

---

**MISSION**

**GESTION DES FINANCES PUBLIQUES**

---

**RAPPORT ANNUEL DE PERFORMANCE**

**ANNEXE AU PROJET DE LOI DE REGLEMENT 2020**

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

La présentation du bilan pour la mission reprend :

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

Chaque programme constitutif de la mission détaille les parties suivantes :

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

<b>AVANT-PROPOS</b>	<b>2</b>
<b><u>MISSION GESTION DES FINANCES PUBLIQUES</u></b>	<b>6</b>
<b>BILAN STRATEGIQUE DE LA MISSION</b>	<b>7</b>
PRESENTATION DE LA MISSION	7
<b>PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES</b>	<b>10</b>
RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR PROGRAMME ET ACTION	10
RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR PROGRAMME ET TITRE	12
RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DE LA MISSION	14
<b><u>GESTION DES DEPENSES PUBLIQUES ET CONTROLE DES RESSOURCES</u></b>	<b>15</b>
<b>BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME</b>	<b>16</b>
PRESENTATION DU PROGRAMME	16
AVANCEMENT DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DANS UNE PERSPECTIVE PLURIANNUELLE	18
<b>PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES</b>	<b>21</b>
RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE	21
RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME	22
<b>EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS</b>	<b>25</b>
EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT	25
<b>ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS</b>	<b>26</b>
TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL	26
TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES	26
TITRE 5 : DEPENSES D'INVESTISSEMENT	26
<b>BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME</b>	<b>27</b>
PRESENTATION DU PROGRAMME	27
AVANCEMENT DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DANS UNE PERSPECTIVE PLURIANNUELLE	30
<b>PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES</b>	<b>36</b>
RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE	36
RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME	37
<b>EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS</b>	<b>39</b>
EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT	39
ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS	40
TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL	40
TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES	40
TITRE 4 : DEPENSES DE TRANSFERTS	40
TITRE 5 : DEPENSES D'INVESTISSEMENT	41
<b><u>GESTION DU CONTENTIEUX</u></b>	<b>42</b>
<b>BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME</b>	<b>43</b>
PRESENTATION DU PROGRAMME	43
<b>PRESENTATION DES ACTIONS</b>	<b>43</b>
<b>PRESENTATION STRATEGIQUE DU PROGRAMME</b>	<b>44</b>
<b>PRESENTATION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES</b>	<b>45</b>
AVANCEMENT DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DANS UNE PERSPECTIVE PLURIANNUELLE	46
<b>PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES</b>	<b>48</b>
RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE	48

RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME	49
<b>EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS</b>	<b>50</b>
EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT	50
<b>ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS</b>	<b>51</b>
TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL	51
TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES	51
TITRE 6 : AUTRES DEPENSES	51
<b><u>PILOTAGE ET SOUTIEN A LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES</u></b>	<b>52</b>
<b><u>PRESENTATION DU PROGRAMME</u></b>	<b>53</b>
<b>PERIMETRE DU PROGRAMME</b>	53
<b>PRESENTATION DES ACTIONS</b>	53
<b><u>CADRAGE STRATEGIQUE</u></b>	<b>55</b>
<b>PRESENTATION STRATEGIQUE DU PROGRAMME</b>	55
<b>PRESENTATION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES</b>	55
<b>PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES</b>	<b>58</b>
<b>RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE</b>	58
RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME	58
<b>EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS</b>	<b>61</b>
EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT	61
<b>ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS</b>	<b>62</b>
TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL	62
<b>TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES</b>	62
<b>TITRE 4 : DEPENSES DE TRANSFERTS</b>	63
<b>TITRE 5 : DEPENSES D'INVESTISSEMENT</b>	63
<b><u>GESTION FISCALE</u></b>	<b>64</b>
<b>BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME</b>	<b>65</b>
PRESENTATION DU PROGRAMME	65
AVANCEMENT DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DANS UNE PERSPECTIVE PLURIANNUELLE	68
<b>PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES</b>	<b>72</b>
RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE	72
RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME	74
<b>EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS</b>	<b>76</b>
EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT	76
<b>ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS</b>	<b>77</b>
TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL	77
TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES	77
TITRE 4 : DEPENSES DE TRANSFERTS	78
TITRE 5 : DEPENSES D'INVESTISSEMENT	79
<b><u>ENGAGEMENTS FINANCIERS DE L'ETAT</u></b>	<b>82</b>
<b>BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME</b>	<b>83</b>
<b>PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES</b>	<b>84</b>
RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE	84
<b>ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS</b>	<b>85</b>
TITRE 1 : CHARGES FINANCIERES DE LA DETTE	85
<b><u>GESTION DE LA DETTE</u></b>	<b>86</b>

<b>BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME</b>	<b>87</b>
PRESENTATION DU PROGRAMME	87
PERIMETRE DU PROGRAMME	87
PRESENTATION DES ACTIONS	87
PRESENTATION STRATEGIQUE DU PROGRAMME	87
ENJEUX	88
RAPPEL DES OBJECTIFS STRATEGIQUES	88
AVANCEMENT DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DANS UNE PERSPECTIVE PLURIANNUELLE	88
<b>PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES</b>	<b>92</b>
RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE	92
RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME	93
<b>EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS</b>	<b>94</b>
EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT	94
<b>ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS</b>	<b>95</b>
TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL	95
TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES	95
TITRE 4 : DEPENSES DE TRANSFERTS	96
TITRE 5 : DEPENSES D'INVESTISSEMENT	96
<b><u>GESTION DE LA COMMANDE PUBLIQUE</u></b>	<b><u>97</u></b>

<b><u>PRESENTATION DU PROGRAMME</u></b>	<b>98</b>
<b><u>PERIMETRE DU PROGRAMME</u></b>	<b>98</b>
<b><u>PRESENTATION DES ACTIONS</u></b>	<b>99</b>
<b><u>CADRAGE STRATEGIQUE</u></b>	<b>100</b>
PRESENTATION STRATEGIQUE DU PROGRAMME	100
ANALYSE STRATEGIQUE DU CONTEXTE ET DU CHAMP DU PROGRAMME	100
PRESENTATION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES	102
<b>PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES</b>	<b>106</b>
RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE	106
RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME	107
<b>EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS</b>	<b>108</b>
EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT	108
<b>ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS</b>	<b>109</b>
TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL	109
TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES	109
TITRE 5 : DEPENSES D'INVESTISSEMENT	109

# MISSION GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

# BILAN STRATEGIQUE DE LA MISSION

La mission Gestion des Finances Publiques est portée par le **MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DES SOLIDARITES NATIONALES**. Il est de ce fait sous la supervision du ministre de ce département ministériel.

## PRESENTATION DE LA MISSION

### PERIMETRE DE LA MISSION

---

La mission "**Gestion des Finances Publiques**" regroupe, les politiques publiques relevant du **ministère de l'Economie, des Finances et des Solidarités Nationales**.

Elle recouvre l'ensemble de politiques publiques à caractère économique et budgétaire et réponds au principe de l'unité budgétaire et de la consolidation des comptes des administrations publiques qui veut que le budget de l'Etat, de manière comptable, soit un compte unique, facilitant ainsi l'obtention du solde budgétaire et, partant, du déficit public.

Ainsi donc, la mission Gestion des Finances Publics traite de la fiscalité intérieure, de la fiscalité de porte, de l'analyse de viabilité de la dette, la gestion des risques sur le portefeuille et la formulation de stratégies de la dette à court et moyen terme, du suivi de l'exécution des emprunts de tout genre de la planification de la passation des marchés publics, de réorienter l'allocation des ressources budgétaires de l'Etat en fonction des priorités, de la maîtrise du coût du contentieux de l'Etat par la prévention des risques liés à l'activité juridique de l'Etat. Mais aussi de proposer des actions de modernisation de la gestion de la trésorerie.

Eu égard à ce qui précède, la mission "**Gestion des Finances Publiques**" regroupe les huit (8) programmes suivants :

- **Gestion Fiscale**, mis en œuvre par la Direction Générale des Impôts et la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects ;
- **Gestion de la Dette**, géré par la Direction Générale de la Dette ;
- **Engagements financiers de l'Etat** incluant les charges financières de la dette publique ;
- **Gestion de la Commande Publique** conduit par la Direction Générale du Budget et des Finances Publiques ;
- **Gestion des Dépenses Publiques et Contrôle des Ressources**, dont la Direction Générale du Budget et des Finances Publiques est le garant ;
- **Comptabilité et Trésorerie de l'Etat**, conduit par la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor ;
- **Gestion du Contentieux de l'Etat**, dirigé par la Direction Générale de l'Agence Judiciaire de l'Etat ;
- **Pilotage et Soutien aux Politiques de Gestion des Finances Publiques**, conduit par Secrétariat Général du Ministère de l'Economie des Finances et des Solidarités Nationales, il regroupe les services du Cabinet du Ministre, de l'Inspection Générale des services, du Secrétariat Général et ses services supports.

### PRINCIPAUX TEXTES DE REFERENCE

---

La mission « Gestion des Finances Publiques » est mise en œuvre par le **ministère de l'Economie des Finances et des Solidarités Nationales** dont le texte fondateur est sans conteste le **décret n°1207/PR/MINECOFIN du 17 novembre 1977** portant attributions et organisation du Ministère de l'Economie, des Finances et des Participations. Toutefois, ce texte a connu des modifications importantes dont les dernières en date sont notamment :

- le décret n°0150/PR du 08 mai 2014 fixant les attributions du Ministère de l'Economie et de la Prospective ;
- le décret n°0156/PR du 08 mai 2014 fixant les attributions du Ministère du Budget et des Comptes Publics ;
- le décret n°0332/PR/MEEDD du 28 février 2013 portant attributions et organisation du Ministère de l'Economie, de l'Emploi et du Développement Durable ;
- le décret n° 0336/PR/MFAS du 28 Février 2013 portant attributions et organisation du Ministère de la famille et des affaires sociales.

### PRINCIPALES REFORMES

---

La budgétisation par objectifs de programme (**BOP**) demeure la réforme majeure des prochaines années, même après la bascule de la gestion publique en mode budget programme qui a eu lieu en 2015.

En effet, conformément aux directives du cadre harmonisé de gestion des finances publiques de la CEMAC, certaines dispositions devraient rentrer progressivement en vigueur au plus tard le 1er janvier 2025.

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

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

## AVANCEMENT DES OBJECTIFS LES PLUS REPRESENTATIFS DE LA MISSION

Objectif Stratégique	Indicateur	Unité	2019 Réalisé	2020 Prévision PAP	2020 Réalisé	Ecart 2020 (Réalisé - Prévision)	Cible à l'échéance pluriannuelle
<b>Objectif n°1</b> : être parvenu à une gestion dynamique de la trésorerie et de la production des reportings automatisés	Taux de connectivité	%	90%	90%	0%	-90%	100
	Taux d'encaissement par E-Paiement	%	90%	90%	NC	-90%	100
	Taux de placement des excédents	%	50%	50%	0%	-50%	100
	Taux de formation	%	NC	NC	80%	80%	NC
<b>Objectif n°2</b> : Avoir amélioré la tenue de la comptabilité et respecte les délais de production des comptes	Délai de moyen de clôture	Jour	J	J	NC	NA	J
	Taux de régularisation des comptes d'imputations provisoires	%	78%	78%	NC	-78%	100%
	Taux des opérations rapprochées	%	90%	95%	NC	-95%	100%
	Délai moyen de confection du CG	J	J	J	J	-	J
	Taux de déploiement de GED	%	98%	98%	70%	-28%	100%
<b>Objectif n°3</b> : consolider le mode de gestion par objectifs de programme d'ici à fin 2023	Pourcentage de PBI/DPG produits avant le 31 décembre	%	20	80	0	-80	100
	Nombre de revues trimestrielles d'objectifs tenues pour l'ensemble des programmes	Nombre	0	117	0	-117	234
	Pourcentage de CAP signés par les RPROG	%	15	90	ND	-90	100
<b>Objectif n°4</b> : optimiser la gestion de la dépense publique à l'horizon 2023	Taux d'exécution du budget par programme	%	NC	75	NC	NC	100
	Taux de bancarisation des effectifs en solde	%	NC	95	92	-3	98
	Taux de réduction de la masse salariale	%	NC	0	-2.51	-2.51	1
	Taux de réduction des dépenses des baux administratifs	%	NC	13	NC	NC	-
	Taux de souscription à la police d'assurances multirisque d'aviation	%	NC	100	NC	NC	-
	Taux de mise en œuvre de la plateforme informatique	%	NC	80	40	-40	100
	Taux de déploiement du module Vectis offline	%	NC	25	0	-25	100
	Taux d'opérationnalisation de l'application Praxis	%	NC	70	0	-70	100
	Taux d'opérationnalisation de l'application Stream	%	NC	85	0	-85	100

Objectif Stratégique	Indicateur	Unité	2019 Réalisé	2020 Prévision PAP	2020 Réalisé	Ecart 2020 (Réalisé - Prévision)	Cible à l'échéance pluriannuelle
<b>Objectif n°5</b> : parvenir à 85 % la valeur totale des contrats signés par appel à la concurrence d'ici à 2023	Pourcentage des marchés passés par appels d'offres en valeur	%	NC	65	67.02	2.02	65
	Pourcentage des marchés passés par appels d'offres en volume	%	NC	65	61.41	-3.59	65
<b>Objectif n°6</b> : assurer de façon permanente la production et la diffusion des données de la dette publique	Taux de complétude du rapport sur la dette publique	%	100	100	100	0	100
	Délai de publication du rapport	Nombre de jours	180	180	0	180	180
<b>Objectif n°7</b> : veiller au respect de la totalité des	Taux de mandats à taux fixe émis à 60 jours de l'échéance	%	100	100	90	-10	85

engagements de l'état	Taux de mandats à taux variable émis à 30 jours de l'échéance	%	100	80	75	-5	85
<b>Objectif n°8</b> : Evaluer les dépenses fiscales et améliorer la gestion des régimes d'exemption fiscale et douanière	Nombre de rapport sur les dépenses fiscales produit	Nombre	30%	1	1	0	1
<b>Objectif n°9</b> : refondre le processus douanier	Taux de migration des Bureaux Centraux des Douanes au système informatique Sydonia World	%	NC	100%	60%	-40%	100%
	Nombre de Bureaux Centraux des Douanes spécialisés dans le dédouanement des produits pétroliers (Régions douanières de Libreville et Port-Gentil) créés et opérationnels	Nombre	NC	2	0	-2	8
	Taux d'avancement du projet d'élaboration du guide de surveillance douanière	%	NC	65%	5%	-60%	100%
	Taux d'avancement du projet de révision de la carte d'implantation des services de surveillance douanière	%	NC	60%	15%	-45%	100%
<b>Objectif n°10</b> : réaliser 100% des recettes budgétaires inscrites dans la loi de finances	Taux de réalisation de l'objectif de recettes fiscales de la LF	%	NC	100%	100,40%	+0,4%	100%
	Taux de réalisation de l'objectif de recettes douanières de la LF	%	NC	100%	118%	+18%	100%
	Taux de défaillants en matière de TVA, IS et IRPP	%	NC	20%	39%	+19	10%
	Taux de contrôles fiscaux ayant donné lieu à redressement	%	NC	100%	52,4%	-37,6%	100%
	Taux de réalisation du programme de vérification	%	NC	90%	100%	0%	100%
	Taux de recouvrement des AMR	%	NC	65%	62,82%	-2,18%	80%
	Taux de recouvrement des Reste à Recouvrer (RAR)	%	NC	40%	30,39%	-9,61%	60%

# PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES

## RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR PROGRAMME ET ACTION

Numéro et intitulé du programme et de l'action		Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
		AE ouvertes en LFR pour 2020 (a)	AE engagées en LFR 2020 (b)	Ecart (a - b)	CP ouverts en LFR pour 2020 (c)	CP consommés en LFR pour 2020 (d)	Ecart (c) - (d)
<b>N°14.521</b>	<b>Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources</b>	<b>14 511 834 043</b>	<b>665 495 556 700</b>	<b>- 650 983 722 657</b>	<b>14 511 834 043</b>	<b>665 495 556 700</b>	<b>- 650 983 722 657</b>
14.521.1	Élaboration et Suivi de l'exécution des lois de finances	13 839 637 497	665 114 600 458	- 651 274 962 961	13 839 637 497	665 114 600 458	- 651 274 962 961
14.521.2	Gestion du patrimoine de l'État	380 630 971	103 000 001	277 630 970	380 630 971	103 000 001	277 630 970
14.521.3	Contrôle des ressources et des charges	291 565 575	277 956 241	13 609 334	291 565 575	277 956 241	13 609 334
<b>N°14.528</b>	<b>Comptabilité et trésorerie de l'État</b>	<b>9 270 554 359</b>	<b>7 000 085 201</b>	<b>2 270 469 158</b>	<b>9 270 554 359</b>	<b>7 000 085 201</b>	<b>2 270 469 158</b>
14.528.1	Tenue, centralisation et gestion des comptes publics	897 844 697	6 284 641 494	- 5 386 796 797	897 844 697	6 284 641 494	- 5 386 796 797
14.528.2	Réglementation, normalisation et contrôle interne comptable	8 372 709 662	715 443 707	7 657 265 955	8 372 709 662	715 443 707	7 657 265 955
<b>N°14.535</b>	<b>Gestion du contentieux de l'État</b>	<b>5 523 288 325</b>	<b>5 232 212 143</b>	<b>291 076 182</b>	<b>5 523 288 325</b>	<b>5 232 212 143</b>	<b>291 076 182</b>
14.535.1	Prévention du contentieux	110 905 046	16 862 233	94 042 813	110 905 046	16 862 233	94 042 813
14.535.2	Défense des intérêts publics	5 412 383 280	5 215 349 910	197 033 370	5 412 383 280	5 215 349 910	197 033 370
<b>N°14.542</b>	<b>Pilotage et Soutien à la politique de gestion des finances publiques</b>	<b>21 557 525 038</b>	<b>10 699 954 186</b>	<b>10 857 570 852</b>	<b>21 557 525 038</b>	<b>10 699 954 186</b>	<b>10 857 570 852</b>
14.542.1	Pilotage de la stratégie ministérielle	9 803 174 972	10 339 862 231	- 536 687 259	9 803 174 972	10 339 862 231	- 536 687 259
14.542.2	Coordination administrative	11 754 350 066	360 091 955	11 394 258 111	11 754 350 066	360 091 955	11 394 258 111
<b>N°14.549</b>	<b>Gestion fiscale</b>	<b>73 898 650 307</b>	<b>5 351 649 898</b>	<b>68 547 000 409</b>	<b>73 898 650 307</b>	<b>5 351 649 898</b>	<b>68 547 000 409</b>
14.549.1	Mobilisation des recettes fiscales	2 116 362 687	753 577 252	1 362 785 435	2 116 362 687	753 577 252	1 362 785 435
14.549.2	Mobilisation des recettes douanières	2 196 226 857	2 440 382 408	- 244 155 551	2 196 226 857	2 440 382 408	- 244 155 551
14.549.3	Accompagnement et assistance des contribuables	69 586 060 763	2 157 690 238	67 428 370 525	69 586 060 763	2 157 690 238	67 428 370 525
<b>N°14.556</b>	<b>Engagements financiers de l'État</b>	<b>276 482 783 294</b>	<b>316 038 426 246</b>	<b>-39 555 642 952</b>	<b>276 482 783 294</b>	<b>316 038 426 246</b>	<b>-39 555 642 952</b>
14.556.1	Engagements financiers de l'État	276 482 783 294	316 038 426 246	-39 555 642 952	276 482 783 294	316 038 426 246	-39 555 642 952
<b>N°14.563</b>	<b>Gestion de la dette</b>	<b>1 154 155 000</b>	<b>339 348 406</b>	<b>814 806 594</b>	<b>1 154 155 000</b>	<b>339 348 406</b>	<b>814 806 594</b>
14.563.1	Maintien de la viabilité de la dette et diffusion des informations	804 747 893	-	804 747 893	804 747 893	-	804 747 893
14.563.2	Négociation et mobilisation des financements au meilleur coût et au moindre risque possible	8 741 760	1 296 703	7 445 057	8 741 760	1 296 703	7 445 057
14.563.3	Gestion des conventions de la dette publique	35 741 760	23 520 000	12 221 760	35 741 760	23 520 000	12 221 760
14.563.4	Suivi-évaluation de la dette publique	304 923 587	314 531 703	- 9 608 116	304 923 587	314 531 703	- 9 608 116
<b>N°14.570</b>	<b>Gestion de la commande publique</b>	<b>497 395 880</b>	<b>55 762 500</b>	<b>441 633 380</b>	<b>497 395 880</b>	<b>55 762 500</b>	<b>441 633 380</b>
14.570.1	Passation des Marchés	79 918 603	46 162 500	33 756 103	79 918 603	46 162 500	33 756 103
14.570.2	Respect de la Réglementation	417 477 277	9 600 000	407 877 277	417 477 277	9 600 000	407 877 277
14.570.3	Contrôle et suivi de l'exécution des Marchés	-	-	-	-	-	-
<b>Total pour la mission</b>		<b>402 896 186 246</b>	<b>1 010 212 995 280</b>	<b>-607 316 809 034</b>	<b>402 896 186 246</b>	<b>1 010 212 995 280</b>	<b>-607 316 809 034</b>

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

La mission Gestion des Finances Publiques a bénéficié d'un budget de **402 896 186 246 FCFA** dans la Loi de finances 2020. Ce budget a été exécuté à hauteur de **974 301 760 622 FCFA**, soit un taux de **281,82 %**. Ce taux élevé s'explique par le fort niveau de consommation de crédits dans les programmes suivants :

- **Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources** : ce programme a eu une dotation de **14 511 834 043 FCFA** exécutée à hauteur de **665 495 556 700 FCFA**, soit un taux de **4585,88 %** de la dotation du programme et, **165.17%** de l'exécution globale. Cette exécution est observée essentiellement dans l'action « Elaboration et Suivi de l'exécution des lois de finances » ;

- **Engagements financiers de l'Etat** : Ce programme a exécuté tous ses crédits en 2020, car sur une dotation de **276 482 783 294 FCFA**, **280 127 191 588 FCFA** ont été consommés, soit un taux de **69,53 %** de l'exécution globale et **101,32%** d'exécution de sa dotation.

## RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR PROGRAMME ET TITRE

Numéro et intitulé du programme et du titre	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	AE ouvertes en LFR pour 2020 (a)	AE engagées en LFR pour 2020 (b)	Ecart (a - b)	CP ouverts en LFR pour 2020 (c)	CP consommés en LFR pour 2020 (d)	Ecart (c) - (d)
<b>N°14.521 Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources</b>	<b>14 511 834 043</b>	<b>665 495 556 700</b>	<b>- 650 983 722 657</b>	<b>14 511 834 043</b>	<b>665 495 556 700</b>	<b>- 650 983 722 657</b>
Titre 2. Dépenses de personnel	6 230 677 764	627 406 600 522	- 621 175 922 758	6 230 677 764	627 406 600 522	- 621 175 922 758
Titre 3. Dépenses de biens et services	7 260 485 951	37 964 390 470	- 30 703 904 519	7 260 485 951	37 964 390 470	- 30 703 904 519
Titre 4. Dépenses de transfert	150 000 000	124 565 708	25 434 292	150 000 000	124 565 708	25 434 292
Titre 5. Dépenses d'investissement	870 670 327	-	870 670 327	870 670 327	-	870 670 327
<b>N°14.528 Comptabilité et trésorerie de l'État</b>	<b>9 270 554 359</b>	<b>7 000 085 201</b>	<b>2 270 469 158</b>	<b>9 270 554 359</b>	<b>7 000 085 201</b>	<b>2 270 469 158</b>
Titre 2. Dépenses de personnel	8 301 917 359	804 368 207	7 497 549 152	8 301 917 359	804 368 207	7 497 549 152
Titre 3. Dépenses de biens et services	816 637 000	6 195 716 994	- 5 379 079 994	816 637 000	6 195 716 994	- 5 379 079 994
Titre 4. Dépenses de transfert	2 000 000	-	2 000 000	2 000 000	-	2 000 000
Titre 5. Dépenses d'investissement	150 000 000	-	150 000 000	150 000 000	-	150 000 000
<b>N°14.535 Gestion du contentieux de l'État</b>	<b>5 523 288 325</b>	<b>5 232 212 143</b>	<b>291 076 182</b>	<b>5 523 288 325</b>	<b>5 232 212 143</b>	<b>291 076 182</b>
Titre 2. Dépenses de personnel	1 329 888 325	1 350 000	1 328 538 325	1 329 888 325	1 350 000	1 328 538 325
Titre 3. Dépenses de biens et services	193 400 000	106 862 233	86 537 767	193 400 000	106 862 233	86 537 767
Titre 6. Autres dépenses	4 000 000 000	5 123 999 910	- 1 123 999 910	4 000 000 000	5 123 999 910	- 1 123 999 910
<b>N°14.542 Pilotage et Soutien à la politique de gestion des finances publiques</b>	<b>21 557 525 038</b>	<b>10 699 954 186</b>	<b>10 857 570 852</b>	<b>21 557 525 038</b>	<b>10 699 954 186</b>	<b>10 857 570 852</b>
Titre 2. Dépenses de personnel	11 453 721 491	81 337 827	11 372 383 664	11 453 721 491	81 337 827	11 372 383 664
Titre 3. Dépenses de biens et services	1 633 748 118	3 834 332 777	- 2 200 584 659	1 633 748 118	3 834 332 777	- 2 200 584 659
Titre 4. Dépenses de transfert	2 052 091 326	468 736 127	1 583 355 199	2 052 091 326	468 736 127	1 583 355 199
Titre 5. Dépenses d'investissement	6 417 964 103	6 315 547 455	102 416 648	6 417 964 103	6 315 547 455	102 416 648
<b>N°14.549 Gestion fiscale</b>	<b>73 898 650 307</b>	<b>5 351 649 898</b>	<b>68 547 000 409</b>	<b>73 898 650 307</b>	<b>5 351 649 898</b>	<b>68 547 000 409</b>
Titre 2. Dépenses de personnel	7 213 197 404	105 064 750	7 108 132 654	7 213 197 404	105 064 750	7 108 132 654
Titre 3. Dépenses de biens et services	56 588 832 903	3 695 596 960	52 893 235 943	56 588 832 903	3 695 596 960	52 893 235 943
Titre 4. Dépenses de transfert	75 000 000	59 323 400	15 676 600	75 000 000	59 323 400	15 676 600
Titre 5. Dépenses d'investissement	10 021 620 000	1 491 664 788	8 529 955 212	10 021 620 000	1 491 664 788	8 529 955 212
<b>N°14.556 : Engagements financiers de l'État</b>	<b>276 482 783 294</b>	<b>316 038 426 246</b>	<b>-39 555 642 952</b>	<b>276 482 783 294</b>	<b>316 038 426 246</b>	<b>-39 555 642 952</b>
Titre 1. Charges financières de la dette	276 482 783 294	316 038 426 246	-39 555 642 952	276 482 783 294	316 038 426 246	-39 555 642 952
<b>N°14.563 Gestion de la dette</b>	<b>1 154 155 000</b>	<b>339 348 406</b>	<b>814 806 594</b>	<b>1 154 155 000</b>	<b>339 348 406</b>	<b>814 806 594</b>
Titre 2. Dépenses de personnel	500 104 000	8 235 000	491 869 000	500 104 000	8 235 000	491 869 000
Titre 3. Dépenses de biens et services	227 051 000	308 843 406	- 81 792 406	227 051 000	308 843 406	- 81 792 406
Titre 4. Dépenses de transfert	27 000 000	22 270 000	4 730 000	27 000 000	22 270 000	4 730 000
Titre 5. Dépenses d'investissement	400 000 000	-	400 000 000	400 000 000	-	400 000 000
<b>N°14.570 : Gestion de la commande publique</b>	<b>497 395 880</b>	<b>55 762 500</b>	<b>441 633 380</b>	<b>497 395 880</b>	<b>55 762 500</b>	<b>441 633 380</b>
Titre 2. Dépenses de personnel	197 395 880	1 212 500	196 183 380	197 395 880	1 212 500	196 183 380
Titre 3. Dépenses de biens et services	200 000 000	54 550 000	145 450 000	200 000 000	54 550 000	145 450 000
Titre 5. Dépenses d'investissement	100 000 000	-	100 000 000	100 000 000	-	100 000 000
<b>Total pour la mission</b>	<b>402 896 186 246</b>	<b>1 010 212 995 280</b>	<b>-607 316 809 034</b>	<b>402 896 186 246</b>	<b>1 010 212 995 280</b>	<b>-607 316 809 034</b>
Dont :						
Titre 1. Charges financières de la dette	276 482 783 294	316 038 426 246	-39 555 642 952	276 482 783 294	316 038 426 246	-39 555 642 952
Titre 2. Dépenses de personnel	35 226 902 223	628 408 168 806	- 593 181 266 583	35 226 902 223	628 408 168 806	- 593 181 266 583
Titre 3. Dépenses de biens et services	66 920 154 972	52 160 292 840	14 759 862 132	66 920 154 972	52 160 292 840	14 759 862 132
Titre 4. Dépenses de transfert	2 306 091 326	674 895 235	1 631 196 091	2 306 091 326	674 895 235	1 631 196 091
Titre 5. Dépenses d'investissement	17 960 254 430	7 807 212 243	10 153 042 187	17 960 254 430	7 807 212 243	10 153 042 187
Titre 6. Autres dépenses	4 000 000 000	5 123 999 910	- 1 123 999 910	4 000 000 000	5 123 999 910	- 1 123 999 910

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

Sur une dotation de **402 896 186 246 FCFA** inscrite dans la Loi de finances rectificative 2020, **974 301 760 622 FCFA** ont été exécutés dans la mission "**Gestion des finances publiques**". Ce niveau d'exécution se répartit par titre comme suit :

**Titre 1** : Charges financières de la dette : Dotation à **276 482 783 294 FCFA**, les charges financières de la dette ont été exécutées à **280 127 191 588 FCFA**, soit un taux d'exécution de **101,32 %**.

**Titres 2** : Dépenses de personnels : Un montant de **628 408 168 806 FCFA** a été exécuté contre **35 226 902 223 FCFA** ouverts dans la loi de finances, soit un taux d'exécution de **1783,89 %**. Le dépassement de **593 181 266 583 FCFA** s'explique essentiellement par le regroupement des dépenses de solde initialement inscrites dans tous les programmes pilotage et soutien de chaque ministère. Il s'agit des dépenses relatives à la solde permanente de l'ensemble des agents de l'Etat dont la gestion reste encore centralisée au Ministère en charge du budget.

**Titre 3** : Dépenses des biens et services : Pour **66 920 154 972 FCFA** autorisés dans la loi de finances, **52 160 292 840 FCFA** ont été exécutés, soit un taux d'exécution de **77,94 %**.

**Titre 4** : Dépenses de transferts : Sur **2 306 091 326 F CFA** de crédits inscrits sur le **titre 4**, **674 895 235 FCFA** ont été consommés, soit un taux d'exécution de **29,26 %**. Le faible niveau d'exécution constaté est lié à une non ordonnancement des engagements réalisés.

**Titre 5** : Dépenses d'investissement : La mission a bénéficié d'une inscription en **titre 5** de **17 960 254 430 FCFA** dans la loi de finances pour une exécution à hauteur de **7 807 212 243 FCFA**, soit un taux de **43,47 %**. Cette dotation a bénéficié essentiellement aux programmes Pilotage et Soutien à la politique de gestion des finances publiques et Gestion fiscale.

**Titre 6** : Autres dépenses : Initialement autorisées à **4 000 000 000 FCFA**, les autres dépenses ont été exécutées à hauteur de **5 123 999 910 FCFA**, soit un taux d'exécution de **128,1 %**. Ces dépenses couvrent essentiellement les dépenses liées aux avocats conventionnés et aux condamnations pécuniaires

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

### Récapitulatif des mouvements par titre

Titres	Nature des mouvements de CP			
	Transferts	Virements	Annulations	Reports
Titre 1	0	0	0	0
Titre 2	31 950 200	1 283 838 150	0	0
Titre 3	841 124 178	600 510 936	0	0
Titre 4	32 123 400	29 500 000	0	0
Titre 5	1 033 616 755	0	0	0
Titre 6	0	1 961 323 082	0	0
<b>Total des mouvements de CP</b>	<b>1 938 814 533</b>	<b>3 875 172 168</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

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

# GESTION DES DEPENSES PUBLIQUES ET CONTROLE DES RESSOURCES

# BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME

## PRESENTATION DU PROGRAMME

### PERIMETRE DU PROGRAMME

---

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

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

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

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

### PRESENTATION DES ACTIONS

---

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

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

#### ACTION N° 2 : GESTION DU PATRIMOINE DE L'ETAT

Le travail d'inventaire et d'évaluation du patrimoine de l'Etat est assuré par la Direction du Patrimoine (DP).

#### ACTION N° 3 : CONTROLE DES RESSOURCES ET DES CHARGES

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

### PRESENTATION STRATEGIQUE DU PROGRAMME

---

Le 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, s'est engagé dans un processus d'assainissement des finances publiques, dès le début des années 2000.

C'est ainsi qu'un certain nombre de mesures budgétaires ont été initiées, notamment la révision de la nomenclature budgétaire, la prise de plusieurs textes sur la gestion des finances publiques, en l'occurrence la loi organique n°020/2014 du 21 mai 2015 relative aux lois de finances et à l'exécution budgétaire (LOLFEB), ainsi que la mise en place d'un Cadre des Dépenses à Moyen Terme (CDMT).

Le renforcement du socle juridique en matière de finances publiques présenté ci-dessus devrait notamment permettre à la DGBFIP de :

- réaliser une meilleure allocation des ressources grâce à la communication des enveloppes budgétaires avant la tenue des conférences budgétaires ;

- améliorer 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 ;
- 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.

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

## 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.

## RAPPEL DES OBJECTIFS STRATEGIQUES

---

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

- Résultat annuel attendu 1 : avoir produit 80% de PBI/DPG avant le 31 décembre 2019
- Résultat annuel attendu 2 : avoir formalisé l'obligation de la production des PBI/DPG par un arrêté
- Résultat annuel attendu 3 : avoir tenu au moins une revue trimestrielle d'objectifs
- Résultat annuel attendu 4 : avoir signé 90% des CAP avec les opérateurs

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

- Résultat annuel attendu 1 : avoir atteint un taux d'exécution par programme d'au moins 75% des crédits répartis base ordonnancement
- Résultat annuel attendu 2 : avoir bancarisé au moins 95% des effectifs en solde
- Résultat annuel attendu 3 : avoir réduit de 0,03% la masse salariale de l'Etat
- Résultat annuel attendu 4 : avoir réduit au moins de 13% les dépenses des baux administratifs
- Résultat annuel attendu 5 : avoir souscrit à la police d'assurances multirisque d'aviation à 100%
- Résultat annuel attendu 6 : Avoir uniformisé, créé et équipé la plateforme informatique de la DGBFIP (DCAF et CB) à 80%
- Résultat annuel attendu 7 : Avoir rendu opérationnelle l'application PRAXIS (pour la gestion du patrimoine administratif) ainsi que son déploiement dans les DCAF à 100%
- Résultat annuel attendu 8 : Avoir rendu opérationnelle l'application STREAM (application de gestion des projets afin de suivre la maturité et l'exécution des projets) 100%

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

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

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

**Niveau de réalisation des résultats annuels**

**Rappel des résultats attendus**

- Résultat annuel attendu 1 : avoir produit 80% de PBI/DPG avant le 31 décembre 2019
- Résultat annuel attendu 2 : avoir formalisé l'obligation de la production des PBI/DPG par un arrêté
- Résultat annuel attendu 3 : avoir tenu au moins une revue trimestrielle d'objectifs
- Résultat annuel attendu 4 : avoir signé 90% des CAP avec les opérateurs

**Résultats annuels atteints**

- Résultat annuel atteint 1 : aucune (0) PBI et aucune (0) DPG n'a été visée et transmise avant le 31/12/2019 ;
- Résultat annuel atteint 2 : aucun Arrêté n'a été produit ;
- Résultat annuel atteint 3 : aucune revue trimestrielle d'objectif n'a été tenue ;
- Résultat annuel atteint 4 : ND.

**Indicateurs de performance**

Intitulé	Unité	2018 Réalisation	2019 Réalisation	2020 Prévision PAP	2020 Réalisé	Ecart 2020 (Réalisé - Prévision)	2021 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Pourcentage de PBI/DPG produits avant le 31 décembre	%		80	80	0	-80	60	100
Nombre de revues trimestrielles d'objectifs tenues pour l'ensemble des programmes	Nombre		0	117	0	-117	234	234
Pourcentage de CAP signés par les RPROG	%		28	90	ND	-90	95	100

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

- Aucune PBI et aucune DPG n'a été envoyée de manière officielle (Visée et signées par les personnes habilitées) ;
- Les initiatives en termes d'accompagnement n'ont pas été formalisées (formation du personnel, DCAF et Correspondants budgétaire).

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

**Niveau de réalisation des résultats annuels**

**Rappel des résultats attendus**

- Résultat annuel attendu 1 : avoir atteint un taux d'exécution par programme d'au moins 75% des crédits répartis base ordonnancement
- Résultat annuel attendu 2 : avoir bancarisé au moins 95% des effectifs en solde des agents rémunérés sur bons de caisse
- Résultat annuel attendu 3 : avoir contenu la masse salariale de l'Etat à 670 milliards FCFA
- Résultat annuel attendu 4 : avoir réduit au moins de 13% la dépense des baux administratifs
- Résultat annuel attendu 5 : avoir souscrit à la police d'assurances multirisque d'aviation à 100%
- Résultat annuel attendu 6 : avoir uniformisé, créé et équipé la plateforme informatique de la DGBFIP (DCAF et CB) à 80%
- Résultat annuel attendu 7 : avoir déployé le module offline de Vectis à l'intérieur du pays à 25%
- Résultat annuel attendu 8 : avoir rendu opérationnelle l'application PRAXIS (pour la gestion du patrimoine administratif) ainsi que son déploiement dans les DCAF à 100%
- Résultat annuel attendu 9 : avoir rendu opérationnelle l'application STREAM (application de gestion des projets afin de suivre la maturité et l'exécution des projets) 100%

## Résultats annuels atteints

- Résultat annuel atteint 1 : NC
- Résultat annuel atteint 2 : 92 %
- Résultat annuel atteint 3 : -2.51 %
- Résultat annuel atteint 4 : NC
- Résultat annuel atteint 5 : NC
- Résultat annuel atteint 6 : 40 %
- Résultat annuel atteint 7 : 0
- Résultat annuel atteint 8 : 0
- Résultat annuel atteint 9 : 0

## Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2019 Réalisation RAP	2020 Cible	2020 Réalisation RAP	Ecart 2020 (Réalisé - Prévision)	2021 Prévision	Cible Echéance pluriannuelle
Taux d'exécution du budget par programme	%	NC	75	NC	NC	80	100
<b>Taux de bancarisation des effectifs en solde</b>	%	NC	95	92	-3	98	99
<b>Taux de réduction de la masse salariale</b>	%	NC	0	-2.51	-2.51	+1.23	3
Taux de réduction des dépenses des baux administratifs	%	NC	13	NC	NC	-	-
Taux de souscription à la police d'assurances multirisque d'aviation	%	NC	100	NC	NC	-	-
Taux de mise en œuvre de la plateforme informatique	%	NC	80	40	-40	-	100
Taux de déploiement du module Vectis offline	%	NC	25	0	-25	-	100
Taux d'opérationnalisation de l'application Praxis	%	NC	70	0	-70	-	100
Taux d'opérationnalisation de l'application Stream	%	NC	85	0	-85	-	100

## Explication du niveau d'atteinte des résultats :

- concernant la bancarisation des effectifs en solde, le démarrage tardif de l'opération en 2020 explique le faible niveau de réalisation 92 %, pour une cible fixée à 95 %. Cette mauvaise performance a été largement corrigée en 2021, avec un taux de bancarisation de 97 %, grâce à la politique de bancarisation d'office des agents publics ;
- le taux de réduction de la masse salariale de – 2,51% en 2020 résulte de l'application des mesures du gel de recrutement combinée aux opérations d'assainissement du fichier solde (mise à la retraite systématique des agents atteints de la limite d'âge). En revanche en 2021, on note une hausse relative de 1,23% due à l'effort de régularisation des situations administratives des agents publics (recrutement et reclassement après stage), démarré en janvier 2021 et qui se poursuit en 2022 ;
- la mise en œuvre de la plateforme informatique repose sur deux aspects : l'accès au réseau de l'administration gabonaise (RAG) qui relève de la compétence de l'ANINF d'une part, et l'acquisition du matériel informatique (ordinateur, imprimantes et encres) d'autre part. L'écart de 40% s'explique par le fait que seules les administrations connectées au RAG et ayant des ordinateurs ont bénéficiés d'une dotation en imprimantes matricielles et en consommables (encres) ;
- le déploiement du module Vectis Offline tarde faute de moyens financiers nous permettant non seulement d'effectuer des missions de terrain, mais également de doter l'ensemble des administrations concernées en matériel informatique ;
- l'opérationnalisation de l'application PRAXIS n'a pas été effective pour deux raisons :
  1. la défaillance de l'infrastructure réseau du site du Patrimoine ainsi que de sa plateforme informatique ;
  2. l'autonomisation de la direction du patrimoine en Direction Générale.
- la signature très tardive de la convention permettant la configuration, la reprise des données projet et programmes sur ladite application ainsi que l'activation des interfaces avec Vectis est mise en cause

**Niveau de réalisation des résultats annuels**

**Rappel des résultats attendus**

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir visé 100% des PBI produites ;
- Résultat annuel attendu 2 : Avoir contrôlé 80% des dépenses présentant un risque budgétaire élevé ;
- Résultat annuel attendu 3 : Avoir finalisé les travaux sur la mise en place d'un dispositif de maîtrise de risques budgétaires

**Résultats annuels atteints**

- Résultat annuel atteint 1 : NC
- Résultat annuel atteint 2 : 15 %
- Résultat annuel atteint 3 : NC

**Indicateurs de performance**

Intitulé	Unité	2019 Réalisation RAP	2020 Cible	2020 Réalisation RAP	Ecart 2020 (Réalisé - Prévision)	2021 Prévision	Cible Echéance pluriannuelle
Taux de PBI visées	%	NC	100	NC	-	ND	ND
Taux des dépenses (fonctionnement et investissement) présentant un risque budgétaire élevé contrôlées	%	NC	80	15	- 65	ND	100
Taux d'avancement des travaux sur la mise en place d'un dispositif de maîtrise de risques budgétaires	%	NC	100	NC	-	ND	100

**Source des données :** Unités de Contrôle Budgétaire

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

- Dans le cadre du résultat annuel attendu 1 : **avoir visé 100 % des P.B.I produites**, le niveau de performance de cette indicateur (NC) s'explique par la non présentation au contrôle budgétaire des PBI, avec pour corollaire l'absence du visa de ce dernier sur la P.B.I.  
Toute chose de nature à aller dans le sens contraire, de son rôle, conformément aux dispositions des articles 64 et 67 de la LOLFEB, le recentrant sur la soutenabilité budgétaire et une implication dans le processus de formalisation de la P.B.I
- En ce qui concerne le résultat attendu 2 : **avoir contrôlé 80 % des dépenses présentant un risque budgétaire élevé** ; le niveau de performance relativement bas (15%) tient à **l'absence de l'effectivité du contrôle des dépenses à fort enjeux budgétaires** (dépenses d'investissement, et autre dépenses spécifiques telles que les services rendus), au cours de l'exercice budgétaire 2020. L'essentiel du contrôle s'est porté dans un contexte de pandémie, sur la modulation des contrôles des dépenses à faibles risques en fonctionnement, conformément aux textes en vigueur.
- Enfin, le résultat annuel attendu 3 : **avoir finalisé les travaux sur la mise en place d'un dispositif de maîtrise de risques budgétaire** ; se justifie en raison de l'absence de la mise sur pied d'un tel outil susceptible de nous orienter vers une plus grande maîtrise des risques budgétaires.

# PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES

## RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE

Action et titre	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	AE ouvertes en LFR pour 2020 (a)	AE engagées en LFR pour 2020 (b)	Ecart (a - b)	CP ouverts en LFR pour 2020 (c)	CP consommés en LFR pour 2020 (d)	Ecart (c) - (d)
<b>N°14.521.1 : Élaboration et Suivi de l'exécution des lois de finances</b>	<b>13 839 637 497</b>	<b>665 114 600 458</b>	<b>- 651 274 962 961</b>	<b>13 839 637 497</b>	<b>665 114 600 458</b>	<b>- 651 274 962 961</b>
Titre 2. Dépenses de personnel	6 062 311 613	627 393 264 522	- 621 330 952 909	6 062 311 613	627 393 264 522	- 621 330 952 909
Titre 3. Dépenses de biens et services	6 756 655 556	37 596 770 228	- 30 840 114 672	6 756 655 556	37 596 770 228	- 30 840 114 672
Titre 4. Dépenses de transfert	150 000 000	124 565 708	25 434 292	150 000 000	124 565 708	25 434 292
Titre 5. Dépenses d'investissement	870 670 327	-	870 670 327	870 670 327	-	870 670 327
<b>N°14.521.2 : Gestion du patrimoine de l'Etat</b>	<b>380 630 971</b>	<b>103 000 001</b>	<b>277 630 970</b>	<b>380 630 971</b>	<b>103 000 001</b>	<b>277 630 970</b>
Titre 3. Dépenses de biens et services	380 630 971	103 000 001	277 630 970	380 630 971	103 000 001	277 630 970
<b>N°14.521.2 : Gestion du patrimoine de l'Etat</b>	<b>291 565 575</b>	<b>277 956 241</b>	<b>13 609 334</b>	<b>291 565 575</b>	<b>277 956 241</b>	<b>13 609 334</b>
Titre 2. Dépenses de personnel	168 366 151	13 336 000	155 030 151	168 366 151	13 336 000	155 030 151
Titre 3. Dépenses de biens et services	123 199 424	264 620 241	- 141 420 817	123 199 424	264 620 241	- 141 420 817
<b>Total pour le programme</b>	<b>14 511 834 043</b>	<b>665 495 556 700</b>	<b>- 650 983 722 657</b>	<b>14 511 834 043</b>	<b>665 495 556 700</b>	<b>- 650 983 722 657</b>
Titre 2. Dépenses de personnel	6 230 677 764	627 406 600 522	- 621 175 922 758	6 230 677 764	627 406 600 522	- 621 175 922 758
Titre 3. Dépenses de biens et services	7 260 485 951	37 964 390 470	- 30 703 904 519	7 260 485 951	37 964 390 470	- 30 703 904 519
Titre 4. Dépenses de transfert	150 000 000	124 565 708	25 434 292	150 000 000	124 565 708	25 434 292
Titre 5. Dépenses d'investissement	870 670 327	-	870 670 327	870 670 327	-	870 670 327

### Explication des principaux écarts :

Pour une dotation budgétaire de 14 511 834 043 FCFA ouverte par la loi de finances, le programme Gestion des Dépenses Publiques et Contrôle des Ressources et des Charges, a exécuté 665 495 556 700 FCFA. Ce niveau d'exécution est pondéré par le regroupement du **Titre 2** de tous les programmes. En réalité, le niveau d'exécution du programme hors titre 2 est 38 088 956 178 soit une exécution de 262 %.

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

**Titre 2** : Dépenses de personnel Sur 6 230 677 764 FCFA ouverts seulement 627 406 600 522 FCFA ont été consommés, soit un taux d'exécution de 10,069,6 %. Ces crédits exécutés couvrent toutes les dépenses de salaire de l'administration.

**Titre 3** : Dépenses de biens et services Le programme a bénéficié d'une autorisation de 7 260 485 951 FCFA. Cette dotation a été exécutée à hauteur de 37 964 390 470 FCFA, soit un taux d'exécution de 522,9%

**Titre 4** : Dépenses de transferts L'exécution de ce titre est de 150 000 000 FCFA contre 124 565 708 FCFA ouverts dans la Loi de finances. Soit un taux d'exécution de 83,04%.

**Titre 5** : Dépenses d'investissement Le programme a bénéficié d'une autorisation de 870 670 327 FCFA au titre des prévisions pour dépenses d'investissement. Cette dotation n'a pas été exécutée.

## RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME

### Récapitulation des mouvements entre actions et titres au sein du programme

**Tableau récapitulatif des mouvements entre actions et titres**

	Titre 1	Titre 2	Titre 3	Titre 4	Titre 5	Titre 6	Total
N°14.521.1 : Élaboration et Suivi de l'exécution des lois de finances	0	0	0	0	0	0	0
N°14.521.2 : Gestion du patrimoine de l'Etat.	0	0	0	0	0	0	0
N°14.521.2 : Gestion du patrimoine de l'Etat	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total des mouvements</b>	<b>0</b>	<b>1 279 888 150</b>	<b>-3 528 596</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

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

#### Virements

**Tableau récapitulatif des virements**

Programme source du virement	Programme destinataire du virement	Titre	Modification du montant d'AE pour le programme	Modification du montant de CP pour le programme
14.521:Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources	14.528:Comptabilité et trésorerie de l'Etat	Titre 3	134 589 298	134 589 298
14.521:Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources	23.780:Dotation pour dépenses accidentelles et imprévisibles	Titre 2	1 975 000	1 975 000
14.521:Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources	14.528:Comptabilité et trésorerie de l'Etat	Titre 3	134 589 298	134 589 298
23.780:Dotation pour dépenses accidentelles et imprévisibles	14.521:Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources	Titre 2	1 281 863 150	1 281 863 150
23.780:Dotation pour dépenses accidentelles et imprévisibles	14.521:Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources	Titre 3	265 650 000	265 650 000
<b>Total des virements</b>			<b>1 276 359 554</b>	<b>1 276 359 554</b>
dont Titre 2			1 279 888 150	1 279 888 150
dont Titre 3			-3 528 596	-3 528 596
dont Titre 4			0	0
dont Titre 5			0	0

### Explication des impacts de chaque virement :

## Transferts

### Tableau récapitulatif des transferts

Programme source du transfert	Programme destinataire du transfert	Titre	Modification du montant d'AE pour le programme	Modification du montant de CP pour le programme
Programme	Programme	Titre	0	0
<b>Total des Transferts</b>			<b>0</b>	<b>0</b>
dont Titre 2			0	0
dont Titre 3			0	0
dont Titre 4			0	0
dont Titre 5			0	0

### Explication des impacts de chaque transfert :

Aucun transfert de crédit n'a été effectué en 2020.

