAIRES DE LA DGST (POUR LA REDUCTION DES DELAIS DE PAIEMENT, LA MISE EN PLACE DE LA TELE PROCEDURE ET LE COMITE DE TRESORERIE).

Objectif rattaché à l'Action : Tenue, centralisation et gestion des comptes publics

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Améliorer la relation de la DGST avec l'ensemble de ses partenaires et usagers

A travers cet objectif, la DGST entend renforcer sa relation avec ses différents partenaires. De par sa position spécifique, aussi bien dans le circuit d'exécution de la dépense publique, que dans le recouvrement des recettes publiques, la DGST a un rôle prépondérant dans l'exécution du budget de l'Etat. Il est donc nécessaire d'établir un échange permanent avec les directions générales engagées comme elle dans cette problématique. Cette collaboration devrait se traduire par une amélioration constante de la qualité des services offerts aux usagers.

INDICATEURS :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2017
Pourcentage des journées comptables reçues avant terme par la Dépense et payées à bonne échéance (pour les dépenses de fonctionnement comme pour les dépenses d'investissement)	%	ND	ND	50%	75%
Taux d'avancement du projet de télé procédure par rapport au chronogramme initial	%	30	70	100	100
Nombre de réunions du Comité de trésorerie	Réunions	4	8	8	12

Source des données : Les données sont fournies par la Direction de la programmation des ressources et des règlements et la direction de l'informatique.

Mode de calcul : Le premier indicateur informe sur le respect des délais de paiement. Le mode de calcul consiste à donner le nombre de journées payées à échéance par rapport au nombre de journées reçues avant échéance pour chaque nature de dépense.

Le deuxième indicateur mesure le respect du chronogramme arrêté par l'équipe projet e-t@x.

Le troisième indicateur donne le nombre de réunions tenues par le comité de trésorerie. Il s'agit d'un décompte arithmétique

ELEMENTS CLES DE LA STRATEGIE D'ACTION:

- Poursuivre et renforcer le fonctionnement des entités de coopération (Comité de trésorerie et Guichet unique) ;
- Lancer l'expérimentation de la téléprocédure en liaison avec la DGI ;
- Susciter l'adhésion des opérateurs économiques à la téléprocédure par une campagne de sensibilisation en liaison avec la DGI ;

- Poursuivre la communication avec les autres acteurs de la chaîne de dépense ;
- Mener une étude permettant de réduire les délais de paiement des dépenses d'investissement de 60 jours à 45 jours ;
- Mener une étude permettant de réduire les délais de paiement des dépenses de fonctionnement de 30 jours à 15 jours.

OBJECTIF ANNUEL N° 8 : ELABORER UN REFERENTIEL TYPE EMPLOIS COMPETENCES AU SEIN DE LA DGST

Objectif rattaché à l'Action : Tenue, centralisation et gestion des comptes publics

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Développer de nouvelles activités et renforcer les capacités des agents du Trésor

La gestion du personnel de la DGST doit recourir de plus en plus à des outils modernes. C'est dans cette optique que la Direction du personnel et des moyens s'est assignée comme objectif pour l'année 2013, l'élaboration d'un référentiel type des emplois et des compétences au sein de la DGST. Il doit permettre de mieux identifier les besoins et d'apporter une réponse plus adaptée et de meilleure qualité. L'objectif à terme étant de parvenir à une gestion anticipative et préventive des ressources humaines.

INDICATEUR:

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2017
Taux d'avancement de la démarche d'élaboration du référentiel	%	ND	80	100	100

Source des données : Les données sont fournies par la Direction du personnel et des moyens.

Mode de calcul : Le chantier devant aboutir à l'élaboration du référentiel type emploi-compétences au sein de la Direction du personnel et des moyens, passe par différentes étapes qui doivent in fine atteindre 100% de la production du référentiel.

ELEMENTS CLES DE LA STRATEGIE D'ACTION:

- Constitution des instances de travail de projet GPEEC : comité de pilotage et équipe de projet GPEC
- Analyses des données existantes : listes d'emplois, nomenclatures, organigrammes, fiches de postes etc.
- Elaboration d'une cartographie présentant les métiers (ou emplois-types) couvrant les services d'appui, centraux et déconcentrés
- Réalisation d'un rapport d'étape sur les enjeux RH par famille de métiers.
- Intégration des données du référentiel type-emplois dans l'application informatique GPEC- GRH.

