

REPUBLIQUE GABONAISE



# RAPPORT ANNUEL DE PERFORMANCE

---

MISSION MINISTERIELLE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

ANNEXE AU PROJET DE LOI DE REGLEMENT POUR

**2015**

**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 ensuite les parties suivantes:**

**Le bilan stratégique du programme détaille :**

- la présentation du programme
- l'avancement des objectifs stratégiques dans une perspective pluriannuelle, qui met en perspective les actions menées durant l'année et les années précédentes, par rapport à l'échéance de mise en œuvre de l'objectif stratégique dans son ensemble.

**Le bilan des moyens consommés par le programme durant l'exercice budgétaire détaille :**

- le récapitulatif des crédits consommés par le programme durant l'exercice budgétaire, constitués d'autorisations d'engagement (AE) et de crédits de paiement (CP), et détaillés selon la nomenclature par destination (actions) et par nature (titres) ;
- le récapitulatif des mouvements de crédits au niveau du programme.

**Les évolutions en termes d'emplois de l'Etat et de ses opérateurs détaillent:**

- 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 détaille :**

- 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 détaille :**

- la mise en évidence, pour chaque opérateur intervenant dans le champ du programme, des moyens mis à disposition, et des résultats atteints comparés aux engagements pris par l'opérateur vis-à-vis de l'Etat, et par l'Etat vis-à-vis de l'opérateur.

## TABLE DES MATIERES

---

<b>AVANT-PROPOS.....</b>	<b>2</b>
<b><u>MISSION GESTION DES FINANCES PUBLIQUES .....</u></b>	<b><u>7</u></b>
<b>BILAN STRATEGIQUE DE LA MISSION .....</b>	<b>8</b>
PRESENTATION DE LA MISSION .....	8
PRINCIPAUX TEXTES DE REFERENCE.....	9
<b>PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES.....</b>	<b>17</b>
RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR PROGRAMME ET ACTION.....	17
RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR PROGRAMME ET TITRE .....	19
RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DE LA MISSION .....	21
<b><u>PROGRAMME GESTION FISCALE.....</u></b>	<b><u>22</u></b>
<b>BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME.....</b>	<b>23</b>
PRESENTATION DU PROGRAMME .....	23
AVANCEMENT DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DANS UNE PERSPECTIVE PLURIANNUELLE .....	28
RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE .....	39
<b>PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES.....</b>	<b>41</b>
RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME .....	41
<b>EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS .....</b>	<b>42</b>
EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT.....	42
EVOLUTION DES EMPLOIS DES OPERATEURS .....	42
<b>ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS .....</b>	<b>43</b>
TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL.....	43
TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES.....	43
TITRE 4 : DEPENSES DE TRANSFERTS .....	44
TITRE 5 : DEPENSES D'INVESTISSEMENT.....	45
<b><u>PROGRAMME ENGAGEMENTS FINANCIERS DE L'ETAT .....</u></b>	<b><u>47</u></b>
<b>BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME.....</b>	<b>48</b>
PRESENTATION DU PROGRAMME .....	48
<b>PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES.....</b>	<b>49</b>
RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE .....	49
RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME .....	49
<b><u>PROGRAMME GESTION DE LA DETTE .....</u></b>	<b><u>50</u></b>
<b>BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME.....</b>	<b>51</b>
PRESENTATION DU PROGRAMME .....	51
AVANCEMENT DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DANS UNE PERSPECTIVE PLURIANNUELLE .....	54
<b>PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES.....</b>	<b>57</b>
RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE .....	57
RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME .....	59
<b>EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS .....</b>	<b>60</b>

EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT.....	60
<b>ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS .....</b>	<b>61</b>
TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL.....	61
TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES.....	61
TITRE 4 : DEPENSES DE TRANSFERTS .....	62
<b><u>PROGRAMME GESTION DE LA COMMANDE PUBLIQUE .....</u></b>	<b><u>63</u></b>
<b>BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME.....</b>	<b>64</b>
PRESENTATION DU PROGRAMME .....	64
AVANCEMENT DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DANS UNE PERSPECTIVE PLURIANNUELLE .....	68
<b>PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES.....</b>	<b>73</b>
RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE .....	73
RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME .....	74
<b>EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS .....</b>	<b>75</b>
EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT.....	75
<b>ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS .....</b>	<b>76</b>
TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL.....	76
TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES.....	76
TITRE 5 : DEPENSES D'INVESTISSEMENT.....	77
<b><u>PROGRAMME GESTION DES DEPENSES PUBLIQUES ET CONTROLE DES RESSOURCES .....</u></b>	<b><u>78</u></b>
<b>BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME.....</b>	<b>79</b>
PRESENTATION DU PROGRAMME .....	79
AVANCEMENT DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DANS UNE PERSPECTIVE PLURIANNUELLE .....	82
<b>PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES.....</b>	<b>89</b>
RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE .....	89
RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME .....	90
<b>EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS .....</b>	<b>92</b>
EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT.....	92
EVOLUTION DES EMPLOIS DES OPERATEURS .....	92
<b>ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS .....</b>	<b>94</b>
TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL.....	94
TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES.....	94
TITRE 4 : DEPENSES DE TRANSFERTS .....	97
TITRE 5 : DEPENSES D'INVESTISSEMENT.....	97
<b>BILAN DES CAP AVEC LES OPERATEURS .....</b>	<b>100</b>
EVOLUTION DES EMPLOIS DES OPERATEURS .....	100
TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES.....	101
TITRE 5 : DEPENSES D'INVESTISSEMENT.....	101
<b><u>PROGRAMME COMPTABILITE ET TRESORERIE DE L'ETAT .....</u></b>	<b><u>104</u></b>

<b>BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME.....</b>	<b>105</b>
PRESENTATION DU PROGRAMME .....	105
AVANCEMENT DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DANS UNE PERSPECTIVE PLURIANNUELLE .....	109
<b>PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES.....</b>	<b>116</b>
RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE .....	116
RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME .....	117
<b>EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS .....</b>	<b>118</b>
EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT.....	118
<b>ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS .....</b>	<b>119</b>
TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL.....	119
TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES.....	119
TITRE 5 : DEPENSES D'INVESTISSEMENT.....	120
<b><u>PROGRAMME GESTION DU CONTENTIEUX DE L'ETAT .....</u></b>	<b><u>121</u></b>
<b>BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME.....</b>	<b>122</b>
PRESENTATION DU PROGRAMME .....	122
AVANCEMENT DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DANS UNE PERSPECTIVE PLURIANNUELLE .....	124
<b>PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES.....</b>	<b>127</b>
RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE .....	127
RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME .....	128
<b>EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS .....</b>	<b>129</b>
EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT.....	129
<b>ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS .....</b>	<b>130</b>
TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL.....	130
TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES.....	130
TITRE 4 : DEPENSES DE TRANSFERTS .....	131
TITRE 5 : DEPENSES D'INVESTISSEMENT.....	131
TITRE 6: AUTRES DEPENSES .....	131
<b><u>PROGRAMME PILOTAGE ET SOUTIEN A LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES.....</u></b>	<b><u>133</u></b>
<b>BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME.....</b>	<b>134</b>
PRESENTATION DU PROGRAMME .....	134
AVANCEMENT DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DANS UNE PERSPECTIVE PLURIANNUELLE .....	136
<b>PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES.....</b>	<b>141</b>
RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE .....	141
RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME .....	142
<b>EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS .....</b>	<b>143</b>
EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT.....	143
<b>ANALYSE DE L'UTILISATION DES MOYENS .....</b>	<b>144</b>
TITRE 2 : DEPENSES DE PERSONNEL.....	144
TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES.....	144

TITRE 4 : DEPENSES DE TRANSFERTS .....	145
TITRE 5 : DEPENSES D'INVESTISSEMENT.....	145
<b>BILAN DES CAP AVEC LES OPERATEURS .....</b>	<b>146</b>

# MISSION GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

# BILAN STRATEGIQUE DE LA MISSION

Le ministre en charge de la mission est le **MINISTRE DU BUDGET ET DES COMPTES PUBLICS**.

La mission est également portée par le **MINISTRE DU DEVELOPPEMENT DURABLE, DE L'ECONOMIE, DE LA PROMOTION DES INVESTISSEMENTS ET DE LA PROSPECTIVE**

## PRESENTATION DE LA MISSION

### PERIMETRE DE LA MISSION

La mission "Gestion des Finances Publiques" regroupe, à la fois, les politiques publiques relevant du Ministère de l'Economie et de la Prospective et celles du Ministère du Budget et des Comptes Publics.

Toutefois, bien que conduite par deux départements ministériels, la fonction financière demeure unique et cohérente.

Parmi les raisons qui président à cet état de fait, il y a notamment le 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.

Or, la mission est, budgétairement, l'unité de vote des crédits et, fonctionnellement, le cadre de mise en cohérence des politiques publiques, en l'occurrence ici la "Gestion des Finances Publiques".

Afin d'éviter les risques de dysfonctionnement sur le plan macroéconomique, conformément aussi aux recommandations de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC), la politique budgétaire et la politique des finances publiques se doivent d'être cohérentes, de façon à concourir au maintien des équilibres macroéconomiques.

Ces équilibres sont aussi le gage d'une bonne mise en œuvre du plan stratégique Gabon émergent (PSGE), le budget de l'Etat étant l'instrument essentiel de financement de la politique économique du gouvernement.

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, services du Ministère en charge de l'Economie, 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 ;
- **Gestion de la Commande Publique**, conduit par la Direction Générale des Marchés Publics, service du Ministère en charge de l'Economie, vise 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 ;
- **Gestion de la Dette**, géré par la Direction Générale de la Dette, service du Ministère en charge de l'Economie, a pour mission 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, le suivi de l'exécution des emprunts ou de tous autres types de dette contractés par l'Etat sur le plan national ou à l'international ;
- **Engagements financiers de l'Etat géré par la Direction Générale de la Dette qui comprend** les charges financières de la dette publique ;
- **Gestion des Dépenses Publiques et Contrôle des Ressources**, mis en œuvre par la Direction Générale du Budget et la Direction Générale du Contrôle des Ressources et des Charges Publiques, services du Ministère en charge du Budget, il a un double enjeu : d'une part, réorienter l'allocation des ressources budgétaires de l'Etat en fonction des priorités du Plan Stratégique Gabon Emergent (PSGE) et donner une bonne visibilité à moyen terme (3 ans) sur les dépenses de l'Etat ainsi que, d'autre part, s'assurer de la certification du service fait ;
- **Comptabilité et Trésorerie de l'Etat**, conduit par la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor, service du Ministère en charge du Budget, ce programme doit proposer les actions de modernisation de la gestion de la trésorerie ;



- **Gestion du Contentieux de l'Etat**, dirigé par la Direction Générale de l'Agence Judiciaire de l'Etat, service du Ministère en charge du Budget, ce programme a pour ambition la maîtrise du coût du contentieux de l'Etat par la prévention des risques liés à l'activité juridique de l'Etat, la maîtrise de l'ensemble du contentieux et la défense des intérêts publics devant les juridictions de toute nature ;
- **Pilotage et Soutien aux Politiques de Gestion des Finances Publiques**, conduit par le Secrétariat Général du Ministère du Budget et des Comptes Publics, il regroupe les services du Cabinet du Ministre, de l'Inspection Générale des services, du Secrétariat Général et ses services supports. Ce programme doit « assurer une gouvernance proactive et efficace de l'administration du ministère » grâce aux moyens généraux dont il est doté.

## PRINCIPAUX TEXTES DE REFERENCE

---

La mission « Gestion des Finances Publiques » est mise en œuvre par le Ministère en charge de l'Economie et celui en charge du Budget 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.

## PRINCIPALES REFORMES

---

La budgétisation par objectifs de programme (BOP) demeurera la réforme majeure des prochaines années, même après la bascule de la gestion publique en mode budget programme.

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 1<sup>er</sup> 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 des Marchés Publics ;
- le plan stratégique 2014-2017 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.

**OBJECTIF STRATEGIQUE N°6 : AMELIORER L'ACTION EN RECOUVREMENT**

**Niveau de réalisation des résultats annuels**

**Rappel des résultats attendus**

- Résultat annuel N°1 : parvenir à recouvrer 30% du stock des restes à recouvrer (RAR)
- Résultat annuel N°2 : recouvrer au moins 50% des nouveaux avis de mise en recouvrement (AMR)

**Résultats annuels effectivement atteints**

- Résultat annuel N°1 : 2% de recouvrement des restes à recouvrer
- Résultat annuel N°2 : 16% de recouvrement des nouveaux avis de mise en recouvrement (AMR)

**Indicateurs de performance**

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Taux de recouvrement des AMR	%	ND	ND	50	16%	-34%	50	90
Taux de recouvrement des AMR suite à contrôle	%	ND	ND	60	27%	-33%	ND	90
Taux de recouvrement des restes à recouvrer (RAR)	%	ND	ND	30	2%	-38%	20	90

**Taux de recouvrement des AMR** : 16% contre 50% prévu, soit un écart de -34%.

**Taux de recouvrement des AMR suite à contrôle** : 27% contre 60%, soit un écart de -33%.

**Taux de recouvrement des restes à recouvrer (RAR)** : 2% contre 30%, soit un écart de -38%.

Compte tenu des travaux d'apurement des restes à recouvrement initiés par la Recette Principale des Impôts en collaboration avec la Direction de l'Informatique de la Direction Générale des Impôts, les résultats ci-dessus restent provisoires.

Cependant plusieurs facteurs peuvent expliquer cette contreperformance.

D'abord les difficultés budgétaires. En effet, les engagements initiés par les unités opérationnelles centrales n'ont pas abouti du fait du plafonnement des crédits en début d'année, de la libération tardive de l'ensemble des crédits et des dysfonctionnements enregistrés sur l'application VECTIS quelques semaines avant la clôture des engagements, alors que ceux des unités opérationnelles déconcentrées n'ont été libérés qu'en décembre 2015.

Ces difficultés n'ont pas favorisé la mise en œuvre effective des principales actions du plan d'actions de cet objectif, notamment le développement du module de recouvrement dans LIIR et l'élaboration du tableau de bord de recouvrement qui devaient permettre un meilleur suivi de l'activité de recouvrement, la formation des agents de recouvrement afin de renforcer leurs capacités opérationnelles pour une meilleure conduite de l'action en recouvrement et la réalisation des missions de recouvrement.

Ensuite des difficultés fonctionnelles inhérentes à l'absence de texte positionnant la brigade de recouvrement rendant inefficace l'action en recouvrement et surtout de corps d'huissiers des impôts. En fait, les huissiers des impôts constituent les professionnels du métier de recouvrement. Ils sont chargés de rédiger les actes de poursuites.

L'absence de ces derniers rend également inefficace l'action en recouvrement. Enfin, les difficultés liées à l'insuffisance des moyens humains et matériel.

Les engagements devant permettre l'acquisition du matériel roulant et informatique aux ressources à la conduite des opérations de recouvrement, bien qu'ordonnés, n'ont toujours pas été réglés. Ce dernier facteur ne permet pas à certains services en charge du recouvrement d'être opérationnels.

## OBJECTIF N°2 : Refondre le processus douanier

### Rappel des résultats attendus

- **Résultat annuel N°1** : Mettre en exploitation le scanner à conteneur au port d'Owendo
- **Résultat annuel N°2** : Restructurer la gestion des risques lors du dédouanement des marchandises à l'importation
- **Résultat annuel N°3** : Segmenter les entreprises.

### Résultats annuels effectivement atteints

- **Résultat annuel N°1** : Le scanner à conteneur a été mis en exploitation au port d'Owendo.
- **Résultat annuel N°2** : La cellule Analyse et Gestion du Risque a été créée, elle travaille actuellement sur l'implémentation de nouveaux critères de sélectivité à partir du Module de Sélectivité (MOD SEL) du SYDONIA++
- **Résultat annuel N°3** : La détermination des critères de segmentation des entreprises a été réalisée.

### Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Taux d'avancement du projet de mise en exploitation du scanner à conteneur au port d'Owendo	%	ND	ND	100%	100%	0%	ND	100%
Taux d'avancement du projet de restructuration de la gestion des risques	%	ND	ND	100%	50%	-50%	60%	100%
Taux d'avancement du projet de segmentation des entreprises	%	ND	ND	50%	15%	-35%	50%	100%

*Source des données : DGD*

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

**Résultat annuel N°1** : 100%. L'objectif annuel 2015 a été atteint, la mise en œuvre de cet outil est effective depuis octobre 2015.

**Résultat annuel N°2** : 50% contre l'objectif de 100% prévu dans le PAP 2015. Une cellule a été créée au sein de l'Administration des Douanes Gabonaises, elle travaille actuellement sur l'implémentation de nouveaux critères de sélectivité à partir du Module de Sélectivité (MOD SEL) du SYDONIA.

**Résultat annuel N°3** : 15% contre 50 % annoncé dans le PAP 2015. La seule action réalisée dans le cadre de cet indicateur a été la détermination des critères de segmentation des entreprises.

## OBJECTIF N°3 : Maîtriser les dépenses fiscales et améliorer la gestion des régimes d'exemptions fiscales et douanières

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- **Résultat annuel N°1** : **Elargir l'évaluation des dépenses fiscales 2014 à quatre (4) impôts ou taxes**

#### Résultats annuels effectivement atteints

- **Résultat annuel N°1** : **Evaluation des dépenses fiscales non réalisée**

## Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Taux de couverture d'évaluation des dépenses fiscales identifiées	%	18%	ND	25%	0%	- 25%	25%	50%
Poids des dépenses fiscales sur les recettes budgétaires	%	38%	ND	27%	ND	ND	27%	20%

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

**Taux de couverture de l'évaluation des dépenses fiscales identifiées :** 0% contre 25% prévus, soit un écart de -25%, signifiant ainsi qu'aucune dépense fiscale n'a été évaluée en 2015. Cette situation résulte de la difficulté majeure de disposer des données fiables et exhaustives nécessaires à l'évaluation des dépenses fiscales, d'une part, et aux difficultés rencontrées dans l'exécution des crédits au titre du budget 2015.

En effet, les crédits destinés à la réalisation des missions de collecte des données nécessaires à l'évaluation des dépenses fiscales n'ont pu être engagés, en raison du plafonnement des engagements, de l'ouverture tardive de l'ensemble des crédits ayant occasionné des retards dans les procédures d'engagement auprès des services de la DCAF. De plus, les difficultés techniques enregistrées sur l'application Vectis avant la clôture des engagements n'ont pas facilité l'aboutissement desdits dossiers.

Toutefois, des actions sont initiées avec l'appui de la Banque Mondiale qui assiste le Gouvernement sur cette activité et des mesures correctrices sont prises à l'effet de rendre disponibles les données nécessaires à l'évaluation des dépenses fiscales. Cette perspective permet d'entrevoir l'atteinte de cet objectif en 2016.

**Poids des dépenses fiscales sur les recettes budgétaires.** Indicateur non déterminé, car dépendant de l'évaluation des dépenses fiscales et de la production du rapport sur les dépenses fiscales.

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

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

**Résultat annuel N°1 :** Transmettre tous les mandats de paiement dans les délais

#### Résultats annuels effectivement atteints

**Résultat annuel N°1 :** atteint car les mandats ont été transmis au-delà des prévisions.

### Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Taux de mandats à taux fixe émis à 60 jours de l'échéance	%			70	88	18	75	85
Taux de mandats à taux variable émis à 30 jours de l'échéance	%			70	90	15	70	85

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

**Résultat :** la Cible est largement au-dessus des prévisions.

A fin décembre 2015, les indicateurs de performance sont de 90% contre une prévision de 70%. Cette performance s'explique par le système de mandatement par anticipation « 120 jours avant la date exigible »

## OBJECTIF N°5 : passer à 85% de la valeur totale des contrats signés par appels à la concurrence

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- **Résultat annuel N°1** : Avoir passé par appel à la concurrence 65% en valeur de la totalité des marchés.
- **Résultat annuel N°2** : Avoir passé par appel à la concurrence 70% en volume de la totalité des marchés.

#### Résultats annuels effectivement atteints

- **Résultat annuel N°1** : 30% des marchés passés par appels d'offres en valeur
- **Résultat annuel N°2** : 50% Pourcentage des marchés passés par appels d'offres en volume

### Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
<i>Pourcentage des marchés passés par appels d'offres en valeur</i>	%	NR	NR	65	30	-35	70	85 (2019)
<i>Pourcentage des marchés passés par appels d'offres en volume</i>	%	NR	NR	70	50	-20	80	90 (2019)

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

- **Résultat annuel N°1 et 2** : 30% des marchés passés par appels d'offres en valeur et 50% Pourcentage des marchés passés par appels d'offres en volume

La non atteinte de ces résultats s'explique par :

- Le retard dans l'opérationnalisation de la DGBFiP pôle Marchés publics : la création de la DGBFiP est intervenue en décembre 2014 tandis que les équipes ont été nommées 6 mois plus tard ;
- Les délais très courts relatifs à la tenue de la CAN 2017 : l'essentiel des marchés ont été passés par entente directe.