## Annulations

### Tableau récapitulatif des annulations

	Titre 1	Titre 2	Titre 3	Titre 4	Titre 5	Titre 6
AE	0	0	0	0	0	0
CP	0	0	0	0	0	0
AE	0	0	0	0	0	0
CP	0	0	0	0	0	0
AE	0	0	0	0	0	0
CP	0	0	0	0	0	0
<b>Total des annulations d'AE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total des annulations de CP</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### Explication de chaque annulation :

Aucune annulation n'a été effectuée en 2020

## Reports

### Tableau récapitulatif des reports (titre 5)

Action	Projet d'investissement / Programme d'équipement	Modification du montant de CP pour le programme
Action 14.521.1 : Élaboration et Suivi de l'exécution des lois de finances	Projet	0
<b>Total des reports</b>		<b>0</b>

### Explication de chaque report :

Aucun report de crédit n'a été effectué en 2020

# EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS

## EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT

Emplois de l'administration	Effectifs au 31 décembre 2018	Effectifs au 31 décembre 2019	Effectifs au 1 <sup>er</sup> janvier 2020	Mouvements d'effectifs en 2020			Effectifs au 31.12. 2020
				Sorties	Entrées	Ecart (entrées - sorties)	
<b>Agents hors catégorie</b>							<b>3</b>
<b>Agents de catégorie A</b>	<b>601</b>	<b>NC</b>	<b>NC</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>558</b>
Permanents	601	NC	NC	15	0	15	558
Non permanents	0						
<b>Agents de catégorie B</b>	<b>268</b>	<b>NC</b>	<b>NC</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>214</b>
Permanents	268			11	0	11	214
Non permanents							
<b>Agents de catégorie C</b>	<b>37</b>	<b>NC</b>	<b>NC</b>	<b>3</b>		<b>3</b>	<b>32</b>
Permanents	37			3		3	
Non permanents							
<b>Agents sur solde indiciaire (Cat A + B + C)</b>	<b>906</b>	<b>NC</b>	<b>NC</b>	<b>29</b>		<b>29</b>	<b>804</b>
<b>Main d'œuvre non permanente</b>	<b>140</b>	<b>NC</b>	<b>NC</b>	<b>7</b>		<b>7</b>	<b>140</b>
<b>Total pour les emplois de l'administration au niveau du programme</b>							

### Explication des évolutions :

L'effectif global du Programme **GESTION DE LA DEPENSE PUBLIQUE ET CONTROLE DE RESSOURCES** est de 947 agents. Le gel des recrutements dans la Fonction Publique va sûrement permettre aux stagiaires en attentes de recrutement d'intégrer l'effectif du Programme. En effet, 186 stagiaires sont en attente de recrutement parmi lesquels on peut dénombrer :

- 46 agents de catégorie A1 ;
- 62 agents de catégorie A2 ;
- 40 agents de catégorie B1 ;
- 37 agents de catégorie B2
- 2 cas particulier de solde ;
- 1 agent hors catégorie.

# ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS

## TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL

	Crédits de titre 2 prévus dans la LFR		Crédits de titre 2 consommés		Ecart	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
Masse salariale des emplois de l'administration	6 230 677 764	6 230 677 764	627 406 600 522	627 406 600 522	- 621 175 922 758	- 621 175 922 758
Masse salariale des emplois des opérateurs, rémunérés par le programme, inclus dans le plafond d'emplois du ministère	0	0	0	0	0	0
<b>Total des crédits de titre 2</b>	<b>6 230 677 764</b>	<b>6 230 677 764</b>	<b>627 406 600 522</b>	<b>627 406 600 522</b>	<b>- 621 175 922 758</b>	<b>- 621 175 922 758</b>

Commentaires relatifs à l'utilisation du titre 2 :

## TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES

	Crédits de titre 3 prévus dans la LFR		Crédits de titre 3 consommés		Ecart	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
<b>ACTION 14.521.1 : Élaboration et Suivi de l'exécution des lois de finances</b>	<b>6 756 655 556</b>	<b>6 756 655 556</b>	<b>37 596 770 228</b>	<b>37 596 770 228</b>	<b>- 30 840 114 672</b>	<b>- 30 840 114 672</b>
Activités						
<b>ACTION 214.521.2 : Gestion du patrimoine de l'Etat</b>	<b>380 630 971</b>	<b>380 630 971</b>	<b>103 000 001</b>	<b>103 000 001</b>	<b>277 630 970</b>	<b>277 630 970</b>
Activités						
<b>ACTION X14.521.3 : Contrôle des ressources et des charges</b>	<b>123 199 424</b>	<b>123 199 424</b>	<b>264 620 241</b>	<b>264 620 241</b>	<b>- 141 420 817</b>	<b>- 141 420 817</b>
Activités						
<b>Total des crédits de titre 3</b>	<b>7 260 485 951</b>	<b>7 260 485 951</b>	<b>37 964 390 470</b>	<b>37 964 390 470</b>	<b>- 30 703 904 519</b>	<b>- 30 703 904 519</b>

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

## TITRE 5 : DEPENSES D'INVESTISSEMENT

Actions	Crédits de titre 5 prévus dans LFR		Crédits de titre 5 consommés		Ecart	
	AE	CP	AE consommées	CP consommés	AE	CP
<b>ACTION 1 14.521.1 : Élaboration et Suivi de l'exécution des lois de finances</b>	<b>870 670 327</b>	<b>870 670 327</b>	-	-	<b>870 670 327</b>	<b>870 670 327</b>
Projet de développement ou d'équipement	870 670 327	870 670 327	-	-	870 670 327	870 670 327
Projet de développement ou d'équipement						
<b>ACTION 214.521.2 : Gestion du patrimoine de l'Etat</b>						
Projet de développement ou d'équipement						
Projet de développement ou d'équipement						
<b>ACTION X 14.521.3 : Contrôle des ressources et des charges</b>						
Projet de développement ou d'équipement						
Projet de développement ou d'équipement						
<b>Total des crédits de titre 5</b>	<b>870 670 327</b>	<b>870 670 327</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>870 670 327</b>	<b>870 670 327</b>

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

# BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME

## PRESENTATION DU PROGRAMME

### PERIMETRE DU PROGRAMME

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ces actions s'inscrivent également dans le cadre du Plan stratégique 2018-2020 mis en œuvre par la DGCPT, à la suite de son premier Plan triennal, 2014-2017. L'ensemble de la stratégie des services du Trésor visant notamment un Trésor moderne et diligent à l'horizon 2021 est ainsi déclinée annuellement dans le présent Projet Annuel de Performance. Ainsi, les Objectifs stratégiques, les Chantiers ainsi que les Actions à mettre en œuvre sont reprises dans ce PAP, en s'assurant de leur adéquation avec le format de ce document budgétaire.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## PRESENTATION STRATEGIQUE DU PROGRAMME

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ENJEUX

---

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

## RAPPEL DES OBJECTIFS STRATEGIQUES

---

OBJECTIF STRATEGIQUE N°1 : Être parvenu à améliorer l'exécution du budget et le suivi de la trésorerie

OBJECTIF STRATEGIQUE N°2 : Être parvenu à une gestion dynamique de la trésorerie et de la production des reportings automatisés

OBJECTIF STRATEGIQUE N°3 : Avoir amélioré la tenue de la comptabilité et respecté les délais de production

OBJECTIF STRATEGIQUE N°4 : Être parvenu à élaborer et mettre en œuvre les Schémas Directeurs des Systèmes d'Information

OBJECTIF STRATEGIQUE N°5 : Être parvenu à élaborer le Schéma Directeur des Ressources Humaines

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

OBJECTIF STRATEGIQUE N°7 : Être parvenu à maîtriser les risques et à asseoir une démarche qualité

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

**Niveau de réalisation des résultats annuels**

**Rappels des résultats annuels attendus :**

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

**Indicateurs de performance**

Intitulé	Unité	2018 Réalisation	2019 Réalisation	2020 Prévision PAP	2020 Réalisé	Ecart 2020 (Réalisé - Prévision)	2021 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Taux de procédures contentieuses				20%				
Taux d'entreprises utilisatrices d'Etax								
Délai moyen des effets		4 jours	4 jours	2 jours	3 jours	1 jours	2	

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

Deux intitulés d'objectifs sont à l'examen :

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

Les procédures contentieuses sont à l'initiative de l'administration fiscale, notamment la Direction de la Vérification fiscale. Les Receveurs ne disposent pas de données sur les nombres de contrôle fiscaux effectué. Le nombre d'entreprises utilisant Etax est également une donnée suivie par l'administration fiscale, notamment le service informatique que nous avons toutefois contacté. Il nous communiquera le nombre d'entreprises sur Etax.

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

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

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

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

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Résultats annuels attendus :

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

### Indicateurs

Intitulé	Unité	2018 Réalisation	2019 Réalisation	2020 Prévision PAP	2020 Réalisé	Ecart 2020 (Réalisé - Prévision)	2021 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Taux de connectivité	%		90%	100%	0%		0%	0%
Taux d'encaissement par E-Paiement	%		90%	100%			100%	100%
Taux de placement des excédents	%		50%	95%	0%		0%	0%
Taux de formation	%				80%		0%	

Source des données : Direction des Opérations Financières et Monétaires

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

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

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

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

**Taux de formation** : la formation des utilisateurs, ainsi que la mise en production d'Arise ont été effectives en 2020. Cependant, depuis le début de l'exercice 2021, l'application présente des dysfonctionnements persistants. Des travaux sont en cours pour remédier à la situation.

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

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Résultats annuels attendus :

- Résultat annuel attendu n°1 : avoir généralisé la clôture des journées comptables à J en produisant un rapport de clôture comptable ;
- Résultat annuel attendu n°2 : avoir amélioré l'apurement et la régularisation des comptes d'imputation provisoire en produisant un guide ;
- Résultat annuel attendu n°3 : avoir veillé à la systématisation du rapprochement bancaire comptable en produisant des états périodiques de rapprochement ;

- Résultat annuel attendu n°4 : avoir systématisé la confection du compte de gestion au jour le jour en mettant en place un dispositif de confection du compte de Gestion
- Résultat annuel attendu n°5 : avoir mis en place une gestion électronique des documents en produisant un cahier de charges et un manuel d'utilisation et documentation technique.

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

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

- **Résultat annuel N°4** : La Direction du Compte de Gestion a mis en place un suivi de l'état d'avancement de confection des comptes de gestion, ce suivi trimestriel nous a permis au cours de l'exercice 2021 de recevoir et de transmettre **99 %** les comptes de gestion de l'exercice 2020 aux différentes juridictions financières (Cour des Comptes de Libreville, Chambres Provinciales des comptes de Ntoum et de l'intérieur du pays).
- **Résultat annuel N°5** : La Direction du Compte de Gestion et la Direction des Systèmes d'Informations ont pris part à des séances de travail avec un consultant (COGES) dans le but d'acquérir un progiciel de gestion des comptes de gestion, un cahier de charges a été élaboré et est présentement à l'étude auprès du Directeur des Etudes et de la Réglementation.

#### **Résultats annuels atteints**

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

#### **Indicateurs de performance**

Intitulé	Unité	2018 Réalisation	2019 Réalisation	2020 Prévision PAP	2020 Réalisé	Ecart 2020 (Réalisé - Prévision)	2021 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Délai moyen de confection du compte de gestion	jour	-	J+1	J	J	J	J	J
Taux de déploiement de la gestion électronique des documents (GED)	%	-	90%	98%	70%	28%	28%	50%

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

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

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

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

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

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Résultats annuels attendus :

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

### Indicateurs

Intitulé	Unité	2018 Réalisation	2019 Réalisation	2020 Prévision PAP	2020 Réalisé	Ecart 2020 (Réalisé - Prévision)	2021 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Taux d'avancement	%		90%	98%			90%	100%
Taux de réalisation	%		70%	90%			70%	100%
Taux de dématérialisation	%		50%	70%			50%	90%

(1) La prévision actualisée est indiquée dans le cas d'une loi de finances rectificative

**Source des données :** DIRECTION DES SYSTEMES D'INFORMATION

### Précisions méthodologiques

Taux d'avancement : Nombre des taches réalisées / Nombre des taches totales

Taux de réalisation : Nombre d'applications réalisées / Nombre d'applications à réaliser

Taux de dématérialisation : Nature des dépenses dématérialisées / Nature des dépenses sélectionnées

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

Deux résultats étaient attendus en 2020 concernant cet objectif :

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

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

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

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

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

## OBJECTIF STRATEGIQUE N°5 : ETRE PARVENU A ELABORER LE SCHEMA DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

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

#### Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2018 Réalisation	2019 Réalisation	2020 Prévision PAP	2020 Réalisé	Ecart 2020 (Réalisé - Prévision)	2021 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Variation des effectifs	%		80	90	99.84	9.84	100	100
Conformité MONP	%		60	80	73.26	-6.74	100	100
Formation exécutée inscrites dans le PDC	%		90	98	25	-73	100	100

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

**Variation des effectifs :** L'écart lié à la variation des effectifs sur l'année 2020, résulte d'un suivi strict et planifié des recrutements avec une propension à la réduction des effectifs à 1600 au 31 décembre 2021 ;

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

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

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

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappels des résultats annuels attendus :

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

#### Indicateurs

Intitulé	Unité	2018 Réalisation	2019 Réalisation	2020 Prévision PAP	2020 Réalisé	Ecart 2020 (Réalisé - Prévision)	2021 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Taux d'avancement du recensement par PC	%		60%	100%	40%	-60%	100%	100%
Taux de dotation par type d'équipement	%		90%	100%	90%	-10%	100%	100%

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

Deux résultats annuels étaient attendus en 2020. La prévision du premier résultat annuel à savoir « avoir recensé le patrimoine en produisant un rapport par PC » était de 100% ; il était donc question de recenser le patrimoine dans l'ensemble des postes comptables du Trésor. Pour ce faire, il fallait cibler le matériel qui rentre dans le patrimoine et ensuite procéder au recensement. Le recensement a donc débuté dans les postes comptables de Libreville.

Ce travail devrait se poursuivre à l'intérieur et à l'extérieur du pays et devrait nous conduire à la gestion informatisée du patrimoine dont les travaux de conception ont débuté en 2018. Pour de raisons de pandémie due à la COVID-19, les prévisions fixées dans le PAP (100%) n'ont pas été atteintes.

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

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

**OBJECTIF STRATEGIQUE N°7 : ETRE PARVENU A MAITRISER LES RISQUES ET A ASSEOIR UNE DEMARCHE QUALITE ET STRATEGIE DE COMMUNICATION ADAPTEE**

**Niveau de réalisation des résultats annuels**

**Résultats annuels attendus :**

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

**Indicateurs**

Intitulé	Unité	2018 Réalisation	2019 Réalisation	2020 Prévision PAP	2020 Réalisé	Ecart 2020 (Réalisé - Prévision)	2021 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Taux d'avancement des processus	%		70%	80%	80%	0%	100%	100%
Délai de production du rapport d'audit interne	mois		3 mois					

Source des données : INSPECTION DES SERVICES

**Précisions méthodologiques**

Taux d'avancement du processus : Nombre des processus fonctionnels / Nombre de processus prévus

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

Un seul résultat était attendu en 2020 concernant cet objectif : la mise en place d'un dispositif de contrôle interne.

Le résultat est objectivement en bonne voie. Le plan d'action élaboré par les services en charge de cette question a été progressivement suivi avec la redynamisation des équipes, malgré les difficultés d'exécution budgétaire, les privant ainsi de certaines formations et autres accompagnements qui étaient planifiés.

# PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES

## RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE

Action et titre	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	AE ouvertes en LFR pour 2020 (a)	AE engagées en LFR pour 2020 (b)	Ecart (a - b)	CP ouverts en LFR pour 2020 (c)	CP consommés en LFR pour 2020 (d)	Ecart (c) - (d)
<b>Action N°14.528.1 : Tenue, centralisation et gestion des comptes publics</b>	<b>897 844 697</b>	<b>6 284 641 494</b>	<b>- 5 386 796 797</b>	<b>897 844 697</b>	<b>6 284 641 494</b>	<b>- 5 386 796 797</b>
Titre 1. Charges financières de la dette						
Titre 2. Dépenses de personnel	88 924 500	88 924 500	0	88 924 500	88 924 500	0
Titre 3. Dépenses de biens et services	658 920 197	6 195 716 994	-5 536 796 797	658 920 197	6 195 716 994	-5 536 796 797
Titre 4. Dépenses de transfert	0	0	0	0	0	0
Titre 5. Dépenses d'investissement	150 000 000	0	150 000 000	150 000 000	0	150 000 000
Titre 6. Autres dépenses	0	0	0	0	0	0
<b>Action N°14.528.2 : Réglementation, normalisation et contrôle interne comptable</b>	<b>8 372 709 662</b>	<b>715 443 707</b>	<b>7 657 265 955</b>	<b>8 372 709 662</b>	<b>715 443 707</b>	<b>7 657 265 955</b>
Titre 1. Charges financières de la dette						
Titre 2. Dépenses de personnel	8 212 992 589	715 443 707	7 497 549 152	8 212 992 859	715 443 707	7 497 549 152
Titre 3. Dépenses de biens et services	157 716 803	0	157 716 803	157 716 803	0	157 716 803
Titre 4. Dépenses de transfert	2 000 000	0	2 000 000	2 000 000	0	2 000 000
Titre 5. Dépenses d'investissement	0	0	0	0	0	0
Titre 6. Autres dépenses	0	0	0	0	0	0
<b>Total pour le programme</b>	<b>9 270 554 359</b>	<b>7 000 085 201</b>	<b>2 270 469 158</b>	<b>9 270 554 359</b>	<b>7 000 085 201</b>	<b>2 270 469 158</b>
Titre 1. Charges financières de la dette	0	0	0	0	0	0
Titre 2. Dépenses de personnel	8 301 917 089	804 368 207	7 497 549 152	8 301 917 089	804 368 207	7 497 549 152
Titre 3. Dépenses de biens et services	816 637 000	6 195 716 994	-5 379 079 994	816 637 000	6 195 716 994	-5 379 079 994
Titre 4. Dépenses de transfert	2 000 000	0	2 000 000	2 000 000	0	2 000 000
Titre 5. Dépenses d'investissement	150 000 000	0	150 000 000	150 000 000	0	150 000 000
Titre 6. Autres dépenses	0	0	0	0	0	0

### Explication des principaux écarts :

Les écarts du titre 3 et 4 s'expliquent principalement par la signature et la mise à disposition tardive des fiches d'habilitation aux RUO des BOP centraux. Celles-ci ont été retournées aux RUO des BOP centraux, un mois avant la clôture des engagements.

Les écarts du Titre 5 s'explique par la mauvaise conjoncture due à la pandémie de la COVID19 n'a pas permis de démarrer les travaux relatifs à la refonte du réseau d'interconnexion et de réécriture des applications du Trésor.

## RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME

### Récapitulation des mouvements entre actions et titres au sein du programme

#### Tableau récapitulatif des mouvements entre actions et titres

	Titre 1	Titre 2	Titre 3	Titre 4	Titre 5	Titre 6	Total
Action N°14.528.1 : Tenue, centralisation et gestion des comptes publics	0	0	0	0	0	0	0
Action N°14.528.2 : Réglementation, normalisation et contrôle interne comptable	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total des mouvements</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>264 454 561</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

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

##### Virements

#### Tableau récapitulatif des virements

Date de signature	Programme source du virement	Programme destinataire du virement	Titre	Modification du montant d'AE pour le programme	Modification du montant de CP pour le programme
	14.521:Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources	14.528:Comptabilité et trésorerie de l'Etat	Titre 3	134 589 298	134 589 298
	23.780:Dotation pour dépenses accidentelles et imprévisibles	14.528:Comptabilité et trésorerie de l'Etat	Titre 3	17 682 340	17 682 340
<b>Total des virements</b>				<b>0</b>	<b>0</b>
dont Titre 2				0	0
dont Titre 3				152 271 638	152 271 638
dont Titre 4				0	0
dont Titre 5				0	0

#### Explication des impacts de chaque virement :

##### Transferts

#### Tableau récapitulatif des transferts

Date de signature	Programme source du transfert	Programme destinataire du transfert	Titre	Modification du montant d'AE pour le programme	Modification du montant de CP pour le programme
	14.549:Gestion fiscale	14.528:Comptabilité et trésorerie de l'Etat	Titre 3	112 182 923	112 182 923
<b>Total des transferts</b>				<b>0</b>	<b>0</b>
dont Titre 2				0	0
dont Titre 3				112 182 923	112 182 923
dont Titre 4				0	0
dont Titre 5				0	0

**Explication des impacts de chaque transfert :**

Aucun mouvement des crédits n'a été effectué.

**Annulations**

**Tableau récapitulatif des annulations**

Date de signature		Titre 1	Titre 2	Titre 3	Titre 4	Titre 5	Titre 6
Date	AE	0	0	0	0	0	0
	CP	0	0	0	0	0	0
Date	AE	0	0	0	0	0	0
	CP	0	0	0	0	0	0
Date	AE	0	0	0	0	0	0
	CP	0	0	0	0	0	0
<b>Total des annulations d'AE</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total des annulations de CP</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Explication de chaque annulation :**

Aucune annulation de crédits n'a été effectuée.

**Reports**

Aucun report de crédits n'a été effectué.

# EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS

## EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT

Emplois de l'administration	Effectifs au 31 décembre 2018	Effectifs au 31 décembre 2019	Effectifs au 1 <sup>er</sup> janvier 2020	Mouvements d'effectifs en 2020			Effectifs au 31.12. 2020
				Sorties	Entrées	Ecart (entrées - sorties)	
<b>Agents hors catégorie</b>			11	0	0	0	11
<b>Agents de catégorie A</b>			795	15	1	14	781
Permanents							
Non permanents							
<b>Agents de catégorie B</b>			546	10	1	9	537
Permanents							
Non permanents							
<b>Agents de catégorie C</b>			55	3	0	3	52
Permanents							
Non permanents							
<b>Agents sur solde indiciaire (Cat A + B + C)</b>							
<b>Main d'œuvre non permanente</b>			431	10	0	0	421
<b>Total pour les emplois de l'administration au niveau du programme</b>			1827	30	2	36	1791

### Explication des évolutions :

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

**ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS****TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL**

	Crédits de titre 2 prévus dans la LF		Crédits de titre 2 consommés		Ecart	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
Masse salariale des emplois de l'administration	8 301 917 089	804 368 207	7 497 549 152	8 301 917 089	804 368 207	7 497 549 152
Masse salariale des emplois des opérateurs, rémunérés par le programme, inclus dans le plafond d'emplois du ministère	0	0	0	0	0	0
<b>Total des crédits de titre 2 consommés</b>	<b>8 301 917 089</b>	<b>804 368 207</b>	<b>7 497 549 152</b>	<b>8 301 917 089</b>	<b>804 368 207</b>	<b>7 497 549 152</b>

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

Concernant les crédits du Titre 2 du Programme Comptabilité et Trésorerie de l'Etat, la gestion de ces crédits échappe à la DGCPT car étant exécuté par les Services de la Direction Générale de la Solde.

**TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES**

	Crédits de titre 3 prévus dans la LFR		Crédits de titre 3 consommés		Ecart	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
ACTION 1 : Tenue, centralisation et gestion des comptes publics	658 920 197	6 195 716 994	-5 536 796 797	658 920 197	6 195 716 994	-5 536 796 797
ACTION 2: Réglementation, normalisation et contrôle interne comptable	157 716 803	0	157 716 803	157 716 803	0	157 716 803
<b>Total des crédits de titre 3</b>	<b>816 637 000</b>	<b>6 195 716 994</b>	<b>-5 379 079 994</b>	<b>816 637 000</b>	<b>6 195 716 994</b>	<b>-5 379 079 994</b>

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

Les fiches d'habilitation signées du ministre ont été mises à la disposition des RUO des BOP centraux, un mois avant la clôture des engagements ce qui n'a pas permis de consommer les crédits du Titre 3 prévus dans l'action 2.

L'utilisation des crédits a été faite par les RUO des BOP Comptabilités Territoriales et des Postes Extérieurs. Cependant, compte tenu du taux d'exécution des crédits, celle-ci a été orientée plus dans l'achat des fournitures de bureau et quelques charges obligatoires (loyers, assurances, abonnements, etc.)

**TITRE 4 : DEPENSES DE TRANSFERTS**

Actions	Crédits de titre 4 prévus dans la LFR		Crédits de titre 4 consommés		Ecart	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
ACTION 1 : Tenue, centralisation et gestion des comptes publics						
Transfert : Cotisation internationale AIST						
ACTION 2: Réglementation, normalisation et contrôle interne comptable	2 000 000	2 000 000	0	0	2 000 000	2 000 000
Transfert : Cotisation internationale AIST	2 000 000	2 000 000	0	0	2 000 000	2 000 000
<b>Total des crédits de titre 4</b>	<b>2 000 000</b>	<b>2 000 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2 000 000</b>	<b>2 000 000</b>

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

Les fiches d'habilitation signées du ministre ont été mises à la disposition des RUO des BOP centraux, un mois avant la clôture des engagements ce qui n'a pas permis de consommer les crédits du Titre 3 prévus dans l'action 2.