OBJECTIF ANNUEL N° 9: FINALISER LES ETUDES SUR LES NOUVEAUX MOYENS DE PAIEMENT

Objectif rattaché à l'Action : Tenue, centralisation et gestion des comptes publics

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Moderniser, stabiliser et sécuriser le réseau et les applications du Trésor

Dans le but d'améliorer sa relation avec les usagers du service public, la DGST s'est assignée, entre autres objectifs, de lancer un nouveau mode de paiement (la carte d'achat). Celui-ci permet de soulager la trésorerie de l'Etat en payant directement le fournisseur après la réalisation de sa prestation, c'est-à-dire après service fait. Cela mettra fin aux avoirs régulièrement constitués auprès des fournisseurs déjà payés par le Trésor public alors que l'exécution de leurs prestations est étalée tout au long de l'année. Pour y parvenir, le présent objectif va mesurer l'avancée des différents préalables à la réalisation de cet objectif.

INDICATEURS :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2017
Existence d'un partenariat avec un opérateur de téléphonie	Partenariat	ND	En négociation	En négociation	Dépendra des résultats des négociations
Mise en fonctionnement des Terminaux Electroniques de paiement GPRS et GSM dans les perceptions	Perceptions	7	ND	16	33
Nombre de commerces équipés pour les paiements par carte d'achat	commerces	ND	ND	Dépendra des résultats des négociations	Dépendra des résultats des négociations

Source des données : Les données sont fournies par la Direction de la programmation des ressources et des règlements et la Direction de l'Informatique

Mode de calcul :

Le premier indicateur mesure l'avancée des négociations menées par la DGST avec un ou plusieurs opérateurs de téléphonie mobile en vue de conclure un partenariat de mise en place d'un réseau dans les perceptions

Le deuxième indicateur est le décompte arithmétique des perceptions équipées en Terminaux Electroniques de paiement GPRS et GSM.

Le troisième indicateur est le décompte arithmétique des centres commerciaux à même de recevoir des paiements effectués par cartes d'achat en circulation.

ELEMENTS CLES DE LA STRATEGIE D'ACTION :

- Poursuivre les études pour la mise en place de la carte d'achat, notamment le coût du projet ;
- Développer des modules informatiques permettant la mise en place de la carte d'achat ;
- Référencer les opérateurs économiques pilotes qui expérimenteront la carte d'achat ;
- Signer des accords avec des opérateurs économiques pilotes pour l'installation dans leurs locaux des terminaux « Carte d'achat ».
- Conclure un partenariat avec un opérateur de téléphonie mobile ou mettre en place un réseau dans les perceptions
- Renforcer et étendre le parc de Terminaux Electronique de paiement GPRS et GSM.

OBJECTIF ANNUEL N° 10 : AVOIR REHABILITE ET ETENDU LE RESEAU DU TRESOR ET DEVELOPPER DE NOUVELLES APPLICATIONS

Objectif rattaché à l'Action : Tenue, centralisation et gestion des comptes publics

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Moderniser, stabiliser et sécuriser le réseau et les applications du Trésor

La modernisation des outils de la DGST est ici concrétisée par l'ambition d'installer sur le réseau des perceptions, pour la plus part réhabilitées, des terminaux de paiement électroniques (TPE). Cet objectif

visé en effet à rendre accessibles aux populations installées dans les chefs lieux de département les services les plus récents du Trésor. L'installation des TPE dans les perceptions soulage notamment les fonctionnaires et les populations âgées habituées à se rendre chaque mois, dans les chefs lieux de province pour percevoir leurs pensions de retraite payées sur carte du trésor.

INDICATEURS :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2017
Nombres de sites mis aux normes de sécurisation du réseau	Nb	ND	30	43	43
Nombres de PC équipés de terminaux de paiement électroniques	Nb	ND	14	43	43

Source des données : Les données sont fournies par la direction de l'informatique

Mode de calcul : Le premier indicateur mesure l'avancée de l'implémentation de la politique de modernisation. Il s'agit de compter le nombre de sites qui seraient mis aux normes de sécurisation du réseau
Le second indicateur donne le nombre de postes comptables équipés de terminaux de paiement électronique. Il s'agit d'un décompte arithmétique.

ELEMENTS CLES DE LA STRATEGIE D'ACTION :

- Mettre en place un intranet de la DGST ;
- Acquérir des outils de supervision monétiques et réseau ;
- Remettre en état le réseau (câblage informatique) à la trésorerie générale
- Installer le cœur du réseau
- Installer la data center à la trésorerie générale
- Développer l'application informatique des paieries et la déployer
- Etendre et réhabiliter l'ensemble du réseau.