## OBJECTIF N°6 : Optimiser la gestion de la dépense publique

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- **Résultat annuel attendu n°1** : tenir le calendrier de préparation budgétaire
- **Résultat annuel attendu n°2** : consacrer au moins 60% du budget d'investissement aux projets d'investissement PSGE et s'assurer de son exécution ;
- **Résultat annuel attendu n°3** : parvenir à rendre soutenable la PBI ;
- **Résultat annuel attendu n°4** : auditer 50% des subventions allouées aux opérateurs de l'Etat et aux Collectivités locales ;
- **Résultat annuel attendu n°5** : réaliser 70% de contrôles sur place des dépenses des biens et services et des transferts et 90% des dépenses d'investissement ;
- **Résultat annuel attendu n°6** : exécuter la dépense de solde conformément à l'autorisation budgétaire ;
- **Résultat annuel attendu n°7** : produire le compte général administratif.

## Résultats annuels effectivement atteints

- Résultat annuel N°1 : NC
- Résultat annuel N°2 : NC
- Résultat annuel N°3 : NC
- Résultat annuel N°4 : NC
- Résultat annuel N°5 : NC
- Résultat annuel N°6 : le niveau d'exécution de la solde est de 714, 7 milliards contre 732,6 milliards dans la LFR soit un taux d'exécution de 98%
- Résultat annuel N°7 : NC

## Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
1. <i>Nombre de jour(s)d'avance par rapport au délai légal de dépôt</i>	jour			1			1	1
2. <i>pourcentage du budget d'investissement affecté aux projets PSGE</i>	%			≥60			≥75	≥90
3. <i>Pourcentage des budgets validés à la première présentation</i>	%			90			95	100
4. <i>Délai moyen de validation de la PBI</i>	jour			≤15			≤5	≤3
5. <i>Pourcentage de contrôles des dépenses des B&amp;S réalisés</i>	%			80			85	85
6. <i>Pourcentage de contrôles des dépenses des transferts réalisés</i>	%			80			90	100
7. <i>Pourcentage de contrôles des dépenses d'investissement réalisés</i>	%			90			95	≥95
8. <i>Pourcentage de subventions allouées aux Collectivités locales et aux Organismes publics personnalisés audités (vi)</i>	%			90			95	≥95
9. <i>Taux d'exécution de la masse salariale</i>	%			≤100	98		≤100	≤100
10. <i>Pourcentage des outils correctement élaborés</i>	%			100			100	100
11. <i>Taux d'avancement d'élaboration du compte administratif</i>	%			90			100	100

Source des données : DGBFiP

## Explication du niveau d'atteinte des résultats :

Résultat annuel N°1 : NC  
Résultat annuel N°2 : NC  
Résultat annuel N°3 : NC  
Résultat annuel N°4 : NC  
Résultat annuel N°5 : NC

**Résultat annuel N°6** : le niveau d'exécution de la solde est de 98%(≤100%)

En 2015, en dépit des mesures d'augmentation de salaire et de paiement de la prime d'incitation à la performance (PIP), la dépense de solde a été exécutée en deçà de la prévision de la loi de finance.

En effet, sur une prévision de 732,6 milliards de FCFA inscrits dans la LFR, 714,7 milliards de FCFA ont été exécutés soit un différentiel positif de 17.9 milliards de FCFA.

Ce résultat s'explique par la mensualisation de la PIP et la mise à la retraite systématique des agents de l'Etat

**Résultat annuel N°7** : NC

### **OBJECTIF N°7 : Etre parvenu à produire un Compte Général de l'Etat (CGE) dans les délais**

#### **Résultats annuels**

- avoir produit un bilan d'ouverture et un compte de résultat ;
- avoir produit mensuellement des balances de comptes de qualité.

#### **Résultats annuels effectivement atteints**

- Résultat annuel N°1 : Réalisé
- Résultat annuel N°2 : Réalisé.

#### **Indicateurs**

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Taux d'avancement de la démarche de production du CGE	%			40%	40%	0%	NC	60 %
% des journées comptables clôturées dans les délais	%		80%	95%	95%	0%	NC	
% d'opérations non régularisées dans l'année	%			100 %	100 %	0%	NC	-
Nombre d'observations de la Cour des Comptes dans son rapport d'analyse sur le CGCE 2014	%			4	4	0	NC	0

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

Deux résultats étaient attendus en 2015 concernant cet objectif :

- la production d'un Compte Général de l'Etat ;
- la production mensuelle de balances de qualité.

Les deux objectifs ont été atteints en 2015. Ce résultat s'explique principalement par les efforts qui ont été déployés dans le cadre de la conduite de la réforme comptable impulsée par les directives CEMAC du nouveau cadre harmonisé de gestion des finances publiques.

Ainsi, les nouveaux délais de production des comptes qui ont été ramenés de la fin septembre à la fin mars pour le compte sur chiffre et à la fin juin pour le compte sur pièces, ont été respectés par la DGCPT.

Par ailleurs, des efforts importants sont actuellement consacrés pour l'amélioration de la qualité des comptes produits. On note à cet effet l'instauration d'un Comité des comptes publics mensuel, dont l'objectif est l'examen des balances mensuelles produites. Ce Comité s'assure ainsi de la qualité des données comptables contenues dans les balances.

**Cet objectif est aujourd'hui globalement atteint. Il reste toutefois à pérenniser le mécanisme et à accentuer les efforts dans l'amélioration de la qualité comptable.**

## OBJECTIF N°8 : Réduire les actions contentieuses contre l'Etat

### Rappel des résultats attendus

- **Résultat annuel N°1** : Avoir constaté une réduction significative du nombre d'actions contentieuses contre l'Etat ;
- **Résultat annuel N°2** : Avoir constaté une réduction significative du nombre des réclamations et demandes d'interventions adressées par les usagers à l'AJE ;
- **Résultat annuel N°3** : Avoir rencontré vingt-cinq (25) administrations

### Résultats annuels effectivement atteints

- Résultat annuel N°1 : Non réalisé
- Résultat annuel N°2 : NC
- Résultat annuel N°3 : 5/25

### Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Nombre de poursuites engagées contre l'Etat	nombre	251	NR	200	805	605	150	130 (2017)
Nombre d'administrations rencontrées	nombre	0	NR	25	5	20	25	25 (2017)

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

#### Résultats réellement obtenus en 2015

- Le résultat annuel n°1 réellement obtenu en 2015 est de 805
- Le résultat annuel n°2 réellement obtenu en 2015 est de 5

**S'agissant du nombre de poursuites engagées contre l'Etat**, nous constatons un écart de : 605

Cet écart traduit une augmentation des actions en justice exercées contre l'Etat laquelle est justifiée par un certain nombre de facteurs, à savoir :

- l'augmentation des requêtes en paiement d'indemnités de services rendus. En effet, la loi 2005 reconnaît à chaque agent public retraité une indemnité de service rendu. Cette indemnité n'étant pas souvent payée aux ayants droit les conduits à saisir le Conseil d'Etat ;
- la reprise des activités du Conseil d'Etat.

La principale difficulté à laquelle l'Agence Judiciaire de l'Etat est confrontée tient à la violation récurrente de la légalité par l'administration. Seules la sensibilisation des administrations déjà amorcée par elle et l'action récursoire peuvent permettre la réduction à terme du nombre de poursuites engagées contre l'Etat.

**S'agissant du nombre d'administrations à rencontrer**, il s'agissait de sensibiliser 25 ministères, tous services confondus.

Au regard des difficultés à réunir un ministère dans son ensemble, notre action a été orientée vers des Directions Générales fortement concernées par le contentieux de l'Etat.

Il s'agit de :

- la Douane et les Impôts pour le contentieux fiscal ;
- la Direction de la solde ;
- la direction des assurances.

**Pour atteindre cet objectif, l'AJE préconise de rencontrer les administrations non plus en terme de ministère, mais plutôt en terme de typologie de contentieux.**



# 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 2015 (a)	AE engagés en 2015 (b)	Ecart (b) - (a)	CP ouverts en LFR pour 2015 (c)	CP consommés en 2015 (d)	Ecart (d) - (c)
<b>14.521</b>	<b>Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources</b>	<b>37 865 630 054</b>	<b>838 867 748 081</b>	<b>801 002 118 027</b>	<b>37 865 630 054</b>	<b>838 867 748 081</b>	<b>801 002 118 027</b>
14.521.1	Elaboration et Suivi de l'exécution des lois de finances	22 673 400 222	806 408 221 115	783 734 820 893	22 673 400 222	806 408 221 115	783 734 820 893
14.521.2	Gestion du patrimoine de l'Etat	11 974 735 560	29 104 465 414	17 129 729 854	11 974 735 560	29 104 465 414	17 129 729 854
14.521.3	Contrôle des ressources et des charges	3 217 494 272	3 355 061 552	137 567 280	3 217 494 272	3 355 061 552	137 567 280
<b>14.528</b>	<b>Comptabilité et trésorerie de l'Etat</b>	<b>217 781 258 989</b>	<b>51 243 961 231</b>	<b>-166 537 297 758</b>	<b>217 781 258 989</b>	<b>51 243 961 231</b>	<b>-166 537 297 758</b>
14.528.1	Tenue, centralisation et gestion des comptes publics	214 809 502 989	47 477 613 219	-167 331 889 770	214 809 502 989	47 477 613 219	-167 331 889 770
14.528.2	Réglementation, normalisation et contrôle interne comptable	2 971 756 000	3 766 348 012	794 592 012	2 971 756 000	3 766 348 012	794 592 012
<b>14.535</b>	<b>Gestion du contentieux de l'Etat</b>	<b>7 820 969 584</b>	<b>2 498 156 289</b>	<b>- 5 322 813 295</b>	<b>7 820 969 584</b>	<b>2 498 156 289</b>	<b>- 5 322 813 295</b>
14.535.1	Prévention du contentieux	2 280 305 328	1 885 303 143	-395 002 185	2 280 305 328	1 885 303 143	-395 002 185
14.535.2	Défense des intérêts publics	5 540 664 256	612 853 146	-4 927 811 110	5 540 664 256	612 853 146	-4 927 811 110
<b>14.542</b>	<b>Pilotage et soutien à la politique de Gestion des finances publiques</b>	<b>18 032 529 096</b>	<b>4 963 523 843</b>	<b>-13 069 005 253</b>	<b>18 032 529 096</b>	<b>4 963 523 843</b>	<b>-13 069 005 253</b>
14.542.1	Pilotage de la stratégie ministérielle	1 427 145 000	1 363 949 709	- 63 195 291	1 427 145 000	1 363 949 709	- 63 195 291
14.542.2	Coordination administrative	16 605 384 096	3 599 574 134	- 13 005 809 962	16 605 384 096	3 599 574 134	- 13 005 809 962
<b>14.549</b>	<b>Gestion fiscale</b>	<b>15 187 489 794</b>	<b>8 002 410 446</b>	<b>- 7 185 079 348</b>	<b>15 187 489 794</b>	<b>8 002 410 446</b>	<b>- 7 185 079 348</b>
14.549.1	Mobilisation des recettes fiscales	5 429 171 772	5 059 768 115	-369 403 657	5 429 171 772	5 059 768 115	-369 403 657
14.549.2	Mobilisation des recettes douanières	9 253 424 912	2 618 618 853	- 6 634 806 059	9 253 424 912	2 618 618 853	- 6 634 806 059
14.549.3	Accompagnement et assistance des contribuables	504 893 110	324 023 478	-180 869 632	504 893 110	324 023 478	-180 869 632
<b>14.556</b>	<b>Engagements financiers de l'Etat</b>	<b>125 431 703 500</b>	<b>142 239 621 036</b>	<b>16 807 917 536</b>	<b>125 431 703 500</b>	<b>142 239 621 036</b>	<b>16 807 917 536</b>
14.556.1	Intérêts, Commissions et frais financiers	125 431 703 500	142 239 621 036	16 807 917 536	125 431 703 500	142 239 621 036	16 807 917 536
<b>14.563</b>	<b>Gestion de la dette</b>	<b>1 263 023 352</b>	<b>1 037 657 838</b>	<b>-225 365 514</b>	<b>1 263 023 352</b>	<b>1 037 657 838</b>	<b>-225 365 514</b>
14.563.1	Maintien de la viabilité de la dette et diffusion des informations	55 651 816	47 950 778	- 7 701 038	55 651 816	47 950 778	- 7 701 038
14.563.2	Négociation et mobilisation des financements au meilleur coût et au moindre risque possible	55 651 816	31 451 172	-24 200 644	55 651 816	31 451 172	-24 200 644
14.563.3	Gestion des conventions de la dette publique	79 951 904	43 823 557	- 36 128 347	79 951 904	43 823 557	- 36 128 347

14.563.4	Suivi-évaluation de la dette publique	1 071 767 816	914 432 331	-157 335 485	1 071 767 816	914 432 331	-157 335 485
<b>14.570</b>	<b>Gestion de la commande publique</b>	<b>435 109 960</b>	<b>699 904 763</b>	<b>264 794 803</b>	<b>435 109 960</b>	<b>699 904 763</b>	<b>264 794 803</b>
14.570.1	Passation des commandes publiques	383 983 576	699 904 763	315 921 187	383 983 576	699 904 763	315 921 187
14.570.2	Contrôle des procédures de passation des marchés publics et suivi de leur exécution	51 126 384	-	- 51 126 384	51 126 384	-	- 51 126 384
<b>Total pour la mission</b>		<b>423 817 714 329</b>	<b>1 049 552 983 527</b>	<b>625 735 269 198</b>	<b>423 817 714 329</b>	<b>1 049 552 983 527</b>	<b>625 735 269 198</b>

### Explication des principaux écarts :

Pour une dotation globale de **423 817 714 329 FCFA** ouverte en LFR 2015, la mission Gestion des Finances Publiques a exécuté son budget à hauteur de **1 049 552 983 527 FCF** soit un taux d'exécution de **247,64%**. La mission a exécuté au-delà de l'autorisation budgétaire avec un dépassement de 625 735 269 198 FCFA.

Ce niveau d'exécution s'explique principalement par :

- L'exécution du programme Gestion de la Dépense publique et contrôle des Ressources qui avait à l'ouverture 37 865 630 054 FCFA et a exécuté à hauteur de 838 867 748 081 FCFA, soit un différentiel de 801 002 118 027 FCFA. dans l'action « : Elaboration et Suivi de l'exécution des lois de finances ».

Ce dépassement couvre essentiellement les dépenses relatives à la solde permanente de l'ensemble des agents publics.

- L'exécution du programme Gestion de la Commande publique, notamment dans l'action « Passation des commandes publiques » qui a bénéficié à l'ouverture des crédits de 383 983 576 FCFA et, a exécuté 699 904 763 FCFA, soit un dépassement de 264 794 803 FCFA et un taux d'exécution de 182.27%. Cet écart couvre les dépenses relatives aux missions de contrôle de l'exécution des marchés sur le territoire ainsi que les dépenses urgentes de fonctionnement.

## 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 2015	AE engagées en 2015	Ecart	CP ouverts en LFR pour 2015	CP consommés en 2015	Ecart
	(a)	(b)	(b-a)	(c)	(d)	(d) - (c)
Programme Gestion Fiscale	15 187 489 794	8 002 410 446	-7 185 079 348	15 187 489 794	8 002 410 446	-7 185 079 348
Titre 1. Charges financières de la dette	-	-	-	-	-	-
Titre 2. Dépenses de personnel	454 042 000	403 779 000	-50 263 000	454 042 000	403 779 000	-50 263 000
Titre 3. Dépenses de biens et services	4 065 756 264	4 026 738 931	-39 017 333	4 065 756 264	4 026 738 931	-39 017 333
Titre 4. Dépenses de transfert	211 893 030	335 503 972	123 610 942	211 893 030	335 503 972	123 610 942
Titre 5. Dépenses d'investissement	10 455 798 500	3 236 388 543	-7 219 409 957	10 455 798 500	3 236 388 543	-7 219 409 957
Titre 6. Autres dépenses	-	-	-	-	-	-
<b>Programme Gestion de la Dette</b>	<b>1 263 023 352</b>	<b>1 037 657 838</b>	<b>-225 365 514</b>	<b>1 263 023 352</b>	<b>1 037 657 838</b>	<b>-225 365 514</b>
Titre 1. Charges financières de la dette	-	-	-	-	-	-
Titre 2. Dépenses de personnel	76 116 000	93 435 000	17 319 000	76 116 000	93 435 000	-17 319 000
Titre 3. Dépenses de biens et services	1 162 607 352	944 222 838	-218 384 514	1 162 607 352	944 222 838	-218 384 514
Titre 4. Dépenses de transfert	24 300 000	0	-24 300 000	-24 300 000	0	-24 300 000
Titre 5. Dépenses d'investissement	-	-	-	-	-	-
Titre 6. Autres dépenses	-	-	-	-	-	-
<b>Programme Gestion de la Commande publique</b>	<b>435 109 960</b>	<b>699 904 763</b>	<b>264 794 803</b>	<b>435 109 960</b>	<b>699 904 763</b>	<b>-264 794 803</b>
Titre 1. Charges financières de la dette	-	-	-	-	-	-
Titre 2. Dépenses de personnel	29 316 000	16 506 000	12 810 000	29 316 000	16 506 000	12 810 000
Titre 3. Dépenses de biens et services	97 793 960	345 546 685	-247 752 725	97 793 960	345 546 685	-247 752 725
Titre 4. Dépenses de transfert	-	-	-	-	-	-
Titre 5. Dépenses d'investissement	308 000 000	337 852 078	29 852 078	308 000 000	337 852 078	-29 852 078
Titre 6. Autres dépenses	-	-	-	-	-	-
<b>Programme Gestion de la Dépense publique et contrôle des Ressources</b>	<b>37 865 630 054</b>	<b>838 867 748 081</b>	<b>801 002 118 027</b>	<b>37 865 630 054</b>	<b>838 867 748 081</b>	<b>801 002 118 027</b>
Titre 1. Charges financières de la dette	-	-	-	-	-	-
Titre 2. Dépenses de personnel	1 418 107 000	618 539 623 797	617 121 516 797	1 418 107 000	618 539 623 797	617 121 516 797
Titre 3. Dépenses de biens et services	16 967 999 304	78 892 619 781	61 924 620 477	16 967 999 304	78 892 619 781	61 924 620 477
Titre 4. Dépenses de transfert	6 359 523 750	96 383 168 344	90 023 644 594	6 359 523 750	96 383 168 344	90 023 644 594
Titre 5. Dépenses d'investissement	13 120 000 000	45 052 336 159	31 932 336 159	13 120 000 000	45 052 336 159	31 932 336 159
Titre 6. Autres dépenses	-	-	-	-	-	-
<b>Programme Comptabilité et trésorerie de l'Etat</b>	<b>217 781 258 989</b>	<b>51 243 961 231</b>	<b>-</b>	<b>217 781 258 989</b>	<b>51 243 961 231</b>	<b>-166 537 297 758</b>
Titre 1. Charges financières de la dette	-	31 834 849 165	31 834 849 165	-	31 834 849 165	31 834 849 165
Titre 2. Dépenses de personnel	210 250 579 949	10 068 135 705	-200 182 444 244	210 250 579 949	10 068 135 705	-200 182 444 244
Titre 3. Dépenses de biens et services	4 030 679 040	3 934 434 653	-96 244 387	4 030 679 040	3 934 434 653	-96 244 387
Titre 4. Dépenses de transfert	-	-	-	-	-	-
Titre 5. Dépenses d'investissement	3 500 000 000	5 406 541 708	1 906 541 708	3 500 000 000	5 406 541 708	1 906 541 708
Titre 6. Autres dépenses	-	-	-	-	-	-
<b>Gestion du contentieux de l'Etat</b>	<b>7 820 969 584</b>	<b>2 498 156 289</b>	<b>5 322 813 295</b>	<b>7 820 969 584</b>	<b>2 498 156 289</b>	<b>5 322 813 295</b>
Titre 1. Charges financières de la dette	0 -	0	0	0	0	0

Numéro et intitulé du programme et du titre	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	AE ouvertes en LFR pour 2015	AE engagées en 2015	Ecart	CP ouverts en LFR pour 2015	CP consommés en 2015	Ecart
	(a)	(b)	(b-a)	(c)	(d)	(d) - (c)
Titre 2. Dépenses de personnel	31 560 000	23 825 000	7 735 000	31 560 000	23 825 000	7 735 000
Titre 3. Dépenses de biens et services	789 409 584	340 797 499	448 612 085	789 409 584	340 797 499	448 612 085
Titre 4. Dépenses de transfert	-0	0	0	0	0	0
Titre 5. Dépenses d'investissement	0	0	0	0	0	0
Titre 6. Autres dépenses	7 000 000 000	2 133 533 790	4 866 466 210	7 000 000 000	2 133 533 790	4 866 466 210
<b>Pilotage et soutien aux politiques de gestion des finances publiques</b>	<b>18 032 529 096</b>	<b>4 963 523 843</b>	<b>-13 069 005 253</b>	<b>18 032 529 096</b>	<b>4 963 523 843</b>	<b>-13 069 005 253</b>
Titre 1. Charges financières de la dette	-	-	-	-	-	-
Titre 2. Dépenses de personnel	14 719 861 000	337 713 400	-14 382 147 600	14 719 861 000	337 713 400	-14 382 147 600
Titre 3. Dépenses de biens et services	3 177 668 096	3 386 381 009	208 712 913	3 177 668 096	3 386 381 009	208 712 913
Titre 4. Dépenses de transfert	135 000 000	158 000 000	23 000 000	135 000 000	158 000 000	23 000 000
Titre 5. Dépenses d'investissement	-	1 081 429 434	1 081 429 434	-	1 081 429 434	1 081 429 434
Titre 1. Charges financières de la dette	-	-	-	-	-	-
<b>Total pour la mission</b>	<b>423 817 714 329</b>	<b>1 049 552 983 527</b>	<b>625 735 269 198</b>	<b>423 817 714 329</b>	<b>1 049 552 983 527</b>	<b>625 735 269 198</b>
Dont :						
Titre 1. Charges financières de la dette	125 431 703 500	174 074 470 201	48 642 766 701	125 431 703 500	174 074 470 201	48 642 766 701
Titre 2. Dépenses de personnel	226 979 581 949	629 483 017 902	402 503 435 953	226 979 581 949	629 483 017 902	402 503 435 953
Titre 3. Dépenses de biens et services	30 291 913 600	91 870 741 396	61 578 827 796	30 291 913 600	91 870 741 396	61 578 827 796
Titre 4. Dépenses de transfert	6 730 716 780	96 876 672 316	90 145 955 536	6 730 716 780	96 876 672 316	90 145 955 536
Titre 5. Dépenses d'investissement	27 383 798 500	55 114 547 922	27 730 749 422	27 383 798 500	55 114 547 922	27 730 749 422
Titre 6. Autres dépenses	7 000 000 000	2 133 533 790	-4 866 466 210	7 000 000 000	2 133 533 790	-4 866 466 210

### Explication des principaux écarts :

Sur une dotation ouverte en Loi de Finances Rectificative de 423 817 714 329 FCFA, l'exécution de la mission atteint un niveau de 1 049 552 983 527 FCFA. On constate un dépassement de 625 735 269 198 FCFA. De nombreuses raisons expliquent cet écart.