## TITRE 5 : DEPENSES D'INVESTISSEMENT

Actions	Crédits de titre 5 prévus dans LFR		Crédits de titre 5 consommés		Ecart	
	AE	CP	AE consommées	CP consommés	AE	CP
ACTION 1 : Tenue, centralisation et gestion des comptes publics						
Projet de développement ou d'équipement						
ACTION 2: Réglementation, normalisation et contrôle interne comptable						
Projet de développement ou d'équipement : Refonte du réseau d'interconnexion et de réécriture des applications du trésor	150 000 000	150 000 000	0	0	150 000 000	150 000 000
<b>Total des crédits de titre 5</b>	<b>150 000 000</b>	<b>150 000 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>150 000 000</b>	<b>150 000 000</b>

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

Les fiches d'habilitation signées du ministre ont été mises à la disposition des RUO des BOP centraux, un mois avant la clôture des engagements ce qui n'a pas permis de consommer les crédits du Titre 3 prévus dans l'action 2.

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

# GESTION DU CONTENTIEUX

# BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME

## PRESENTATION DU PROGRAMME

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

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

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

Elle centralise l'ensemble du contentieux de l'Etat et, en vertu de son mandat légal de représentation de l'Etat et des autres entités publiques en justice, assure la défense des intérêts publics devant les juridictions de toute nature. Enfin, l'AJE assure le règlement définitif des affaires contentieuses de l'Etat au mieux de ses intérêts.

## PRESENTATION DES ACTIONS

### ACTION N° 1 : PREVENTION DU CONTENTIEUX

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

#### Le conseil auprès des administrations

Cette mission incombe principalement au Service du Conseil, dont l'activité est, notamment :

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

#### La sensibilisation

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.

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

## ACTION N° 2 : DEFENSE DES INTERETS PUBLICS

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

Elle consiste notamment à:

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

Cette mission est accomplie par la Direction du Contentieux Administratif, la Direction du Contentieux Judiciaire, la Direction du Contentieux Fiscal et Douanier, la Direction du Contentieux International et les Services Déconcentrés, avec l'appui de la Brigade des Enquêtes et des Investigations.

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

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

## PRESENTATION STRATEGIQUE DU PROGRAMME

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

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

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

Les faits marquants récents sont :

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

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

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

Aujourd'hui, dans l'action du programme, l'insuffisance des crédits alloués à l'AJE n'a pas permis d'atteindre l'ensemble de ces objectifs.

## ENJEUX

---

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

## PRESENTATION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES

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

---

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

- Résultat annuel attendu 1 : Réduction significative du nombre de réclamations et demandes d'interventions adressés par les usagers de l'administration à l'AJE ;
- Résultat annuel attendu 2 : Réduction significative du nombre d'actions contentieuses contre l'Etat à 130 ;
- Résultat annuel attendu 3 : Rencontre de vingt-cinq (25) administrations.

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

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

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

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

## AVANCEMENT DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DANS UNE PERSPECTIVE PLURIANNUELLE

### OBJECTIF STRATEGIQUE N°1 : Parvenir à réduire les actions contentieuses contre l'Etat.

#### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

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

#### Résultats annuels atteints

- Résultat annuel atteint N°1 : non atteint (NA)
- Résultat annuel atteint N°2 : non atteint (NA)
- Résultat annuel atteint N°3 : non atteint (NA)

#### Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	Réalisation 2018	Réalisation 2019	Prévision PAP 2020	Réalisé 2020	Ecart 2020 (Réalisé - Prévision)	Cible PAP 2021	Cible à l'échéance pluriannuelle 2022
Nombre de réclamations et demandes d'interventions adressés par les usagers de l'administration à l'AJE	Nombre	42	25	31	70	39	31	30
Nombre de poursuites engagées contre l'Etat	Nombre	1 232	945	130	1 689	1559	867	750
Nombre d'administrations rencontrées	Nombre	0	0	25	1	-24	24	24

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

- Résultat annuel N°1 : Cette cible n'a pas été atteinte (NA). Le constat actuel est que les usagers saisissent de plus en plus l'AJE de requêtes en intervention.
- Résultat annuel N°2 : La cible n'a pas été atteinte (NA). Nous avons plutôt enregistré 1689 poursuites engagées contre l'Etat dont la plus grande part est constituée des requêtes en paiement d'indemnités de services rendus des agents publics retraités auprès du Conseil d'Etat.
- Résultat annuel N°3 : Cette cible n'a pas été atteinte (NA). L'AJE n'a rencontré qu'une administration centrale en 2020.

### OBJECTIF STRATEGIQUE N°2 : Mettre en œuvre les voies de droit en vue de contribuer à l'amélioration du taux de recouvrement des créances contentieuses de l'Etat.

#### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

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

#### Résultats annuels atteints

- Résultat annuel atteint N°1 : non atteint (NA)
- Résultat annuel atteint N°2 : atteint

#### Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	Réalisation 2018	Réalisation 2019	Prévision PAP 2020	Réalisé 2020	Ecart 2020 (Réalisé - Prévision)	Cible PAP 2021	Cible à l'échéance pluriannuelle 2022
Nombre d'Administrations rencontrées	Nombre	0	4	10	4	-6	2	10
Taux de poursuites engagées par l'Etat	%	60	92	92	100	8	95	100

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

- Résultat annuel atteint N°1 : Cette cible a été partiellement atteinte. En effet, l'AJE n'a rencontré que 4 administrations génératrices de recettes, à savoir :
  1. les parcs nationaux ;
  2. la Direction Générale de la pêche ;
  3. le Centre National anti-pollution ;
  4. la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor.

Ce faible nombre d'administrations rencontrées s'explique par la réticence de celles-ci à produire leurs créances contentieuses à l'AJE aux fins de poursuites.

- Résultat annuel atteint N°2 : Cette cible a été atteinte dans la mesure où tous les dossiers reçus ont fait l'objet de poursuites judiciaires auprès des juridictions compétentes.

## **OBJECTIF STRATEGIQUE N°3 : Organiser les services en vue d'assurer la maîtrise de l'ensemble des missions de l'AJE**

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

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

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

#### **Résultats annuels atteints**

- Résultat annuel atteint 1 : non atteint (NA)
- Résultat annuel atteint 2 : non atteint (NA)
- Résultat annuel atteint 3 : atteint

### **Indicateurs de performance**

Intitulé	Unité	Réalisation 2018	Réalisation 2019	Prévision PAP 2020	Réalisé 2020	Ecart 2020 (Réalisé - Prévision)	Cible PAP 2021	Cible à l'échéance pluriannuelle 2022
Nombre de service mis en place	Nombre	0	0	3	0	-3	3	3
Nombre de compétences développées	Nombre	0	0	10	0	-10	10	10
Pourcentage d'agents répondant au profil de poste	%	90	90	90	90	90	95	100

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

- Résultat annuel atteint 1 : Pour 2020, il s'agissait de faire fonctionner 3 services déconcentrés (Port-Gentil ; Franceville ; Oyem). A ce jour aucun de ces services n'est fonctionnel, d'où un écart de -3. Cela s'explique par l'insuffisance des moyens financiers, matériel (structure d'accueil) et humain ;
- Résultat annuel atteint 2 : Pour une prévision de 10 compétences dans les domaines d'intervention, aucune formation n'a été programmée car la dotation budgétaire prévue à cet effet n'a pas été exécutée ;
- Résultat annuel atteint 3 : 95% des agents répondent au profil de poste.

# PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES

## RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE

Numéro et intitulé de l'action et du titre	Autorisation d'engagement			Crédit de paiement		
	AE ouvertes en LF pour 2020 (a)	AE engagées en LF pour 2020(b)	Ecart (a – b)	CP ouverts en LF pour 2020	CP consommés en LF pour 2020(d)	Ecart (c) – (d)
<b>Action 14.535.1 : Prévention du contentieux</b>	<b>110 905 046</b>	<b>16 862 233</b>	<b>94 042 813</b>	<b>110 905 046</b>	<b>16 862 233</b>	<b>94 042 813</b>
2 : dépenses de personnel	43 162 129	-	43 162 129	43 162 129	-	43 162 129
3 : dépenses de biens et services	67 742 917	16 862 233	50 880 684	67 742 917	16 862 233	50 880 684
<b>Action 14.535.2 : Défense des intérêts publics</b>	<b>5 412 383 280</b>	<b>5 215 349 910</b>	<b>197 033 370</b>	<b>5 412 383 280</b>	<b>5 215 349 910</b>	<b>197 033 370</b>
2 : dépenses de personnel	1 286 726 196	1 350 000	1 285 376 196	1 286 726 196	1 350 000	1 285 376 196
3 : dépenses de biens et services	125 657 084	90 000 000	35 657 084	125 657 084	90 000 000	35 657 084
6 : autres dépenses	4 000 000 000	5 123 999 910	- 1 123 999 910	4 000 000 000	5 123 999 910	- 1 123 999 910
<b>14.535 : Gestion du contentieux de l'Etat</b>	<b>5 523 288 325</b>	<b>5 232 212 143</b>	<b>291 076 182</b>	<b>5 523 288 325</b>	<b>5 232 212 143</b>	<b>291 076 182</b>
Titre 2. Dépenses de personnel	1 329 888 325	1 350 000	1 328 538 325	1 329 888 325	1 350 000	1 328 538 325
Titre 3. Dépenses de biens et services	193 400 000	106 862 233	86 537 767	193 400 000	106 862 233	86 537 767
Titre 6. Autres dépenses	4 000 000 000	5 123 999 910	- 1 123 999 910	4 000 000 000	5 123 999 910	- 1 123 999 910

### Explication des principaux écarts :

Ouvert à **5 523 288 325 FCFA**, le budget du programme « **GESTION DU CONTENTIEUX DE L'ETAT** » a été exécuté à hauteur de **5 232 212 143 FCFA**. Soit, **94,73 %** de taux d'exécution pondéré par les dépenses du titre 6. En effet, ouverts à hauteur de **4 000 000 000 FCFA**, le titre 6 a été exécuté à **5 123 999 910 FCFA**, soit une exécution de **128,09 %**

S'agissant de la défense des intérêts publics correspondant au Titre 3, le programme a reçu une dotation de **193 400 000 FCFA** pour un niveau d'exécution de montant exécuté de **106 862 233 FCFA** soit un taux d'exécution de **55,25 %**.

## RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME

### Récapitulation des mouvements entre actions et titres au sein du programme

#### Tableau récapitulatif des mouvements entre actions et titres

	Titre 1	Titre 2	Titre 3	Titre 4	Titre 5	Titre 6	Total
Action 14.535.1 : Prévention du contentieux	0	0	0	0	0	0	0
Action 14.535.2 : Défense des intérêts publics	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total des mouvements</b>	0	0	0	0	0	1 961 323 082	1 961 323 082

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

Aucune fongibilité n'a été effectuée en faveur du programme

#### Virements

#### Tableau récapitulatif des virements

Programme source du virement	Programme destinataire du virement	Titre	Modification du montant d'AE pour le programme	Modification du montant de CP pour le programme
23.780:Dotation pour dépenses accidentelles et imprévisibles	14.535:Gestion du contentieux de l'Etat	6	1 961 323 082	1 961 323 082
<b>Total des virements</b>			<b>0</b>	<b>0</b>
dont Titre 2			0	0
dont Titre 3			0	0
dont Titre 4			0	0
dont Titre 5			0	0
dont Titre 6			1 961 323 082	1 961 323 082

#### Explication des impacts de chaque virement :

Aucun virement n'a été effectué

#### Transferts

Aucun transfert n'a été effectué

#### Annulations

Aucune annulation n'a été effectuée

#### Reports

Aucun report n'a été effectué

# EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS

## EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT

Emplois de l'administration	Effectifs au 31 décembre 2018	Effectifs au 31 décembre 2019	Effectifs au 1 <sup>er</sup> janvier 2020	Mouvements d'effectifs en 2020			Effectifs au 31.12. 2020
				Sorties	Entrées	Ecart (entrées - sorties)	
<b>Agents hors catégorie</b>		2	2	1	0	-1	1
<b>Agents de catégorie A</b>		101	101	2	1	-1	100
Permanents							
Non permanents							
<b>Agents de catégorie B</b>		25	25	1	3	2	27
Permanents							
Non permanents							
<b>Agents de catégorie C</b>		1	1	0	2	2	3
Permanents							
Non permanents							
<b>Agents sur solde indiciaire (Cat A + B + C)</b>		127	127	3	6	3	130
<b>Main d'œuvre non permanente</b>		19	19	4	0	-4	15
<b>Total pour les emplois de l'administration au niveau du programme</b>		148	148	8	6	-2	146

### Explication des évolutions :

L'effectif de l'AJE est passé de 148 en 2019 à 146 en décembre 2020.

# ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS

## TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL

	Crédits de titre 2 prévus dans la LFR		Crédits de titre 2 consommés		Ecart	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
Masse salariale des emplois de l'administration	1 329 888 325	1 329 888 325	1 350 000	1 350 000	1 328 538 325	1 328 538 325
Masse salariale des emplois des opérateurs, rémunérés par le programme, inclus dans le plafond d'emplois du ministère	0	0	0	0	0	0
<b>Total des crédits de titre 2</b>	<b>1 329 888 325</b>	<b>1 329 888 325</b>	<b>1 350 000</b>	<b>1 350 000</b>	<b>1 328 538 325</b>	<b>1 328 538 325</b>

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

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

## TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES

	Crédits de titre 3 prévus dans la LFR		Crédits de titre 3 consommés		Ecart	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
<b>ACTION 1 : Prévention du contentieux</b>	<b>67 742 917</b>	<b>67 742 917</b>	<b>16 862 233</b>	<b>16 862 233</b>	<b>50 880 684</b>	<b>50 880 684</b>
Mobilier et ameublements de bureaux			7 695 922	7 695 922	0	0
Fourniture informatiques AJE			6 041 511	6 041 511		
Abonnement Agence de Presse			1 124 800	1 124 800		
abmet expéditions et réception de doc			2 000 000	2 000 000		
<b>ACTION 2 : Défense des intérêts publics</b>	<b>125 657 084</b>	<b>125 657 084</b>	<b>90 000 000</b>	<b>90 000 000</b>	<b>35 657 084</b>	<b>35 657 084</b>
<b>Total des crédits de titre 3</b>	<b>193 400 000</b>	<b>193 400 000</b>	<b>106 862 233</b>	<b>106 862 233</b>	<b>86 537 767</b>	<b>86 537 767</b>

### Commentaires relatifs à l'utilisation du titre 3 :

Près de 84,2 % de l'ensemble des dépenses ont été exécutés dans l'action 2 : 90 000 000 FCFA

## TITRE 6 : AUTRES DEPENSES

Actions	Crédits de titre 5 prévus dans la LFR		Crédits de titre 5 consommés		Ecart	
	AE	CP	AE consommées	CP consommées	AE	CP
<b>ACTION 1 : Prévention du contentieux</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ACTION 2 : Défense des intérêts publics</b>	<b>4 000 000 000</b>	<b>4 000 000 000</b>	<b>5 123 999 910</b>	<b>5 123 999 910</b>	<b>- 1 123 999 910</b>	<b>- 1 123 999 910</b>
Les avocats conventionnés			386 800 000	386 800 000		
Condamnations pécuniaires			4 737 199 910	4 737 199 910		
Autres dépenses						
<b>Total des crédits de titre 5</b>	<b>4 000 000 000</b>	<b>4 000 000 000</b>	<b>5 123 999 910</b>	<b>5 123 999 910</b>	<b>- 1 123 999 910</b>	<b>- 1 123 999 910</b>

### Commentaires relatifs à l'utilisation du titre 6 :

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

1. Les avocats conventionnés : 386 800 000 FCFA ;
2. Les condamnations pécuniaires : 4 737 199 910 FCFA

Plus de 92 % des crédits consommés ont servi au règlement de la dette contentieuse.

# PILOTAGE ET SOUTIEN A LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

# PRESENTATION DU PROGRAMME

## PERIMETRE DU PROGRAMME

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

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

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

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

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

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

- La DCRH est chargée de la mise en œuvre la politique de gestion et de développement des ressources humaines en fonction de la spécificité du Ministère.
- La DCSI assure la mission de veille technologique et organise le système, le réseau et la sécurité de l'information au sein du Ministère.
- La (DCDA) qui organise la conservation et le traitement des archives du Ministère.

## PRESENTATION DES ACTIONS

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

Le "*Pilotage de la stratégie ministérielle*" est assuré par le Cabinet du Ministre de l'Economie, des Finances et des Solidarités Nationales avec l'appui technique de l'Inspection Générale des Services.

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

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

- donner des orientations claires sur les politiques publiques à mettre en œuvre par les programmes de la mission ;
- s'assurer de l'atteinte de tous les objectifs contenus dans le PAP du fait de la responsabilité politique du Ministre ;
- s'assurer de la maîtrise des processus opérationnels par les Directions Générales ;
- optimiser la fonction financière de l'Etat ;
- élargir et de redynamiser le recouvrement des recettes de l'Etat ;
- apurer et limiter les arriérés de la dette publique ;
- renforcer les efforts relatifs à la protection sociale et à la solidarité nationale.
- faire fonctionner les structures de pilotage de la mission Gestion de finances Publiques, à travers le comité ministériel pour la réforme budgétaire, la cellule technique ministérielle et la cellule PTM ;
- contrôler et réguler les activités des services.

### ACTION N° 2 : COORDINATION ADMINISTRATIVE

La "*Coordination administrative*" est une compétence dévolue au Secrétariat Général du Ministère de l'Economie, des Finances et des Solidarités Nationales appuyé de ses services supports.

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

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

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

# CADRAGE STRATEGIQUE

## PRESENTATION STRATEGIQUE DU PROGRAMME

---

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

---

Le remaniement du gouvernement intervenu le 10 juin 2019 avait consacré l'existence du Ministère de l'Economie, des Finances et des Solidarités Nationales. Cette réforme institutionnelle avait rassemblé au sein d'une même entité les missions naguères portées par les Ministères en charge de l'Economie, du Budget, de la Solidarité Nationale et celui de l'Egalité des Chances.

La réunification de ces pans importants de l'action du Gouvernement visait d'une part l'optimisation de la fonction financière de l'Etat, afin notamment de réduire et d'améliorer la dépense publique, d'élargir et de redynamiser le recouvrement recettes de l'Etat, d'apurer et limiter les arriérés de la dette publique ; d'autre part de renforcer les efforts relatifs à la protection sociale et à la solidarité nationale

### ENJEUX

---

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

## PRESENTATION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES

---

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

---

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

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

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

- **Résultat annuel 1** : Avoir amélioré le cadre social du travail ;
- **Résultat annuel 2** : Avoir entretenu régulièrement les bâtiments du Ministère à 100% ;
- **Résultat annuel 3** : Doter en fournitures de bureau et matériel informatique d'au moins 70% des fonctions supports.

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

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

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

**Résultats annuels attendus :**

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

**Résultats annuels atteints :**

- Résultat annuel atteint N°1 : Non Défini (ND)
- Résultat annuel atteint N°2 : Non Défini (ND)
- Résultat annuel atteint N°3 : Non Appliqué (NA)

**Indicateurs de performance**

Intitulé	Unité	2019 Prévision PAP	2019 Réalisé PAP	2020 Prévision PAP	2020 Réalisé	Ecart (réalisé- provision)	2021 Prévision	Cible Echéance pluriannuelle 2022
Nombre de processus à formaliser ou à actualiser	Nombre	9	0	ND	ND	ND	ND	ND
Pourcentage de bureaux entièrement équipés	%	80	10	90	ND	ND	100	100
Pourcentage de documents budgétaires élaborés dans les délais	%	ND	ND	100	NA	ND	100	100

**Source des données :**

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

- Résultat annuel N°1 est Non défini en raison du caractère instable des missions du ministère qui ont évolué au cours de l'année 2020. Ainsi, la réforme de l'ancien cadre institutionnel (Ministère de l'Economie, des Finances et des Solidarités Nationales) s'est traduite par la création de trois (03) ministères avec des missions distinctes ;
- Résultat annuel N°2 est Non défini parce qu'il n'y a pas eu un travail d'inventaire, lequel avait été annulé en raison des risques professionnels occasionnés par la covid-19 ;
- Résultat annuel N°3 est Non appliqué en raison de la faible collaboration entre les différents services techniques du Ministère dans le cadre du reporting.

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

**Résultats annuels attendus :**

- Résultat annuel attendu N°1 : Avoir amélioré le cadre social du travail ;
- Résultat annuel attendu N°2 : Avoir entretenu régulièrement les bâtiments du Ministère à 100% ;
- Résultat annuel attendu N°3 : Doter en fournitures de bureau et matériel informatique d'au moins 70% des fonctions supports.

**Résultats annuels atteints :**

- Résultat annuel atteint N°1 : Non Appliqué (NA)
- Résultat annuel atteint N°2 : Non Appliqué (NA)
- Résultat annuel atteint N°3 : Non Appliqué (NA)

## Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	201 Prévision PAP	2019 Réalisé PAP	2020 Prévision PAP	Réalisé 2020	Ecart (réalisé- provision)	2021 Prévision	Cible Echéance pluriannuelle 2022
Nombre de dialogues sociaux entre le Ministre ou le SG et les partenaires sociaux	Nombre	ND	ND	4	NA	NA	4	4
Taux d'opérationnalisation des bâtiments du Ministère	%	70	20	85	NA	NA	100	NR
Pourcentage de dotation en fournitures et matériel informatique des fonctions supports	%	ND	ND	70	NA	NA	80	90

**Source des données :**

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

- Résultat annuel N°1 est Non appliqué (NA) à cause de l'absence d'un cadre juridique permettant un dialogue formel avec les partenaires sociaux.
- Résultats annuels N°2 et 3 sont Non appliqués (NA) en raison des mesures restrictives dans le cadre de la covid-19.

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

### Résultats annuels attendus

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

### Résultats annuels atteints

- Résultat annuel atteint N°1 : Non Réalisé (NR)
- Résultat annuel atteint N°2 : Non Réalisé (NR)

## Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2019 Prévision PAP	2020 Prévision PAP	Réalisé 2020	Ecart réalisé- provision)	2021 Prévision	Cible Echéance pluriannuelle 2022
Taux d'avancement de la mise en place d'une salle d'archivage	%	50	100	NR	NR	100	100
Taux d'avancement de la mise en place de la Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences (GPEEC)	%	70	100	NR	NR	100	100

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

- Résultat annuel N°1 est Non réalisé parce que le projet n'a pas encore démarré.
- Résultat annuel N°2 est Non réalisé parce qu'aucune ligne de crédit conséquente n'a pas été prévue à cet effet dans la LFR 2020.

De façon générale, l'année 2020 a été marquée par l'impact de la crise sanitaire sur l'activité des services. Cette dernière a engendré des dépenses supplémentaires, notamment pour l'achat de matériels et équipements de protection sanitaire des agents d'administration centrale, le renforcement des outils informatiques nomades et des dispositifs de réunions à distance, ainsi que la sensibilisation des agents à la situation sanitaire et à son évolution.

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

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

# PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES

## RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE

Action et titre	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	AE ouvertes en LFR pour 2020 (a)	AE engagées en LFR pour 2020 (b)	Ecart (a - b)	CP ouverts en LFR pour 2020 (c)	CP consommés en LFR pour 2020 (d)	Ecart (c) - (d)
<b>14.542.1 Action : Pilotage de la stratégie ministérielle</b>	<b>9 803 174 972</b>	<b>10 183 122 041</b>	<b>-379 947 070</b>	<b>10 183 122 041</b>	<b>10 185 122 041</b>	<b>0</b>
Titre 2. Dépenses de personnel	93 093 352	1 622 500	91 470 852	1 622 500	1 622 500	0
Titre 3. Dépenses de biens et services	1 240 026 190	3 553 956 149	-2 313 929 959	3 553 956 149	3 553 956 149	0
Titre 4. Dépenses de transfert	2 052 091 326	311 995 937	1 740 095 389	311 995 937	311 995 937	0
Titre 5. Dépenses d'investissement	6 417 964 103	6 315 547 455	102 416 648	6 315 547 455	6 315 547 455	0
<b>14.542.2 Action : Coordination administrative</b>	<b>11 754 350 066</b>	<b>516 832 145</b>	<b>11 237 517 922</b>	<b>516 832 145</b>	<b>518 832 145</b>	<b>0</b>
Titre 2. Dépenses de personnel	11 360 628 139	79 715 327	11 280 912 812	79 715 327	79 715 327	0
Titre 3. Dépenses de biens et services	393 721 928	280 376 628	113 345 300	280 376 628	280 376 628	0
Titre 4. Dépenses de transfert	0	156 740 190	-156 740 190	156 740 190	156 740 190	0
Titre 5. Dépenses d'investissement	0	0	0	0	0	0
<b>Total pour le programme</b>	<b>21 557 525 038</b>	<b>10 699 954 186</b>	<b>10 857 570 852</b>	<b>10 699 954 186</b>	<b>10 703 954 186</b>	<b>0</b>
Titre 2. Dépenses de personnel	11 453 721 491	81 337 827	11 372 383 664	81 337 827	81 337 827	0
Titre 3. Dépenses de biens et services	1 633 748 118	3 834 332 777	-2 200 584 659	3 834 332 777	3 834 332 777	0
Titre 4. Dépenses de transfert	2 052 091 326	468 736 127	1 583 355 199	468 736 127	468 736 127	0
Titre 5. Dépenses d'investissement	6 417 964 103	6 315 547 455	102 416 648	6 315 547 455	6 315 547 455	0

### Explication des principaux écarts :

Sur une dotation globale de 21 557 525 038 FCFA allouée au programme pilotage et soutien aux politiques de gestion des finances publiques, 10 699 954 186 FCFA ont été exécutés, soit un niveau d'exécution de 49,6%.