PRESENTATION DES MOYENS DEMANDES

PROPOSITIONS BUDGETAIRES

PRESENTATION DES CREDITS PAR ACTION ET PAR TITRE

Actions et titres	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Ouvertes en LF pour 2013	Demandées pour 2014	Votés en LF pour 2013	Demandés pour 2014
N°1 : Tenue, centralisation et gestion des comptes publics	24 570 611 341	46 017 746 786	24 570 611 341	45 967 746 786
Titre 2. Dépenses de personnel		1 472 607 000		1 472 607 000
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	6 584 776 000	3 018 012 518	6 584 776 000	3 018 012 518
Titre 4. Charges de la dette		28 083 191 825		28 083 191 825
Titre 5. Dépenses d'investissement	17 985 835 341	13 443 935 443	17 985 835 341	13 393 935 443
Titre 6. Dépenses d'intervention	0	0	0	0
Titre 7. Dépenses d'opérations financières	0	0	0	0
FDC, ADP(2) et autres ressources attendus	0	0	0	0
N°2 : Règlementation, normalisation et contrôle interne comptable	344 051 000	162 300 000	344 051 000	162 300 000
Titre 2. Dépenses de personnel				
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	344 051 000	162 300 000	344 051 000	162 300 000
Titre 5. Dépenses d'investissement	0		0	
Titre 6. Dépenses d'intervention	0		0	
Titre 7. Dépenses d'opérations financières	0		0	
FDC, ADP et autres ressources attendus	0	0	0	0
Total pour le programme	24 914 662 341	46 180 046 786	24 914 662 341	46 130 046 786
Dont :				
Titre 2. Dépenses de personnel		1 472 607 000		1 472 607 000
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	6 928 827 000	3 170 312 518	6 928 827 000	3 170 312 518
Titre 4. Charges de la dette		28 083 191 825		28 083 191 825
Titre 5. Dépenses d'investissement	17 985 835 341	13 443 935 443	17 985 835 341	13 393 935 443
Titre 6. Dépenses d'intervention	0	0	0	0
Titre 7. Dépenses d'opérations financières	0	0	0	0

(3) Les crédits qui figurent dans cette colonne sont ceux de la loi finances initiale ou de la loi de finances rectificative si cette dernière intervient.

(4) FDC : fonds de concours (article 31 de la LOLFEB) ADP : attributions de produits (article 32 de la LOLFEB)

PRESENTATION DES CREDITS PAR TITRE ET CATEGORIE

Titres et catégories	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Ouvertes en LF pour 2013	Demandées pour 2014	Votés en LF pour 2013	Demandés pour 2014
Titre 2. Dépenses de personnel		1 472 607 000		1 472 607 000
Rémunérations d'activités				
Cotisations et contributions sociales				
Prestations et allocations diverses				
Dépenses de personnel non classées				
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	6 928 827 000	3 170 312 518	6 928 827 000	3 170 312 518
Biens et services				
Subventions pour charges de service public				
Titre 4. Charges de la dette		28 083 191 825		28 083 191 825
Titre 5. Dépenses d'investissement	17 985 835 341	13 443 935 443	17 985 835 341	13 393 935 443
Dépenses pour immobilisations corporelles				
Dépenses pour immobilisations incorporelles				
Titre 6. Dépenses d'intervention				
Transfert aux ménages				
Transfert aux collectivités territoriales				
Transfert aux entreprises et secteurs d'activités				
Titre 7. Dépenses d'opérations financières				
Prêts et avances				
Dotations en fonds propres				
Dépenses des participations financières				
Total pour le programme	24 914 662 341	46 180 046 786	24 914 662 341	46 130 046 786

PROPOSITIONS D'EMPLOIS

EMPLOIS DE L' ETAT

Emplois rémunérés par l'Etat	Effectifs					
	Réalisation 2012(5)	Ouverts en LF pour 2013	Répartition prévisionnelle 2014			Total
			Prévisions de sorties (a)	Prévisions d'entrées (b)	Ecart (sorties - entrées)	
Solde permanente						
Solde forfaitaire globale	9	9				
Catégorie A	421	427				
Permanents	421	417				
Non permanents	0	10				
Catégorie B	284	426				
Permanents	284	412				
Non permanents	0	14				
Catégorie C	211	59				
Permanents	17	55				
Non permanents	194	4				
Main d'œuvre non permanente	198	550				
Total pour le programme	1123	1462				

**— PROGRAMME PILOTAGE ET SOUTIEN
A LA GESTION DES FINANCES
PUBLIQUES ET DES RESSOURCES
HUMAINES**

PRESENTATION DU PROGRAMME

PERIMETRE DU PROGRAMME

Le programme « Pilotage et soutien à la gestion des finances publiques et des ressources humaines » regroupe les services du Cabinet du Ministre, l'Inspection Générale des Services, le Secrétariat Général et ses services supports.