- Titre 2 : Le dépassement observé 402 503 435 953 FCFA dans l'exécution de ce titre s'explique principalement par la prise en charge de la solde permanente de l'ensemble des agents publics.
- Titre 3 : Pour une dotation globale de 30 291 913 600 FCFA, la situation d'exécution présente un dépassement de 61 578 827 796 FCFA.

Ces crédits supplémentaires reçus de la mission « Provisions » ont permis de faire face aux dépenses telles que : la prise en charge des dépenses d'inhumation, de baux administratifs, de transports internationaux, des frais d'assurances.

- Titre 4 : Pour un niveau de crédit inscrit de 6 730 716 780 FCFA, l'exécution de ce titre s'élève globalement à 96 876 672 316 FCFA en dépassement de 90 145 955 536 FCFA qui s'explique, entre autres, par les dépenses de pensions, la prise en charge des mesures administratives des institutions, les dépenses de sécurité et de souveraineté, la prise en charge de la gratuité en eau et en électricité. Ces dépenses ont été couvertes par des transferts provenant de la mission « Provisions ».
- Titre 5 : inscrits à hauteur de 27 383 798 500 FCFA, les crédits d'investissement ont été exécutés pour 55 114 547 922 FCFA, soit un écart de 27 730 749 422 FCFA. Cet écart est lié à un transfert reçu de la mission « provisions » pour divers équipements de l'Administration.

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

Missions		Crédits votés dans la LFR 2015 (a)	Mouvements : débit (b)	Mouvements : crédit (c)	Exécutions 2015 (d)
<b>14</b>	<b>Gestion des finances publiques</b>	<b>423 817 714 329</b>	<b>-228 153 945 135</b>	<b>805 246 447 632</b>	<b>1 049 552 983 527</b>
<b>14.521</b>	Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources	37 865 630 054	-123 046 090	801 125 164 117	838 867 748 081
<b>14.528</b>	Comptabilité et trésorerie de l'Etat	217 781 258 989	-200 303 258 550	1 931 111 627	51 243 961 231
<b>14.535</b>	Gestion du contentieux de l'Etat	7 820 969 584	-5 322 813 295	-	2 498 156 289
<b>14.542</b>	Pilotage et Soutien à la politique de gestion des finances publiques	8 032 529 096	-14 465 012 691	1 396 007 438	4 963 523 843
<b>14.549</b>	Gestion fiscale	5 187 489 794	-7 645 193 611	460 114 263	8 002 410 446
<b>14.556</b>	Engagements financiers de l'Etat	25 431 703 500	-	-	142 239 621 036
<b>14.563</b>	Gestion de la dette	1 263 023 352	-242 684 514	17 319 000	1 037 657 838
<b>14.570</b>	Gestion de la commande publique	435 109 960	-51 936 384	316 731 187	699 904 763

### Explication du total des mouvements:

La mission Gestion de Finances Publiques a bénéficié de **423 817 714 329 FCFA** et a exécuté **1 049 552 983 527 FCFA** qui s'expliquent globalement par des opérations de débits de **228 153 945 135 FCFA** et des opérations de crédits de **805 246 447 632 FCFA**.

De manière spécifique, les mouvements par programme s'expliquent par :

- Les opérations de clôture budgétaire qui procèdent au regroupement de crédits non consommés à la fin de l'exercice budgétaire pour les programmes : **Comptabilité et trésorerie de l'Etat ; Gestion du contentieux de l'Etat ; Pilotage et Soutien à la politique de gestion des finances publiques ; Gestion fiscale ;**
- Les exécutions en dépassement par rapport aux crédits ouverts : il s'agit des programmes : **Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources ; Engagements financiers de l'Etat et Gestion de la commande publique.**

Les exécutions en dépassement découlent des mouvements de crédits. Ces opérations ont permis de couvrir les dépenses suivantes :

- Les dépenses imprévisibles de fonctionnement des autres programmes ;
- les dépenses d'équipements de l'ensemble de l'administration générale et le transfert pour la subvention accordée à la Caisse de pension et des prestations familiales.

# PROGRAMME GESTION FISCALE

# BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME

## PRESENTATION DU PROGRAMME

### PERIMETRE DU PROGRAMME

Le programme « **Gestion Fiscale** » est une composante essentielle dans la mise en œuvre du Plan Stratégique Gabon Emergent, en ce sens qu'il participe significativement à la mobilisation des ressources nécessaires à son financement.

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. Il n'intègre pas la gestion des ressources pétrolières.

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

Il assure, au sein du Ministère du Développement Durable, de L'Economie, de la Promotion des Investissement et de la Prospective, l'élaboration et l'exécution de la politique fiscale et douanière du Gouvernement.

Il est structuré en trois (3) actions :

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

Le Directeur Général des Impôts, Responsable de Programme (RPROG); est chargé, en liaison 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**

**La 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 (la Direction des Vérifications Fiscales et les Brigades de Contrôle des Directions Provinciales des Impôts); de recouvrement (la Recette Principale, les Brigades de Recouvrement des Centres des Impôts); de contentieux (Direction de la Législation et du Contentieux).

Les principales activités concourant à la mobilisation des recettes sont :

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

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

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

Les principales activités relatives à cette action consiste à :

- étudier les textes et instruire les projets de textes douaniers de la CEMAC ;
- participer à l'élaboration de la Loi de Finances par l'établissement des prévisions des recettes douanières ;
- établir et diffuser, en liaison avec les autres administrations compétentes, les statistiques douanières et du commerce extérieur ainsi que les études qui en découlent ;
- liquider les droits et taxes inscrits au tarif douanier de la CEMAC ;
- exercer, en collaboration avec les autres administrations compétentes, la surveillance permanente du territoire douanier ;
- réprimer la fraude douanière ;
- veiller à l'application des normes techniques relatives aux instruments de mesure.

Le programme de réformes initié au sein de cette action porte entre autres sur quatre projets intégrateurs :

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

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

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

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

Elle vise six objectifs, à savoir :

- améliorer les relations entre les administrations fiscale et douanière et les opérateurs économiques ;
- développer les activités de communication ;
- moderniser le cadre fiscal et les procédures de déclaration et de règlement de l'impôt ;
- appliquer les régimes douaniers ;
- évaluer et maîtriser les dépenses fiscales;
- faciliter et simplifier les procédures de dédouanement à travers les partenariats noués avec les entreprises (protocoles d'accord).

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



## PRESENTATION STRATEGIQUE DU PROGRAMME

---

Le programme « Gestion Fiscale » est une composante importante dans le cadre de la mise en œuvre du Plan Stratégique Gabon Emergent, car il permet de mobiliser une part importante des ressources nécessaires au financement dudit Plan.

En effet, le programme gestion fiscale a mobilisé plus de 1.241.362 milliards de FCFA de recettes brutes hors pétrole en 2015 contre 1.248.301 FCFA prévues par la loi de finances rectificative. Ce résultat a été réalisé grâce notamment à l'appui budgétaire dont ont bénéficié les administrations du programme et aux réformes engagées depuis 2010, lesquelles ont permis de mener des activités de communication et de modernisation des services fiscaux et douanier dans le but, entre autres, de renforcer le civisme fiscal, de réorganiser les contrôles fiscaux et douaniers ainsi que le recouvrement et de rapprocher les administrations fiscale et douanière des contribuables.

A l'endroit des contribuables, un début d'accompagnement a été mis en place. Il s'agit notamment de la création du site internet qui permet de disposer de toutes les informations sur la fiscalité gabonaise. La création des Centres des Impôts et la gestion par segment de la population fiscale offrent la perspective aux contribuables d'accomplir aisément leurs obligations fiscales. Le lancement des télé-déclarations et télépaiement des impôts et taxes simplifie les procédures de déclaration et de paiement de l'impôt aux contribuables. La publication du premier rapport sur les dépenses fiscales a permis de procéder à une évaluation des impacts financier, économique et social des dépenses fiscales, dans une optique d'optimisation du rendement fiscal par la réduction des niches fiscales, d'amélioration de la performance et de la transparence dans la gestion des finances publiques notamment à travers un meilleur encadrement et une mesure efficiente desdites dépenses.

Par ailleurs, un scanner à conteneur est en exploitation au port d'Owendo depuis octobre 2015 en vue de faciliter et sécuriser les opérations de dédouanement ; une cellule Analyse et Gestion du Risque a également été créée, elle travaille actuellement sur l'implémentation de nouveaux critères de sélectivité à partir du Module de Sélectivité (MOD SEL) du SYDONIA++.

S'agissant des points faibles, il ressort qu'une bonne partie des contribuables échappent encore à l'impôt. C'est pourquoi, les enjeux majeurs du programme sont le renforcement du civisme fiscal, la lutte contre l'informel, la refonte du processus douanier et le renforcement de la surveillance douanière.

Aussi, de nombreux prélèvements prévus par des dispositions souvent réglementaires échappent-ils à la compétence du programme. Il est en de même des avantages fiscaux accordés dans le cadre des textes réglementaires. Il existe de nombreuses mesures incitatives dérogatoires, des régimes sectoriels et des mesures spécifiques venant de conventions signées avec les démembrés de l'Etat. L'ensemble de ces dispositions dérogatoires réglementaires ou contractuelles n'est pas codifié dans un document unique, ce qui limite l'évaluation des dépenses fiscales.

De plus, le système d'immatriculation fiscal et douanier n'est pas relié à d'autres systèmes d'immatriculation pour faciliter le recoupement des informations nécessaires à l'imposition, aux contrôles fiscaux et douaniers et au recouvrement des impôts; d'où la nécessité et l'urgence de disposer d'un système national intégré d'information à visée notamment fiscale.

On note également la multiplicité des contrôles initiés parallèlement par d'autres administrations, la mauvaise qualité du service rendu aux usagers, la faiblesse des capacités informatiques et l'inefficacité des services de surveillance en raison du manque de moyens logistiques adéquats.

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 préserver les intérêts financiers de l'Etat, à favoriser le développement du tissu économique et à améliorer la relation entre l'administration et les usagers. Elles assurent également, la protection des consommateurs aux frontières contre les menaces de toute nature et contribuent à la modernisation du cadre des affaires.

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

- Enjeu 1 : Mobiliser de façon efficace et efficiente les ressources fiscales et douanières ;
- Enjeu 2 : Améliorer le civisme fiscal ;
- Enjeu 3 : Réduire la fraude fiscale ;
- Enjeu 4 : Améliorer le recouvrement ;
- Enjeu 5 : Refondre le processus douanier ;
- Enjeu 6 : Renforcer la surveillance douanière

## RAPPEL DES OBJECTIFS STRATEGIQUES

---

### **OBJECTIF N°1 : MAITRISER LES DEPENSES FISCALES ET AMELIORER LA GESTION DES REGIMES D'EXEMPTION FISCALE ET DOUANIERE**

- Résultat annuel attendu 1 : Elargir l'évaluation des dépenses fiscales 2014 à quatre (4) impôts ou taxes

### **OBJECTIF N°2 : RENFORCER LE CIVISME FISCAL**

- Résultat annuel attendu 1 : Faire déclarer le revenu de 2014 à 3000 fonctionnaires et à 10 000 salariés du secteur privé
- Résultat annuel attendu 2 : Augmenter le niveau de dépôts de déclarations de TVA à 80%

### **OBJECTIF N°3 : SIMPLIFIER L'IMPÔT ET RENFORCER L'EFFICIENCE DE L'ADMINISTRATION**

- Résultat annuel attendu 1 : Parvenir à interconnecter les services fiscaux de Libreville et à augmenter les capacités et la sécurité informatique des services douaniers
- Résultat annuel attendu 2 : Faire télé-déclarer la TVA à 75% des grandes entreprises et 25% des moyennes entreprises
- Résultat annuel attendu 3: Finaliser les développements du deuxième palier du projet e-t@x
- Résultat annuel attendu 4 : Entamer la migration du système informatique à SYDONIA WORLD

### **OBJECTIF N°4 : LUTTER CONTRE LES DIFFERENTES FORMES DE TRAFIC ET DE FRAUDE**

- Résultat annuel attendu 1 : Augmenter de 5% le nombre de dossiers programmés en contrôles sur place
- Résultat annuel attendu 2 : Accroître de 3% la couverture du programme de vérification
- Résultat annuel attendu 3 : Accroître les contrôles sur pièces de 5%

### **OBJECTIF N°5: AMELIORER LES RELATIONS ENTRE LES ADMINISTRATIONS FISCALE ET DOUANIERE ET LES CONTRIBUABLES**

- Résultat annuel attendu 1 : Améliorer la qualité de service
- Résultat annuel attendu 2 : Relever à 80% le niveau de satisfaction des usagers des services fiscaux certifiés ISO

**OBJECTIF N°6: AMELIORER L'ACTION EN RECOUVREMENT**

- Résultat annuel attendu 1 : Parvenir à recouvrer 30% du stock des restes à recouvrer (RAR)
- Résultat annuel attendu 2 : Recouvrer au moins 50% des nouveaux avis de mise en recouvrement

**OBJECTIF N°7 : METTRE EN PLACE UNE GESTION DYNAMIQUE DES RESSOURCES HUMAINES**

- Résultat annuel attendu 1 : Encourager le développement des compétences par la formation de 5% au moins des agents
- Résultat annuel attendu 2 : Parvenir à élaborer les fiches de poste des agents en service à Libreville

**OBJECTIF N°8 : DEVELOPPER LES ACTIVITES D'AUDIT, DE CONTROLE ET DE PLANIFICATION STRATEGIQUE**

- Résultat annuel attendu 1 : Réaliser au moins 4 missions d'audit des services fiscaux
- Résultat annuel attendu 2 : Avoir une cellule planification stratégique opérationnelle

**OBJECTIF N°9: REFONDRE LE PROCESSUS DOUANIER**

- Résultat annuel attendu 1 : Mettre en exploitation le scanner à conteneur au port d'Owendo
- Résultat annuel attendu 2 : Restructurer la gestion des risques lors du dédouanement des marchandises à l'importation
- Résultat annuel attendu 3 : Segmenter les entreprises

**OBJECTIF N°10 : RENFORCER LES SERVICES DE SURVEILLANCE DOUANIERE**

- Résultat annuel attendu 1 : Parvenir à redéployer les effectifs dans les services en déficit
- Résultat annuel attendu 2 : Parvenir à former 5% des agents en poste dans les Brigades.

**OBJECTIF N°11 : PARVENIR A ASSURER UN MEILLEUR PILOTAGE ET MANAGEMENT DU PROGRAMME**

- Résultat annuel attendu 1 : Assurer une gouvernance efficace du programme

**OBJECTIF N°1 : MAITRISER 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 N°1 : Elargir l'évaluation des dépenses fiscales 2014 à quatre (4) impôts ou taxes

**Résultats annuels effectivement atteints**

- Résultat annuel N°1 : Evaluation des dépenses fiscales non réalisée

**Indicateurs de performance**

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Taux de couverture d'évaluation des dépenses fiscales identifiées	%	18%	ND	25%	0%	- 25%	25%	50%
Poids des dépenses fiscales sur les recettes budgétaires	%	38%	ND	27%	ND	ND	27%	20%

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

**Taux de couverture de l'évaluation des dépenses fiscales identifiées :** 0% contre 25% prévus, soit un écart de -25%, signifiant ainsi qu'aucune dépense fiscale n'a été évaluée en 2015. En effet, cinq principales actions du plan d'action de cet objectif devaient permettre sa réalisation, à savoir le recensement des mesures dérogatoires, l'élaboration d'une matrice des dépenses fiscales, la collecte des données, la réalisation d'une mission d'échange d'expérience à l'extérieur du pays, l'élaboration d'un modèle d'évaluation et l'évaluation chiffrée d'au moins mesures dérogatoires recensées.

Si les deux premières actions ont pu être exécutées grâce à l'exploitation des différents documents octroyant des avantages fiscaux, notamment le code général des impôts, ce qui a permis d'identifier 366 mesures dérogatoires, les autres actions indispensables à l'évaluation des dépenses fiscales n'ont pu se réalisées. Cette situation résulte de la difficulté majeure de disposer des données fiables et exhaustives nécessaires à l'évaluation des dépenses fiscales, d'une part, et aux difficultés rencontrées dans l'exécution des crédits au titre du budget 2015 pour la conduite des missions, d'autre part.

En effet, les crédits destinés à la réalisation des missions de collecte des données prévues du 15 février au 15 avril 2015, et d'échange d'expérience prévues pour le mois de mai 2015, n'ont pas pu être engagés, en raison du plafonnement des engagements et de l'ouverture tardive de l'ensemble des crédits.

Pour ce qui est du problème de plafonnement des crédits, il y a lieu de noter que les montants disponibles (10%) ne permettaient pas de couvrir les frais de missions et de déplacements des agents chargés d'évaluer les dépenses fiscales.

De plus, les difficultés techniques enregistrées sur l'application Vectis avant la clôture des engagements n'ont pas facilité l'aboutissement desdits dossiers.

Toutefois, des actions sont initiées avec l'appui de la Banque Mondiale qui assiste le Gouvernement sur l'évaluation des dépenses fiscales. Aussi, des mesures correctrices sont-elles prises à l'effet de rendre disponibles les données nécessaires à l'évaluation des dépenses fiscales. Cette perspective permet d'entrevoir l'atteinte de l'objectif pluriannuel.

**Poids des dépenses fiscales sur les recettes budgétaires.** Indicateur non déterminé, car dépendant de l'évaluation des dépenses fiscales et de la production du rapport sur les dépenses fiscales.

## OBJECTIF N°2: RENFORCER LE CIVISME FISCAL

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel N°1 : Faire déclarer les revenus 2014 à 3 000 fonctionnaires et à 10 000 salariés du secteur privé
- Résultat annuel N°2 : Augmenter le niveau de dépôts de déclarations de TVA à 90%.