Ce faible niveau d'exécution s'explique essentiellement par la non prise en compte de la solde permanente (estimée à plus de 10 milliards FCFA) qui reste en gestion centralisée.

En effet, sur un montant de 11 453 721 491 FCFA inscrit dans la loi de finances 2020 au titre des dépenses de personnel, seuls 81 337 827 FCFA correspondant à la main d'œuvre non permanente ont été exécutés dans le programme, soit à peine 1%.

S'agissant du titre 3 réservés aux biens et services, le niveau d'exécution réalisé est largement au-dessus des prévisions de la loi de finances. En effet, prévus pour un montant de 1 633 748 118 FCFA, les crédits de biens et services ont été exécutés à hauteur de 3 834 332 777 FCFA, soit un taux de 234,7%.

Ce fort niveau d'exécution s'explique notamment par la restructuration du ministère en octobre 2019 qui a conduit à la prise en compte, dans ce programme, des dotations du programme pilotage et soutien de la mission "stratégie économique".

Par ailleurs, les dépenses de transferts ont été exécutés à hauteur de 22,8%. En effet, sur une dotation de 2 052 091 326 FCFA inscrits dans la loi de finances, 468 736 127 FCFA ont été exécutés.

Ce faible niveau d'exécution se justifie par le non versement de plusieurs cotisations internationales, notamment celles destinées à l'ACBF, au PNUD et au FNUAP, d'une part, et par la non-levée de la réserve obligatoire de l'ordre de 307 813 699 FCFA, d'autre part.

Enfin, concernant le titre 5, les crédits inscrits dans la loi de finances ont été entièrement exécutés (98,4%). Cette dotation a essentiellement été affectée au Programme de développement des infrastructures (PDIL II - BIRD) pour un montant de 6 049 189 616 FCFA et accessoirement à la réhabilitation des bâtiments et à l'achat du mobilier de bureau.

## RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME

## Récapitulation des mouvements entre actions et titres au sein du programme

### Tableau récapitulatif des mouvements entre actions et titres

	Titre 1	Titre 2	Titre 3	Titre 4	Titre 5	Titre 6	Total
14.542.1 Action : Pilotage de la stratégie ministérielle	0	0	0	0	0	0	0
14.542.2 Action : Coordination administrative	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total des mouvements</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>48 000 000</b>	<b>29 500 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>77 500 000</b>

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

Aucun mouvement n'a été effectué au sein du programme.

### Virements

### Tableau récapitulatif des virements

Programme source du virement	Programme destinataire du virement	Titre	Modification du montant d'AE pour le programme	Modification du montant de CP pour le programme
23.780: Dotation pour dépenses accidentelles et imprévisibles	14.542: Pilotage et Soutien à la politique de gestion des finances publiques	Titre 3	48 000 000	48 000 000
23.780: Dotation pour dépenses accidentelles et imprévisibles	14.542: Pilotage et Soutien à la politique de gestion des finances publiques	Titre 4	29 500 000	29 500 000
<b>Total des virements</b>			<b>77 500 000</b>	<b>77 500 000</b>
dont Titre 2			0	0
dont Titre 3			48 000 000	48 000 000
dont Titre 4			29 500 000	29 500 000
dont Titre 5			0	0

### Explication des impacts de chaque virement :

### **Transferts**

Aucun transfert n'a été effectué sur ce programme.

### **Annulations**

Aucune annulation des crédits n'a été effectuée.

### **Reports**

Aucun projet n'a fait l'objet de report.

# EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS

## EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT

Emplois de l'administration	Effectifs au 31-déc-18	Effectifs au 31-déc-19	Effectifs au 1 <sup>er</sup> janvier 2020	Mouvements d'effectifs en 2020			Effectifs au 31.12. 2020
				Sorties	Entrées	Ecart (entrées - sorties)	
<b>Agents hors catégorie</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>2</b>		<b>-2</b>	<b>8</b>
<b>Agents de catégorie A</b>	<b>230</b>	<b>202</b>	<b>202</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>-7</b>	<b>195</b>
Permanents	192	174	174	7		-7	167
Non permanents	38	28	28			0	28
<b>Agents de catégorie B</b>	<b>128</b>	<b>104</b>	<b>104</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>-3</b>	<b>101</b>
Permanents	116	100	100	3		-3	97
Non permanents	12	4	4			0	4
<b>Agents de catégorie C</b>	<b>31</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>-3</b>	<b>20</b>
Permanents	30	22	22	3		-3	19
Non permanents	1	1	1			0	1
<b>Agents sur solde indiciaire (Cat A + B + C)</b>	<b>389</b>	<b>329</b>	<b>329</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>-13</b>	<b>316</b>
<b>Main d'œuvre non permanente</b>	<b>214</b>	<b>219</b>	<b>219</b>	<b>15</b>		<b>-15</b>	<b>204</b>
<b>Total pour les emplois de l'administration au niveau du programme</b>	<b>613</b>	<b>558</b>	<b>558</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	<b>-30</b>	<b>528</b>

Stagiaires en instance de recrutement	Agents cat A1	Agents cat A2	Agents cat B1	Agents cat B2	Agents cat C	Sans Hierarchie	Effectifs au 31.12. 2020
	13	14	9	5	1	-	<b>42</b>
<b>Main d'œuvre Étrangère</b>	-	-	-	-	-	-	<b>-</b>
<b>Cas particulier solde</b>	-	-	-	-	-	1	<b>1</b>

### Explication des évolutions :

Les effectifs du programme : « Pilotage et Soutien à la Gestion des Finances Publiques » ont baissé sur une période allant de 2018 à 2020.

Cette tendance est consécutive aux mesures relatives au gel des effectifs édictés par la Fonction Publique. Toutefois pour les années futures, cette tendance devrait être inversée du fait des effectifs en instance de recrutement (42).

# ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS

## TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL

	Crédits de titre 2 prévus dans la LFR		Crédits de titre 2 consommés		Ecart	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
Masse salariale des emplois de l'administration	11 453 721 491	11 453 721 491	81 337 827	81 337 827	11 372 383 664	11 372 383 664
Masse salariale des emplois des opérateurs, rémunérés par le programme, inclus dans le plafond d'emplois du ministère	0	0	0	0	0	0
<b>Total des crédits de titre 2</b>	<b>11 453 721 491</b>	<b>11 453 721 491</b>	<b>81 337 827</b>	<b>81 337 827</b>	<b>11 372 383 664</b>	<b>11 372 383 664</b>

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

## TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES

	Crédits de titre 3 prévus dans la LFR		Crédits de titre 3 consommés		Ecart	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
<b>ACTION 1 Pilotage de la stratégie ministérielle</b>	<b>1 240 026 190</b>	<b>1 240 026 190</b>	<b>3 553 956 149</b>	<b>3 553 956 149</b>	<b>-2 313 929 959</b>	<b>-2 313 929 959</b>
Prise en charge des engagements du Ministère sur la couverture des activités du PRE	520 811 000	520 811 000	1 492 661 582	1 492 661 582	-971 850 582	-971 850 582
Amélioration du cadre de la vie sociale au sein du Ministère	347 207 300	347 207 300	995 107 721	995 107 721	-647 900 421	-647 900 421
Pilotage et suivi de l'action ministérielle	372 007 890	372 007 890	1 066 186 846	1 066 186 846	-694 178 956	-694 178 956
<b>ACTION 2 Coordination administrative</b>	<b>393 721 928</b>	<b>393 721 928</b>	<b>280 376 628</b>	<b>280 376 628</b>	<b>113 345 300</b>	<b>113 345 300</b>
Gestion des bâtiments du Ministère (entretien des équipements, bâtiments, gardiennage, plomberie.) et remboursement d'une partie de la dette des prestations non engagées	248 044 815	248 044 815	176 637 275	176 637 275	71 407 540	71 407 540
Gestion des ressources humaines, coordination des activités relatives à la BOP et suivi des différents programmes du Ministère	39 372 193	39 372 193	28 037 662	28 037 662	11 334 531	11 334 531
Coordination des actions ministérielles avec les fonctions supports (DCAF, DCSI et DCRH)	106 304 920	106 304 920	75 701 691	75 701 691	30 603 229	30 603 229
<b>Total des crédits de titre 3</b>	<b>1 633 748 118</b>	<b>1 633 748 118</b>	<b>3 834 332 777</b>	<b>3 834 332 777</b>	<b>-2 200 584 659</b>	<b>-2 200 584 659</b>

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

Sur une dotation de 1 633 748 118 FCFA inscrite au titre des dépenses de biens et services dans la loi de finances, 1 240 026 190 FCFA ont été affectés à la stratégie ministérielle, contre 393 721 928 FCFA à la coordination administrative.

Les crédits alloués à la stratégie ministérielle ont été exécutés largement au-dessus de la prévision (3 553 956 149 FCFA), soit 287% ; alors que ceux prévus pour la coordination administrative ont été exécutés à hauteur de 280 376 628, soit 71%.

Le dépassement observé au niveau de la mise en œuvre de la stratégie ministérielle est justifié par l'accroissement du volume d'activité induit par la fusion des ministères en charge du budget et de l'économie.

## TITRE 4 : DEPENSES DE TRANSFERTS

Actions	Crédits de titre 4 prévus dans la LFR		Crédits de titre 4 consommés		Ecart	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
<b>ACTION 1 Pilotage de la stratégie ministérielle</b>	<b>2 052 091 326</b>	<b>2 052 091 326</b>	<b>311 995 937</b>	<b>311 995 937</b>	<b>1 740 095 389</b>	<b>1 740 095 389</b>
Cotisations internationales	1 822 091 326	1 822 091 326	81 995 937	81 995 937	1 740 095 389	1 740 095 389
Subvention aux organismes publics personnalisés au profit de CAON-FED	230 000 000	230 000 000	230 000 000	230 000 000	0	0
<b>ACTION 2 Coordination administrative</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>156 740 200</b>	<b>156 740 200</b>	<b>-156 740 200</b>	<b>-156 740 200</b>
Bourses-IEF	0	0	97 740 277	97 740 277	-97 740 277	-97 740 277
Paiement des vacances des enseignants de l'IEF	0	0	58 999 923	58 999 923	-58 999 923	-58 999 923
<b>Total des crédits de titre 4</b>	<b>2 052 091 326</b>	<b>2 052 091 326</b>	<b>468 736 137</b>	<b>468 736 137</b>	<b>1 583 355 189</b>	<b>1 583 355 189</b>

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

Les crédits de 2 052 091 366 FCFA prévus au titre des dépenses de transferts dans la loi de finances ont été essentiellement affectés à la stratégie ministérielle, notamment pour la prise en charge des cotisations internationales (1 822 091 326 FCFA) et les subventions allouées aux organismes publics personnalisés (230 000 000 FCFA).

Globalement, les crédits de transferts ont été faiblement exécutés à hauteur de 468 736 137 FCFA (23%) répartis comme suit :

- 230 000 000 FCFA au titre de la subvention de fonctionnement versée au profit de la CAON-FED ;
- 81 995 937 FCFA au titre des cotisations internationales au profit du Groupe Afrique Caraïbe Pacifique ;
- 97 740 277 FCFA correspondant à la prise en charge des bourses des étudiants de l'Institut de l'Economie et des Finances (IEF) ;
- 58 999 923 FCFA pour la prise en charge des vacances des enseignants de l'IEF.

## TITRE 5 : DEPENSES D'INVESTISSEMENT

Actions	Crédits de titre 5 prévus dans la LFR		Crédits de titre 5 consommés		Ecart	
	AE	CP	AE consommées	CP consommés	AE	CP
<b>ACTION 1 Pilotage de la stratégie ministérielle</b>	<b>6 417 964 103</b>	<b>6 417 964 103</b>	<b>6 315 547 455</b>	<b>6 315 547 455</b>	<b>102 416 650</b>	<b>102 416 650</b>
Programme de développement des infrastructures (PDIL II)	6 147 286 848	6 147 286 848	6 049 189 616	6 049 189 616	98 097 232	98 097 232
Renouvellement des mobiliers de bureau	62 427 299	62 427 299	61 431 096	61 431 096	996 203	996 203
Travaux de réhabilitation du bâtiment	105 815 324	105 815 324	104 126 743	104 126 743	1 688 583	1 688 583
Mise à disposition des fonds de contrepartie	102 434 632	102 434 632	100 800 000	100 800 000	1 634 632	1 634 632
<b>ACTION 2 Coordination administrative</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Dépense d'équipement divers pour le compte de l'ensemble des services du Ministère	0	0	0	0	0	0
<b>Total des crédits de titre 5</b>	<b>6 417 964 103</b>	<b>6 417 964 103</b>	<b>6 315 547 455</b>	<b>6 315 547 455</b>	<b>102 416 650</b>	<b>102 416 650</b>

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

Initialement prévus à 6 417 964 103 FCFA, les crédits d'investissement ont été exécutés à hauteur de 6 315 547 455 FCFA (soit 98,4%) essentiellement pour le pilotage de la stratégie ministérielle. Les crédits consommés ont été affectés au Programme de développement des infrastructures (PDIL II) pour un montant de 6 049 189 616 FCFA, contre 266 357 839 FCFA pour le renouvellement des mobiliers de bureau et la réhabilitation du bâtiment du Ministère.

# GESTION FISCALE

# BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME

## PRESENTATION DU PROGRAMME

### PERIMETRE DU PROGRAMME

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

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

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

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

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

Il est structuré en trois (3) actions :

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

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

### PRESENTATION DES ACTIONS

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

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

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

Les principales activités concourant à la mobilisation des recettes sont :

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

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

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

Les principales activités relatives à cette action portent sur :

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

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

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

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

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

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

Elle vise six objectifs, à savoir :

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

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

## **PRESENTATION STRATEGIQUE DU PROGRAMME**

---

Le programme « Gestion Fiscale » constitue un axe stratégique important dans mise en œuvre des politiques publiques en ce sens qu'il contribue à la mobilisation des ressources nécessaires au financement des projets de développement socio-économiques du pays.

Dans ce cadre, le programme Gestion Fiscale était chargé de mobiliser plus 1 004 223 000 000 FCFA de recettes hors pétrole au titre de l'exercice 2020, conformément aux prescriptions de la loi de finances rectificative.

Aux termes de l'exercice concerné et malgré la crise sanitaire mondiale liée à la pandémie de la Covid-19, les administrations du Programme sont parvenues à réaliser 1 052 427 754 245 FCFA de recettes budgétaires, soit plus de 105%.

La réalisation de cet objectif budgétaire 2020 repose sur les efforts des 2 193 agents que comptent la Direction Générale des Impôts et la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects. Les réformes engagées par les deux administrations du programme ces dernières années concourent également à ce résultat. Elles visent notamment l'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers et l'efficacité de l'administration. Ces réformes concernent :

- le rapprochement de l'administration fiscale des contribuables, à travers la mise en place des Centres des Impôts et la gestion segmentée de la population fiscale qui offrent la possibilité aux contribuables d'accomplir aisément leurs obligations fiscales ;
- le lancement du portail fiscal permettant de télé-déclarer et télé-payer plusieurs impôts et taxes ;
- la modernisation du système informatique de l'administration douanière à travers la migration au SYDONIA WORLD ;
- la création d'un site internet qui permet aux usagers de disposer de toutes les informations utiles sur le système fiscal gabonais ;
- l'évaluation des dépenses fiscales annexées aux lois de finances ;
- la remise à plat et mise à jour régulière du Code Général des Impôts ;
- la mise en œuvre du module de recouvrement de LIIR, etc ;
- l'amélioration et la sécurisation de la liquidation et du recouvrement des droits et taxes de douane ;
- la simplification de procédures de dédouanement pour l'ensemble des intervenants afin d'accélérer le traitement des opérations (réduction de délais de dédouanement) ;
- l'amélioration des mécanismes d'interaction et d'échange de données entre la douane, les opérateurs du commerce et les autres Administrations.

Toutefois, plusieurs faiblesses obèrent les efforts des administrations du programme. Il s'agit de :

- la non maîtrise du secteur informel ;
- l'absence des services fiscaux et douaniers dans certaines régions pour lutter contre le secteur informel et mobiliser davantage les recettes fiscales ;
- l'insuffisance des ressources budgétaires ;
- l'insuffisance du matériel roulant ;
- faible rendement de la TVA lié à l'octroi excessif des exonérations et au niveau élevé des remboursements des crédits TVA
- l'absence d'interconnexion des services fiscaux avec les autres administrations ;
- le manque d'équipements des services de surveillance ;
- le déficit en matière de renforcement des capacités des agents.

## ENJEUX

---

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

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

## RAPPEL DES OBJECTIFS STRATEGIQUES

---

Le programme Gestion Fiscale s'est fixé quatre (4) objectifs stratégiques suivants au titre de l'exercice 2020, pour seize (16) résultats attendus :

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

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir réalisé à 100% l'objectif de recettes fiscales inscrit dans la loi de finances 2020 ;
- Résultat annuel attendu 2 : Avoir réalisé à 100% l'objectif de recettes douanières inscrit dans la loi de finances 2020 ;
- Résultat annuel attendu 3 : Faire baisser le taux des défaillants à 20% en matière de TVA, IS et IRPP ;
- Résultat annuel attendu 4 : Réaliser un taux de contrôles fiscaux ayant donné lieu à redressement à 100% ;
- Résultat annuel attendu 5 : Réaliser à 90% le programme de vérification ;
- Résultat annuel attendu 6 : Parvenir à un taux de recouvrement de 65% des AMR ;
- Résultat annuel attendu 7 : Parvenir à un taux de recouvrement de 40% des Restes à Recouvrer (RAR).

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

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

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

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

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

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir fait migrer 100% des Bureaux Centraux des Douanes au système informatique Sydonia World ;
- Résultat annuel attendu 2 : Créer et opérationnaliser 2 Bureaux Centraux des Douanes spécialisés dans le dédouanement des produits pétroliers (Régions douanières de Libreville et Port-Gentil) ;
- Résultat annuel attendu 3 : Avoir élaboré le guide de surveillance douanière ;
- Résultat annuel attendu 4 : Avoir réalisé le processus de révision de la carte d'implantation des services de surveillance douanière à 60%.

## AVANCEMENT DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DANS UNE PERSPECTIVE PLURIANNUELLE

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

#### Niveau de réalisation des résultats annuels

##### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir réalisé à 100 % l'objectif de recettes fiscales inscrit dans la loi de finances 2020 ;
- Résultat annuel attendu 2 : Avoir réalisé à 100% l'objectif de recettes douanières inscrit dans la loi de finances 2020 ;
- Résultat annuel attendu 3 : Faire baisser le taux des défaillants à 20% en matière de TVA, IS et IRPP ;
- Résultat annuel attendu 4 : Réaliser un taux de contrôles fiscaux ayant donné lieu à redressement à 100% ;
- Résultat annuel attendu 5 : Réaliser à 90% le programme de vérification ;
- Résultat annuel attendu 6 : Parvenir à un taux de recouvrement de 65% des AMR ;
- Résultat annuel attendu 7 : Parvenir à un taux de recouvrement de 40% des Restes à Recouvrer (RAR).

#### Résultats annuels effectivement atteints

- Résultat annuel N°1 : 100,40% de l'objectif de recettes fiscales 2020 réalisé par la Direction Générale des Impôts
- Résultat annuel N°2 : 118% de réalisation des objectifs de recettes de la LF 2020
- Résultat annuel N°3 : 39% de défaillants de TVA, d'IS et d'IRPP constatés en 2020
- Résultat annuel N°4 : 100% des contrôles fiscaux réalisés en 2020 ont donné lieu à redressement
- Résultat annuel N°5 : 52,4% du programme de vérification exécutés
- Résultat annuel N°6 : 62,82% des AMR de l'exercice 2020 ont été recouvrés
- Résultat annuel N°7 : 30,39% des Restes à Recouvrer (RAR) recouvrés en 2020

#### Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2018 Réalisation	2019 Réalisation	2020 Prévision PAP	2020 Réalisé	Ecart 2020 (Réalisé - Prévision)	2021 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Taux de réalisation de l'objectif de recettes fiscales de la LF	%	97%	99,92%	100%	100,40%	+0.4%	100%	100%
Taux de réalisation de l'objectif de recettes douanières de la LF	%	82%	99,92%	100%	118%	+18%	100%	100%
Taux de défaillants en matière de TVA, IS et IRPP	%	ND	ND	20%	39%	+19	15%	10%
Taux de réalisation du programme de vérification	%	100%	100%	90%	52,4%	-37,6%	100%	100%
Taux de contrôles fiscaux ayant donné lieu à redressement	%	85%	45%	100%	100%	0%	100%	100%
Taux de recouvrement des AMR	%	57%	36%	65%	62,82%	-2,18%	70%	80%
Taux de recouvrement des Reste à Recouvrer (RAR)	%	24%	5%	40%	30,39%	-9,61%	50%	60%

## Explication du niveau d'atteinte des résultats :

L'objectif de recettes fiscales assigné à la Direction Générale des Impôts en 2020 a été réalisé à hauteur de **100,40%**, soit **744,013 milliards FCFA** contre **741,079 milliards FCFA** prévus. Cette performance peut s'expliquer par les efforts consentis par les agents la DGI sur les contrôles fiscaux et autres procédures fiscales, notamment la liquidation et le recouvrement des recettes. E-t@x a également participé à ces résultats. En Effet, malgré la pandémie de la Covid-19, les contribuables sont parvenus à déclarer et payer leurs impôts et taxes via cette plateforme.

**Le taux de réalisation de l'objectif des recettes douanières** de la LF se situe à **118%** et cela s'explique par une intensification des contrôles des manifestes dans les principaux bureaux centraux des douanes d'une part et l'usage récente du SYDONIA d'autre part.

**Le taux de défaillance en matière de TVA, d'IS et d'IRPP** se situe à 39% en 2020 contre 20% prévus. Ce fort taux de défaillance s'explique par la crise sanitaire de la Covid-19 qui n'a pas favorisé le dépôt des déclarations et le paiement des impôts par certains contribuables. De même les relances sensées rehausser le civisme des contribuables et diminuer le taux de défaillance, cela n'a pas pu s'effectuer du fait de la pandémie.

**Taux de réalisation du programme de vérification.** Sur 622 entreprises programmées en contrôle fiscal en 2020, seules 326 ont été contrôlées, soit un taux de réalisation du programme de vérification de 52,4%, contre 90% prévu. 296 entreprises n'ont pas été contrôlées en raison des restrictions mises en place par les plus hautes autorités pour faire face à la pandémie de la Covid-19. Ces mesures ont conduit certaines entreprises programmées à fermer et rendu difficile la localisation d'autres entreprises.

**Taux de contrôles fiscaux ayant donné lieu à redressement.** Les 270 contrôles fiscaux réalisés en 2020 ont tous donné lieu à redressement, c'est-à-dire qu'ils ont abouti à des chefs de redressement. Cela a été possible grâce à l'utilisation des méthodes modernes de contrôle, à savoir les contrôles des comptabilités informatisées et les prix de transfert. Le professionnalisme des Inspecteurs Vérificateurs de la DGI a également favorisé l'atteinte de cet objectif.

**Taux de recouvrement des AMR.** Les Avis de Mise en Recouvrement émis en 2020 ont été recouvré à Hauteur de 65,82% contre 65% prévus. La contreperformance est liée à la crise économique et sanitaire. Celle-ci a mis plusieurs entreprises dans l'incapacité de faire face à leurs obligations fiscales de l'exercice 2020, malgré les actions initiées par les services fiscaux.

**Taux de recouvrement restes à recouvrer.** Les résultats en matière de recouvrement des restes à recouvrer (RAR) se situent à 30,39%, contre 40% prévues en raison de la crise économique et financière.

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

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

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

#### Résultats annuels effectivement atteints

- Résultat annuel : 1 rapport

#### Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2018 Réalisation	2019 Réalisé	2020 Prévision PAP	2020 Réalisé	Ecart 2020 (Réalisé - Prévision)	2021 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Nombre de rapport sur les dépenses fiscales produit	Nombre	0	1	1	1	0	1	1

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

Le rapport élaboré par les services de la DGI établit le coût budgétaire des dépenses fiscales (manque à gagner de recettes fiscales et douanières) à **177,07 milliards FCFA** en 2020. En raison de la difficulté relative à la disponibilité des données, ce rapport se limitera à la TVA et à l'Impôts sur les Sociétés.

Ainsi, le manque à gagner en matière de TVA se situent à **145 milliards FCFA**, contre **32 milliards FCFA** en IS.

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

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel attendu 1 : Parvenir à un taux d'adhésion aux télé-déclarations des grandes entreprises d'au moins 80%
- Résultat annuel attendu 2 : Parvenir à un taux d'adhésion aux télé-déclarations des moyennes entreprises d'au moins 30%
- Résultat annuel attendu 3 : Parvenir à un taux d'avancement du projet e-t@x d'au moins 100%
- Résultat annuel attendu 4 : Avoir produit 8 rapports d'audit et/ou d'inspection des services

#### Résultats annuels effectivement atteints

- Résultat annuel N°1 : 68% des grandes entreprises ont adhéré aux télé-déclarations
- Résultat annuel N°2 : Les services e-t@x sont parvenus à faire adhérer 35% des moyennes entreprises aux télé-déclarations
- Résultat annuel N°3 : Le taux d'avancement d'e-t@x se situe à 78% du projet e-t@x en fin 2020.
- Résultat annuel attendu 4 : 5 rapports ont été produits

#### Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2018 Réalisation	2019 Réalisé	2020 Prévision PAP	2020 Réalisé	Ecart 2019 (Réalisé - Prévision)	2021 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Taux d'adhésion des grandes entreprises aux télé-déclarations de TVA	%	57%	73%	100%	68%	-32%	100%	100%
Taux d'adhésion des moyennes entreprises aux télé-déclarations de TVA	%	12%	14%	40%	35%	-5%	50%	60%
Taux d'avancement du projet e-t@x	%	75%	90%	100%	78%	-22%	100%	100%
Nombre de rapports produits par les Inspections des Services	Nb	0	6	8	6	-2	10	16

Au titre de l'exercice 2020, les taux d'adhésion aux télé-déclarations de TVA se situent à **68% pour les grandes entreprises** contre 100% prévus et **35% pour les moyennes entreprises** contre 40%. Ces réalisations ont été possibles grâce aux actions de communications et aux campagnes d'adhésion menées par la Cellule e-t@x auprès des contribuables cibles.