Le responsable de ce programme est le Secrétaire Général du Ministère. Celui-ci doit veiller aussi bien pilotage de la stratégie ministérielle qu'à la coordination administrative.

Les fonctions supports qui le composent sont actuellement la Direction Centrale des Affaires Financières (DCAF) et la Direction Centrale des Ressources Humaines (DCRH). D'autres fonctions comme la Direction des services informatiques, la Direction des services juridiques ou la Direction des archives sont en création.

PRESENTATION DES ACTIONS

ACTION N° 1 : Pilotage de la stratégie ministérielle

Le "Pilotage de la stratégie ministérielle" est effectué par le Cabinet du Ministre avec l'appui technique de l'Inspection Générale des Services du ministère. Cette action vise notamment à :

- donner des orientations 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 les PAP du fait de la responsabilité politique du Ministre ;
- contrôler les activités des services.

ACTION N° 2 : Coordination administrative

La "Coordination administrative" est une compétence dévolue au Secrétariat Général du ministère appuyé ses services supports. Elle vise notamment à s'assurer que les politiques publiques poursuivies ou portées par le Ministre sont inscrites dans les programmes d'activités des Directions générales et que les moyens prévus sont en adéquation avec les objectifs poursuivis et contenus dans les PAP.

CADRAGE STRATEGIQUE

PRESENTATION STRATEGIQUE DU PROGRAMME

ANALYSE STRATEGIQUE DU CONTEXTE ET DU CHAMP DU PROGRAMME

Le Programme **Pilotage et soutien aux politiques de gestion des finances publiques et des ressources humaines** regroupe les services du Cabinet du Ministre, de l'Inspection Générale, du Secrétariat Général et de ses services supports.

Le principal enjeu est d' « Assurer une gouvernance proactive et efficace de l'administration du ministère » grâce aux moyens généraux dont il est doté.

Il s'agit essentiellement des leviers en matière de gestion des ressources humaines, de la centralisation de l'information financière et des différents supports informatiques et logistiques.

ENJEUX

- Assurer une gouvernance proactive et efficace de l'administration du ministère ;
- Développer la performance globale et au niveau de chaque fonction soutien.

ARBRE DES OBJECTIFS PLURIANNUELS

Assurer le pilotage efficace et dynamique de l'administration

Apporter un appui à l'élaboration des manuels de procédures de travail dans les services, élaborer les manuels de procédures des fonctions soutien et veiller à leur application

Assurer un véritable rôle de soutien aux services

Mettre en place la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences

Mettre en place et faire fonctionner les services d'accueil et les nouvelles fonctions support

Renforcer l'expertise et la capacité de conseil de chaque fonction support

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 1 : Assurer le pilotage efficace et dynamique de l'administration

Objectif rattaché à l'Action : Coordination administrative

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Nombre de tableaux de bord produits dans les délais
- Nombre de rapports d'activités produits dans les délais
- Nombre de réunions du comité ministériel tenues

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Définir un plan de travail avec les programmes de politiques et entre services du programme pilotage et soutien
- Définir un format-type et la périodicité de transmission de tableaux de bord et de rapport d'activités et assurer les formations sur ces outils
- Définir le processus de production des tableaux de bord, identifier les risques et mettre en place des contrôles
- Veiller à intégrer les actions sectorielles du PSGE dans les projets annuels de performances (PAP)
- Veiller à la cohérence entre le PTM et les PAP
- Définir la démarche d'élaboration du RAP du programme soutien
- Fondre les textes réglementaires qui créent le CMRB et le comité du PTM en un seul

Contribution des partenaires :

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 2 : Mettre en place et faire fonctionner les services d'accueil et les nouvelles fonctions support

Objectif rattaché à l'Action : Coordination administrative

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Taux de satisfaction des usagers
- Délai de mise en place des nouveaux services

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Elaborer une stratégie de qualité de service et renforcer les capacités des agents chargés de l'accueil des usagers
- Aménager les locaux et équiper les DCRH, DCSI, DC Archives et Documentation, DC statistique
- Élaborer la procédure de collecte et de gestion des archives (organiser la fonction, le type de données à collecter)
- Mettre en place un dispositif de numérisation quasi-systématique des données collectées et de sécurisation de ces données
 - Structurer un circuit de communication interne et externe : définir les procédures de collecte et de diffusion de l'informationDéfinir les emplois et les profils de ces structures