#### Résultats annuels effectivement atteints

- Résultat annuel N°1 : 394 déclarations des revenus des fonctionnaires et 13 569 déclarations des revenus des salariés du secteur privé reçues
- Résultat annuel N°2 : 61% de déclarations de TVA reçues

#### Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Nombre de fonctionnaires et détenteurs de l'autorité de l'Etat ayant déclaré leurs revenus	Nombre	ND	ND	3 000	394	- 2 606	ND	15 000
Nombre de salariés du secteur privé ayant déclaré leurs revenus	Nombre	ND	ND	10 000	13 569	+ 3 569	ND	30 000
Taux de déclarations de TVA déposées dans les délais	%	ND	ND	80%	57%	- 23%	ND	100%
Taux global de déclarations de TVA reçues	%	ND	ND	90%	61%	- 29%	ND	100%

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

**Nombre de fonctionnaires et détenteurs de l'autorité de l'Etat ayant déclaré leurs revenus :** 394 déclarations contre 3 000 attendues. Cette contreperformance s'explique par de nombreuses difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de la campagne de sensibilisation et de taxation des revenus des agents publics qui devait se matérialiser notamment par l'obtention du fichier des agents publics, la commande des imprimés spéciaux, la réalisation des campagnes médiatiques, la réalisation des Campagne de dépôt des déclarations des agents de la DGI, la Présentation et le dépôt des formulaires et différents supports dans les administrations publiques et para publiques ainsi que le traitements des déclarations.

Seule la campagne de dépôt de déclaration des agents de la DGI a pu se réaliser grâce aux imprimés spéciaux disponibles dans les services.

C'est donc le traitement des déclarations de ces agents qui a donc permis de dénombrer 394 déclarations.

Cependant, l'approvisionnement très tardif, soit en décembre 2015, des crédits des unités opérationnelles déconcentrées n'a pas permis de réaliser les autres actions, notamment la présentation et le dépôt des formulaires dans les administrations publiques et para publiques. Ces crédits étaient sollicités pour permettre d'acquérir les imprimés spéciaux, le carburant et les fournitures de bureaux nécessaires à la préparation des supports de présentation.

**Nombre de salariés du secteur privé ayant déclaré leurs revenus :** 13 569 déclarations reçus contre 10 000 déclarations visées.

Pour y parvenir, les responsables d'unités opérationnelles déconcentrés ont mis à la disposition des employeurs, dans la limite des stocks disponibles, les imprimés de déclarations des revenus. Ce résultat aurait pu être plus important si les engagements de crédits initiés pour l'acquisition des imprimés spéciaux avaient abouti en cours d'année 2015.

Toutes les factures y relatives n'ont été engagées et ordonnancées qu'en décembre 2015 et aucun règlement n'est intervenu à ce jour.

**Taux de déclarations de TVA déposées dans les délais :** 57% contre 80% visés en 2015.

**Taux global des déclarations de TVA reçues :** 61% contre 90% visés en 2015.

Ce résultat s'explique par l'absence des moyens de communication (téléphones, cartes téléphoniques, etc.) nécessaires à la mise en œuvre de la procédure de relance des contribuables défailants et aux fausses adresses communiquées par les contribuables.

Les 11% réalisés en plus par rapport au taux des déclarations de TVA déposées dans les délais est le fait, d'une part, de la sensibilisation des contribuables au moment de l'accomplissement de leurs obligations déclaratives, et d'autre part du dépôt volontaire des déclarations de TVA hors délais.

### OBJECTIF STRATEGIQUE N°3 : SIMPLIFIER L'IMPÔT ET RENFORCER L'EFFICIENCE DE L'ADMINISTRATION

#### Niveau de réalisation des résultats annuels

##### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel N°1 : Parvenir à interconnecter les services fiscaux de Libreville et à augmenter les capacités et la sécurité informatiques des services douaniers
- Résultat annuel N°2 : Faire télé-déclarer la tva à 75% des grandes entreprises et 25% des moyennes entreprises
- Résultat annuel N°3 : Finaliser les développements du deuxième palier du projet e-t@x
- Résultat annuel N°4: Entamer la migration au SYDONIA WORLD

##### Résultats annuels effectivement atteints

- Résultat annuel N°1 : Interconnexion des services fiscaux de Libreville non réalisée
- Résultat annuel N°2 : 22% des grandes entreprises et 3% des moyennes entreprises télé-déclarent la TVA
- Résultat annuel N°3 : développements du deuxième palier du projet e-t@x exécuté à 71%
- Résultat annuel N°4: le projet de migration du système informatique à SYDONIA WORLD n'a pas avancé.

#### Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Nombre de Services fiscaux interconnectés	Nombre	ND	ND	4	0	- 4	ND	12
Taux de télé-déclaration des Grandes entreprises	%	7%	45%	75%	22%	- 53%	ND	100%
Taux de télé-déclaration des moyennes entreprises	%	ND	ND	25%	3%	- 23%	ND	100%
Taux d'avancement du projet e-t@x	%	ND	ND	70%	62%	- 8%	ND	100%
Taux d'avancement du projet SYDONIA WORLD	%	ND	ND	50%	7%	- 43%	ND	100%

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

**Nombre de Services fiscaux interconnectés :** aucun service n'a été interconnecté sur les 4 prévus en 2015 en raison des difficultés financières rencontrées.

Il convient de noter que l'interconnexion des services fiscaux devait se réaliser dans le cadre du projet d'interconnexion des services de la Direction Générale des Impôts, lequel a ainsi bénéficié d'une dotation budgétaire au titre de l'exercice 2015.

Toutefois, les conventions qui devaient permettre l'acquisition des équipements de Télécommunication nécessaires à la mise en œuvre du projet n'ayant pas été signées par les services de la Direction Générale du Budget et des Finances Publiques, les crédits dédiés au projet n'ont donc pas été engagés. Ce qui a rendu impossible l'exécution de cette action.

**Taux de télé-déclaration des Grandes entreprises :** 22% contre 75% initialement prévus, soit un écart de -53%.

**Taux de télé-déclaration des moyennes entreprises :** 3% contre 25% prévu dans le PAP 2015, soit un écart de -23%.

Il y a lieu de noter que les objectifs de 75% et de 25% dès la mise en production de la plateforme ont été surcotés, du fait de la non prise en compte de la résistance au changement.

De même, le fait qu'au départ, seule la TVA était télé-déclarée n'a pas motivé les entreprises à y participer étant donné qu'elles devaient ensuite utiliser les moyens traditionnels pour déclarer les autres impôts. Par ailleurs, la participation des entreprises aux télé-déclarations étant volontaire, les convaincre à changer de mode de fonctionnement et d'utiliser Internet pour réaliser leurs obligations fiscales prend du temps.

Nonobstant ces obstacles, la cellule e-t@x a pu faire adhérer 22% de grandes entreprises et 3% de moyennes entreprises. Ces résultats ont été réalisés grâce à la mise en œuvre de quelques actions de communication à la fin de l'année 2015, notamment des spots publicitaires, des appels téléphoniques et des sessions d'explication des équipes du projet au sein des entreprises. Il est important de noter que ces actions ont été financées par l'appui budgétaire complémentaire dont a bénéficié la Direction Générale des Impôts.

Il convient également de souligner la contribution des services gestions des grandes et moyennes entreprises (DGE et CIME) à travers la sensibilisation des contribuables lors de l'accomplissement de leurs obligations fiscales dans les services afin susciter leur adhésion au projet e-t@x.

Les résultats obtenus auraient été plus intéressants si les moyens alloués au projet étaient mobilisés dans les délais. En effet, l'ouverture tardive du budget d'investissement (juin 2015) n'a pas permis d'engager les crédits sollicités pour l'acquisition du matériel informatique et roulants nécessaire à la conduite des actions de communication dans les temps. Les premiers règlements ne sont intervenus qu'en mars 2016. Une communication portée par les plus hautes autorités aurait également favorisé l'adhésion des contribuables au projet e-t@x, augmentant ainsi les résultats obtenus.

**Taux d'avancement du projet e-t@x:** 62% contre 70% prévus dans le PAP 2015.

Le taux d'avancement de 62% a été possible grâce aux actions conduites, depuis le début du projet, par l'équipe chargée de la maîtrise d'ouvrage qui est parvenue à finaliser l'essentiel des spécifications, d'une part, et par l'équipe chargée de la maîtrise d'œuvre constituée des informaticiens de l'ANINF et de la DGI (qui construisent l'architecture du projet et ont procédé au développement de l'application), d'autre part.

En revanche, la non réalisation de la cible visée, soit 70% se justifie par le départ des développeurs de l'ANINF occasionnant ainsi le ralentissement des travaux liés aux développements de l'application.

**Taux d'avancement du projet SYDONIA WORLD :** Au terme de l'exercice budgétaire, ce taux est évalué à 7% contre l'objectif de 50% annoncé dans le PAP 2015. Ce niveau de réalisation correspond aux étapes de signature de la convention et de relance des Ministres en charge de l'Economie et du Budget en vue du paiement :

- des serveurs, équipements et infrastructures informatiques (1 488 315 000 FCFA) ;
- du logiciel SYDONIA WORLD (environ 836 685 000 FCFA).

La convention d'acquisition du logiciel SYDONIA WORLD entre la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le développement (CNUCED) et le Gouvernement Gabonais avait été signée en 2014.

Sur la base des frais d'acquisition dudit logiciel et des investissements nécessaires en équipements et infrastructures informatiques, la Loi de Finances Rectificative a prévu en 2015, une dépense globale de 2 325 000 000 FCFA.

Le démarrage effectif du projet nécessitant le paiement des frais d'acquisition du logiciel (environ 836 685 000 FCFA.) à la CNUCED, la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects a relancé en temps opportun les

Ministres en Charge de l'Economie et du Budget pour la tenue de cet engagement par l'Etat Gabonais. En juillet 2015, des appels d'offres ont même été lancés par la Direction Générale du Budget et des Finances Publiques pour les serveurs, les moyens roulants, et l'interconnexion des sites informatiques.

Le non réalisation du résultat annuel attendu est donc imputable à la non-exécution de dépense liée à l'acquisition du logiciel SYDONIA WORLD et des équipements et infrastructures informatiques.

## OBJECTIF STRATEGIQUE N°4 : LUTTER CONTRE LES DIFFERENTES FORMES DE TRAFIC ET DE FRAUDE

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel N°1 : Augmenter de 5% le nombre de dossiers programmés en contrôles sur place
- Résultat annuel N°2 : Accroître de 3% la couverture du programme de vérification
- Résultat annuel N°3 : Accroître les contrôles sur pièces de 5%

#### Résultats annuels effectivement atteints

- Résultat annuel N°1 : Dossiers programmés en contrôles sur place augmentés de 5%
- Résultat annuel N°2 : Programme de vérification couvert à 68%
- Résultat annuel N°3 : Contrôles sur pièces réalisés à 35,2%

#### Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Nombre d'entreprises programmées en contrôle fiscal	Nombre	350	482	506	506	0	ND	560
Taux de couverture du programme de vérification	%	ND	ND	98%	68%	- 30%	100%	100%
Taux de contrôles sur pièces des entreprises	%	ND	ND	35%	35,2%	+ 0,2%	40%	70%

**Nombre d'entreprises programmées en contrôle fiscal** : conformément au PAP 2015, le comité de programmation a retenu 506 dossiers à vérifier en 2015 contre 482 en 2014, soit une augmentation de 5%.

L'atteinte de ce résultat a été possible grâce à la contribution des toutes les unités opérationnelles centrales et déconcentrées en charge du contrôle fiscal qui nécessit le déplacement des RUO déconcentrées pour participer au comité de programmation qui s'était réuni au premier trimestre 2015.

Compte tenu de lancement tard des engagements, les frais de missions et de déplacements de ces responsables ont été financés par l'appui budgétaire alloué à la DGI.

**Taux de couverture du programme de vérification** : le programme de vérification 2015 a été couvert à hauteur de 68% contre 98% initialement prévus dans le PAP 2015.

Ce niveau de performance résulte de la mise en œuvre des missions de vérifications effectuées au sein des entreprises et auprès des particuliers retenus dans le programme.

L'essentiel de ces missions effectuées a été financé par l'appui budgétaire alloué à la Direction Générale des Impôts pour la mobilisation des recettes fiscales, eu égard aux difficultés rencontrées pour l'exécution des crédits alloués aux unités opérationnelles.

Ces difficultés concernent notamment la limitation des jours de missions, la libération très tardive des crédits alloués aux unités opérationnelles déconcentrées et au plafonnement des engagements.

S'agissant du problème de limitation des délais pour les missions, il y a lieu de relever que la période réglementaire de vingt et un (21) jours n'est pas suffisant pour conclure une mission de vérification.

Ce problème a donc constitué un motif de rejet des dossiers d'engagements initiés pour la prise en charge des missions de vérification.



Ceci a nécessité la reconstitution desdits dossiers au mois de novembre afin de tenir compte de cette exigence de délais. Cependant, les difficultés techniques enregistrées sur l'application Vectis avant la clôture des engagements n'ont pas permis l'aboutissement de ces engagements.

En outre, les difficultés de localisation des contribuables, d'insuffisance des ressources humaines dans les UO en charge du contrôle fiscal, le déploiement partiel du logiciel ACL pour le contrôle des comptabilités informatisées, ainsi que l'absence de maîtrise totale de la procédure du contrôle fiscal dans les UO déconcentrées constituent des limites à l'atteinte de la cibles visées.

**Taux de contrôles sur pièces des entreprises** : 35,2% contre 35% prévus. Ce résultat a été atteint grâce aux actions des services de gestion de la Direction Générale des Impôts. Ces actions ont consisté, dans le cadre l'Interlocuteur Fiscal Unique, à assigner à chaque gestionnaire un nombre précis de dossiers à contrôler sur pièces.

## OBJECTIF STRATEGIQUE N°5 : AMELIORER LES RELATIONS ENTRE LES ADMINISTRATIONS FISCALE ET DOUANIÈRE ET LES CONTRIBUABLES

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel N°1 : améliorer la qualité de service aux usagers
- Résultat annuel N°2 : relever à 80% le niveau de satisfaction des usagers des services fiscaux certifiés ISO

#### Résultats annuels effectivement atteints

- Résultat annuel N°1 : la qualité de service aux usagers a été moyennement améliorée
- Résultat annuel N°2 : le niveau de satisfaction des usagers des services fiscaux certifiés ISO relevé à 63%

### Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Délai moyen de transmission du courrier	Jours	4	ND	2	1	+1	ND	1
Taux de réponses sous 30 jours	%	60	100%	90%	58%	-32%	90%	100%
Indice de satisfaction des contribuables	%	75	40%	80%	68%	-12%	ND	98%
Taux d'avancement du projet de construction de la Direction Régionale d'Oyem	%	ND	100%	50%	0%	-50%	ND	100%

**Délai moyen de transmission du courrier** : la transmission du courrier entre le Service Central du Courrier et les Unités Opérationnelles s'est réalisée dans un délai moyen de 1 jour contre 2 jours prévus dans le PAP.

Ce résultat a été obtenu grâce à la célérité des services centraux du courrier à transmettre le courrier aux Cabinet des Directeurs Généraux du programme et aux services opérationnels destinataires.

**Taux de réponses sous 30 jours** : 58% des courriers reçus en 2015 par les services fiscaux et douaniers ont été traités dans un délai de trente (30) jours.

L'écart constaté de - 32% s'expliquerait par le plafonnement et l'ouverture tardive des crédits conduisant ainsi des retards dans le règlement des fournisseurs des fournitures de bureaux.

De plus, certaines demandes d'usagers n'ont pu être traitées dans les délais, en l'absence des moyens de communication, d'adresses (téléphonique, postale et électronique). C'est le cas notamment des réponses des courriers de demandes d'emplois.

**Indice de satisfaction des contribuables** : Le niveau de satisfaction de 63% obtenu contre 80% visé en 2015 fait suite aux enquêtes de satisfaction réalisés par les services certifiés ISO de la DGI au moment de l'audit de renouvellement de la certification ISO.

Ainsi, le taux de satisfaction de 63% résulte des efforts combinés des services, notamment dans les réponses aux courriers, dans la disponibilité des services à apporter des éclaircissements aux préoccupations des usagers, dans la ponctualité des agents, dans la mise en service des télé-procédures, dans le rappel des échéances de dépôts de déclarations de paiements des impôts et taxes. Ce qui justifierait le résultat.

L'écart de - 15% pourrait se justifier par l'absence de panneaux de gestion de files d'attente et du nombre limité d'agents à l'accueil et aux caisses constaté lors des périodes de pointe des dépôts de déclarations et de paiements des impôts et taxes.

**Taux d'avancement du projet de construction de la Direction Régionale d'Oyem :** Le projet de Construction de la Direction Régionale des Douanes d'Oyem a donné lieu à la signature d'une convention. Courant 2015, la Direction Générale du Budget et des Finances Publiques (DGBFiP) a conditionné le paiement de l'avance de démarrage, d'un montant de 294.079.157 FCFA, à la communication par l'entreprise adjudicataire d'une caution bancaire et d'une facture d'avance de démarrage.

Malgré la mise à disposition de ces éléments aux services de la DGBFiP, l'avance de démarrage n'a pas été débloquée ; les travaux n'ont donc pas démarré.

## OBJECTIF STRATEGIQUE N°6 : AMELIORER L'ACTION EN RECOUVREMENT

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel N°1 : parvenir à recouvrer 30% du stock des restes à recouvrer (RAR)
- Résultat annuel N°2 : recouvrer au moins 50% des nouveaux avis de mise en recouvrement (AMR)

#### Résultats annuels effectivement atteints

- Résultat annuel N°1 : 2% de recouvrement des restes à recouvrer
- Résultat annuel N°2 : 16% de recouvrement des nouveaux avis de mise en recouvrement (AMR)

### Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Taux de recouvrement des AMR	%	ND	ND	50	16%	-34%	50	90
Taux de recouvrement des AMR suite à contrôle	%	ND	ND	60	27%	-33%	ND	90
Taux de recouvrement des restes à recouvrer (RAR)	%	ND	ND	30	2%	-38%	20	90

**Taux de recouvrement des AMR :** 16% contre 50% prévu, soit un écart de -34%.

**Taux de recouvrement des AMR suite à contrôle :** 27% contre 60%, soit un écart de -33%.

**Taux de recouvrement des restes à recouvrer (RAR) :** 2% contre 30%, soit un écart de -38%.

Compte tenu des travaux d'apurement des restes à recouvrement initiés par la Recette Principale des Impôts en collaboration avec la Direction de l'Informatique de la Direction Générale des Impôts, les résultats ci-dessus restent provisoires.

Cependant plusieurs facteurs peuvent expliquer cette contreperformance.

D'abord les difficultés budgétaires.

En effet, les engagements initiés par les unités opérationnelles centrales n'ont pas abouti du fait du plafonnement des crédits en début d'année, de la libération tardive de l'ensemble des crédits et des dysfonctionnements enregistrés sur l'application VECTIS quelques semaines avant la clôture des engagements, alors que ceux des unités opérationnelles déconcentrées n'ont été libérés qu'en décembre 2015.

Ces difficultés n'ont pas favorisé la mise en œuvre effective des principales actions du plan d'actions de cet objectif, notamment le développement du module de recouvrement dans LIIR et l'élaboration du tableau de bord de recouvrement qui devaient permettre un meilleur suivi de l'activité de recouvrement, la formation des agents de recouvrement afin de renforcer leurs capacités opérationnelles pour une meilleure conduite de l'action en recouvrement et la réalisation des missions de recouvrement.

Ensuite des difficultés fonctionnelles inhérentes à l'absence de texte positionnant la brigade de recouvrement rendant inefficace l'action en recouvrement et surtout de corps d'huissiers des impôts.

En fait, les huissiers des impôts constituent les professionnels du métier de recouvrement. Ils sont chargés de rédiger les actes de poursuites. L'absence de ces derniers rend également inefficace l'action en recouvrement.

Enfin, les difficultés liées à l'insuffisance des moyens humains et matériel.

Les engagements devant permettre l'acquisition du matériel roulant et informatique aux ressources à la conduite des opérations de recouvrement, bien qu'ordonnés, n'ont toujours pas été réglés. Ce dernier facteur ne permet pas à certains services en charge du recouvrement d'être opérationnels.

## OBJECTIF STRATEGIQUE N°7 : METTRE EN PLACE UNE GESTION DYNAMIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel N°1 : Encourager le développement des compétences par la formation de 5% au moins des agents
- Résultat annuel N°2 : Parvenir à élaborer les fiches de postes des agents en service à Libreville

#### Résultats annuels effectivement atteints

- Résultat annuel N°1 : 1% d'agents formé
- Résultat annuel N°2 : Fiches de poste des agents de Libreville et de l'Intérieur du pays élaborés

### Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Taux de formation des agents par métier	%	ND	ND	5%	10%	+ 5%	ND	75
Taux de réussite aux formations diplômantes	%	ND	ND	90%	100%	+ 10%	ND	90
Pourcentage d'agents ayant une fiche de poste	%	ND	ND	40%	0%	- 40%	ND	95

Explication du niveau d'atteinte des résultats :

**Taux de formation des agents** : 10% contre 5% initialement prévus, soit un écart de +5%.

Cette performance a été rendue possible grâce à deux séminaires de formation organisés par la Direction des Ressources Humaines de la Direction Générale des Impôts, portant sur la saisie des données en vue de la mise en place des Centres de Traitement Informatique (CTI) et sur l'offre d'un service de qualité aux contribuables et de trois (3) séminaires de formation des agents de la Direction Générale des Douanes sur les techniques de la GPEC, les méthodes d'audit et les techniques d'enquêtes.