Le taux d'avancement du projet e-t@x se situe à 78% en 2020. Plusieurs actions prévues n'ont pas été réalisées du fait de la crise sanitaire.

Le programme gestion fiscale a réalisé plusieurs missions d'audits et d'inspection ayant abouti à 6 rapports, dont cinq (5) pour la Direction Générale des Impôts et un (1) pour la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects.

Les missions de contrôle et d'audit internes effectuées par l'Inspection des Services de la DGI avaient pour objectifs d'identifier les mauvaises pratiques des agents. Ainsi, trois (3) contrôles internes (3) ont été réalisés à la Direction des Grandes Entreprises, à la Direction Provinciale des Impôts de l'Estuaire et à la Direction Provinciale des Impôts de la Ngounié, alors que deux (2) audits ont été portés sur la Direction des Ressources Humaines et des Moyens et le Service Central de la Comptabilité.

L'Inspection des Services de l'Administration des Douanes a, pour sa part, réalisé plusieurs missions de contrôle dont les conclusions sont contenues dans un seul rapport.

Ces missions de contrôle consistaient aussi, à identifier les pratiques répréhensibles des agents aux fins de restaurer l'esprit d'éthique et de déontologie dans nos services.

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

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir fait migrer 100% des Bureaux Centraux des Douanes au système informatique Sydonia World ;
- Résultat annuel attendu 2 : Créer et opérationnaliser 2 Bureaux Centraux des Douanes spécialisés dans le dédouanement des produits pétroliers (Régions douanières de Libreville et Port-Gentil) ;

- Résultat annuel attendu 3 : Avoir élaboré le guide de surveillance douanière ;
- Résultat annuel attendu 4 : Avoir réalisé le processus de révision de la carte d'implantation des services de surveillance douanière à 60%

### **Résultats annuels effectivement atteints**

- Résultat annuel N°1 : 60% Bureaux Centraux des Douanes ont migré au système informatique Sydonia World
- Résultat annuel N°2 : 0% Bureaux Centraux des Douanes spécialisés dans le dédouanement des produits pétroliers sont opérationnels dans les Régions douanières de Libreville et Port-Gentil
- Résultat annuel N°3 : 5% du travail sur le guide de surveillance douanière a été élaboré ;
- Résultat annuel N°4 : le processus de révision de la carte d'implantation des services de surveillance douanière est réalisé à hauteur de 15%.

### **Indicateurs de performance**

Intitulé	Unité	2018 Réalisation	2019 Réalisé	2020 Prévision PAP	2020 Réalisé	Ecart 2020 (Réalisé - Prévision)	2021 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Taux de migration des Bureaux Centraux des Douanes au système informatique Sydonia World	%	ND	ND	100%	60%	-40%	100%	100%
Nombre de Bureaux Centraux des Douanes spécialisés dans le dédouanement des produits pétroliers (Régions douanières de Libreville et Port-Gentil) créés et opérationnels	Nb	ND	ND	2	0	-2	4	8
Taux d'avancement du projet d'élaboration du guide de surveillance douanière	%	ND	ND	65%	5%	-60%	90%	100%
Taux d'avancement du projet de révision de la carte d'implantation des services de surveillance douanière	%	ND	ND	60%	15%	-45%	75%	100%

Taux de migration des Bureaux Centraux des Douanes au système informatique Sydonia World en 2020 prévoyait l'implémentation de dix (10) bureaux. Au regard des crédits disponibles, les objectifs n'ont pas été atteints, ainsi six bureaux sur dix (6/10) sont passés au Sydonia World soit un taux de migration de 60%.

Le nombre de Bureaux Centraux des Douanes spécialisés dans le dédouanement des produits pétroliers créés et opérationnels est nul. En effet, les mesures restrictives liées à la prévention contre la COVID-19 n'ont pas favorisé le déploiement des équipes sur le terrain. De même, le manque de moyens financiers alloués à cet effet pourrait justifier l'absence de réalisation.

Taux d'avancement du projet d'élaboration du guide de surveillance douanière se situe à 5% en 2020. Ce faible taux de réalisation s'explique par la crise sanitaire de la Covid-19 qui n'a pas favorisé le déploiement des équipes techniques sur le terrain. Toutefois, une opération de collecte de données avait été diligentée sur certains services délocalisés.

Taux d'avancement du projet de révision de la carte d'implantation des services de surveillance douanière connaît un faible niveau d'avancement, soit 15% contre 60% prévus. Les 15% mentionnés correspondent aux études de faisabilité réalisées à l'intérieur du pays. Les autres actions prévues pour la finalisation des étapes retenues en 2020 n'ont pas été mises en œuvre en raison de l'insuffisance des crédits mis à la disposition des services concernés.

# PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES

## RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE

Action et titre	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	AE ouvertes en LFR pour 2020 (a)	AE engagées en LFR pour 2020 (b)	Ecart (a - b)	CP ouverts en LFR pour 2020 (c)	CP consommés en LFR pour 2020 (d)	Ecart (c) - (d)
<b>14.549.1 : Mobilisation des recettes fiscales</b>	<b>2 116 362 687</b>	<b>753 577 252</b>	<b>1 362 785 435</b>	<b>2 116 362 687</b>	<b>753 577 252</b>	<b>1 362 785 435</b>
Titre 1. Charges financières de la dette	0	0	0	0	0	0
Titre 2. Dépenses de personnel	300 495 066	10 269 000	290 226 066	300 495 066	10 269 000	290 226 066
Titre 3. Dépenses de biens et services	497 867 621	643 980 362	-146 112 741	497 867 621	643 980 362	-146 112 741
Titre 4. Dépenses de transfert	43 000 000	0	43 000 000	43 000 000	0	43 000 000
Titre 5. Dépenses d'investissement	1 275 000 000	99 327 890	1 175 672 110	1 275 000 000	99 327 890	1 175 672 110
Titre 6. Autres dépenses	0	0	0	0	0	0
<b>14.549.2 : Mobilisation des recettes douanières</b>	<b>2 196 226 857</b>	<b>2 440 382 408</b>	<b>-244 155 551</b>	<b>2 196 226 857</b>	<b>2 440 382 408</b>	<b>-244 155 551</b>
Titre 1. Charges financières de la dette	0	0	0	0	0	0
Titre 2. Dépenses de personnel	330 622 455	22 295 750	308 326 705	330 622 455	22295750	308326705
Titre 3. Dépenses de biens et services	433 604 402	1 202 182 239	-768 577 837	433 604 402	1 202 182 239	-768 577 837
Titre 4. Dépenses de transfert	32 000 000	59 323 400	-27 323 400	32 000 000	59 323 400	-27 323 400
Titre 5. Dépenses d'investissement	1 400 000 000	1 156 581 019	243 418 981	1 400 000 000	1 156 581 019	243 418 981
Titre 6. Autres dépenses	0	0	0	0	0	0
<b>14.549.3 : Accompagnement et Assistance des Opérateurs Economiques</b>	<b>69 586 060 763</b>	<b>2 157 690 238</b>	<b>67 428 370 525</b>	<b>69 586 060 763</b>	<b>2 157 690 238</b>	<b>67 428 370 525</b>
Titre 1. Charges financières de la dette	0	0	0	0	0	0
Titre 2. Dépenses de personnel	6 582 079 883	72 500 000	6 509 579 883	6 582 079 883	72 500 000	6 509 579 883
Titre 3. Dépenses de biens et services	55 657 360 880	1 849 434 359	53 807 926 521	55 657 360 880	1 849 434 359	53 807 926 521
Titre 4. Dépenses de transfert	0	0	0	0	0	0
Titre 5. Dépenses d'investissement	7 346 620 000	235 755 879	7 110 864 121	7 346 620 000	235 755 879	7 110 864 121
Titre 6. Autres dépenses	0	0	0	0	0	0
<b>Total pour le programme</b>	<b>73 898 650 307</b>	<b>5 351 649 898</b>	<b>68 547 000 409</b>	<b>73 898 650 307</b>	<b>5 351 649 898</b>	<b>68 547 000 409</b>
Titre 1. Charges financières de la dette	0	0	0	0	0	0
Titre 2. Dépenses de personnel	7 213 197 404	105 064 750	7 108 132 654	7 213 197 404	105 064 750	7 108 132 654
Titre 3. Dépenses de biens et services	56 588 832 903	3 695 596 960	52 893 235 943	56 588 832 903	3 695 596 960	52 893 235 943
Titre 4. Dépenses de transfert	75 000 000	59 323 400	15 676 600	75 000 000	59 323 400	15 676 600
Titre 5. Dépenses d'investissement	10 021 620 000	1 491 664 788	8 529 955 212	10 021 620 000	1 491 664 788	8 529 955 212
Titre 6. Autres dépenses	0	0	0	0	0	0

### Explication des principaux écarts :

Sur une enveloppe d'un montant de 73 346 620 000 FCFA alloués au programme au titre de l'exercice 2020, seuls 5 351 649 898 FCFA ont été consommés, représentant 7,24%. Ce faible taux d'exécution peut notamment s'expliquer comme suit :

#### Pour les dépenses du personnel par :

- la prise en compte uniquement de la rémunération de la main d'œuvre non permanente. La rémunération de la solde permanente (salaires) des agents de l'Etat, qui constitue plus de 91% des dépenses de personnel, n'a pas

été prise en compte. Les données y relatives n'ont pas été fournies par les services de la Solde.

**Pour les dépenses de biens et services par :**

- le plafonnement des engagements et la non communication du relèvement dudit plafond ;
- la non prise en compte des remboursements des crédits TVA effectués en 2020. Ces derniers représentent plus de 58% des crédits globaux et près de 77% des crédits des biens et services. En effet, les remboursements des crédits TVA réalisés par la Recette Principale des Impôts n'est pas prise en compte dans l'application Vectis ;
- la non-levée de la réserve obligatoire ;
- la non signature des conventions de gardiennage et de sécurités constitutives de dépenses obligatoires. Les conventions transmises au DGBFIP pour signature sont restées sans suite, etc.

**Pour les dépenses de transfert par :**

- Le non-paiement des factures de cotisations internationales de la Direction Générale des Impôts. Cette situation risque d'ailleurs d'entraîner l'exclusion de la DGI des organismes internationaux et sous régionaux, tels que le Forum Africain des Administrations Fiscales (ATAF) et le Forum Mondiale sur la Transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales (OCDE).

**Pour les dépenses d'investissement**

- la non-exécution des crédits d'investissement de certains projets, notamment le projet PPP numérique avec Singapour – RG, le projet d'appui à la diversification de l'économie gabonaise (PADEG-BAD), le projet e-t@x, le projet d'acquisition des véhicules. Ces crédits représentent plus de 85% de l'enveloppe destinée à l'investissement.

## RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME

### Récapitulation des mouvements entre actions et titres au sein du programme

#### Tableau récapitulatif des mouvements entre actions et titres

	Titre 1	Titre 2	Titre 3	Titre 4	Titre 5	Titre 6	Total
14.549.1 : Mobilisation des recettes fiscales	0	0	0	0	0	0	0
14.549.2 : Mobilisation des recettes douanières	0	0	0	0	0	0	0
14.549.3 : Accompagnement et Assistance des Opérateurs Economiques	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total des mouvements</b>	<b>0</b>						

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

Aucune fongibilité des crédits n'a été utilisée.

### Virements

#### Tableau récapitulatif des virements

Programme source du virement	Programme destinataire du virement	Titre	Modification du montant d'AE pour le programme	Modification du montant de CP pour le programme
23.780:Dotation pour dépenses accidentelles et imprévisibles	14.549:Gestion fiscale	2	31 950 200	31 950 200
23.780:Dotation pour dépenses accidentelles et imprévisibles	14.549:Gestion fiscale	3	616 758 332	616 758 332
23.780:Dotation pour dépenses accidentelles et imprévisibles	14.549:Gestion fiscale	4	32 123 400	32 123 400
23.780:Dotation pour dépenses accidentelles et imprévisibles	14.549:Gestion fiscale	5	1 033 616 755	1 033 616 755
<b>Total des virements</b>			<b>1 714 448 687</b>	<b>1 714 448 687</b>
dont Titre 2			31 950 200	31 950 200
dont Titre 3			616 758 332	616 758 332
dont Titre 4			32 123 400	32 123 400
dont Titre 5			1 033 616 755	1 033 616 755

#### Explication des impacts de chaque virement :

### Transferts

#### Tableau récapitulatif des transferts

Programme source du transfert	Programme destinataire du transfert	Titre	Modification du montant d'AE pour le programme	Modification du montant de CP pour le programme
Programme Gestion Fiscale	Aucun	Aucun titre	0	0
<b>Total des Transferts</b>			<b>0</b>	<b>0</b>
dont Titre 2			0	0
dont Titre 3			0	0
dont Titre 4			0	0
dont Titre 5			0	0

#### Explication des impacts de chaque transfert : RAS

### Annulations

### **Tableau récapitulatif des annulations**

	Titre 1	Titre 2	Titre 3	Titre 4	Titre 5	Titre 6
AE	0	0	0	0	0	0
CP	0	0	0	0	0	0
AE	0	0	0	0	0	0
CP	0	0	0	0	0	0
AE	0	0	0	0	0	0
CP	0	0	0	0	0	0
Total des annulations d'AE	0	0	0	0	0	0
Total des annulations de CP	0	0	0	0	0	0

### **Explication de chaque annulation :**

Toutes les annulations effectuées au titre de l'exercice 2020 n'ont pas été communiquées au Programme.

### **Reports**

### **Explication de chaque report :**

Données non disponibles.

# EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS

## EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT

Emplois de l'administration	Effectifs au 31 décembre 2018	Effectifs au 31 décembre 2019	Effectifs au 1 <sup>er</sup> janvier 2020	Mouvements d'effectifs en 2020			Effectifs au 31.12. 2020
				Sorties	Entrées	Ecart (entrées - sorties)	
<b>Agents hors catégorie</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Agents de catégorie A</b>	<b>1 212</b>	<b>1 184</b>	<b>1 184</b>	<b>35</b>	<b>268</b>	<b>233</b>	<b>1 417</b>
Permanents	1212	1184	1184	35	268	233	1 417
Non permanents	0	0	0	0	0	0	0
<b>Agents de catégorie B</b>	<b>474</b>	<b>458</b>	<b>458</b>	<b>11</b>	<b>137</b>	<b>126</b>	<b>584</b>
Permanents	474	458	458	11	137	126	584
Non permanents	0	0	0	0	0	0	0
<b>Agents de catégorie C</b>	<b>73</b>	<b>71</b>	<b>71</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>-3</b>	<b>68</b>
Permanents	73	71	71	5	2	-3	68
Non permanents	0	0	0	0	0	0	0
<b>Agents sur solde indiciaire (Cat A + B + C)</b>	<b>1 759</b>	<b>1 713</b>	<b>1 713</b>	<b>51</b>	<b>407</b>	<b>356</b>	<b>2 069</b>
<b>Main d'œuvre non permanente</b>	<b>138</b>	<b>128</b>	<b>128</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>-4</b>	<b>124</b>
<b>Total pour les emplois de l'administration au niveau du programme</b>	<b>1 897</b>	<b>1 841</b>	<b>1 841</b>	<b>55</b>	<b>407</b>	<b>352</b>	<b>2 193</b>

### Explication des évolutions :

Les effectifs du programme passent de 1 841 agents au premier janvier 2020 à 2 193 agents en décembre 2020, soit une augmentation de plus de 19%. Cet accroissement s'explique essentiellement par les régularisations des situations administratives des agents des administrations fiscales et douanières.

# ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS

## TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL

	Crédits de titre 2 prévus dans la LF		Crédits de titre 2 consommés		Ecart	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
Masse salariale des emplois de l'administration	7 213 197 404	7 213 197 404	ND	ND	ND	ND
-Solde permanente des emplois de l'administration	ND	ND	ND	ND	ND	ND
-Main d'œuvre non permanente	ND	ND	32 564 750	32 564 750	ND	ND
<b>Total des crédits de titre 2</b>	<b>7 213 197 404</b>	<b>7 213 197 404</b>	<b>32 564 750</b>	<b>32 564 750</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>

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

Les crédits de la masse salariale sont en gestion centralisés et sont exécutés hors du programme gestion fiscale. Toutefois au sein du programme, les crédits de la MONP exécutés s'élèvent à 32 564 750 Francs CFA.

## TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES

	Crédits de titre 3 prévus dans la LF		Crédits de titre 3 consommés		Ecart	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
<b>ACTION 1 : Mobilisation des Recettes Fiscales</b>	<b>497 867 620</b>	<b>497 867 620</b>	<b>643 980 361</b>	<b>643 980 361</b>	<b>-146 112 741</b>	<b>-146 112 741</b>
Activité 0 : Mobilisation des recettes douanières (Erreur de chargement de vects)	99 573 524	99 573 524	-	-	99 573 524	99 573 524
Activité 1 : Gestion de l'impôt	82 732 958	82 732 958	51612283	51 612 283	31 120 675	31 120 675
Activité 2 : Contrôle fiscal	82 840 532	82 840 532	41 307 978	41 307 978	41 532 554	41 532 554
Activité 3 : Recouvrement des impôts et taxes	79 148 431	79 148 431	42 909 212	42 909 212	36 239 219	36 239 219
Activité 4 : Gestion opérationnelle des ressources humaines	16 603 555	16 603 555	4 150 888	4 150 888	12 452 667	12 452 667
Activité 5 : Pilotage du programme	70 554 399	70 554 399	0	0	70 554 399	70 554 399
Activité 6 : Réglementation	16 603 555	16 603 555	0	0	16 603 555	16 603 555
Activité 7 : Etudes et prévisions fiscales	16 603 555	16 603 555	4 000 000	4 000 000	12 603 555	12 603 555
Activité 8 : Elaboration et gestion des applications informatiques	16 603 555	16 603 555	0	0	16 603 555	16 603 555
Activité 11 : Gestion des régimes spécifiques	16 603 555	16 603 555	0	0	16 603 555	16 603 555
Activité 12 : Appui à la mobilisation des recettes fiscales	0	0	500 000 000	500 000 000	-500 000 000	-500 000 000
<b>ACTION 2 : Mobilisation des Recettes Douanières</b>	<b>433 604 402</b>	<b>433 604 402</b>	<b>1 202 182 239</b>	<b>1 202 182 239</b>	<b>- 768 577 837</b>	<b>- 768 577 837</b>
Activité 1 : Pilotage des activités douanières	127 843 348	127 843 348	853 280 800	853 280 800	- 25 437 452	- 25 437 452
Activité 2 : Encadrement des attachés douaniers	214 761 054	214 761 054	334 361 054	334 361 054	- 19 600 000	- 19 600 000
Activité 3 : Contrôles à postériori	26 000 000	26 000 000	-	-	26 000 000	26 000 000
Activité 4 : Gestion des données informatiques	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	-	-
Activité 5 : Gestion des moyens	21 500 000	21 500 000	-	-	21 500 000	21 500 000
Activité 6 : Maîtrise de la dépense fiscale	5 000 000	5 000 000	-	-	5 000 000	5 000 000
Activité 7 : Mobilisation des recettes douanières à l'intérieur du pays	28 500 000	28 500 000	9 540 385	9 540 385	18 959 615	18 959 615

	Crédits de titre 3 prévus dans la LF		Crédits de titre 3 consommés		Ecart	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
Activité 8 : Réglementation douanière	5 000 000	5 000 000	-	-	5 000 000	5 000 000
<b>ACTION 3 : Accompagnement et Assistance des Opérateurs Economiques</b>	<b>55 657 360 880</b>	<b>55 657 360 880</b>	<b>1 849 434 359</b>	<b>1 849 434 359</b>	<b>53 807 926 521</b>	<b>53 807 926 521</b>
Activité 1 : Remboursement crédits TVA	43 391 315 922	43 391 315 922	0	0	43 391 315 922	43 391 315 922
Activité 2 : Prestations aux usagers	600 015 030	600 015 030	67 193 005	67 193 005	532 822 025	532 822 025
Activité 3 : Contrôles à postériori	74 000 000	74 000 000	18 526 000	18 526 000	55 474 000	55 474 000
Activité 4 : Gestion des données informatiques	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	0	0
Activité 5 : Gestion des moyens	64 500 000	64 500 000	0	0	64 500 000	64 500 000
Activité 6 : Maîtrise de la dépense fiscale	15 000 000	15 000 000	0	0	15 000 000	15 000 000
Activité 7 : Mobilisation des recettes douanières à l'intérieur du pays	50 000 000	50 000 000	2 709 602	2 709 602	47 290 398	47 290 398
Activité 8 : Pilotage des activités douanières	11 312 534 777	11 312 534 777	1 626 010 601	1 626 010 601	9 686 524 176	9 686 524 176
Activité 9 : Réglementation douanière	15 000 000	15 000 000	0	0	15 000 000	15 000 000
Activité 10 : Encadrement des attachés douaniers	119 995 151	119 995 151	119 995 151	119 995 151	0	0
<b>Total des crédits de titre 3</b>	<b>56 588 832 902</b>	<b>56 588 832 902</b>	<b>3 695 596 959</b>	<b>3 695 596 959</b>	<b>52 893 235 943</b>	<b>52 893 235 943</b>

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

Sur une enveloppe de 56 588 832 903 FCFA allouée au programme au titre de l'exercice 2020, seulement 3 695 596 960 FCFA ont été consommés, soit **643 980 361 FCFA** pour la mobilisation des recettes fiscales (action 1), **1 202 182 239 FCFA** pour la mobilisation des recettes douanières et **1 849 434 359 FCFA** pour l'accompagnement et Assistance des Opérateurs Economiques.

Les **643 980 361 FCFA** utilisés pour l'action 1 "Mobilisation des recettes fiscales" ont favorisé la conduite des activités de gestion, de contrôle et de recouvrement des impôts, droits et taxes, ainsi que celles relatives à la gestion des ressources humaines, à la réalisation des prévisions des recettes fiscales et de l'étude sur les dépenses fiscales. Ces activités ont été renforcées avec l'appui à la mobilisation de 500 000 000 FCFA obtenues en 2020 et permis notamment de collecter plus de 730 milliards FCFA, représentant 98,5% de l'objectif de recettes assigné à la Direction Générale des Impôts.

L'action 2, relative à la Mobilisation des Recettes Douanières comprend huit activités, pour une consommation des crédits à hauteur de 1 202 182 239 Francs CFA. Ces activités effectuées dans un élan d'optimisation des recettes douanières ont permis de recouvrer au titre des liquidations des droits et taxes douanières un montant de 310 800 000 000 Francs CFA, soit un taux de 118% des objectifs attendus pour le compte de l'exercice budgétaire 2020.

Les crédits consommés pour l'action 3 "Accompagnement et Assistance des Opérateurs Economiques" ont contribué d'une part, à l'amélioration des prestations aux usagers, à travers les réponses aux courriers dans les délais et l'accueil des contribuables et d'autre part, à réduire les problèmes de coordination entre l'Administration et les opérateurs économiques.

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

Actions	Crédits de titre 4 prévus dans la LF		Crédits de titre 4 consommés		Ecart	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
<b>ACTION 1 : Mobilisation des recettes fiscales</b>	<b>43 000 000</b>	<b>43 000 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>43 000 000</b>	<b>43 000 000</b>
Transfert 1 : Cotisations internationales au Centre de Rencontres et d'Etudes des Administrations Fiscales (CREDAF)	4 841 600	4 841 600	0	0	4 841 600	4 841 600

Actions	Crédits de titre 4 prévus dans la LF		Crédits de titre 4 consommés		Ecart	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
Transfert 2 : Cotisations internationales au Forum Africain des Administrations Fiscales (ATAF)	27 158 400	27 158 400	0	0	27 158 400	27 158 400
Transfert 3 : Cotisations internationales au Forum Mondiale sur la Transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales (OCDE)	11 000 000	11 000 000	0	0	11 000 000	11 000 000
<b>ACTION 2 : Mobilisation des recettes douanières fiscales</b>	<b>32 000 000</b>	<b>32 000 000</b>	<b>59 323 400</b>	<b>59 323 400</b>	<b>-27 323 400</b>	<b>-27 323 400</b>
Transfert 0 : Prise en charge dettes contributions internationales	0	0	32 123 400	32 123 400	-32 123 400	-32 123 400
Transfert 1 : Cotisations internationales à l'Organisation Mondiale des Douanes pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre	8 235 295	8 235 295	14 000 000	14 000 000	5 764 705	5 764 705
Transfert 2 : Cotisation internationale à l'Organisation Mondiale des Douanes	23 764 705	23 764 705	13 200 000	13 200 000	10 564 705	10 564 705
<b>ACTION 3 : Accompagnement et assistance des opérateurs économiques</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Transfert X	0	0	0	0	0	0
<b>Total des crédits de titre 4</b>	<b>75 000 000</b>	<b>75 000 000</b>	<b>59 323 400</b>	<b>59 323 400</b>	<b>15 676 600</b>	<b>15 676 600</b>

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

Les transferts prévus pour l'action « **mobilisation des recettes fiscales** » étaient destinés à la couverture des cotisations internationales 2020 de la Direction Générale des Impôts aux organismes internationaux dont elle est membre, à savoir le Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales (CREDAF), le Forum Africain des Administrations Fiscales (ATAF) et le Forum Mondiale pour la Transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales. Les engagements initiés auprès des services de la DGBFIP pour la prise en charge de ces dépenses sont restés sans suite.