Contribution des partenaires :

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 3 : Apporter un appui à l'élaboration des manuels de procédures de travail dans les services, élaborer les manuels de procédures des fonctions soutien et veiller à leur application

Objectif rattaché à l'Action : Pilotage de la stratégie ministérielle

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Pourcentage de services au sein de l'Administration dotés d'un manuel de procédures
- Existence d'un manuel de procédures par fonction Soutien

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Avoir un point focal par unité administrative, recenser les procédures existantes au sein de l'Administration et appuyer les services dans la formalisation des manuels
- Faire un état des lieux des procédures Soutien, les formaliser ou compléter et élaborer des manuels par fonction
- Faire régulièrement une évaluation de l'application des procédures
- Développer les compétences des agents de l'IGS sur l'évaluation de l'application des procédures

Contribution des opérateurs / partenaires : sans objet

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 4 : Renforcer l'expertise et la capacité de conseil de chaque fonction support

Objectif rattaché à l'Action : Coordination administrative

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Nombre de compétences développées
- Nombre d'agents formés
- Taux de satisfaction des usagers

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Identifier les expertises à développer
- Développer les compétences des agents identifiés et assurer un transfert de compétences en interne
- Élaborer et diffuser un guide de bonnes pratiques
- Elaborer des enquêtes de satisfaction auprès des agents

Contribution des opérateurs / partenaires :

OBJECTIF PLURIANNUEL N° 5 : Assurer un véritable rôle de soutien aux services

Objectif rattaché à l'Action : Coordination administrative

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Pourcentage de dossiers rejetés
- Délai moyen de réparation des équipements
- Existence d'un compte administratif

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Assurer la formation des ordonnateurs délégués aux nouveaux outils budgétaires (plans de passation de marchés, plans d'engagement, etc.)
- Produire un chronogramme de travail pour l'élaboration des PAP et RAP
- Participer aux travaux d'évaluation du système de gestion du patrimoine
- Produire un rapport trimestriel des encours budgétaires et de l'état d'exécution des crédits alloués au ministère
- Etablir un calendrier et organiser des conférences budgétaires internes

- Tenir un registre des incidents
- Participer activement aux travaux de mise en place du compte administratif et du TBB
- Elaborer le compte administratif
- Identifier les besoins des administrations en systèmes d'information

Contribution des partenaires :

OBJECTIF PLURIANNUEL N°6 : Mettre en place la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences

Objectif rattaché à l'Action : Coordination administrative

Type de finalité visée :

- Efficacité socio-économique
- Qualité de service rendu aux usagers
- Efficience de l'Administration

Indicateurs de résultat :

- Pourcentage de services ayant défini le profil de leurs emplois
- Pourcentage d'agents répondant au profil requis
- Nombre de plans de formation disponibles
- Pourcentage d'agents occupant un poste de travail défini

Eléments de stratégie d'action pluriannuelle :

- Avoir un dossier physique et numérisé de chaque agent
- Faire un état des lieux exhaustif des RH disponibles et arriver à réduire l'écart entre les besoins en RH et les RH disponibles
- Élaborer le répertoire ministériel des métiers
- Définir les parcours professionnels par type de métier
- Accompagner les administrations dans l'élaboration des plans de formation
- Aider les administrations à l'élaboration des fiches de poste
- Accompagner les administrations dans la tenue des entretiens d'évaluation

Contribution des partenaires : sans objet

CADRAGE ANNUEL

PRESENTATION DES OBJECTIFS ANNUELS, DES INDICATEURS ASSOCIES ET DES ELEMENTS CLES DE STRATEGIES D'ACTION ANNUELLE

Le cadrage annuel présente les objectifs annuels qui seront réalisés au cours de l'année N+1, que la réalisation débute ou qu'elle se poursuive. Ces objectifs annuels sont issus des objectifs pluriannuels.