Ces derniers séminaires ont eu lieu grâce à l'assistance du FMI/AFRITAC-Centre et à l'Organisation Mondiale des Douanes.

Ce résultat aurait été largement dépassé si les services en charge de la gestion des ressources humaines du programme disposaient de toute l'information relative aux formations organisées par les autres unités opérationnelle du programme. De plus, les engagements initiés par les Responsables d'Unités Opérationnelles en vue de mise en œuvre des actions de formations contenues dans leurs plans d'actions respectifs auraient également permis de largement dépasser le niveau de 7% atteint. Malheureusement ces engagements n'ont pas abouti.

**Taux de réussite aux formations diplômantes :** Le taux de réussite aux formations diplômantes de 100% a été réalisé grâce à l'obtention du diplôme d'Inspecteur Central des Impôts par quatre (4) agents de la Direction Générale des Impôts admis au concours d'entrée à l'Ecole Nationale des Finances Publiques de France et du diplôme de master en administration fiscale par un agent de la DGI reçu à l'ENA de Paris.

**Pourcentage d'agents ayant une fiche de poste :** 0% contre 40% prévus dans le PAP 2015. Il est à relever que les fiches de poste de tous les agents du programme, toutes catégories confondues, ont été élaborées et transmises à la Direction Centrale des Ressources Humaines du Ministère de l'Economie pour validation. En l'absence de cette validation, il n'a pas été possible de vulgariser lesdites fiches auprès des agents, et par conséquent d'atteindre la cible de 40% visée en 2015.

## OBJECTIF STRATEGIQUE N°8: DEVELOPPER LES ACTIVITES D'AUDIT, DE CONTROLE ET DE PLANIFICATION STRATEGIQUE

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel N°1 : Avoir réalisé au moins 4 missions d'audit des services fiscaux et douaniers
- Résultat annuel N°2 : Avoir une cellule de planification stratégique opérationnelle

#### Résultats annuels effectivement atteints

- Résultat annuel N°1 : 3 missions d'audit des services fiscaux et douaniers réalisées
- Résultat annuel N°2 : Cellule Stratégique non créée.

### Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Nombre de rapports d'audit interne produits	Nombre	ND	ND	4	3	1	4	12

**Nombre de rapports d'audit interne produits :** 3 rapports produits contre 4, soit un écart de 1. Les trois rapports d'audit ont été produits à la suite des missions d'audit interne organisées par l'inspection des services de la Direction Générale des Impôts à Libreville, Port-Gentil et Franceville. Chacune de ces missions a donc fait l'objet d'un rapport.

Toutefois, les Inspections des Services ont été confrontées à des difficultés liées aux ressources matérielles et financières pour conduire des audits inopinés dans les services opérationnels.

S'agissant de la création d'une « **cellule de planification stratégique opérationnelle** », l'ensemble des actions devant permettre sa mise en place ont été réalisées, à l'exception de la désignation des membres de cette cellule qui reste subordonnée à la validation du texte actuellement en cours.

## OBJECTIF STRATEGIQUE N°9 : REFONDRE LE PROCESSUS DOUANIER

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel N°1 : Mettre en exploitation le scanner à conteneur au port d'Owendo
- Résultat annuel N°2 : Restructurer la gestion des risques lors du dédouanement des marchandises à l'importation
- Résultat annuel N°3 : Segmenter les entreprises.

#### Résultats annuels effectivement atteints

- Résultat annuel N°1 : Le scanner à conteneur a été mis en exploitation au port d'Owendo.
- Résultat annuel N°2 : La cellule Analyse et Gestion du Risque a été créée, elle travaille actuellement sur l'implémentation de nouveaux critères de sélectivité à partir du Module de Sélectivité (MOD SEL) du SYDONIA++
- Résultat annuel N°3 : La détermination des critères de segmentation des entreprises a été réalisée.

## Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Taux d'avancement du projet de mise en exploitation du scanner à conteneur au port d'Owendo	%	ND	ND	100%	100%	0%	ND	100%
Taux d'avancement du projet de restructuration de la gestion des risques	%	ND	ND	100%	50%	-50%	60%	100%
Taux d'avancement du projet de segmentation des entreprises	%	ND	ND	50%	15%	-35%	50%	100%

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

**Taux d'avancement du projet de mise en exploitation du scanner à conteneur au port d'Owendo :** 100%. L'objectif annuel 2015 a été atteint, la mise en œuvre de cet outil est effective depuis octobre 2015.

**Taux d'avancement du projet de restructuration de la gestion des risques :** 50% contre l'objectif de 100% prévu dans le PAP 2015. Une cellule a été créée au sein de l'Administration des Douanes Gabonaises, elle travaille actuellement sur l'implémentation de nouveaux critères de sélectivité à partir du Module de Sélectivité (MOD SEL) du SYDONIA.

**Taux d'avancement du projet de segmentation des entreprises :** 15% contre 50 % annoncé dans le PAP 2015. La seule action réalisée dans le cadre de cet indicateur a été la détermination des critères de segmentation des entreprises.

## **OBJECTIF STRATEGIQUE N°10 : RENFORCER LES SERVICES DE SURVEILLANCE DOUANIERE**

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel N°1 : Parvenir à redéployer les effectifs dans les services en déficit
- Résultat annuel N°2 : Parvenir à former 5% des agents en poste dans les Brigades

#### Résultats annuels effectivement atteints

- Résultat annuel N°1 : Le redéploiement des effectifs dans les services en déficit a été réalisé.
- Résultat annuel N°2 : Pas d'agents en poste dans les brigades formés en 2015.

## Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Taux de formation des agents des services de surveillance	%	ND	7,5%	5%	0%	-5%	50%	85% (2018)
Taux d'occupation des postes de travail	%	ND	ND	60%	63%	+ 3 %	65%	80% (2018)

**Taux de formation des agents des services de surveillance :** 0 % d'agent formés contre l'objectif annuel établi dans le PAP 2015 à 5%. Cette contreperformance est due au manque de moyens financiers nécessaires à l'organisation des formations prévues.

**Taux d'occupation des postes de travail :** 63% contre l'objectif de 60% inscrit dans le PAP 2015, soit un dépassement de 3% du fait notamment de la restructuration des Unités pilotes que sont la Brigade Touristique de Surveillance (BTS) et la Brigade Maritime de Surveillance, qui ont bénéficié d'un appui en effectif et de quelques équipements et outils de travail.

## OBJECTIF STRATEGIQUE N°11 : PARVENIR A ASSURER UN MEILLEUR PILOTAGE ET MANAGEMENT DU PROGRAMME

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel N°1 : Parvenir à assurer une gouvernance efficace du programme

#### Résultats annuels effectivement atteints

- Résultat annuel N°1 : la gouvernance du programme n'a pas été assurée efficacement.

#### Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Taux de réalisation des objectifs annuels	%	ND	ND	100%	18%	- 82%	100%	100%
Nombre de revues d'objectifs tenues dans les délais	Nombre	ND	ND	4	1	- 3	4	4
Nombre de revues mensuelles des plans d'actions	Nombre	ND	ND	12	3	- 9	ND	12

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

**Taux de réalisation des objectifs annuels :** la cible de 100% visée en 2015 n'a pas été atteinte, eu égard aux difficultés notamment financières rencontrées par l'ensemble des Chefs de file d'objectifs et responsables d'unités opérationnelles et l'indisponibilité des données pour l'objectif n°1.

**Nombre de revues d'objectifs tenues dans les délais :** 1 revue d'objectifs contre 4 initialement prévues dans le PAP 2015. Ce niveau s'explique par l'absence des données.

En effet, le dispositif qui devait permettre la collecte des données nécessaires à la production du tableau de bord n'a pas été mis en place, rendant impossible la tenue des revues d'objectifs.

Cette situation trouve son explication dans la non validation de la table de paramétrage (outil indispensable à la mise en place du dispositif de collecte des données) par les services de la Direction Générale du Budget et des Finances Publiques.

De plus, le chevauchement du calendrier d'exécution du budget 2015 et de la préparation budgétaire pour 2016 qui a conduit l'équipe point focal du programme à se concentrer sur la préparation des conférences budgétaires n'a pas permis de former les points de collecte de Libreville et de l'intérieur du pays.

L'unique revue d'objectif a donc été organisée dans le cadre de consisté, à l'initiative du Responsable de Programme, d'instruire les Responsables d'Unités Opérationnelles à produire les données nécessaires à l'élaboration du rapport annuel de performance 2015.

**Nombre de revues mensuelles des plans d'actions :** en raison du calendrier chargé de l'équipe de direction du programme, seule 3 revues de plans d'actions ont été organisées contre 12 initialement prévues dans le PAP 2015.

## RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE

Actions et titres		Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
		AE ouvertes en LFR pour 2015 (a)	AE engagés en 2015 (b)	Ecart (b) - (a)	CP ouverts en LFR pour 2015 (c)	CP consommés en 2015 (d)	Ecart (d) - (c)
<b>14.549.1</b>	<b>Mobilisation des recettes fiscales</b>	<b>5 429 171 772</b>	<b>5 059 768 115</b>	<b>-369 403 657</b>	<b>5 429 171 772</b>	<b>5 059 768 115</b>	<b>-369 403 657</b>
	Titre 1. Charges financières de la dette			-	-	-	-
	Titre 2. Dépenses de personnel	212 292 000	173 151 500	- 39 140 500	212 292 000	173 151 500	- 39 140 500
	Titre 3. Dépenses de biens et services	2 387 193 632	2 256 385 508	-130 808 124	2 387 193 632	2 256 385 508	-130 808 124
	Titre 4. Dépenses de transfert	67 778 640	300 000 000	232 221 360	67 778 640	300 000 000	232 221 360
	Titre 5. Dépenses d'investissement	2 761 907 500	2 330 231 107	- 431 676 393	2 761 907 500	2 330 231 107	- 431 676 393
	Titre 6. Autres dépenses			-	-	-	-
<b>14.549.2</b>	<b>Mobilisation des recettes douanières</b>	<b>9 253 424 912</b>	<b>2 618 618 853</b>	<b>- 6 634 806 059</b>	<b>9 253 424 912</b>	<b>2 618 618 853</b>	<b>- 6 634 806 059</b>
	Titre 1. Charges financières de la dette			-	-	-	-
	Titre 2. Dépenses de personnel	241 750 000	230 627 500	- 11 122 500	241 750 000	230 627 500	- 11 122 500
	Titre 3. Dépenses de biens et services	1 250 005 272	1 477 898 175	227 892 903	1 250 005 272	1 477 898 175	227 892 903
	Titre 4. Dépenses de transfert	67 778 640	3 935 742	-63 842 898	67 778 640	3 935 742	-63 842 898
	Titre 5. Dépenses d'investissement	7 693 891 000	906 157 436	- 6 787 733 564	7 693 891 000	906 157 436	- 6 787 733 564
	Titre 6. Autres dépenses			-	-	-	-
<b>14.549.3</b>	<b>Accompagnement et assistance des contribuables</b>	<b>504 893 110</b>	<b>324 023 478</b>	<b>- 180 869 632</b>	<b>504 893 110</b>	<b>324 023 478</b>	<b>- 180 869 632</b>
	Titre 1. Charges financières de la dette			-	-	-	-
	Titre 2. Dépenses de personnel	-	-	-	-	-	-
	Titre 3. Dépenses de biens et services	428 557 360	292 455 248	- 136 102 112	428 557 360	292 455 248	- 136 102 112
	Titre 4. Dépenses de transfert	76 335 750	31 568 230	-44 767 520	76 335 750	31 568 230	-44 767 520
	Titre 5. Dépenses d'investissement			-	-	-	-
	Titre 6. Autres dépenses			-	-	-	-
<b>14.549</b>	<b>Gestion fiscale</b>	<b>15 187 489 794</b>	<b>8 002 410 446</b>	<b>-7 185 079 348</b>	<b>15 187 489 794</b>	<b>8 002 410 446</b>	<b>-7 185 079 348</b>
	Titre 1. Charges financières de la dette	-	-	-	-	-	-
	Titre 2. Dépenses de personnel	454 042 000	403 779 000	-50 263 000	454 042 000	403 779 000	-50 263 000
	Titre 3. Dépenses de biens et services	4 065 756 264	4 026 738 931	-39 017 333	4 065 756 264	4 026 738 931	-39 017 333
	Titre 4. Dépenses de transfert	211 893 030	335 503 972	123 610 942	211 893 030	335 503 972	123 610 942
	Titre 5. Dépenses d'investissement	10 455 798 500	3 236 388 543	-7 219 409 957	10 455 798 500	3 236 388 543	-7 219 409 957
	Titre 6. Autres dépenses	-	-	-	-	-	-

### Explication des principaux écarts :

Sur une enveloppe globale de **15 187 489 795 FCFA** allouée au programme (y compris la réserve obligatoire), un montant de **8 002 410 446 FCFA** a été exécuté, soit un taux d'exécution de **52,69%**. L'écart de **7 185 079 348 FCFA** s'explique par la constitution d'une réserve obligatoire de **1 792 846 891 FCFA** et le non aboutissement de certains dossiers de biens et services, de transferts et d'investissement en raison :

- des délais très courts qui résultent de la libération tardive de l'ensemble des crédits ;

- des dysfonctionnements enregistrés sur l'application Vectis trois semaines avant la clôture des engagements ;
- de la non-conformité au modèle des conventions de la DGBFiB pour certains marchés d'investissement ;
- de la non validation des décisions devant permettre d'engager les crédits du titre 4 "transferts" nécessaires au paiement des cotisations internationales, etc.

Les dépassements constatés respectivement sur le titre 3 de l'action 2 résultent du fait que les montants engagés sont supérieurs aux montants alloués au programme dans la loi de finances rectificative 2015.

Cela s'explique par une dotation exceptionnelle reçue en cours d'année, soient **1 000 000 000 FCFA** pour la Direction Générale des Impôts et **898 163 000 FCFA** pour la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects.

Le dépassement de **232 221 360 FCFA** constaté sur le titre 4 "dépenses de transferts" de l'action 1 « mobilisation des recettes fiscales » résulte également des engagements supérieurs aux dotations de la LFR. Cette situation résulte d'un mouvement de crédit correspondant à un transfert de **300 000 000 FCFA** opéré par la Direction Générale du Budget et des Finances Publiques (DGBFiP) pour la prise en charge des dépenses de fonctionnement de l'Agence Nationale de la Promotion des Investissements (ANPI).



# PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES

## RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME

Numéro et intitulé du programme et de l'action		Crédits votés dans la LFR 2015 (a)	Mouvements : débit (b)	Mouvements : crédit (c)	Exécutions 2015 (d)
<b>14.549</b>	<b>Gestion fiscale</b>	<b>15 187 489 794</b>	<b>-7 645 193 611</b>	<b>460 114 263</b>	<b>8 002 410 446</b>
	Titre 1. Charges financières de la dette				
	Titre 2. Dépenses de personnel	454 042 000	-50 263 000		403 779 000
	Titre 3. Dépenses de biens et services	4 065 756 264	-266 910 236	227 892 903	4 026 738 931
	Titre 4. Dépenses de transfert	211 893 030	-108 610 418	232 221 360	335 503 972
	Titre 5. Dépenses d'investissement	10 455 798 500	-219 409 957		3 236 388 543
	Titre 6. Autres dépenses				

### Explication des principaux mouvements :

Le programme Gestion Fiscale a globalement exécuté son budget en deçà des crédits ouverts pour l'exercice budgétaire 2015. En effet, ouverts pour 15 187 489 794 FCFA, le programme n'a consommé que 8.002.410.446 FCFA.

Notons que le programme a enregistré des mouvements de crédits. Ces derniers s'élèvent en débit de 7.645.193.611 FCFA et, en crédits de 460.114.263 FCFA. S'agissant particulièrement des mouvements sortants, ils portent essentiellement sur les crédits non engagés et transférés pour les opérations de clôture budgétaire dans la mission provision.

Il faut relever que le mouvement le plus significatif concerne le titre 4.

En effet, sur le **titre 4 « dépenses de transfert »** un transfert de **232 221 360** FCFA a été réalisé à l'initiative de la Direction Générale du Budget et des Finances Publiques (DGBFiP) pour la prise en charge des dépenses de fonctionnement de l'Agence Nationale de la Promotion des Investissements (ANPI), opérateur du Ministère de l'Economie créé au cours de l'exercice budgétaire 2015. Il conviendrait de noter que l'ANPI n'est pas un opérateur du programme Gestion Fiscale. C'est donc pour des besoins de son fonctionnement qu'il a été classé 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-13	Effectifs au 31-déc-14	Effectifs au 1 <sup>er</sup> janvier 2015	Mouvements d'effectifs en 2015			Effectifs au 31.12. 2015
				Sorties	Entrées	Ecart (entrées - sorties)	
Agents hors catégorie	1	1	1	0	0	0	1
<b>Agents de catégorie A</b>	<b>736</b>	<b>792</b>	<b>792</b>	<b>16</b>	<b>291</b>	<b>275</b>	<b>1067</b>
Permanents	735	723	723	14	240	226	949
Non permanents	1	69	69	2	51	49	118
<b>Agents de catégorie B</b>	<b>496</b>	<b>454</b>	<b>454</b>	<b>5</b>	<b>166</b>	<b>161</b>	<b>615</b>
Permanents	496	386	386	4	132	128	514
Non permanents	0	68	68	1	34	33	101
<b>Agents de catégorie C</b>	<b>223</b>	<b>197</b>	<b>197</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>-6</b>	<b>191</b>
Permanents	222	137	137	6	3	-3	134
Non permanents	1	60	60	6	3	-3	57
<b>Agents sur solde indiciaire (Cat A + B + C)</b>	<b>1455</b>	<b>1443</b>	<b>1443</b>	<b>33</b>	<b>463</b>	<b>430</b>	<b>1873</b>
<b>Main d'œuvre non permanente</b>	<b>142</b>	<b>196</b>	<b>196</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>-3</b>	<b>193</b>
<b>Total pour les emplois de l'administration au niveau du programme</b>	<b>1598</b>	<b>1640</b>	<b>1640</b>	<b>41</b>	<b>468</b>	<b>427</b>	<b>2067</b>

### Explication des évolutions :

Au 31 décembre 2015, les effectifs du programme se situent à 2067 agents, soit une augmentation de 427 agents. Cette variation résulte de la sortie de 41 agents au titre des mises à la retraite et des décès et l'entrée de 468 agents au titre des régularisations des situations administratives.

Il s'agit des Inspecteurs des Impôts et des Douanes sortis des écoles de formation des régies financières du Gabon, du Burkina-Faso, du Maroc et de Bruxelles, des recrutements directs d'agents pour l'exécution des métiers d'appui (informatique, relations publiques, assistantes de directions, agents de la main d'œuvre non permanente, etc.).

Il convient de relever que la création des postes budgétaires pour ces agents en poste depuis 2011 n'est pas effective en 2015 comme initialement prévue. Toutefois, certains agents bénéficient des présalaires depuis bientôt deux ans, alors que d'autres ne perçoivent aucune rémunération par les services de la solde.

## EVOLUTION DES EMPLOIS DES OPERATEURS

Le programme n'a pas d'opérateur.

# 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	454 042 000	454 042 000	403 779 000	403 779 000	-50 263 000	-50 263 000
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>454 042 000</b>	<b>454 042 000</b>	<b>403 779 000</b>	<b>403 779 000</b>	<b>-50 263 000</b>	<b>-50 263 000</b>

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

La masse salariale des emplois de l'administration indiquée dans ce tableau ne concerne que la rémunération des agents de la main d'œuvre non permanente du programme.

Sur 454 042 000 FCFA ouvert en LFR, 403 779 000 FCFA ont été exécutés, en léger retrait de 50 263 000 FCFA. Ces dépenses étant en gestion centralisée au niveau de la DGBFIP, il serait nécessaire que les commentaires relatifs à l'utilisation desdits crédits soient réalisés par ladite structure.