Les crédits de transferts alloués à l'action « **mobilisation des recettes douanières** » ont été utilisés à hauteur de 59 323 400 FCFA. Cette enveloppe a servi au paiement des cotisations internationales ci-après :

- Prise en charge dettes contributions internationales : 32 123 400 FCFA
- Prise en charge de la cotisation internationale 2020 de la DGDDI au profit de l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD) : 13 200 000 FCFA
- Prise en charge de la cotisation annuelle 2020 de la DGDDI au profit de l'organisation Mondiale des Douanes pour la Région de l'Afrique Occidentale et Centrale (OMD/AOC) : 14 000 000 FCFA.

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

Actions	Crédits de titre 5 prévus dans LF		Crédits de titre 5 consommés		Ecart	
	AE	CP	AE consommées	CP consommés	AE	CP
<b>ACTION 1 : Mobilisation des recettes fiscales</b>	<b>1 275 000 000</b>	<b>1 275 000 000</b>	<b>99 327 890</b>	<b>99 327 890</b>	<b>1 175 672 110</b>	<b>1 175 672 110</b>
Projet : Projet E-TAX (DGI)	840 000 000	840 000 000	0	0	840 000 000	840 000 000
Projet : Réfection et équipement des Directions Provinciales des Impôts	105 000 000	105 000 000	99 327 890	99 327 890	5 672 110	5 672 110
Projet : Equipement divers de la DGI	204 000 000	204 000 000	0	0	204 000 000	204 000 000
Projet : Equipement en véhicules de la DGI	126 000 000	126 000 000	0	0	126 000 000	126 000 000
<b>ACTION 2 : Mobilisation des recettes douanières</b>	<b>1 400 000 000</b>	<b>1 400 000 000</b>	<b>1 156 581 019</b>	<b>1 156 581 019</b>	<b>243 418 981</b>	<b>243 418 981</b>
Projet : Migration au système informatique SYDONIA WORLD	1 008 000 000	1 008 000 000	1 156 581 019	1 156 581 019	- 148 581 019	- 148 581 019

Actions	Crédits de titre 5 prévus dans LF		Crédits de titre 5 consommés		Ecart	
	AE	CP	AE consommées	CP consommées	AE	CP
Projet : Equipement divers de la DGDDI	224 000 000	224 000 000	0		224 000 000	224 000 000
Projet : Véhicules opérationnels de la DGDDI	168 000 000	168 000 000	0		168 000 000	168 000 000
<b>ACTION 3 : Accompagnement et assistance des opérateurs économiques</b>	<b>7 346 620 000</b>	<b>7 346 620 000</b>	<b>235 755 879</b>	<b>235 755 879</b>	<b>7 110 864 121</b>	<b>7 110 864 121</b>
Projet : PPP numérique avec Singapour - RG	4 200 000 000	4 200 000 000	0	0	4 200 000 000	4 200 000 000
Projet : Appui à la diversification de l'économie gabonaise (PADEG-BAD) - Finex	1 971 160 800	1 971 160 800	235 755 879	235 755 879	1 735 404 921	1 735 404 921
Projet : DGDDI	1 175 459 200	1 175 459 200	0	0	1 175 459 200	1 175 459 200
<b>Total des crédits de titre 5</b>	<b>10 021 620 000</b>	<b>10 021 620 000</b>	<b>1 491 664 788</b>	<b>1 491 664 788</b>	<b>8 529 955 212</b>	<b>8 529 955 212</b>

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

Les crédits d'investissement de **10 021 620 000 FCFA** accordés au programme au titre de l'exercice 2020 ont été utilisés à hauteur de **1 491 664 788 FCFA**, soit un écart de **8 529 955 212 FCFA**. Le volume de crédits consommés a permis de couvrir les dépenses des projets ci-après :

**Projet de Réfection et équipement des Directions Provinciales des Impôts**

- Prise en charge des travaux de réhabilitation des bâtiments de la DGI : **99 327 890 FCFA**

**Projet de migration au système informatique SYDONIA WORLD**

- Acquisition et configuration des équipements d'interconnexion, installation des liaisons hauts débits, contrats de maintenance du réseau : 162 611 181 FCFA ;
- Site de secours du projet Sydonia World : 686 005 574 FCFA ;
- Prise en charge dettes dépenses d'investissements du projet Sydonia World : 122 964 264 FCFA ;
- Acquisition du matériel informatique du projet Sydonia World : 120 000 000 FCFA ;
- Acquisition des équipements en stock pour la maintenance de la plateforme : 65 000 000 FCFA.

**Projet Appui à la diversification de l'Economie gabonaise (PADEG-BAD).**

- Prise en charge des dépenses du projet : 235 755 879 FCFA

Il convient de relever que plus de 85% des crédits n'ont pas été consommés en 2020. Il s'agit notamment des crédits du projet e-t@x, des projets d'acquisition des véhicules de la DGI et de la DGDDI, du projet PPP numérique avec Singapour – RG et du projet d'appui à la diversification de l'économie gabonaise (PADEG-BAD).



# ENGAGEMENTS FINANCIERS DE L'ETAT

# BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME

## PERIMETRE DU PROGRAMME

---

Le Programme Engagements Financiers de l'Etat (PEFE) est entièrement exécuté par la Direction Générale de la Dette (DGD) et la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor (DGCPT) qui ont la charge de suivre les engagements intérieurs et extérieurs directs de l'Etat.

Le Programme Engagements Financiers de l'Etat est placé sous la responsabilité du Directeur Général de la Dette qui en est le RPROG.

Le PEFE concerne l'ensemble des charges dues au titre des intérêts, commissions et frais divers sur les prêts, conventions et accords divers conclus par l'Etat avec les partenaires gouvernementaux, les organismes multilatéraux et les opérateurs économiques résidents et non-résidents. Il intègre également les charges relevant du paiement des coupons et autres frais dus sur les titres émis sur les marchés financiers sous régional et international.

Le PEFE est intimement liée aux programmes « Gestion de la Dette Publique » et « Tenue de la comptabilité et de la trésorerie de l'Etat » suivis respectivement par la DGD et la DGCPT. En effet, la gestion stratégique de la dette publique est assurée par la Direction Générale de la Dette. Cette dernière détermine la structure et le niveau des engagements de l'Etat qui constituent les facteurs clés de coût ou de charge de la dette publique ainsi que des risques qui y sont attachés. Quant à la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor, elle assure le paiement des engagements financiers de l'Etat, comme les autres dépenses. Ce programme ne prend pas en compte les remboursements en capital qui sont des charges de trésorerie

## PRESENTATION DES ACTIONS

---

La gestion du Programme des Engagements Financiers de l'Etat impacte significativement la capacité du Gouvernement à pourvoir, à court, moyen et long terme, ses besoins de financement en termes de quantité et de qualité des emprunts. Aussi, les enjeux stratégiques du PEFE sont les suivants :

- le paiement à bonne date de la totalité des charges de la dette publique ;
- le contrôle de l'évolution du taux d'intérêt moyen des engagements en portefeuille ;
- la maîtrise des risques de taux de change et de taux d'intérêt associés au portefeuille de la dette publique.

# PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES

## RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE

Numéro et intitulé de l'action et du titre	Autorisation d'engagement			Crédit de paiement		
	AE ouvertes en LF pour 2020 (a)	AE engagées en LF pour 2020(b)	Écart (a – b)	CP ouverts en LF pour 2020	CP consommés en LF pour 2020(d)	Écart (c) – (d)
<b>14.556. 1 : Engagements financiers de l'État</b>	<b>276 482 783 294</b>	<b>316 038 426 246</b>	<b>-39 555 642 952</b>	<b>276 482 783 294</b>	<b>316 038 426 246</b>	<b>-39 555 642 952</b>
Titre 1 : charges financières de la dette	276 482 783 294	316 038 426 246	-39 555 642 952	276 482 783 294	316 038 426 246	-39 555 642 952
<b>14.556 : Engagements financiers de l'État</b>	<b>276 482 783 294</b>	<b>316 038 426 246</b>	<b>-39 555 642 952</b>	<b>276 482 783 294</b>	<b>316 038 426 246</b>	<b>-39 555 642 952</b>
Titre 1 : charges financières de la dette	276 482 783 294	316 038 426 246	-39 555 642 952	276 482 783 294	316 038 426 246	-39 555 642 952

### Explication des principaux écarts :

Pour une dotation budgétaire de 276 482 783 294 FCFA ouverte par la loi de finances, le programme : Engagements financiers de l'Etat a exécuté 280 127 191 588 FCFA, soit un dépassement de 3 644 408 294 FCFA et un taux global d'exécution de 101,32 %. Cette exécution regroupe les dépenses du titre 1 « Charges financières de la dette »

# ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS

## TITRE 1 : CHARGES FINANCIÈRES DE LA DETTE

	Crédits de titre 1 prévus dans la LFR		Crédits de titre 1 consommés		Ecart	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
<b>14.556.1 : Engagements financiers de l'Etat</b>	<b>276 482 783 294</b>	<b>316 038 426 246</b>	<b>-39 555 642 952</b>	<b>276 482 783 294</b>	<b>316 038 426 246</b>	<b>-39 555 642 952</b>
Charges de la dette	276 482 783 294	316 038 426 246	-39 555 642 952	276 482 783 294	316 038 426 246	-39 555 642 952
<b>Total des crédits de titre 1</b>	<b>276 482 783 294</b>	<b>316 038 426 246</b>	<b>-39 555 642 952</b>	<b>276 482 783 294</b>	<b>316 038 426 246</b>	<b>-39 555 642 952</b>

### Commentaires relatifs à l'utilisation du titre 1 en faisant ressortir les activités et les opérations

# GESTION DE LA DETTE

## BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME

### PRESENTATION DU PROGRAMME

#### PERIMETRE DU PROGRAMME

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

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

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

L'exécution du PGD est intimement liée à celle du programme « Tenue de la comptabilité et de la trésorerie de l'Etat » et du programme « gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources ». En effet, le paiement des engagements financiers de l'Etat, comme les autres dépenses, est assuré par le Trésor Public. De même, le suivi de l'exécution des emprunts de l'Etat et de la situation de viabilité de la dette publique dépendent respectivement des Ministères maîtres d'ouvrage des travaux financés sur emprunt et de la Direction Générale du Budget et des Finances Publiques.

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

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

### PRESENTATION DES ACTIONS

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

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

#### **ACTION N° 2 : Négociation et mobilisation des financements au meilleur coût et au moindre risque possible**

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

#### **ACTION N° 3 : Gestion des conventions de la dette publique**

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

#### **ACTION N° 4 : Suivi-Evaluation de la dette publique**

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

### PRESENTATION STRATEGIQUE 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 de réseaux intégrés de distribution et au secteur de la Santé, notamment par la construction des structures hospitalières additionnelles.

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

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

## ENJEUX

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

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

## RAPPEL DES OBJECTIFS STRATEGIQUES

**OBJECTIF N°1** : Accroître la part de financement issue des marchés financiers

**OBJECTIF N°2** : Assurer de façon permanente la production et la diffusion des données de la dette publique

**OBJECTIF N°3** : veiller au respect de la totalité des engagements de l'Etat

**OBJECTIF N°4** : Veiller au respect des critères annuels arrêtés dans les stratégies d'endettement afin de parvenir à maîtriser les coûts et les risques liés aux emprunts

**OBJECTIF N°5** : Maitriser les risques opérationnels liés aux projets financés sur emprunts

**OBJECTIF N°6** : Mettre en place et exécuter la stratégie d'apurement de la dette intérieure

## AVANCEMENT DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DANS UNE PERSPECTIVE PLURIANNUELLE

### OBJECTIF STRATEGIQUE N°1 : Accroître la part de financement issue des marchés financiers

#### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Parvenir à lever 100% de financements sur le marché régional et 100% de financement sur le marché international.

## **Résultats annuels atteints**

Résultat annuel 1 : 153,9% de financements ont été levés sur le marché régional  
Résultat annuel 2 : 100% de financements ont été levés sur le marché international

## **Indicateurs de performance**

Intitulé	Unité	2018 Réalisation	2019 Réalisation	2020 Prévision PAP	2020 Réalisé	Ecart 2020 (Réalisé - Prévision)	2021 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Part de financement levée sur le marché régional	%	73.8	105	100	153,9	53,9	100	100
Part de financement levée sur le marché international	%	0	0	100	100	0	100	100

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

- Le dépassement de la prévision de la part de financement levée sur le marché régional est dû à la nécessité de combler les financements au titre des appuis budgétaires ;
- La part de financement levée sur le marché international est conforme à la prévision du fait de l'amélioration des conditions macroéconomiques du pays à la suite de la mise en œuvre du Plan de Relance Economique (PRE) en collaboration avec le FMI.

**OBJECTIF STRATEGIQUE N°2 : Assurer de façon permanente la production et la diffusion des données de la dette publique**

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

### **Rappel des résultats attendus**

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

## **Résultats annuels atteints**

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

## **Indicateurs de performance**

Intitulé	Unité	2018 Réalisation	2019 Réalisation	2020 Prévision PAP	2020 Réalisé	Ecart 2020 (Réalisé - Prévision)	2021 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Taux de complétude du rapport sur la dette publique	%	0	100	100	100	0	100	100
Délai de publication du rapport	Nombre de jours	0	0	180	0	180	180	180

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

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

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

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

### **Rappel des résultats attendus**

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

## **Résultats annuels atteints**

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

### **Indicateurs de performance**

Intitulé	Unité	2018 Réalisation	2019 Réalisation	2020 Réalisé	2020 Prévision PAP	Ecart 2020 (Réalisé - Prévision)	2021 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Taux de mandats à taux fixes émis à 60 jours de l'échéance	%	85	85	90	100	-10	100	100
Taux de mandats à taux variables émis à 30 jours de l'échéance	%	80	85	75	80	-5	80	80

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

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

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

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

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

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

#### **Résultats annuels atteints**

- Résultat annuel 1 : Toutes les conventions signées respectent les termes de la stratégie d'endettement
- Résultat annuel 2 : 100% des conventions signées ont été examinées par les services de la DGD
- Résultat annuel 3 : Toutes les conventions signées ont fait l'objet d'un contrôle de conformité
- Résultat annuel 4 : Aucune convention signée n'a fait objet de contrôle sur le respect des procédures d'emprunt
- Résultat annuel 5 : Aucune convention n'a fait objet de dépassement en matière de plafond des nouveaux emprunts

### **Indicateurs de performance**

Intitulé	Unité	2018 Réalisation	2019 Réalisation	2020 Réalisé	2020 Prévision PAP	Ecart 2020 (Réalisé - Prévision)	Cible Echéance pluriannuelle
Pourcentage des conventions respectant les termes de la stratégie d'endettement	%	80	93	100	95	5	95
Pourcentage des conventions examinées par la DGD	%	100	86	100	95	5	100
Pourcentage des conventions signées ayant fait l'objet d'un contrôle de conformité	%	100	71	100	100	0	100
Pourcentage des conventions signées respectant les procédures d'emprunt	%	80	50	0	100	-100	100
Taux de dépassement respectant l'autorisation parlementaire en matière de plafond des nouveaux emprunts	%	-	-	0	0	0	0

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

- Concernant l'objectif 4, il n'a pas été atteint du fait de l'absence de vérification par les services de la DGD des visas de conformité de la Présidence de la République et celui de régularité du Gouvernement, Cf Décrets 407 et 408

## OBJECTIF STRATEGIQUE N°5 : MAITRISER LES RISQUES OPERATIONNELS LIES AUX PROJETS FINANCES SUR EMPRUNTS

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Avoir réalisé la cartographie des risques opérationnels de la Direction Générale de la Dette.
- Avoir réalisé au moins 25% des missions de contrôle prévues dans le plan annuel de contrôle
- Avoir réalisé au moins 100% des missions d'audit interne prévues dans le plan annuel d'audit
- Avoir maîtrisé au moins 50% des risques identifiés lors de l'élaboration de la cartographie des risques.

#### Résultats annuels atteints

- Résultat annuel 1 : La cartographie des risques de la direction a été réalisée à 100%
- Résultat annuel 2 : 47% des missions de contrôle prévues dans le plan annuel de contrôle ont été réalisées
- Résultat annuel 3 : 33% des missions d'audit ont été réalisées
- Résultat annuel 4 : 30% des risques identifiés ont été maîtrisés.

#### Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2018 Réalisation	2019 Réalisation	2020 Réalisé	2020 Prévision PAP	Ecart 2018 (Réalisé - Prévision)	2021 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Taux d'élaboration de la cartographie des risques	%	50	67	100	100	0	100	100
Pourcentage de missions de contrôles réalisés	%	0	50	47	25	22	50	75
Pourcentage de missions d'audits internes réalisés	%	50	100	33	100	-67	100	100
Pourcentage des risques maîtrisés	%	-	-	30	50	-20	75	100

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

- La cartographie des risques a été élaborée et signée par la Direction Générale
- En effet, en 2020 des missions de contrôle des réalisations ont été effectuées par la DACQ.
- Les missions d'audit interne n'ont pas été réalisées en totalité par manque de budget.

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

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Parvenir à exécuter 80% du service de la dette

#### Résultats annuels atteints

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

#### Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2018 Réalisation	2019 Réalisation	2020 Réalisé	2020 Prévision PAP	Ecart 2018 (Réalisé - Prévision)	2021 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Part du Service de la dette intérieure payé	%	-	-	80	80	0	95	100

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

- Le service de la dette intérieure a été exécuté en totalité en 2020.

# PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES

## RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE

Action et titre	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	AE ouvertes en LFR pour 2020 (a)	AE engagées en LFR pour 2020 (b)	Ecart (a - b)	CP ouverts en LFR pour 2020 (c)	CP consommés en LFR pour 2020 (d)	Ecart (c) - (d)
<b>N°14.563.1 : Maintien de la viabilité de la dette publique et diffusions des informations</b>	<b>804 747 893</b>	<b>0</b>	<b>804 747 893</b>	<b>804 747 893</b>	<b>0</b>	<b>804 747 893</b>
Titre 2. Dépenses de personnel	396 006 135	0	396 006 135	396 006 135	0	396 006 135
Titre 3. Dépenses de biens et services	8 741 758	0	8 741 758	8 741 758	0	8 741 758
Titre 4. Dépenses de transfert	0	0	0	0	0	0
Titre 5. Dépenses d'investissement	400 000 000	0	400 000 000	400 000 000	0	400 000 000
<b>N° 14.563.2 : Négociation et mobilisation des financements au meilleur coût et au moindre risque possible</b>	<b>8 741 760</b>	<b>1 296 703</b>	<b>7 445 057</b>	<b>8 741 760</b>	<b>1 296 703</b>	<b>7 445 057</b>
Titre 2. Dépenses de personnel	0	0	0	0	0	0
Titre 3. Dépenses de biens et services	8 741 760	1 296 703	7 445 057	8 741 760	1 296 703	7 445 057
Titre 4. Dépenses de transfert	0	0	0	0	0	0
Titre 5. Dépenses d'investissement	0	0	0	0	0	0
<b>N° 14.563.3 : Gestion opérationnelle de la Dette Publique</b>	<b>35 741 760</b>	<b>23 520 000</b>	<b>12 221 760</b>	<b>35 741 760</b>	<b>23 520 000</b>	<b>12 221 760</b>
Titre 2. Dépenses de personnel	0	0	0	0	0	0
Titre 3. Dépenses de biens et services	8 741 760	1 250 000	7 491 760	8 741 760	1 250 000	7 491 760
Titre 4. Dépenses de transfert	27 000 000	22 270 000	4 730 000	27 000 000	22 270 000	4 730 000
Titre 5. Dépenses d'investissement	0	0	0	0	0	0
<b>N° 14.563.4 : Evaluation de la gestion de la Dette Publique</b>	<b>304 923 587</b>	<b>314 531 703</b>	<b>-9 608 116</b>	<b>304 923 587</b>	<b>314 531 703</b>	<b>-9 608 116</b>
Titre 2. Dépenses de personnel	104 097 865	8 235 000	95 862 865	104 097 865	8 235 000	95 862 865
Titre 3. Dépenses de biens et services	200 825 722	306 296 703	-105 470 981	200 825 722	306 296 703	-105 470 981
Titre 4. Dépenses de transfert	0	0	0	0	0	0
Titre 5. Dépenses d'investissement	0	0	0	0	0	0
<b>Total pour le programme</b>	<b>1 154 155 000</b>	<b>339 348 406</b>	<b>814 806 594</b>	<b>1 154 155 000</b>	<b>339 348 406</b>	<b>814 806 594</b>
Titre 2. Dépenses de personnel	500 104 000	8 235 000	491 869 000	500 104 000	8 235 000	491 869 000
Titre 3. Dépenses de biens et services	227 051 000	308 843 406	-81 792 406	227 051 000	308 843 406	-81 792 406
Titre 4. Dépenses de transfert	27 000 000	22 270 000	4 730 000	27 000 000	22 270 000	4 730 000
Titre 5. Dépenses d'investissement	400 000 000	0	400 000 000	400 000 000	0	400 000 000

### Explication des principaux écarts :

- Le montant global autorisé en AE/CP est de **1 154 154 999 FCFA** et l'écart global est de **814 806 594 FCFA**.
- Le taux d'exécution global est de **29,4%**.
- Le taux d'exécution global par titre :
  - ✓ Titre 2. Dépenses de personnel : 1,64%

- ✓ Titre 3. Dépenses de biens et services : 136 %
  - ✓ Titre 4. Dépenses de transfert : 82,48%
  - ✓ Titre 5. Dépenses d'investissement : 0%
- Les écarts entre autorisations et les réalisations se justifient par le fait que les Responsables des Unités Opérationnelles (RUO) ne peuvent engager qu'à hauteur du seuil autorisé par la hiérarchie.

## RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME

### Récapitulation des mouvements entre actions et titres au sein du programme

Aucun mouvement de crédits

#### Virements

Aucun virement

#### Transferts

Aucun transfert

#### Annulations

Aucune annulation

#### Reports

Aucun report de crédit

# EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS

## EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT

Emplois de l'administration	Effectifs au 31 décembre 2018	Effectifs au 31 décembre 2019	Effectifs au 1 <sup>er</sup> janvier 2020	Mouvements d'effectifs en 2020			Effectifs au 31.12. 2020
				Sorties	Entrées	Ecart (entrées - sorties)	
<b>Agents hors catégorie</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Agents de catégorie A</b>	<b>148</b>	<b>200</b>	<b>200</b>		<b>12</b>		<b>200</b>
Permanents	143	195	195		12		
Non permanents	5	5	5		0		
<b>Agents de catégorie B</b>	<b>27</b>	<b>42</b>	<b>42</b>		<b>0</b>		<b>42</b>
Permanents	19	27	27		0		
Non permanents	8	15	15		0		
<b>Agents de catégorie C</b>	<b>7</b>	<b>45</b>	<b>45</b>		<b>0</b>		<b>45</b>
Permanents	0	0	0		0		
Non permanents	7	45	45		0		
<b>Agents sur solde indiciaire (Cat A + B + C)</b>	<b>182</b>	<b>222</b>	<b>222</b>		<b>12</b>		<b>287</b>
<b>Main d'œuvre non permanente</b>	<b>64</b>	<b>65</b>	<b>65</b>		<b>0</b>		<b>65</b>
<b>Total pour les emplois de l'administration au niveau du programme</b>	<b>246</b>	<b>287</b>	<b>287</b>		<b>12</b>		<b>287</b>

### Explication des évolutions :

En 2020, la Direction Générale a enregistré :

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

# ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS

## TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL

	Crédits de titre 2 prévus dans la LFR		Crédits de titre 2 consommés		Ecart	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
Masse salariale des emplois de l'administration	500 104 000	500 104 000	8 235 000	8 235 000	491 869 000	491 869 000
Masse salariale des emplois des opérateurs, rémunérés par le programme, inclus dans le plafond d'emplois du ministère						
<b>Total des crédits de titre 2</b>	<b>500 104 000</b>	<b>500 104 000</b>	<b>8 235 000</b>	<b>8 235 000</b>	<b>491 869 000</b>	<b>491 869 000</b>

## TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES

	Crédits de titre 3 prévus dans la LFR		Crédits de titre 3 consommés		Ecart	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
<b>14.563.1 : Maintien de la viabilité de la dette publique et diffusions des informations</b>	8 741 758	8 741 758	-	-	8 741 758	8 741 758
Activités						
Opération individualisée						
<b>14.563.2 : Négociation et mobilisation des financements au meilleur coût et au moindre risque possible</b>	8 741 760	8 741 760	1 296 703	1 296 703	7 445 057	7 445 057
Activités						
Opération individualisée						
<b>14.563.3 : Gestion opérationnelle de la Dette Publique</b>	8 741 760	8 741 760	1 250 000	1 250 000	7 491 760	7 491 760
Activités						
Opération individualisée						
<b>14.563.4 : Evaluation de la gestion de la Dette Publique</b>	200 825 722	200 825 722	306 296 703	306 296 703	-105 470 981	-105 470 981
Activités						
Opération individualisée						
<b>Total des crédits de titre 3</b>	<b>227 051 000</b>	<b>227 051 000</b>	<b>308 843 406</b>	<b>308 843 406</b>	<b>-81 792 398</b>	<b>-81 792 398</b>

**TITRE 4 : DEPENSES DE TRANSFERTS**

Actions	Crédits de titre 4 prévus dans la LFR		Crédits de titre 4 consommés		Ecart	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
14.563.3 : Gestion opérationnelle de la Dette Publique	27 000 000	27 000 000	22 270 000	22 270 000	4 730 000	4 730 000
Cotisation CNUCED						
<b>Total des crédits de titre 4</b>	<b>27 000 000</b>	<b>27 000 000</b>	<b>22 270 000</b>	<b>22 270 000</b>	<b>4 730 000</b>	<b>4 730 000</b>

**TITRE 5 : DEPENSES D'INVESTISSEMENT**

Actions	Crédits de titre 5 prévus dans LFR		Crédits de titre 5 consommés		Ecart	
	AE	CP	AE consommées	CP consommés	AE	CP
N°14.563.1 : Maintien de la viabilité de la dette publique et diffusions des informations	400 000 000	400 000 000	-	-	400 000 000	400 000 000
Projet de développement ou d'équipement						
<b>Total des crédits de titre 5</b>	<b>400 000 000</b>	<b>400 000 000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>400 000 00</b>	<b>400 000 000</b>

# 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 piloté par la Direction Générale du Budget et des Finances Publiques (DGBFIP), sous l'autorité du Directeur Général du Budget et des Finances Publiques (DGBFIP), responsable du programme.