OBJECTIF ANNUEL N° 1 : AVOIR MIS SUR PIED ET FAIRE VIVRE UN DISPOSITIF DE PILOTAGE ASSURANT L'ATTEINTE DES OBJECTIFS ET LA TENUE DES ENGAGEMENTS PRIS PAR LE MINISTERE

Objectif rattaché à l'Action : Coordination administrative

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Assurer le pilotage efficace et dynamique de l'Administration

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2015
Nombre de tableaux de bord produits dans les délais	Nombre	0	0	7	7
Pourcentage des objectifs du PTM atteints	Nombre	60	-	50	80
Pourcentage des PAP correctement élaborés	%	ND	ND	100	100

Source des données : SG

Mode de calcul des indicateurs : calcul de pourcentage et de dénombrement

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Définir le chronogramme de travail du comité ministériel (programmation mensuelle) et le respecter
- Mobiliser au maximum tous les RPROG et leurs secrétaires ensemble
- Mettre en place une équipe (maximum 2 personnes) auprès du SG chargée de suivre tous les programmes du ministère
- Relancer les activités du PTM
- Communiquer en début d'année sur les objectifs pris par le ministère auprès des RPROG et des différents responsables de services
- Elaborer un modèle de tableau de bord de suivi des activités, le diffuser à tous les services et s'assurer de leur envoi régulier
- Communiquer à tous les services la périodicité d'envoi des rapports d'activités
- Tenir des conférences budgétaires internes
- Procéder à l'évaluation des PAP: s'assurer que les objectifs qui sont dans le PAP seront atteints, que les indicateurs sont pertinents, etc.

Contribution des opérateurs / partenaires : sans objet

OBJECTIF ANNUEL N° 2 : AVOIR UNE DCRH ET UNE DCSI FONCTIONNELLES

Objectif rattaché à l'Action : Coordination administrative

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Mettre en place et faire fonctionner les nouvelles fonctions support

Résultat annuel / précisions sur les cibles :

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2015
Pourcentage des agents du Ministère Pris en charge effective dans la gestion des RH par la DCRH	%	-	-	25%	75%
Nombre des responsables des fonctions supports nommés	Nombre	1	1	3	7
Disponibilité des postes de travail de l'ensemble des fonctions support		-	-	20	50

Source des données : SG

Mode de calcul des indicateurs : calcul de pourcentage et de dénombrement

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Aménager les locaux de la DCRH
- Trouver un local pour la DCSI et l'aménager
- Définir les postes de travail des DCSI, DCAD, DC des Stat, DC communication, DC affaires juridiques
- Se rapprocher de l'ANINF afin de pourvoir les postes de la DCSI
- Proposer les nominations aux postes de la DCRH et de la DCSI et les suivre

Contribution des partenaires :

OBJECTIF ANNUEL N° 3 : AVOIR AIDE A PRODUIRE LE MANUEL DE PROCEDURES

Objectif rattaché à l'Action : Pilotage de la stratégie ministérielle

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Apporter un appui à l'élaboration des manuels de procédures de travail dans les services, élaborer les manuels de procédures des fonctions soutien et veiller à leur application

Résultat annuel / précisions sur les cibles : sans objet

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2015
Nombre de processus formalisés	Nombre	0	0	3	8
Taux d'avancement des manuels de procédures du ministère	%	-	-	30	100

Source des données : IGS

Mode de calcul des indicateurs : calcul de pourcentage et de dénombrement

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Identifier les processus à formaliser
- Avoir un point focal par unité administrative, recenser les procédures existantes au sein de l'Administration et appuyer les services dans la formalisation des manuels
- Mettre en place un comité de travail sur les processus à formaliser
- Elaborer un avant projet du manuel de procédures et le faire valider par les différents responsables et le cabinet du ministre
- Formaliser ces processus et les diffuser (support physique et site internet)
- organiser des séminaires de formation sur l'appropriation des manuels

OBJECTIF ANNUEL N° 4 : AVOIR DEVELOPPE DES COMPETENCES AU SEIN DU PROGRAMME SOUTIEN

Objectif rattaché à l'Action : Coordination administrative

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Renforcer l'expertise et la capacité de conseil de chaque fonction support

Résultat annuel / précisions sur les cibles :

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2015
Nombre de compétences développées	Nombre	-	-	4	3
Taux de satisfaction des usagers	%	-	-	70%	80%
Nombre d'agents formés	Nombre	20	10	30	40

Source des données : SG

Mode de calcul des indicateurs : calcul de pourcentage et de dénombrement

Eléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Identifier les compétences à développer
- Elaborer un plan de formation
- Organiser les séminaires de formation

OBJECTIF ANNUEL N° 5 : DISPOSER DU COMPTE ADMINISTRATIF DU MINISTRE

Objectif rattaché à l'Action : Coordination administrative

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Assurer un véritable rôle de soutien aux services

Résultat annuel / précisions sur les cibles :

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2015
Niveau de renseignement du TBB	%	-	10%	60%	100%

Source des données : DCAF

Mode de calcul des indicateurs : calcul de pourcentage

Éléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Concevoir le tableau de bord budgétaire et le renseigner
- Produire un chronogramme de travail pour l'élaboration des PAP, et RAP
- Produire un rapport trimestriel des encours budgétaires et un état sur l'exécution des crédits budgétaires alloués au ministère