## 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>2 387 193 632</b>	<b>2 387 193 632</b>	<b>2 256 385 508</b>	<b>2 256 385 508</b>	<b>130 808 124</b>	<b>130 808 124</b>
Activité 1 : Gestion de l'impôt	272 140 074	272 140 074	283 557 788	283 557 788	-11 417 714	-11 417 714
Activité 2 : Contrôle fiscal	251 808 590	251 808 590	55 428 848	55 428 848	196 379 742	196 379 742
Activité 3 : Recouvrement des impôts et taxes	118 561 051	118 561 051	94 206 843	94 206 843	24 354 208	24 354 208
Activité 4 : Pilotage du programme	272 140 074	272 140 074	70 000 000	70 000 000	202 140 074	202 140 074
Activité 5 : Audit des services	60 710 825	60 710 825	4 957 940	4 957 940	55 752 885	55 752 885
Activité 6 : Elaboration de la législation	68 133 387	68 133 387	12 000 000	12 000 000	56 133 387	56 133 387
Activité 7 : Etudes et prévisions	53 523 632	53 523 632	-	-	53 523 632	53 523 632
Activité 8 : Gestion des ressources humaines	164 278 277	164 278 277	104 819 280	104 819 280	59 458 997	59 458 997
Activité 9 : Qualité des services	765 718 009	765 718 009	599 784 107	599 784 107	165 933 902	165 933 902
Activité 10 : Elaboration et gestion des applications informatiques	50 292 187	50 292 187	53 778 345	53 778 345	-3 486 158	-3 486 158
Activité 11 : Gestion des régimes spécifiques	50 292 187	50 292 187	15 704 970	15 704 970	34 587 217	34 587 217
Activité 12 : Immatriculation des contribuables	30 801 693	30 801 693	31 856 139	31 856 139	-1 054 446	-1 054 446
Activité 13 : Gestion des actions de communication	109 433 963	109 433 963	-	-	109 433 963	109 433 963
Activité 14 : engagements non effectués par les RUO	-	-	930 291 248	930 291 248	-930 291 248	-930 291 248
Activité 15 : Autres dépenses de fonctionnement	119 359 683					
<b>ACTION 2 : Mobilisation des recettes douanières</b>	<b>1 250 005 272</b>	<b>1 250 005 272</b>	<b>1 477 898 175</b>	<b>1 477 898 175</b>	<b>227 892 903</b>	<b>227 892 903</b>
Activité 1 : Coordination des Activités des BOP et Contrôle Interne	569 298 605	569 298 605	927 319 720	927 319 720	358 021 115	358 021 115
Activité 2 : Contrôle des instruments de mesure	5 150 000	5 150 000	1 600 000	1 600 000	-3 550 000	-3 550 000

Activité 3 : Liquidation des droits et taxes de douane	151 500 000	151 500 000	149 974 539	149 974 539	-1 525 461	-1 525 461
Activité 4 : Surveillance douanière	25 000 000	25 000 000	48 141 837	48 141 837	23 141 837	23 141 837
Activité 5 : Gestion administrative	165567240	165567240	99 073 539	99 073 539	-66 493 701	-66 493 701
Activité 6 : Législation, échanges et relations internationales	10 000 000	10 000 000	0	0	-10 000 000	-10 000 000
Activité 7 : Gestion des statistiques, des études économiques, des prévisions et des applications informatiques	22 659 618	22 659 618	1 147 500	1 147 500	-21 512 118	-21 512 118
Activité 8 : Gestion des régimes économiques et privilégiés	11 329 809	11 329 809	641 040	641 040	-10 688 769	-10 688 769
Activité 9 : Gestion du renseignement douanier et du contentieux	5 500 000	5 500 000	0	0	-5 500 000	-5 500 000
Activité 10 : Gestion de l'impôt douanier	284 000 000	284 000 000	250 000 000	250 000 000	-34 000 000	-34 000 000
<b>ACTION 3 : Accompagnement et assistance des opérateurs économiques</b>	<b>428 557 360</b>	<b>428 557 360</b>	<b>292 455 248</b>	<b>292 455 248</b>	<b>-136 102 112</b>	<b>-136 102 112</b>
Activité 1 : Activités permanentes	428 557 360	428 557 360	292 455 248	292 455 248	-136 102 112	-136 102 112
<b>Total des crédits de titre 3 consommés</b>	<b>4 065 756 264</b>	<b>4 065 756 264</b>	<b>4 065 756 264</b>	<b>4 065 756 264</b>	<b>- 39 017 333</b>	<b>-39 017 333</b>

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

Il convient de noter que sur **2 387 193 632 FCFA** ouverts pour l'action 1 « mobilisation des recettes fiscales », **2 256 385 508 FCFA** ont été exécutés pour le règlement des factures de fournitures de bureaux, de fournitures informatiques, d'entretien et réparation véhicules divers, de carburant pour véhicules divers, la prise en charge des frais de missions et frais de déplacement des conseillers du Ministre de l'Economie.

En ce qui concerne l'action 2 « mobilisation des recettes douanières », **1 477 898 175 FCFA** ont été exécutés.

Il est à relever qu'une partie de ces règlements a été fait par une opération de fongibilité entre actions.

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

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

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>67 778 640</b>	<b>67 778 640</b>	<b>300 000 000</b>	<b>300 000 000</b>	<b>232 221 360</b>	<b>232 221 360</b>
Transfert 1 : Cotisation internationales	67 778 640	67 778 640	300 000 000	300 000 000	232 221 360	232 221 360
<b>ACTION 2 : Mobilisation des recettes douanières</b>	<b>67 778 640</b>	<b>67 778 640</b>	<b>3 935 742</b>	<b>3 935 742</b>	<b>- 63 842 898</b>	<b>- 63 842 898</b>
Transfert 1 : Cotisation internationales	67 778 640	67 778 640	3 935 742	3 935 742	- 63 842 898	- 63 842 898
<b>ACTION 3 : Accompagnement et assistance des contribuables</b>	<b>76 335 750</b>	<b>76 335 750</b>	<b>31 568 230</b>	<b>31 568 230</b>	<b>- 44 767 520</b>	<b>- 44 767 520</b>
Transfert 1 : Transferts aux ménages	76 335 750	76 335 750	31 568 230	31 568 230	- 44 767 520	- 44 767 520
<b>Total des crédits de titre 4 consommés</b>	<b>211 893 030</b>	<b>211 893 030</b>	<b>335 503 972</b>	<b>335 503 972</b>	<b>123 610 942</b>	<b>123 610 942</b>

Les transferts prévus pour l'action « **mobilisation des recettes fiscales** » étaient destinés à la couverture des cotisations internationales 2014 et 2015 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. En raison des lenteurs dans la procédure d'engagement de ce type de dépenses, les engagements initiés pour le règlement de ces cotisations internationales n'ont pas abouti.

Les décisions devant permettre d'engager ces crédits au profit des organismes internationaux concernés n'ont pas été signés par le Directeur Général du Budget et des Finances Publiques, alourdissant ainsi la dette du Gabon vis-à-vis desdits organismes.

Les crédits de 300 000 000 de FCFA consommés dans le cadre de la mobilisation des recettes fiscales correspondent aux mouvements de crédits opérés par la DGBFiP. Ils ont servi à la prise en charge des dépenses de fonctionnement de l'Agence Nationale de la Promotion des Investissements, opérateur du Ministère de l'Economie créé en milieu d'exercice budgétaire.

Les transferts prévus pour l'action « **mobilisation des recettes douanières** » étaient notamment destinés à la couverture des cotisations internationales 2014 et 2015 de la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects auprès de l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD) et l'Organisation Mondiale des Douanes pour la Région Afrique de l'Ouest et du Centre (OMD/ AOC). Du fait des difficultés rencontrées dans la procédure d'exécution de cette dépense, les engagements effectués pour le paiement de ces cotisations n'ont pas abouti et l'Administration des Douanes Gabonaises est à ce jour redevable auprès de ces organismes.

Pour ce qui est des transferts de l'action « **accompagnement et assistance des contribuables** », ils devaient permettre de prendre en charges les allocations d'études des agents du programme en formation dans des écoles de formation aux métiers de fiscalistes et des douanes. Ces crédits n'ont pu être engagés par les responsables d'unités opérationnelles gestionnaires en raison du retard dans l'ouverture du budget 2015.

Les crédits consommés de **31 568 230 FCFA** correspondent donc aux engagements effectués après la clôture par les services de la Direction Générale du Budget et des Finances Publiques pour prendre en charge les frais de missions à l'étranger et les frais de déplacement à l'étranger du Secrétaire Général du Ministère de l'Economie, d'un Conseiller du Ministre de l'Economie et d'un Chargé d'Etudes.

## 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>2 761 907 500</b>	<b>2 761 907 500</b>	<b>2 330 231 107</b>	<b>2 330 231 107</b>	<b>- 431 676 393</b>	<b>- 431 676 393</b>
Projet de développement 1: E-T@x	1 000 000 000	1 000 000 000	653 316 604	653 316 604	- 346 683 396	- 346 683 396
Projet de développement 2 : Mise en place des Centres de traitement informatique	146 657 800	146 657 800	104 785 087	104 785 087	- 41 872 713	- 41 872 713
Projet de développement 3 : interconnexion des services de la DGI	103 200 000	103 200 000	0	0	- 103 200 000	- 103 200 000
Projet d'équipement 1 : Réhabilitation de la Direction Provinciale des Impôts de l'Ogooué Maritime	116 049 700	116 049 700	4 666 062	4 666 062	- 111 383 638	- 11 383 638
Projet d'équipement 2 : Appui à la mobilisation des recettes fiscales	1 396 000 000	1 396 000 000	1 567 463 354	1 567 463 354	171 463 354	171 463 354
<b>ACTION 2: Mobilisation des recettes douanières</b>	<b>7 693 891 000</b>	<b>7 693 891 000</b>	<b>906 157 436</b>	<b>906 157 436</b>	<b>-6 787 733 564</b>	<b>-6 787 733 564</b>
Projet de développement 1 : Migration au système informatique SYDONIA WORLD	2 325 000 000	2 325 000 000	0	0	-2 325 000 000	-2 325 000 000
Projet d'équipement 1 : Construction de la Brigade de DOUSSALA	388 627 100	388 627 100	0	0	-388 627 100	-388 627 100
Projet d'équipement 2 : Construction de la Brigade d'OYEM	980 263 900	980 263 900	0	0	-980 263 900	-980 263 900
Projet d'équipement 3 : Appui à la mobilisation des recettes douanières	4 000 000 000	4 000 000 000	646 396 246	646 396 246	-3 353 603 754	-3 353 603 754
Autres équipements	0	0	259 761 190	259 761 190	259 761 190	259 761 190
<b>Total des crédits de titre 5 consommés</b>	<b>10 455 798 500</b>	<b>10 455 798 500</b>	<b>3 236 388 543</b>	<b>3 236 388 543</b>	<b>- 7 219 409 957</b>	<b>- 7 219 409 957</b>

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

### **Projets de Développement**

- **Projet E-T@x:** Ce projet a bénéficié d'une dotation de 1 milliard dans le cadre de la loi de finances rectificative 2015. Cette dotation a été engagée et ordonnancée à hauteur de 653 316 604 FCFA pour permettre entre autre :
  - de solder la dette de 159 131 634 FCFA de la DGI vis-à-vis l'entreprise Bull qui avait livré deux baies de brassage comportant des serveurs indispensables à la télé déclaration et télépaiement ;
  - d'acquérir 150 Tokens. Les Tokens, dispositif de sécurité, constituent un élément essentiel du projet e-t@x, sans lesquels les contribuables ne peuvent accomplir leurs obligations fiscales via e-t@x. Les Tokens acquis en 2013 devant expirer en avril 2016, il était devenu obligatoire de les renouveler.
- **Projet de mise en place des Centres de traitement informatique :** Ce projet a reçu une dotation de 146 657 800 FCFA au titre de l'exercice budgétaire 2015. Cette enveloppe a été exécutée à hauteur de 104 785 087. Cela a permis l'acquisition d'un logiciel et de cinq scanners pour la gestion du courrier, la numérisation et l'injection des données dans l'application de gestion des données (LIIR) de la Direction Générale des Impôts.
- **Projet d'interconnexion des services de la DGI :** la dotation allouée de **103 200 000 FCFA** dans la loi de finances rectificative 2015 n'a pas été exécuté, en l'absence des conventions. Il y a lieu de noter que la DGBFIP a invalidé toutes les conventions passées avec les différents fournisseurs.
- **Migration au système informatique SYDONIA WORLD :** Aucun paiement n'a été effectué au titre de ce projet sur le montant de **2 325 000 000 FCFA** inscrit dans la Loi de Finances Rectificative 2015 malgré les appels d'offres réalisés et les relances effectués par la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects auprès des Ministres en charge de l'Economie et du Budget.

### **Projets d'Equipement**

- **Projet de réhabilitation de la Direction Provinciale des Impôts de l'Ogooué-Maritime :** Au regard de l'état de délabrement avancé des locaux abritant les services de la Direction Provinciale des Impôts de l'Ogooué-Maritime et la résidence du Directeur Provincial, une dotation de **116 049 700 FCFA** avait été sollicitée et obtenue en 2015. Seulement **4 666 062 FCFA** ont été exécutés pour permettre la réfection de la résidence du Directeur Provincial des Impôts de l'Ogooué-Maritime.
- **Appui à la mobilisation des recettes fiscales :** Dans le cadre du renforcement de ses capacités de mobilisation des recettes fiscales, la Direction Générale des Impôts avait obtenu une dotation de 1 396 000 000 FCFA pour l'acquisition du matériel roulant et le renouvellement des équipements informatiques. Suite aux appels d'offres organisés, des marchés pour un montant de 1 174 000 000 FCFA pour l'acquisition des véhicules administratifs et 393 463 354 FCFA pour l'acquisition des équipements informatiques (ordinateurs fixes et portables, onduleurs, imprimantes) ont été passés conformément aux dispositions du Code des marchés publics. Ces marchés ont été engagés et ordonnancés
- **Projet de Construction de la Direction Régionale des Douanes d'Oyem :** Malgré les nombreuses relances de la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects auprès de la Direction Générale du Budget et des Finances Publiques, l'entreprise adjudicataire de ce marché dont la convention a été signée n'a pas été payée malgré une inscription de 980 263 900 FCFA dans la Loi de Finances 2015.
- **Projet de Construction de la Brigade de DOUSSALA :** Aucun paiement n'a été effectué au titre de ce projet, la convention n'ayant pas été signée par le Directeur Général du Budget et des Finances Publiques au terme des appels d'offres malgré une inscription de 388 627 100FCFA dans la Loi de Finances 2015.
- **Appui à la mobilisation des recettes Douanières :** Seuls les charges relatives au paiement des frais de gardiennage, à l'achat de dix véhicules ayant servis au renforcement des unités de surveillance aux frontières du nord durant la CAN 2015 (220.000.000 FCFA), aux travaux de réfection du Bureau Central de Port-Gentil Port (251.396.246 FCFA), aux travaux d'aménagement du Bureau Central Export Bois d'Owendo (100.000.000 FCFA) et de réfection du Bureau Central Libreville-Owendo (75.000.000 FCFA) ont été engagés et ordonnancés, le reste de la dotation ayant fait l'objet d'une annulation de crédit par la Direction Général du Budget et des Finances Publique.

# PROGRAMME ENGAGEMENTS FINANCIERS DE L'ETAT

# BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME

## PRESENTATION 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, Monsieur Thierry MINKO 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 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 du Programme des Engagements Financiers de l'Etat impacte significativement la capacité du Gouvernement à pourvoir, à court, moyen et long terme, à 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

Actions et titres		Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
		AE ouvertes en LFR pour 2015 (a)	AE engagés en 2015 (b)	Ecart (b) - (a)	CP ouverts en LFR pour 2015 (c)	CP consommés en 2015 (d)	Ecart (d) - (c)
14.556.1	<b>Intérêts, Commissions et frais financiers</b>	125 431 703 500	142 239 621 036	16 807 917 536	125 431 703 500	142 239 621 036	16 807 917 536
	Titre 1. Charges financières de la dette	125 431 703 500	142 239 621 036	16 807 917 536	125 431 703 500	142 239 621 036	16 807 917 536
14.556	<b>Engagements financiers de l'Etat</b>	125 431 703 500	142 239 621 036	16 807 917 536	125 431 703 500	142 239 621 036	16 807 917 536

## RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME

Numéro et intitulé du programme et de l'action		Crédits votés dans la LFR 2015 (a)	Mouvements : débit (b)	Mouvements : crédit (c)	Exécutions 2015 (d)
14.556.1	<b>Intérêts, Commissions et frais financiers</b>	125 431 703 500	-	-	142 239 621 036
	Titre 1. Charges financières de la dette	125 431 703 500			142 239 621 036
	Titre 2. Dépenses de personnel	-	-	-	-
	Titre 3. Dépenses de biens et services	-	-	-	-
	Titre 4. Dépenses de transfert	-	-	-	-
	Titre 5. Dépenses d'investissement	-	-	-	-
	Titre 6. Autres dépenses	-	-	-	-
14.556	<b>Engagements financiers de l'Etat</b>	125 431 703 500	-	-	142 239 621 036
	Titre 1. Charges financières de la dette	125 431 703 500	-	-	142 239 621 036
	Titre 2. Dépenses de personnel	-	-	-	-
	Titre 3. Dépenses de biens et services	-	-	-	-
	Titre 4. Dépenses de transfert	-	-	-	-
	Titre 5. Dépenses d'investissement	-	-	-	-
	Titre 6. Autres dépenses	-	-	-	-

# PROGRAMME GESTION DE LA DETTE

# BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME

## PRESENTATION DU PROGRAMME

### PERIMETRE DU PROGRAMME

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

Le PGD concerne la gestion de l'ensemble de la dette publique à moyen et long terme matérialisée par des contrats financiers avec un tiers créancier interne ou externe. En somme, elle comprend le suivi de l'exécution des emprunts ou de tous autres types de dette contractés par l'Etat sur le plan national ou à l'international. Le PGD intègre donc la gestion des décaissements sur les financements extérieurs et intérieurs obtenus par l'Etat, ainsi que la gestion de l'échéancier de la dette qui en découle.

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

L'exécution du PGD est intimement liée à celle du programme « Tenue de la comptabilité et de la trésorerie de l'Etat » piloté par le Trésorier Payeur général et du programme « gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources » dont le RPROG est le Directeur Général du Budget et des Finances Publiques. 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.

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

Les performances enregistrées dans la conduite du PGD sont aujourd'hui tributaires de la mise en œuvre de la Direction Générale de la Dette (DGD). En effet, la DGD a été créée le 20 août 2010 par décret n°635/PR/MECIT. Ce texte confie la gestion de la dette, naguère dévolue à la Direction Générale de la comptabilité Publique (DGCP), à la DGD avec la prise en compte des fonctions nouvelles. La réforme en cours de la DGD qui concerne aussi bien la promotion de nouveaux corps de métier que le renforcement des effectifs et du savoir-faire existant vise à arrimer le pays à la gestion active de la dette et de manière globale des engagements, conformément aux normes et standards internationaux. Ce programme de réformes est conduit avec la participation des organismes communautaires comme le Programme BEAC/BCEAO de Renforcement des capacités en gestion de la dette dans les pays de la zone franc (Pôle-Dette), des organismes multilatéraux tels que la Banque Mondiale, le FMI et la CNUCED

### 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.

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

#### **ACTION N° 2 : 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

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

### **ACTION N° 3 : Gestion 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.

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

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

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

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

## PRESENTATION STRATEGIQUE DU PROGRAMME

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

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

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

---

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

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

Résultat annuel n°1 : Parvenir à lever 5% de financements sur le marché régional

Résultat annuel n°2 : Parvenir à lever 30 % sur le marché international

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

Résultat annuel : Produire le rapport d'exécution de la dette publique à bonne date.

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

Résultat annuel : Transmettre tous les mandats de paiement dans les délais

**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

Résultat annuel n° 1 : Avoir au moins 70% des conventions respectant les termes de la stratégie d'endettement

Résultat annuel n°2 : Avoir au moins 70% des conventions examinées par la DGD.

Résultat annuel n°3 : Avoir toutes les conventions signées ayant fait l'objet d'un contrôle de conformité.

Résultat annuel n°4 : Avoir toutes les conventions signées respectant les procédures d'emprunt.

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

**Niveau de réalisation des résultats annuels**

**Rappel des résultats attendus**

**Résultat annuel N°1** : Parvenir à lever 5% de financements sur le marché régional

**Résultat annuel N°2** : Parvenir à lever 30 % sur le marché international

**Résultats annuels effectivement atteints**

**Résultat annuel N°1** : 17.60% de financements levés sur le marché régional

**Résultat annuel N°2** : 51% de financements levés sur le marché international

**Indicateurs de performance**

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Part de financement levée sur le marché régional	%			5%	17,60%	12,60%	25%	15%
Part de financement levée sur le marché international	%			30%	51%	21%	0	45%

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

**Résultat n° 1** : Au cours de l'année 2015, L'Etat a mobilisé des ressources supérieures à ses cibles soit 102,116 milliards sur le marché régional. En effet, cette mobilisation s'est réalisée par une collaboration avec un syndicat de banques. Cela a permis d'avoir plus de liquidité sur le marché.

**Résultat n° 2** : Il faut dire que conformément à la Loi de Finance 2015 qui prévoyait de mobiliser 265 milliards de francs CFA, 296,299 milliards ont été mobilisés sur le marché international dû au cours favorable du dollar. Cet environnement favorable nous a permis de réaliser 51% de financement sur le marché international.