Le système de passation des marchés publics est en pleine réforme au niveau du cadre réglementaire et institutionnel depuis le mois de mars 2012. La réforme a déjà débouché sur l'adoption du nouveau Code des marchés publics.

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

### **Le champ du programme intègre :**

- La passation des marchés des administrations de l'Etat et de ses démembrements. Les services centraux qui reçoivent les deniers publics comprenant aussi bien les ressources propres que les emprunts que l'Etat contracte, rentrent dans le champ d'application du Code des marchés publics, dès lors que leurs dépenses atteignent les seuils fixés à 35, 20 et 15 millions pour respectivement les travaux, fournitures et services. Ces prestations donnent lieu à l'établissement d'un marché selon la procédure d'appel à la concurrence.

- La promotion des PME et PMI. La décentralisation et la déconcentration du service public c'est-à-dire l'administration de l'Etat au niveau local (collectivités locales et assemblées départementales) et les établissements publics contribuent, sans aucun doute, au moyen de l'application du Code à rendre la commande publique plus performante au niveau local en offrant aux PME gabonaises un creuset propice à leur développement devant permettre d'atteindre la taille critique pour affronter in fine la concurrence ou les soumissionnaires mieux organisés.

## **PRESENTATION DES ACTIONS**

---

### **ACTION N° 1 : PASSATION DES MARCHES**

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. Elle comprend aussi un volet relatif à la vulgarisation de la réglementation. La maîtrise du cadre réglementaire et des procédures a une incidence positive sur la passation, à travers une meilleure élaboration des documents utilisés dans le cadre d'un appel d'offres. Dans le cas d'espèces de la vulgarisation de la réglementation, les ordonnateurs de crédits sont concernés en ce qu'ils doivent s'approprier et mettre en œuvre les nouvelles procédures.

Cette action est conduite par la Direction des marchés Publics (DMP) vise, d'une part, à veiller sur la conformité des avis et dossier d'appel d'offres (DAO) au Code des marchés publics et, d'autre part, à examiner les procès-verbaux et rapports d'évaluation des offres tandis.

### **ACTION N° 2 : RESPECT DE LA REGLEMENTATION**

Le Contrôle des procédures de passation des marchés se réfère aux missions conjointes entre la DGBFIP, l'ordonnateur de la dépense et le Titulaire du marché in situ pour vérifier la conformité des prestations réalisées et le respect des dispositions contractuelles pendant l'exécution du marché (durant toute l'exécution).

### **ACTION N° 3 : CONTROLE ET SUIVI DE L'EXECUTION DES MARCHES**

Cette action qui relève uniquement de la Direction du Contrôle du Service Fait et de l'Exécution des Marchés (DCSFEM) permet, entre autres, de suivre la bonne exécution des marchés publics, d'assurer le contrôle de l'exécution technique et financière ainsi que la conformité des réalisations par rapport aux marchés passés. Par ailleurs, la DGBFIP, par le canal de la DCSFEM a la mission d'émettre un avis sur tout projet de modification dans l'exécution d'un contrat des marchés publics.

## PRESENTATION STRATEGIQUE DU PROGRAMME

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

#### La finalité de la politique publique :

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

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

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

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

#### L'environnement dans lequel elle est exercée ;

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

- le décret n°0254/PR/MEEDD du 19 juin 2012 portant Code des marchés publics ;
- le décret n°0058/PR/MBCP du 16 janvier 2015 portant création et organisation de la DGBFIP ;
- 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. Elle traduit la volonté du Président de la République, Chef de l'Etat par son inscription au programme de développement du Gouvernement et au Programme Stratégique Gabon Emergent. La mise en place de l'Agence de Régulation des Marchés Publics (ARMP) et la DGBFIP marque l'épilogue de la réforme du cadre institutionnel. L'adoption de leurs textes organiques et des textes d'application du nouveau Code des marchés publics va clore la réforme du cadre réglementaire.

#### Les domaines d'actions portent sur :

- la passation, l'exécution et la réception des marchés publics ;
- la 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 (Infrastructures) 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'Etat relatif à la passation des marchés publics. En effet, les marchés établis par entente directe ont

l'inconvénient d'être souvent surfacturés et présentent souvent des défauts de qualité, car les personnes responsables des marchés sélectionnent trop souvent les entreprises en dehors des critères objectifs ;

- renforcement des capacités des acteurs de la commande publique par l'appropriation des textes réglementaires en matière de passation, d'exécution et de réception des marchés publics. Le système sera d'autant plus efficace lorsque chaque acteur parviendra à jouer véritablement sa partition ;
- renforcement des capacités des PME/PMI par des campagnes de sensibilisation ;
- rédaction de la mercuriale des prix du BTP.

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

- **Des Cahiers des Clauses Administratives Générales (CCAG Fournitures et CCAG Travaux)**

Ces textes ne cadrent pas avec les dispositions 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 du Budget et des Finances Publiques**

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

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

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

## ENJEUX

---

- Enjeu 1 : Le libre accès à la commande publique au plus grand nombre d'entreprises
- Enjeu 2 : L'égalité de traitement des candidats
- Enjeu 3 : La transparence des procédures de passation des marchés publics
- Enjeu 4 : L'exécution des marchés publics par les entreprises adjudicataires conformément au cahier de charge

## PRESENTATION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES

---

### LISTE DES OBJECTIFS STRATEGIQUES AVEC LES RESULTATS ANNUELS ATTENDUS

---

**OBJECTIF N°1** : PARVENIR A 85 % LA VALEUR TOTALE DES CONTRATS SIGNES PAR APPEL A LA CONCURRENCE D'ICI A 2020

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir passé par appel à la concurrence 65% en valeur de la totalité des marchés
- Résultat annuel attendu 2 : Avoir passé par appel à la concurrence 65% en volume de la totalité des marchés

**OBJECTIF N°2** : AMELIORER LA TRANSPARENCE DE LA PROCEDURE D'ATTRIBUTION DES MARCHES PUBLICS D'ICI A 2020

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir publié tous les marchés
- Résultat annuel attendu 2 : Avoir publié 100% des résultats d'appels d'offres
- Résultat annuel attendu 3 : Avoir publié 50 % des contrats passés

**OBJECTIF N°3** : CONTRIBUER A LA MAITRISE PAR LES PME/PMI DES PROCEDURES D'APPELS D'OFFRES ET D'EXECUTION DES MARCHES D'ICI A 2020

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir formé 100 PME/PMI dans les procédures d'exécution des marchés
- Résultat annuel attendu 2 : Avoir sensibilisé 300 PME/PMI sur les procédures de passation des marchés
- Résultat annuel attendu 3 : Avoir formé 100% des PME/PMI titulaires de marchés après appels d'offres
- Résultat annuel attendu 4 : Avoir formé 80% des PME/PMI ayant participé à la commande publique

**OBJECTIF N°4** : PROMOUVOIR L'APPROPRIATION DE LA REGLEMENTATION SUR LES MARCHES PUBLICS PAR LES ADMINISTRATIONS D'ICI A 2020

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir formé 95 % des agents de la DMP sur la procédure de passation des marchés
- Résultat annuel attendu 2 : Avoir formé au moins 80 % des acteurs de la chaîne managériale
- Résultat annuel attendu 3 : Réduire à 20 % le nombre de dossiers rejetés par la DGBFIP.

**OBJECTIF N°5** : ARRIVER A CERTIFIER L'EFFECTIVITE DE LA DEPENSE ENGAGEE RELATIVE AUX MARCHES PUBLICS DE TOUTE NATURE A L'HORIZON 2020

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir contrôlé sur place 80% des marchés relatifs aux dépenses en biens et services
- Résultat annuel attendu 2 : Avoir contrôlé sur place 60% des marchés relatifs aux dépenses d'investissement

**OBJECTIF N°6** : REUSSIR A CONTROLER L'EXECUTION DES MARCHES PUBLICS A L'HORIZON 2020

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir contrôlé au moins 30 % des marchés passés de 2014 à 2015

### PRESENTATION DETAILLEE DES OBJECTIFS STRATEGIQUES

---

#### OBJECTIF N°1 : PARVENIR A 85 % LA VALEUR TOTALE DES MARCHES

##### Résultats annuels attendus

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir passé par appel à la concurrence 65% en valeur de la totalité des marchés
- Résultat annuel attendu 2 : Avoir passé par appel à la concurrence 65% en volume de la totalité des marchés

##### Résultats annuels atteints

- Résultat annuel 1 : 67.02 %
- Résultat annuel 2 : 61.41 %

## Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2019 Prévision PAP	Réalisé RAP 2019	2020 Prévision PAP	Réalisé 2020	Ecart (réalisé- provision)	2021 Cible	2022 Prévision	Cible Echéance pluriannuelle 2023
Pourcentage des marchés passés par appels d'offres en valeur	%	65	NC	65	67.02	2.02	30	60	85
Pourcentage des marchés passés par appels d'offres en volume	%	65	NC	65	61.41	-3.59	55	70	85

## Explication du niveau d'atteinte des résultats

- Résultat annuel attendu 1 : L'atteinte des résultats s'explique par l'accompagnement des autorités contractantes et le suivi dans l'élaboration de leurs plans des passations des marchés.
- Résultat annuel attendu 2 : L'atteinte des résultats s'explique par l'accompagnement des autorités contractantes et le suivi dans l'élaboration de leurs plans des passations des marchés.

**OBJECTIF N°2 : AMELIORER LA TRANSPARENCE DE LA PROCEDURE D'ATTRIBUTION DES MARCHES PUBLICS D'ICI A 2020**

## Résultats annuels attendus :

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir publié tous les marchés
- Résultat annuel attendu 2 : Avoir publié 100% des résultats d'appels d'offres
- Résultat annuel attendu 3 : Avoir publié 50 % des contrats passés

## Résultats annuels atteints :

- Résultat annuel 1 : 0 %
- Résultat annuel 2 : 0 %
- Résultat annuel 3 : 0 %

## Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	Prévisions PAP 2019	Réalisé RAP 2019	2020 Cible	Réalisé 2020	Ecart (réalisé- provision)	2021 Prévision	Cible Echéance pluriannuelle 2022
Pourcentage des publications des appels d'offres	%	100	NC	100	0	-100	100	100
Pourcentage de publication des résultats	%	100	NC	100	0	-100	100	100
Pourcentage de marchés passés de gré à gré	%	50	NC	50	0	-50	50	50

## Explication du niveau d'atteinte des résultats

Ces résultats d'ensemble se justifient, notamment par l'absence d'un support de communication dédié à la publication des marchés publics.

**OBJECTIF N°3 : CONTRIBUTER A LA MAITRISE PAR LES PME/PMI DES PROCEDURES D'APPELS D'OFFRES ET D'EXECUTION DES MARCHES D'ICI A 2022**

**Résultats annuels attendus :**

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir formé 100 PME/PMI dans les procédures d'exécution des marchés
- Résultat annuel attendu 2 : Avoir sensibilisé 300 PME/PMI sur les procédures de passation des marchés
- Résultat annuel attendu 3 : Avoir formé 100% des PME/PMI titulaires de marchés après appels d'offres
- Résultat annuel attendu 4 : Avoir formé 80% des PME/PMI ayant participé à la commande publique

**Résultats annuels atteints :**

- Résultat annuel 1 : 0
- Résultat annuel 2 : 0
- Résultat annuel 3 : 0
- Résultat annuel 4 : 0

**Indicateurs de performance**

Intitulé	Unité	2019 Prévision PAP	Réalisé RAP 2019	2020 Cible	Réalisé 2020	Ecart (réalisé- provision)	2021 Prévision	Cible Echéance pluriannuelle 2022
Nombre des PME/PMI formées dans les procédures d'exécution des marchés	Nombre	100	100	100	0	-100	100	100
Nombre de PME/PMI sensibilisées	Nombre	300	300	300	0	-300	300	300
Pourcentage des PME/PMI formées titulaires de marchés après appels d'offres	%	100	100	100	0	-100	100	100
Pourcentage des PME/PMI formées ayant participé à la commande publique	%	80	80	80	0	-80	80	80

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

Avec la mise en place de l'Agence de Régularisation de Marchés Publiques, la formation des acteurs de la commande publique n'est plus une prérogative de la DGMP.

**OBJECTIF N°4 : PROMOUVOIR L'APPROPRIATION DE LA REGLEMENTATION SUR LES MARCHES PUBLICS PAR LES ADMINISTRATIONS D'ICI A 2020**

**Résultats annuels attendus :**

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir formé 95 % des agents de la DGMP sur la procédure de passation des marchés
- Résultat annuel attendu 2 : Avoir formé au moins 80 % des acteurs de la chaîne managériale
- Résultat annuel attendu 3 : Réduire à 20 % le nombre de dossiers rejetés par la DGBFIP.

**Résultats annuels atteints :**

- Résultat annuel 1 : 38.7 %
- Résultat annuel 2 : 57.6 %
- Résultat annuel 3 : Non évalué

**Indicateurs de performance**

Intitulé	Unité	2019 Prévision PAP	Réalisé RAP 2019	2020 Cible	Réalisé 2020	Ecart (réalisé- provision)	2021 Prévision	Cible Echéance pluriannuelle 2022
Pourcentage d'agents formés sur la passation des marchés	%	95	NC	95	38.7	-56.3	95	95
Pourcentage d'acteurs de la chaîne managériale formés	%	80	NC	80	57.6	-22.4	80	80
Pourcentage des dossiers rejetés	%	20	NC	20	ND	-	20	20

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

Les résultats s'expliquent par les contraintes liées à l'opérationnalisation des services de la DGMP. Les formations n'ont pu être organisées qu'en fin d'exercice.

## **OBJECTIF N°5 : ARRIVER A CERTIFIER L'EFFECTIVITE DE LA DEPENSE ENGAGEE RELATIVE AUX MARCHES PUBLICS DE TOUTE NATURE A L'HORIZON 2022**

### **Résultats annuels attendus :**

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir contrôlé sur place 80% des marchés relatifs aux dépenses en biens et services
- Résultat annuel attendu 2 : Avoir contrôlé sur place 60% des marchés relatifs aux dépenses d'investissement

### **Résultats annuels atteints :**

- Résultat annuel 1 : 0
- Résultat annuel 2 : 0

### **Indicateurs de performance**

Intitulé	Unité	2019 Prévision PAP	Réalisé RAP 2019	2020 Cible	Réalisé 2020	Ecart (réalisé- provision)	2021 Prévision	Cible Echéance pluriannuelle 2022
Pourcentage des dépenses certifiées relatives aux biens et services	%	85	80	100	0	-100	100	100
Pourcentage des dépenses certifiées relatives à l'investissement	%	85	60	80	0	-80	80	80

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

Aucun marché n'a été contrôlé, faute de ressources les contingences liées à la trésorerie n'ont pas permis de déployer ces contrôles.

## **OBJECTIF N°6 : REUSSIR A CONTROLER L'EXECUTION DES MARCHES PUBLICS A L'HORIZON 2020**

### **Résultat annuel attendu :**

- Résultat annuel attendu : Avoir contrôlé au moins 30 % des marchés passés de 2014 à 2015

### **Résultat annuel atteint :**

- Résultat annuel : 0

### **Indicateur de performance**

Intitulé	Unité	2019 Prévision PAP	Réalisé RAP 2019	2020 Cible	Réalisé 2020	Ecart (réalisé- provision)	2021 Prévision	Cible Echéance pluriannuelle 2022
Pourcentage des marchés contrôlés	%	30	NC	30	0	-30	30	30

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

Aucun marché n'a été contrôlé, faute de ressources les contingences liées à la trésorerie n'ont pas permis de déployer ces contrôles.

# PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES

## RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE

Actions et Titres	Autorisation d'engagement			Crédit de paiement		
	AE ouvertes en LF pour 2020 (a)	AE engagées en LF pour 2020 (b)	Écart (a – b)	CP ouverts en LF pour 2020	CP consommés en LF pour 2020(d)	Écart (c) – (d)
<b>14.570.1 : Passation des marchés</b>	<b>79 918 603</b>	<b>46 162 500</b>	<b>33 756 103</b>	<b>79 918 603</b>	<b>46 162 500</b>	<b>33 756 103</b>
2 : dépenses de personnel	23 681 731	1 212 500	22 469 231	23 681 731	1 212 500	22 469 231
3 : dépenses de biens et services	56 236 872	44 950 000	11 286 872	56 236 872	44 950 000	11 286 872
5 : dépenses d'investissement	-	-	-	-	-	-
<b>14.570.2 : Respect de la réglementation</b>	<b>417 477 277</b>	<b>9 600 000</b>	<b>407 877 277</b>	<b>417 477 277</b>	<b>9 600 000</b>	<b>407 877 277</b>
2 : dépenses de personnel	173 714 149	-	173 714 149	173 714 149	-	173 714 149
3 : dépenses de biens et services	143 763 128	9 600 000	134 163 128	143 763 128	9 600 000	134 163 128
5 : dépenses d'investissement	100 000 000	-	100 000 000	100 000 000	-	100 000 000
<b>14.570.3 : Contrôle et suivi de l'exécution des marchés</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
2 : dépenses de personnel						
3 : dépenses de biens et services						
5 : dépenses d'investissement						
<b>14.570 : Gestion de la commande publique</b>	<b>497 395 880</b>	<b>55 762 500</b>	<b>441 633 380</b>	<b>497 395 880</b>	<b>55 762 500</b>	<b>441 633 380</b>
Titre 2. Dépenses de personnel	197 395 880	1 212 500	196 183 380	197 395 880	1 212 500	196 183 380
Titre 3. Dépenses de biens et services	200 000 000	54 550 000	145 450 000	200 000 000	54 550 000	145 450 000
Titre 5. Dépenses d'investissement	100 000 000	-	100 000 000	100 000 000	-	100 000 000

### Explication des principaux écarts :

Pour une dotation budgétaire de **497 395 880 FCFA** ouverte par la loi de finances, le programme Gestion de la commande publique a exécuté **55 762 500 FCFA**, soit un écart de **441 633 380 FCFA** et un taux global d'exécution de 11,21 %.

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

#### **Titre 2 : Dépenses de personnel**

Sur **197 395 880 FCFA** ouverts seulement **1 212 500 FCFA** ont été consommés, soit un faible taux d'exécution de **0.61 %**. Ces crédits exécutés ont essentiellement permis de couvrir les salaires des agents de la MONP du programme.

#### **Titre 3 : Dépenses de biens et services**

Le programme a bénéficié d'une autorisation de **200 000 000 FCFA**. Cette dotation a été exécutée à hauteur de **54 550 000 FCFA**, soit un taux d'exécution de **27.27 %**.

#### **Titre 5 : Dépenses d'investissements**

Le programme a bénéficié d'une autorisation de **100 000 000 FCFA**. Cette dotation n'a pas été exécutée

## RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME

### Récapitulation des mouvements entre actions et titres au sein du programme

#### Tableau récapitulatif des mouvements entre actions et titres

	Titre 1	Titre 2	Titre 3	Titre 4	Titre 5	Titre 6	Total
Action	0	0	0	0	0	0	0
Action	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total des mouvements</b>	<b>0</b>						

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

Aucune fongibilité n'a été utilisée dans ce Programme.

##### **Virements**

Aucun virement n'a été effectué dans ce Programme.

##### **Transferts**

Aucun transfert de crédit n'a été effectué dans ce Programme.

##### **Annulations**

Aucune annulation n'a été effectuée dans ce Programme.

##### **Reports**

Aucun report de crédit n'a été effectué dans ce Programme.

# EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS

## EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT

Emplois de l'administration	Effectifs au 31-déc-18	Effectifs au 31-déc-19	Effectifs au 1 <sup>er</sup> janvier 2020	Mouvements d'effectifs en 2020			Effectifs au 31.12. 2020
				Sorties	Entrées	Ecart (entrées - sorties)	
<b>Agents hors catégorie</b>							<b>2</b>
<b>Agents de catégorie A</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>92</b>
Permanents							92
Non permanents							
<b>Agents de catégorie B</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>25</b>
Permanents							25
Non permanents							
<b>Agents de catégorie C</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
Permanents							5
Non permanents							
<b>Agents sur solde indiciaire (Cat A + B + C)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>122</b>
<b>Main d'œuvre non permanente</b>							<b>19</b>
<b>Total pour les emplois de l'administration au niveau du programme</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>143</b>

Stagiaires en instance de recrutement	Agents cat A1	Agents cat A2	Agents cat B1	Agents cat B2	Agents cat C	Sans Hierarchie	Effectifs au 31.12. 2020
	19	37	19	13	1	2	<b>91</b>
<b>Main d'œuvre Etrangère</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>Cas particulier solde</b>	-	-	-	-	-	1	<b>1</b>

### Explication des évolutions :

Les effectifs du programme : « Gestion de la Commande Publique » sont de 143 agents toutes catégories confondues au 31 décembre 2020. Toutefois pour les années futures, ils pourraient connaître une nette évolution due à l'insertion prochaine des Stagiaires en instance de recrutement, après la levée du gel de recrutement par la Fonction Publique.

# ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS

## TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL

	Crédits de titre 2 prévus dans la LFR		Crédits de titre 2 consommés		Ecart	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
Masse salariale des emplois de l'administration	197 395 880	197 395 880	1 212 500	1 212 500	196 183 380	196 183 380
Masse salariale des emplois des opérateurs, rémunérés par le programme, inclus dans le plafond d'emplois du ministère						
<b>Total des crédits de titre 2</b>	<b>197 395 880</b>	<b>197 395 880</b>	<b>1 212 500</b>	<b>1 212 500</b>	<b>196 183 380</b>	<b>196 183 380</b>

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

Ces crédits exécutés ont essentiellement permis de couvrir les salaires des agents de la MONP du programme.

## TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES

	Crédits de titre 3 prévus dans la LFR		Crédits de titre 3 consommés		Ecart	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
<b>ACTION 1 : Passation des marchés</b>	<b>56 236 872</b>	<b>56 236 872</b>	<b>44 950 000</b>	<b>44 950 000</b>	<b>11 286 872</b>	<b>11 286 872</b>
Activités						
Opération individualisée						
<b>ACTION 2 : Respect de la réglementation</b>	<b>143 763 128</b>	<b>143 763 128</b>	<b>9 600 000</b>	<b>9 600 000</b>	<b>134 163 128</b>	<b>134 163 128</b>
Activités						
Opération individualisée						
<b>ACTION 3 : Contrôle et suivi de l'exécution des marchés</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Activités						
Opération individualisée						
<b>Total des crédits de titre 3</b>	<b>200 000 000</b>	<b>200 000 000</b>	<b>54 550 000</b>	<b>54 550 000</b>	<b>145 450 000</b>	<b>145 450 000</b>

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

## TITRE 5 : DEPENSES D'INVESTISSEMENT

Actions	Crédits de titre 5 prévus dans LFR		Crédits de titre 5 consommés		Ecart	
	AE	CP	AE consommées	CP consommés	AE	CP
<b>ACTION 1 : Passation des marchés</b>	-	-	-	-	-	-
Projet de développement ou d'équipement						
Projet de développement ou d'équipement						
<b>ACTION 2 : Respect de la réglementation</b>	<b>100 000 000</b>	<b>100 000 000</b>	-	-	<b>100 000 000</b>	<b>100 000 000</b>
Projet de développement ou d'équipement						
Projet de développement ou d'équipement						
<b>ACTION 3 : Contrôle et suivi de l'exécution des marchés</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total des crédits de titre 5</b>	<b>100 000 000</b>	<b>100 000 000</b>	-	-	<b>100 000 000</b>	<b>100 000 000</b>

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