Contribution des opérateurs / partenaires : néant

OBJECTIF ANNUEL N° 6 : PARVENIR A NE PLUS AVOIR QUE 10 % DE CREDITS NON ENGAGES AU 31 OCTOBRE

Objectif rattaché à l'Action : Coordination administrative

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Assurer un véritable rôle de soutien aux services

Résultat annuel / précisions sur les cibles :

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2015
Pourcentage de crédits non engagés au 31 octobre	%	-	-	10%	5%

Source des données : DCAF

Mode de calcul des indicateurs : calcul de pourcentage

Éléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Sensibiliser les administrateurs de crédit sur les procédures et la nomenclature des pièces justificatives;
- Faire trimestriellement le point sur l'exécution du budget et en informer les RPROG
- Veiller à la cohérence des plans d'engagement avec les chronogrammes d'exécution des chantiers;
- Veiller au bon respect des plans d'engagement;

Contribution des partenaires :

- tous les RPROG

OBJECTIF ANNUEL N° 7 : AVOIR UNE FICHE DE POSTE, UN DOSSIER PHYSIQUE POUR CHAQUE AGENT RECENSE DU PROGRAMME SOUTIEN ET DISPOSER DU REPERTOIRE DES METIERS DU MINISTERE

Objectif rattaché à l'Action : Coordination administrative

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Mettre en place la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences

Résultat annuel / précisions sur les cibles :

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2015
Pourcentage de fiches de postes disponibles	%		-	90%	100%
Pourcentage des dossiers d'agents	%		ND	50%	100%
Taux d'avancement du répertoire des métiers du ministère	%		50%	80%	100%

Source des données : DCRH

Mode de calcul des indicateurs : calcul de pourcentage

Éléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Faire un recensement exhaustif des agents du programme soutien, y compris ceux en détachement, en congé de longue durée, en stage, etc.
- Aménager une salle pour la conservation des dossiers physiques des agents
- Archiver numériquement tous les dossiers des agents
- Mettre en œuvre la structure organisationnelle prévue par le décret créant les DCRH (aménager les locaux pour tous les services, faire des appels à candidature pour pourvoir les postes de travail, etc.)
- Formaliser les éléments constitutifs du dossier d'un agent et le diffuser
- S'assurer de l'existence d'un dossier pour chaque agent, le compléter si besoin
- Préparer le formulaire de fiche de poste ainsi que son guide méthodologique
- faire les formations aux différents responsables sur le remplissage de fiches de postes
- Démarrer l'élaboration des fiches d'emploi du ministère

Contribution des partenaires : sans objet

OBJECTIF ANNUEL N° 8 : AVOIR AIDE A ELABORER LES PLANS DE FORMATION DE TOUS LES PROGRAMMES DU MINISTERE

Objectif rattaché à l'Action : Coordination administrative

Objectif issu de l'objectif pluriannuel : Mettre en place la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences

Résultat annuel / précisions sur les cibles :

Indicateurs :

Intitulé	Unité	Rappel du résultat année 2012	Résultat prévu année 2013	Cible année 2014	Cible à échéance 2015
Taux d'exécution du plan de formation	%	ND	ND	20%	40%
Nombre d'agents formés	Nombre	ND	ND	15	30
Nombre de compétences développées	Nombre			12	15

Source des données : DCRH / DGAFP(DSP)

Mode de calcul des indicateurs : calcul de pourcentage et de dénombrement

Éléments clés de stratégie d'action annuelle :

- Elaborer un modèle-type de plan de formation et le diffuser
- Elaborer un répertoire des établissements de formation agréés par le ministère et le diffuser

- Amener les responsables de service à tenir des entretiens avec un panel d'agents sur leurs besoins de formation qui doivent répondre aux besoins du service
- Recueillir ces besoins par programme et élaborer le plan de formation

Contribution des/ partenaires :