**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**

**Résultat annuel N°1** : Produire le rapport d'exécution de la dette publique au plus tard à fin juin

**Résultat annuel N°2** : Produire le rapport d'exécution de la dette publique à bonne date

**Résultats annuels effectivement atteints**

**Résultat annuel N°1** : 50

**Résultat annuel N°2** : 330

**Indicateurs de performance**

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Taux de complétude du rapport sur la dette publique	%			50	50	0	50	100
Délai de publication du rapport	Nombre de jours			180	330	50	180	180

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

**Résultat n° 1 :** La rédaction du rapport contenant une étude thématique nous a permis d'atteindre la cible qui était de 50%.

**Résultat n° 2 :** Le délai de publication du rapport n'a pas été respecté suite au paiement tardif du fournisseur. En effet, prévu pour être payé en juin 2015, le budget disponible à cette date ne permettait pas de prendre en compte la facture du fournisseur. L'engagement s'est fait au mois de septembre pour un paiement effectif en novembre 2015.

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

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

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

**Résultat annuel N°1 :** Transmettre tous les mandats de paiement dans les délais

#### **Résultats annuels effectivement atteints**

**Résultat annuel N°1 :** atteint car les mandats ont été transmis au-delà des prévisions.

#### **Indicateurs de performance**

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Taux de mandats à taux fixe émis à 60 jours de l'échéance	%			70	88	18	75	85
Taux de mandats à taux variable émis à 30 jours de l'échéance	%			70	90	15	70	85

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

**Résultat :** la réalisation de cet objectif qui comportait deux indicateurs a permis de dépasser les prévisions qui étaient fixées à 70%

A fin décembre 2015, les indicateurs de performance sont de 88 et 90% contre une prévision de 70%. Cette performance s'explique par le système de mandatement par anticipation « 120 jours avant la date exigible ».

### **OBJECTIF STRATEGIQUE 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**

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

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

**Résultat annuel N°1 :** Avoir au moins 70% des conventions respectant les termes de la stratégie d'endettement

**Résultat annuel N°2 :** Avoir au moins 70% des conventions examinées par la DGD

**Résultat annuel N°3 :** Avoir toutes les conventions signées ayant fait l'objet d'un contrôle de conformité

**Résultat annuel N° 4 :** Avoir toutes les conventions signées respectant les procédures d'emprunt

#### **Résultats annuels effectivement atteints**

**Résultat annuel N°1 :** 50%

**Résultat annuel N°2 :** 70%

**Résultat annuel N°3 :** 100%

**Résultat annuel N°4 :** 100%

## Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Pourcentage des conventions respectant les termes de la stratégie d'endettement	%			70	50	-20	70	90
Pourcentage des conventions examinées par la DGD	%			70	70	0	80	95
Pourcentage des conventions signées ayant fait l'objet d'un contrôle de conformité	%			100	100	0	100	100
Pourcentage des conventions signées respectant les procédures d'emprunt	%			100	100	0	100	100

## Résultats annuels effectivement atteints

La Direction de la Négociation et du Suivi des Mobilisations a fait un contrôle permanent lors des phases de négociation avant la signature. Elle s'assure que les conventions qui vont être signées respectent la loi. Dès que la convention est signée la Direction de l'Audit et du contrôle prend le relai. Le problème en 2015 c'est que toutes les conventions de l'année n'ont été approuvées par l'Assemblée Nationale qu'au quatrième trimestre 2015.

**Résultat annuel 1 :** Le résultat attendu est en deçà de la prévision. En effet l'atteinte de cet objectif tient compte bien entendu du respect des critères de la stratégie d'endettement. Toutefois, il convient de noter que le respect des critères de la stratégie découle en définitive de l'issue des négociations avec les bailleurs de fonds. Par ailleurs, une autre raison qui explique que la cible n'ait pas été atteinte réside dans le fait que la Direction de la Négociation n'a pas pu disposer des délais nécessaires pour conduire les négociations sur les conditions financières liées aux projets clés tels que la Construction des stades et des projets connexes à la CAN.

**Résultat annuel 2 :** La cible a été atteinte. En effet, toutes les conventions signées ont effectivement été examinées par la Direction de la Négociation.

**Résultat annuel 3 :** La cible a été atteinte car toutes les conventions signées ont également fait l'objet d'un contrôle par la Direction de l'Audit et du Contrôle.

**Résultat annuel 4 :** La cible a été atteinte, après analyse des conventions signées au cours de l'année, il ressort que toutes les procédures d'emprunts ont été respectées.



# PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES

## RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE

Actions et titres		Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
		AE ouvertes en LFR pour 2015 (a)	AE engagés en 2015 (b)	Ecart (b) - (a)	CP ouverts en LFR pour 2015 (c)	CP consommés en 2015 (d)	Ecart (d) - (c)
<b>14.563.1</b>	<b>Maintien de la viabilité de la dette et diffusion des informations</b>	<b>55 651 816</b>	<b>47 950 778</b>	<b>-7 701 038</b>	<b>55 651 816</b>	<b>47 950 778</b>	<b>-7 701 038</b>
	Titre 1. Charges financières de la dette			-	-	-	-
	Titre 2. Dépenses de personnel	-	-	-	-	-	-
	Titre 3. Dépenses de biens et services	55 651 816	47 950 778	-7 701 038	55 651 816	47 950 778	-7 701 038
	Titre 4. Dépenses de transfert			-	-	-	-
	Titre 5. Dépenses d'investissement			-	-	-	-
	Titre 6. Autres dépenses			-	-	-	-
<b>14.563.2</b>	<b>Négociation et mobilisation des financements au meilleur coût et au moindre risque possible</b>	<b>55 651 816</b>	<b>31 451 172</b>	<b>-24 200 644</b>	<b>55 651 816</b>	<b>31 451 172</b>	<b>-24 200 644</b>
	Titre 1. Charges financières de la dette			-	-	-	-
	Titre 2. Dépenses de personnel	-	-	-	-	-	-
	Titre 3. Dépenses de biens et services	55 651 816	31 451 172	-24 200 644	55 651 816	31 451 172	-24 200 644
	Titre 4. Dépenses de transfert			-	-	-	-
	Titre 5. Dépenses d'investissement			-	-	-	-
	Titre 6. Autres dépenses			-	-	-	-
<b>14.563.3</b>	<b>Gestion des conventions de la dette publique</b>	<b>79 951 904</b>	<b>43 823 557</b>	<b>-36 128 347</b>	<b>79 951 904</b>	<b>43 823 557</b>	<b>-36 128 347</b>
	Titre 1. Charges financières de la dette			-	-	-	-
	Titre 2. Dépenses de personnel	-	-	-	-	-	-
	Titre 3. Dépenses de biens et services	55 651 904	43 823 557	-11 828 347	55 651 904	43 823 557	-11 828 347
	Titre 4. Dépenses de transfert	24 300 000	-	-24 300 000	24 300 000	-	-24 300 000
	Titre 5. Dépenses d'investissement			-	-	-	-
	Titre 6. Autres dépenses			-	-	-	-
<b>14.563.4</b>	<b>Suivi-évaluation de la dette publique</b>	<b>1 071 767 816</b>	<b>914 432 331</b>	<b>- 157 335 485</b>	<b>1 071 767 816</b>	<b>914 432 331</b>	<b>- 157 335 485</b>
	Titre 1. Charges financières de la dette			-	-	-	-
	Titre 2. Dépenses de personnel	76 116 000	93 435 000	17 319 000	76 116 000	93 435 000	17 319 000
	Titre 3. Dépenses de biens et services	995 651 816	820 997 331	- 174 654 485	995 651 816	820 997 331	- 174 654 485
	Titre 4. Dépenses de transfert			-	-	-	-
	Titre 5. Dépenses d'investissement			-	-	-	-
	Titre 6. Autres dépenses			-	-	-	-

14.563	Gestion de la dette	1 263 023 352	1 037 657 838	-225 365 514	1 263 023 352	1 037 657 838	- 225 365 514
	Titre 1. Charges financières de la dette	-	-	-	-	-	-
	Titre 2. Dépenses de personnel	76 116 000	93 435 000	17 319 000	76 116 000	93 435 000	17 319 000
	Titre 3. Dépenses de biens et services	1 162 607 352	944 222 838	-218 384 514	1 162 607 352	944 222 838	-218 384 514
	Titre 4. Dépenses de transfert	24 300 000	-	- 24 300 000	24 300 000	-	- 24 300 000
	Titre 5. Dépenses d'investissement	-	-	-	-	-	-
	Titre 6. Autres dépenses	-	-	-	-	-	-

### Explication des principaux écarts :

Globalement, le programme Gestion de la Dette a bénéficié d'une dotation de **1 263 023 352 FCFA** exécutée à hauteur de **1 037 657 838 FCFA (soit 82,15%)** répartis par action comme suit :

#### **Action N°1 : Maintien de la viabilité de la dette publique et diffusions des informations**

L'écart de **7 701 038 FCFA du titre 3** observé est dû au dysfonctionnement du logiciel de gestion Vectis et de la mise en place tardive du budget 2015. La DCAF du Ministère de l'économie a eu des difficultés à procéder aux opérations d'engagements. Après la clôture, nous avons récupéré plusieurs avis d'ordonnancement non validés par le contrôleur budgétaire. A ce montant il est important de noter que le montant de la réserve légale n'a pas été levé. Ce montant est égal à **2 782 591 FCFA** ramenant ainsi le montant non exécuté à **4 918 447 FCFA**

#### **Action N°2 : Négociation et mobilisation des financements au moindre risque possible**

La Direction de la Négociation en charge de cette action a exécuté son budget à hauteur de **57% de l'autorisation parlementaire qui s'élevait à 55 651 816 FCFA**. Toutefois, il convient de noter l'absence de lisibilité dans les informations reçues de la DCAF pour les engagements. En effet, toutes les informations reçues par les RUO ont été données de manière informelle par la DCAF.

Par ailleurs, il y a lieu de signaler qu'au niveau de la direction de l'exécution à la DGBFIP, il a été parfois difficile pour les RUO de retrouver la trace des avis d'ordonnements transmis.

#### **Action N°3 : Gestion Opérationnelle de la Dette publique**

**Titre 3** : l'écart de **11 828 347 FCFA** correspond au montant disponible non exécuté à la clôture budgétaire.

**Titre 4** : l'écart de **24 300 000 FCFA** correspond à la dotation ouverte en LFR. Cette dotation non exécutée devrait permettre de payer la cotisation de la CNUCED. La DGBFIP n'a pas répondu favorablement à la demande d'engagement pour le paiement de la cotisation de la CNUCED malgré plusieurs demandes. Ce paiement a été effectué finalement sur le service de la dette.

#### **Action N°4 : Evaluation de la gestion de la dette publique**

Les écarts constatés ici proviennent du dysfonctionnement de l'application Vectis plusieurs semaines avant la clôture, ce qui ne nous a pas permis d'engager la totalité des montants alloués.

Il faut également noter le verrouillage pendant plusieurs mois de certaines lignes budgétaires sur lesquelles étaient engagées les principales et grosses dépenses et la mise en place tardive du budget.

## RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME

Numéro et intitulé du programme et de l'action		Crédits votés dans la LFR 2015 (a)	Mouvements : débit (b)	Mouvements : crédit (c)	Exécutions 2015 (d)
<b>14.563</b>	<b>Gestion de la dette</b>	<b>1 263 023 352</b>	<b>-242 684 514</b>	<b>17 319 000</b>	<b>1 037 657 838</b>
	Titre 1. Charges financières de la dette				
	Titre 2. Dépenses de personnel	76 116 000		17 319 000	93 435 000
	Titre 3. Dépenses de biens et services	1 162 607 352	-218 384 514		944 222 838
	Titre 4. Dépenses de transfert	24 300 000	-24 300 000		-
	Titre 5. Dépenses d'investissement				
	Titre 6. Autres dépenses				

### **Explication des principaux mouvements :**

Pour le programme Gestion de la Dette, nous enregistrons deux opérations de dédit de montant respectif de **218 384 514 FCFA** en titre 3 et de **24 300 000 FCFA**. Ces mouvements constituent des opérations de clôture budgétaire. Il s'agit en réalité des crédits qui n'ont pas été consommés et qui sont transférés dans la mission « dotations pour provision »

L'opération de crédit d'un montant de **17 319 000 FCFA**, a permis de prendre en charge le paiement des salaires de la MONP qui a été sous-évaluée à la préparation budgétaire.

# EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS

## EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT

Emplois de l'administration	Effectifs au 31 décembre 2013	Effectifs au 31 décembre 2014	Effectifs au 1 <sup>er</sup> janvier 2015	Mouvements d'effectifs en 2015			Effectifs au 31.12. 2015
				Sorties	Entrées	Ecart (entrées - sorties)	
<b>Agents hors catégorie</b>							
<b>Agents de catégorie A</b>			114	4	25	21	135
Permanents			114	4	25	21	135
Non permanents							
<b>Agents de catégorie B</b>			17	0	2	2	19
Permanents			17	0	2	2	19
Non permanents							
<b>Agents de catégorie C</b>			10			0	10
Permanents			10			0	10
Non permanents						0	
<b>Agents sur solde indiciaire (Cat A + B + C)</b>			141	4	27	23	164
<b>Main d'œuvre non permanente</b>			53	0	0	0	53
<b>Total pour les emplois de l'administration au niveau du programme</b>			194	1	27	26	217

### Explication des évolutions :

L'augmentation des effectifs de la DGD est due à l'affectation des nouveaux agents conformément aux prévisions du PAP 2015.

# 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	76 116 000	93 435 000	76 116 000	93 435 000	-17 319 000	-17 319 000
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 consommés</b>	<b>76 116 000</b>	<b>93 435 000</b>	<b>76 116 000</b>	<b>93 435 000</b>	<b>-17 319 000</b>	<b>-17 319 000</b>

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

Les crédits destinés à la MONP étaient sous évalués lors de la mise en place du budget 2015, d'où le dépassement de 17 319 000 FCFA par rapport aux crédits ouverts (76 116 000 FCFA).

## 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 : Maintien de la viabilité de la Dette Publique et diffusions des informations</b>	<b>55 651 816</b>	<b>55 651 816</b>	<b>47 950 778</b>	<b>47 950 778</b>	<b>7 701 038</b>	<b>7 701 038</b>
production du rapport de la Dette	7 355 412	7 355 412	7 355 412	7 355 412	0	0
Conduite des activités permanentes de la direction de la stratégie de la Dette	48 296 404	48 296 404	40 595 366	40 595 366	7 701 038	7 701 038
<b>ACTION 2 : Négociation et mobilisation des financements au meilleur coût et au moindre risque possible</b>	<b>55 651 816</b>	<b>55 651 816</b>	<b>31 451 172</b>	<b>31 451 172</b>	<b>24 200 644</b>	<b>24 200 644</b>
Activités 1 négociation des offres financières et conventions de prêts	NC	NC	106 934	106 934		
Activités 2 mobilisation des fonds	NC	NC	78 628	78 628		
Activités 3 : suivi des engagements et de l'exécution des projets.	NC	NC	128 950	128 950		
<b>ACTION 3 : Gestion Opérationnelle de la Dette Publique</b>	<b>55 651 816</b>	<b>55 651 816</b>	<b>43 823 557</b>	<b>43 823 557</b>	<b>11 828 359</b>	<b>11 828 359</b>
Activités	NC	NC	NC	NC	NC	NC
<b>ACTION 4 : Evaluation de la gestion de la dette publique</b>	<b>995 651 816</b>	<b>995 651 816</b>	<b>820 997 331</b>	<b>820 997 331</b>	<b>174 654 485</b>	<b>174 654 485</b>
Road Show	NC	NC	NC	NC	NC	NC
Audit du mandatement	NC	NC	NC	NC	NC	NC
Evaluation de la dette au sens large	NC	NC	NC	NC	NC	NC
Reprise de passif (dossier SIFRIGAB)	NC	NC	NC	NC	NC	NC
Contrôle de conformité des conventions	NC	NC	NC	NC	NC	NC
Contrôle du respect des procédures d'emprunt	NC	NC	NC	NC	NC	NC
Opération individualisée	NC	NC	NC	NC	NC	NC
<b>Total des crédits de titre 3 consommés</b>	<b>1 162 607 352</b>	<b>1 162 607 352</b>	<b>944 222 838</b>	<b>944 222 838</b>	<b>-218 384 514</b>	<b>-218 384 514</b>

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

**ACTION N° 1 : Maintien de la viabilité de la Dette Publique et diffusions des informations**

Le montant exécuté de 47 950 778 FCFA sur 55 651 816 FCFA ouverts a été essentiellement utilisé pour :

- La production du rapport de la Dette
- La Conduite des activités permanentes de la direction de la stratégie de la Dette

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

Le montant utilisé 31 451 172FCFA contre 55 651 816 FCFA ouverts en LFR 2015 a permis de financer les activités suivantes :

- les activités liées à la négociation des offres financières et conventions de prêts ;
- les activités conduites dans le cadre des activités de mobilisation des fonds ;
- les activités menées dans le cadre du suivi des engagements et de l'exécution des projets.

**ACTION N°3 : Gestion des conventions de la Dette Publique**

Le montant alloué pour accomplir les activités relatives au titre 3 n'a pas été payé en totalité. Les paiements effectifs représentent 20% du budget de la Direction des Opérations.

Cette dotation a permis d'acheter

- les fournitures de bureau,
- du carburant,
- les fournitures informatiques

**ACTION N°4 : Evaluation de la gestion de la dette publique : 816 820 997 331FCFA exécutés pour les activités suivantes :**

- le Road Show
- l'Audit du mandatement
- l'évaluation de la dette au sens large
- la reprise de passif (dossier SIFRIGAB)
- le Contrôle de conformité des conventions
- le Contrôle du respect des procédures d'emprunt

**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
ACTION 3 : Gestion Opérationnelle de la Dette Publique						
Transfert CNUCED	24 300 000	0	0	0	24 300 000	0
<b>Total des crédits de titre 4 consommés</b>	<b>24 300 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>24 300 000</b>	<b>0</b>

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

Cette Dotation n'a pas été engagée par les services de la DGBFIP.

# PROGRAMME GESTION DE LA COMMANDE PUBLIQUE

# BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME

## 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 était piloté par la Direction Générale des Marchés Publics (DGMP), sous l'autorité du Directeur Général des Marchés Publics (DGMP) jusqu'au 23 décembre 2014. **Le décret n°0058/PR/MBCP du 16 janvier 2015** portant création et organisation de la DGBFIP dissout la DGMP pour en faire une Direction des Marchés Publics rattachée à la Direction Générale du Budget et des Finances Publiques. Le programme Gestion de la Commande Publique est désormais 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 tant au niveau du cadre réglementaire qu'institutionnel, ce depuis le mois de mars 2012. La réforme a déjà débouché sur l'adoption du nouveau Code des marchés publics, et l'adoption d'un nouveau texte organique portant réorganisation des services de la Direction Générale des Marchés Publics. La réforme doit se poursuivre par la mise en place d'une Agence chargée de la régulation et du contentieux.

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

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 :**

1- La passation des marchés des administrations de l'Etat et de ses démembrements. Les services centraux qui reçoivent les deniers publics comprenant aussi bien les ressources propres que les emprunts que l'Etat contracte, rentrent dans le champ d'application du Code des marchés publics, dès lors que leurs dépenses atteignent les seuils fixés à 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.

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

### PRESENTATION DES ACTIONS

---

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

1. La passation des commandes publiques ;
2. Le contrôle des procédures de passation des marchés.



## **ACTION N° 1 : Passation des commandes publiques**

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.

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

## **ACTION N° 2 : Contrôle des procédures de passation des marchés et suivi de leur exécution**

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).

### 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 via 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'état relatif à la passation des marchés publics. En effet, les marchés établis par entente directe ont l'inconvénient d'être souvent surfacturés et présentent souvent des défauts de qualité, car les personnes responsables des marchés sélectionnent trop souvent les entreprises en dehors des critères objectifs;
- Renforcement des capacités des acteurs de la commande publique par l'appropriation des textes réglementaires en matière de passation, d'exécution et de réception des marchés publics. Le système sera d'autant plus efficace lorsque chaque acteur parviendra à jouer véritablement sa partition ;
- Renforcement des capacités des PME/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 ;
- Il n'existe pas de support officiel qui centraliserait la publicité de l'ensemble des avis d'appels d'offres de l'Administration publique et des collectivités locales ;

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

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

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

En ce qui concerne les ressources financières de l'ancienne DGMP (Direction Générale des Marchés Publics), on note l'absence de crédits d'investissement de 2011 à 2014. Ceci résulte du fait que les crédits d'investissement étaient placés sous la gestion du cabinet du ministre.

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

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

- le besoin en personnel d'exécution (Chargés d'études et agents techniques) se chiffre à trente-deux (32) agents permanents, soit 32 agents au total ;
- le besoin en personnel d'appui (secrétaires, chauffeurs, agents, plantons etc.) s'élève à seize (16) agents permanents et non permanents.

À ce jour, l'effectif de la DMP est de quarante-sept (47) agents.