- Tous les programmes du ministère

PRESENTATION DES MOYENS DEMANDES

PROPOSITIONS BUDGETAIRES

PRESENTATION DES CREDITS PAR ACTION ET PAR TITRE

Actions et titres	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Ouvertes en LF pour 2013	Demandées pour 2014	Votés en LF pour 2013	Demandés pour 2014
N°01 : Pilotage de la stratégie ministérielle	6 355 189 000	3 929 761 732	6 355 189 000	3 837 661 732
Titre 2. Dépenses de personnel	ND	33 392 000	ND	33 392 000
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	5 460 689 000	2 971 869 732	5 460 689 000	2 971 869 732
Titre 5. Dépenses d'investissement	894 500 000	924 500 000	894 500 000	832 400 000
Titre 6. Dépenses d'intervention	-	-	-	-
Titre 7. Dépenses d'opérations financières	-	-	-	-
FDC, ADP(2) et autres ressources attendus	-	-	-	-
N°02 : Coordination administrative	9 582 661 096	27 847 641 481	9 582 661 096	20 625 609 598
Titre 2. Dépenses de personnel	355 042 191	14 692 925 000	355 042 191	14 692 925 000
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	2 381 544 400	2 036 515 876	2 381 544 400	2 036 515 876
Titre 5. Dépenses d'investissement	6 846 074 505	11 118 200 605	6 846 074 505	3 896 168 722
Titre 6. Dépenses d'intervention	-	-	-	-
Titre 7. Dépenses d'opérations financières	-	-	-	-
FDC, ADP et autres ressources attendus	-	-	-	-
Total pour le programme	15 937 850 096	31 777 403 213	15 937 850 096	24 463 271 330
Titre 2. Dépenses de personnel	355 042 191	14 726 317 000	355 042 191	14 726 317 000
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	7 842 233 400	5 008 385 608	7 842 233 400	5 008 385 608
Titre 5. Dépenses d'investissement	7 740 574 505	12 042 700 605	7 740 574 505	4 728 568 722
Titre 6. Dépenses d'intervention	-	-	-	-
Titre 7. Dépenses d'opérations financières	-	-	-	-

(3) Les crédits qui figurent dans cette colonne sont ceux de la loi finances initiale ou de la loi de finances rectificative si cette dernière intervient.

(4) FDC : fonds de concours (article 31 de la LOLFEB)
ADP : attributions de produits (article 32 de la LOLFEB)

PRESENTATION DES CREDITS PAR TITRE ET CATEGORIE

Titres et catégories	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Ouvertes en LF pour 2013	Demandées pour 2014	Votés en LF pour 2013	Demandés pour 2014
Titre 2. Dépenses de personnel	355 042 191	14 726 317 000	355 042 191	14 726 317 000
Rémunérations d'activités				
Cotisations et contributions sociales				
Prestations et allocations diverses				
Dépenses de personnel non classées				
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	7 842 233 400	5 008 385 608	7 842 233 400	5 008 385 608
Biens et services				
Subventions pour charges de service public	-	-	-	-
Titre 5. Dépenses d'investissement	7 740 574 505	12 042 700 605	7 740 574 505	4 728 568 722
Dépenses pour immobilisations corporelles				
Dépenses pour immobilisations incorporelles				
Titre 6. Dépenses d'intervention	-	-	-	-
Transfert aux ménages	-	-	-	-
Transfert aux collectivités territoriales	-	-	-	-
Transfert aux entreprises et secteurs d'activités	-	-	-	-
Titre 7. Dépenses d'opérations financières	-	-	-	-
Prêts et avances	-	-	-	-
Dotations en fonds propres	-	-	-	-
Dépenses des participations financières	-	-	-	-
Total pour le programme	15 937 850 096	31 777 403 213	15 937 850 096	24 463 271 330

PROPOSITIONS D'EMPLOIS

EMPLOIS DE L' ETAT

Emplois rémunérés par l'Etat	Effectifs					
	Réalisation 2012(5)	Ouverts en LF pour 2013	Répartition prévisionnelle 2014			Total
			Prévisions de sorties (a)	Prévisions d'entrées (b)	Ecart (sorties - entrées)	
Solde permanente						
Solde forfaitaire globale						-
Catégorie A		198				
Permanents						
Non permanents						
Catégorie B		151				
Permanents						
Non permanents						
Catégorie C		14				
Permanents						
Non permanents						
Main d'œuvre non permanente		113				
Total pour le programme		476				

PROGRAMME ENGAGEMENTS FINANCIERS DE L'ETAT

Titres et catégories	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Ouvertes en LF pour 2013	Demandées pour 2014	Votés en LF pour 2013	Demandés pour 2014
Titre 4. Charge de la dette de l'Etat				
Remboursement emprunts extérieurs		237 903 403 000		237 903 403 000
Remboursement emprunts intérieurs		119 436 078 540		119 436 078 540
Intérêts emprunts extérieurs		91 763 578 540		91 763 578 540
Intérêt emprunts intérieurs		11 157 831 000		11 157 831 000
Total		481 979 650 540		481 979 650 540