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

#### RAPPEL DES OBJECTIFS STRATEGIQUES

---

##### **OBJECTIF N°1 : Passer à 85 % de la valeur totale des contrats signés par appel à la concurrence**

- 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 70% en volume de la totalité des marchés.

##### **OBJECTIF N°2 : Parvenir à contrôler au moins 80% des marchés passés d'ici à 2019.**

- Résultat annuel attendu : Avoir contrôlé au moins 30% des marchés passés de 2012 à 2013.

##### **OBJECTIF N°3 : Améliorer la transparence de la procédure d'attribution des marchés publics.**

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir publié 100% des appels d'offres.
- Résultat annuel attendu 2 : Avoir publié 100% des résultats d'appels d'offres.
- Résultat annuel attendu 3 : Avoir publié au moins 60% des contrats passés.
- Résultat annuel attendu 4 : Avoir publié au moins 60% des contentieux.

##### **OBJECTIF N°4 : Contribuer à la maîtrise par les PME/PMI des procédures d'appels d'offres.**

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir sensibilisé les PME/PMI sur les procédures de passation des marchés

##### **OBJECTIF N°5 : Promouvoir l'appropriation de la réglementation sur les marchés publics par les administrations.**

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir formé au moins 80 % des ordonnateurs et chefs de service des marchés des DCAF.
- Résultat annuel attendu 2 : Réduire à 30 % le nombre de dossiers rejetés par la DGMP.

##### **OBJECTIF N°6 : Optimiser le fonctionnement de la DGMP en vue de réduire les délais de traitement des dossiers.**

- Résultat annuel attendu 1 : Avoir réalisé au moins 40 % de la mise en œuvre des cellules de passation des marchés.
- Résultat annuel attendu 2 : Avoir réalisé au moins 40 % de la mise en œuvre des Délégations Provinciales de passation des marchés.
- Résultat annuel attendu 3 : Avoir réalisé au moins 40 % de la mise en œuvre des services d'appui.
- Résultat annuel attendu 4 : Réduire à 8 jours le délai de traitement des dossiers.
- Résultat annuel attendu 5 : Avoir 90 % d'agents formés sur la passation des marchés.

## AVANCEMENT DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DANS UNE PERSPECTIVE PLURIANNUELLE

### OBJECTIF N°1 : Passer à 85 % de la valeur totale des contrats signés par appel à la concurrence

#### Niveau de réalisation des résultats annuels

##### Rappel des résultats attendus

- **Résultat annuel N°1** : Avoir passé par appel à la concurrence 65% en valeur de la totalité des marchés.
- **Résultat annuel N°2** : Avoir passé par appel à la concurrence 70% en volume de la totalité des marchés.

##### Résultats annuels effectivement atteints

- **Résultat annuel N°1** : 30% des marchés passés par appels d'offres en valeur
- **Résultat annuel N°2** : 50% Pourcentage des marchés passés par appels d'offres en volume

#### Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
<i>Pourcentage des marchés passés par appels d'offres en valeur</i>	%	NR	NR	65	30	-35	70	85 (2019)
<i>Pourcentage des marchés passés par appels d'offres en volume</i>	%	NR	NR	70	50	-20	80	90 (2019)

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

- **Résultat annuel N°1 et 2** : 30% des marchés passés par appels d'offres en valeur et 50% Pourcentage des marchés passés par appels d'offres en volume

La non atteinte de ces résultats s'explique par :

- ❖ Le retard dans l'opérationnalisation de la DGBFiP pôle Marchés publics consécutive à la fusion en décembre 2015 ;
- ❖ Les délais très courts relatifs à la tenue de la CAN 2017.

### OBJECTIF N°2 : Parvenir à contrôler au moins 80% des marchés passés d'ici à 2019

#### Niveau de réalisation des résultats annuels

##### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel N°1 : Avoir contrôlé au moins 30% des marchés passés de 2012 à 2013.

##### Résultats annuels effectivement atteints

- Résultat annuel N°1 : 0%

## Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Pourcentage des marchés contrôlés	%	NR	NR	30	0	-30	50	80 (2019)

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

Mise en place progressive de la réforme. Le cas échéant, cette activité sera transférée à la Direction des Audits.

## **OBJECTIF N° 3 : Améliorer la transparence de la procédure d'attribution des marchés publics**

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel N°1 : Avoir publié 100% des appels d'offres.
- Résultat annuel N°2 : Avoir publié au moins 90% des résultats d'appels d'offres.
- Résultat annuel N°3 : Avoir publié au moins 60% des contrats passés.
- Résultat annuel N°4 : Avoir publié au moins 60% des contentieux.

#### Résultats annuels effectivement atteints

- Résultat annuel N°1 : 60%
- Résultat annuel N°2 : 60%
- Résultat annuel N°3 : 5%
- Résultat annuel N°4 : 0%

## Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Taux de publication des appels d'offres	%	100	100	100	60	-40	100	100
Taux de publication des résultats	%	NR	100	90	60	-30	95	100
Taux de publication des contrats passés	%	NR	NR	60	5	-55	70	100
Taux de publication des contentieux	%	NR	NR	60	0	-60	70	100

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

Résultat annuel N°1 : Avoir publié 100% des appels d'offres

- ❖ Crédits insuffisants pour la publication des appels d'offres : la publication des appels d'offres dans le journal des MP ou dans les organes de presse nécessitent des crédits.
- ❖ La périodicité de sortie des MP ;
- ❖ La gratuité du journal des MP auprès des opérateurs économiques de l'Etat et le financement intégral du journal par le Budget de l'Etat.

Résultat annuel N°2 : Avoir publié au moins 90% des résultats d'appels d'offres.

- ❖ Crédits insuffisants pour la publication des appels d'offres : la publication des appels d'offres dans le journal des MP ou dans les organes de presse nécessitent des crédits.
- ❖ La périodicité de sortie des MP ;

- ❖ La gratuité du journal des MP auprès des opérateurs économiques de l'Etat et le financement intégral du journal par le Budget de l'Etat.

Résultat annuel N°3 : Avoir publié au moins 60% des contrats passés.

- ❖ Crédits insuffisants pour la publication des appels d'offres : la publication des appels d'offres dans le journal des MP ou dans les organes de presse nécessitent des crédits.
- ❖ La périodicité de sortie des MP ;
- ❖ La gratuité du journal des MP auprès des opérateurs économiques de l'Etat et le financement intégral du journal par le Budget de l'Etat.

Résultat annuel N°4 : Avoir publié au moins 60% des contentieux.

- ❖ Depuis 2012 date d'adoption du nouveau code des MP, les fonctions de contrôle et de régulation ont été séparées. Désormais tout ce qui concerne les litiges et contentieux sont du domaine de l'ARMP.

#### **OBJECTIF N°4 : Contribuer à la maîtrise par les PME/PMI des procédures d'appels d'offres.**

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

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

- Résultat annuel N°1 : Avoir sensibilisé les PME/PMI sur les procédures de passation des marchés.

###### **Résultats annuels effectivement atteints**

- Résultat annuel N°1 : Résultat atteint

##### **Indicateurs de performance**

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Nombre de PME/PMI sensibilisées	nombre	NR	NR	100	300	200	200	300
<i>Pourcentage des PME/PMI formées titulaires de marchés après appels d'offres</i>	%	NR	NR	0	50	50	40	100
Pourcentage des PME/PMI formées ayant participé à la commande publique	%	NR	NR	0	100	100	20	50

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

- Résultat annuel N°1 : Avoir sensibilisé les PME/PMI sur les procédures de passation des marchés.

Aucune cible n'avait été arrêtée dans le cadre de la formation des PME/PMI. Suite à la réunion du DGBFiP avec les PME/PMI en 2015, le DGBFiP avait décidé d'accorder des crédits au programme afin de former les PME/PMI (50). Ainsi, cette dotation a pu financer les activités suivantes :

- ❖ Charte des PME a été établie et présentée au PME;
- ❖ Tournée provinciale entreprise pour sa promotion;
- ❖ Séminaires de sensibilisation organisés.

#### **OBJECTIF N°5 : Promouvoir l'appropriation de la réglementation sur les marchés publics par les administrations**

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

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

- Résultat annuel N°1 : Parvenir à former au moins 80% des ordonnateurs de crédits et chefs de service des marchés des DCAF.

- Résultat annuel N°2 : Réduire de 30% le nombre de dossiers rejetés par la DGMP par rapport à l'exercice précédent

### **Résultats annuels effectivement atteints**

- Résultat annuel N°1 : 0%
- Résultat annuel N°2 : Des rejets sont encore significatifs.

### **Indicateurs de performance**

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Pourcentage des ordonnateurs et chefs de services des marchés des DCAF formés	%	80	80	80	0	-80	85	100
Pourcentage des dossiers rejetés	%	NR	NR	30	70	40	20	5

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

- Résultat annuel N°1 : Parvenir à former au moins 80% des ordonnateurs de crédits et chefs de service des marchés des DCAF.
  - Restructuration de la DGBFiP Retard dans l'opérationnalisation de la DGBFiP pôle Marchés publics : la création de la DGBFiP est intervenue en décembre 2014 tandis que les équipes ont été nommées 6 mois plus tard ;
  - Déploiement et affectation des responsables des cellules de passation (non encore effectif).
- Résultat annuel N°2 : Réduire de 30% le nombre de dossiers rejetés par la DGMP par rapport à l'exercice précédent
  - Restriction budgétaire pour les marchés correspondants ;
  - Fort taux de marchés passés en entente directe non conforme.

**OBJECTIF N°6 : Optimiser le fonctionnement de la DGMP en vue de réduire les délais de traitement des dossiers**

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

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

- Résultat annuel N°1 : Avoir réalisé au moins 40 % de la mise en œuvre des cellules de passation des marchés.
- Résultat annuel N°2 : Avoir réalisé au moins 40 % de la mise en œuvre des Délégations Provinciales de passation des marchés.
- Résultat annuel N°3 : Avoir réalisé au moins 40 % de la mise en œuvre des services d'appui.

### **Résultats annuels effectivement atteints**

- Résultat annuel N°1 : 100%
- Résultat annuel N°2 : délégation non encore mise en place.
- Résultat annuel N°3 : 0%

## **Indicateurs de performance**

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
<i>Taux d'avancement de la mise en œuvre des cellules de passation des marchés</i>	%	NR	NR	40	40	0	50	100
<i>Taux d'avancement de la mise en œuvre des Délégations Provinciales de passation des marchés</i>	%	NR	NR	40	0	-40	50	100
<i>Taux d'avancement de la mise en œuvre des services d'appui</i>	%	NR	NR	40	0	-40	50	100
<i>Délais moyens de traitement de dossiers</i>	Jours	15	10	8	15	7	7	6
<i>Pourcentage d'agents formés sur la passation des marchés</i>	%	NR	NR	70	30	-40	95	100

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

- Résultat annuel N°1 : Avoir réalisé au moins 40 % de la mise en œuvre des cellules de passation des marchés.

En juillet 2015, les responsables de cellules de passation des MP ont été nommés. Ils sont totalement opérationnels sur les marchés par appel d'offres.

- Résultat annuel N°2 : réalisé au moins 40 % de la mise en œuvre des Délégations Provinciales de passation des marchés.

Les délégués provinciaux n'ont pas été nommés.

- Résultat annuel N°3 : Avoir réalisé au moins 40 % de la mise en œuvre des services d'appui

Restructuration de la DGBFiP : ces services d'appui n'existent plus compte tenu de la création de la DGBFiP. Ces services existaient au sein de la DGMP.



# PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES

## RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE

Actions et titres		Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
		AE ouvertes en LFR pour 2015 (a)	AE engagés en 2015 (b)	Ecart (b) - (a)	CP ouverts en LFR pour 2015 (c)	CP consommés en 2015 (d)	Ecart (d) - (c)
<b>14.570.1</b>	<b>Passation des commandes publiques</b>	<b>383 983 576</b>	<b>699 904 763</b>	<b>315 921 187</b>	<b>383 983 576</b>	<b>699 904 763</b>	<b>315 921 187</b>
	Titre 1. Charges financières de la dette			-	-	-	-
	Titre 2. Dépenses de personnel	17 316 000	16 506 000	- 810 000	17 316 000	16 506 000	- 810 000
	Titre 3. Dépenses de biens et services	58 667 576	345 546 685	286 879 109	58 667 576	345 546 685	286 879 109
	Titre 4. Dépenses de transfert			-	-	-	-
	Titre 5. Dépenses d'investissement	308 000 000	337 852 078	29 852 078	308 000 000	337 852 078	29 852 078
	Titre 6. Autres dépenses			-	-	-	-
<b>14.570.2</b>	<b>Contrôle des procédures de passation des marchés publics et suivi de leur exécution</b>	<b>51 126 384</b>	<b>-</b>	<b>- 51 126 384</b>	<b>51 126 384</b>	<b>-</b>	<b>- 51 126 384</b>
	Titre 1. Charges financières de la dette			-	-	-	-
	Titre 2. Dépenses de personnel	12 000 000	-	- 12 000 000	12 000 000	-	- 12 000 000
	Titre 3. Dépenses de biens et services	39 126 384	-	- 39 126 384	39 126 384	-	- 39 126 384
	Titre 4. Dépenses de transfert			-	-	-	-
	Titre 5. Dépenses d'investissement			-	-	-	-
	Titre 6. Autres dépenses			-	-	-	-
<b>14.570</b>	<b>Gestion de la commande publique</b>	<b>435 109 960</b>	<b>699 904 763</b>	<b>264 794 803</b>	<b>435 109 960</b>	<b>699 904 763</b>	<b>264 794 803</b>
	Titre 1. Charges financières de la dette	-	-	-	-	-	-
	Titre 2. Dépenses de personnel	29 316 000	16 506 000	- 12 810 000	29 316 000	16 506 000	- 12 810 000
	Titre 3. Dépenses de biens et services	97 793 960	345 546 685	247 752 725	97 793 960	345 546 685	247 752 725
	Titre 4. Dépenses de transfert	-	-	-	-	-	-
	Titre 5. Dépenses d'investissement	308 000 000	337 852 078	29 852 078	308 000 000	337 852 078	29 852 078
	Titre 6. Autres dépenses	-	-	-	-	-	-

### Explication des principaux écarts :

L'exécution en dépassement des autorisations budgétaires (**29 852 078 FCFA**) observée sur le programme s'explique par les mouvements des crédits en provenance de la mission provisions pour la prise en compte d'un certain nombre de dépenses dont le détail sera examiné dans l'exposé de cette mission.

## RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME

Numéro et intitulé du programme et de l'action	Crédits votés dans la LFR 2015 (a)	Mouvements : débit (b)	Mouvements : crédit (c)	Exécutions 2015 (d)
<b>14.570</b> <b>Gestion de la commande publique</b>	<b>435 109 960</b>	<b>-51 936 384</b>	<b>316 731 187</b>	<b>699 904 763</b>
Titre 1. Charges financières de la dette				
Titre 2. Dépenses de personnel	29 316 000	-12 810 000		16 506 000
Titre 3. Dépenses de biens et services	97 793 960	-39 126 384	286 879 109	345 546 685
Titre 4. Dépenses de transfert				
Titre 5. Dépenses d'investissement	308 000 000		29 852 078	337 852 078
Titre 6. Autres dépenses				

### **Explication des principaux mouvements :**

Au titre de l'année budgétaire 2015, le programme Gestion de la Dette a bénéficié de **435 109 960 FCFA** en crédits ouverts et a exécuté **699 904 763 FCFA** soit un dépassement de **264 794 803 FCFA** qui s'explique par les mouvements suivants :

**Titre 3** : les transferts reçus, pour un montant global de **286 879 109 FCFA**, couvrent essentiellement les dépenses relatives aux missions de Contrôle de l'Exécution des Marchés sur le territoire national et les dépenses urgentes de fonctionnement de certaines administrations.

**Titre 5** : les transferts reçus, à hauteur de **29 852 078 FCFA** ont permis de prendre en charge les dépenses de l'Agence de Régulation des Marchés Publics.

Les mouvements de débit de **51 936 384 FCFA** effectués sur les titres 2 et titre 3 se justifient par les regroupements de crédits dans la mission provisions dans le cadre de la clôture budgétaire.

# EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS

## EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT

Emplois de l'administration	Effectifs au 31 décembre 2013	Effectifs au 31 décembre 2014	Effectifs au 1 <sup>er</sup> janvier 2015	Mouvements d'effectifs en 2015			Effectifs au 31.12. 2015
				Sorties	Entrées	Ecart (entrées - sorties)	
<b>Agents hors catégorie</b>							
<b>Agents de catégorie A</b>	45	57	57	24	8	-16	41
Permanents	45	57	57	24	8		41
Non permanents							
<b>Agents de catégorie B</b>	8	10	10	5	2	-3	7
Permanents	8	10	10	5	2	3	7
Non permanents							
<b>Agents de catégorie C</b>	1	1	1	0	0	0	1
Permanents	1	1	1	0	0		1
Non permanents							
<b>Agents sur solde indiciaire (Cat A + B + C)</b>	54	68	68	29	10	-19	49
<b>Main d'œuvre non permanente</b>	7	8	8	1	0	-1	7
<b>Total pour les emplois de l'administration au niveau du programme</b>	61	76	76	30	10	-20	56

### Explication des évolutions :

Les effectifs du programme ont baissé de 20 agents à la suite du redéploiement intervenu lors de la fusion des trois directions générales : marchés publics, contrôle financier et budget. Nombre d'agents ont été répartis dans d'autres services de la nouvelle direction générale (DGBFiP).

# 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	29 316 000	29 316 000	16 506 000	16 506 000	12 810 000	12 810 000
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 consommés</b>	<b>29 316 000</b>	<b>29 316 000</b>	<b>16 506 000</b>	<b>16 506 000</b>	<b>12 810 000</b>	<b>12 810 000</b>

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

Ouverts à 29 316 000FCFA, le titre 2 a été exécuté à hauteur de **16 06 000FCFA** pour faire face au paiement de la masse salariale de la MONPN du programme.

Le reliquat non exécuté **12 810 000FCFA** correspond à une sur évaluation de l'effectif de la MONP d'une part et, le montant du traitement d'un agent de la MONP retraité.

## TITRE 3 : DEPENSES DE BIENS ET SERVICES

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

	Crédits de titre 3 prévus dans la LF		Crédits de titre 3 consommés		Ecart	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
ACTION Passation des commandes publiques	58 667 576	58 667 576	345 546 685	345 546 685	286 879 109	286 879 109
Fonctionnement DMP	0	0	53 673 985	53 673 985	53 673 985	53 673 985
Activités de Passation des marchés	0	0	291 872 700	291 872 700	291 872 700	291 872 700
ACTION Contrôle des procédures de passation des marchés publics et suivi de leur exécution	39 126 384	39 126 384	0	0	-39 126 384	- 39 126 384
<b>Total des crédits de titre 3 consommés</b>	<b>97 793 960</b>	<b>97 793 960</b>	<b>345 546 685</b>	<b>345 546 685</b>	<b>247 752 725</b>	<b>247 752 725</b>

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

Le titre 3 a été exécuté au-delà des autorisations parlementaires. En effet, sur une autorisation de **58 667 576 FCFA**, le programme a exécuté **345 546 685 FCFA**, soit un dépassement de **247 752 725 FCFA**.

Pour parvenir à ce niveau, le programme a bénéficié d'un transfert de crédits de la mission « provisions ».

Ces crédits ont essentiellement permis de financer les missions de Contrôle de l'Exécution des Marchés sur le territoire national.

## 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 Passation des commandes publiques</b>	308 000 000	308 000 000	337 852 078	337 852 078	29 852 078	29 852 078
Equipements informatiques	0	0	37 852 078	37 852 078	37 852 078	37 852 078
Subvention ARMP	308 000 000	308 000 000	300 000 000	300 000 000	-8 000 000	- 8 000 000
<b>ACTION Contrôle des procédures de passation des marchés publics et suivi de leur exécution</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Total des crédits de titre 5 consommés</b>	<b>308 000 000</b>	<b>308 000 000</b>	<b>337 852 078</b>	<b>337 852 078</b>	<b>29 852 078</b>	<b>29 852 078</b>

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

Les dépenses du titre 5 du programme a permis de prendre en compte les dépenses relatives à :

- La Couverture des dépenses de l'Agence de Régulation des Marchés publics (ARMP) : 300 000 000 FCFA ;
- L'Acquisition d'équipements informatiques : 37 852 078 F CFA.

# PROGRAMME GESTION DES DEPENSES PUBLIQUES ET CONTROLE DES RESSOURCES

# BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME

## PRESENTATION DU PROGRAMME

### PERIMETRE DU PROGRAMME

Le programme Gestion des Dépenses Publiques et Contrôle des Ressources et des Charges piloté par le **Directeur Général du Budget et des Finances Publiques**, vise l'efficacité de la dépense publique, la sécurisation et l'optimisation des ressources de l'Etat. La mise en œuvre de ce programme est assurée par les services de la Direction Générale du Budget et des Finances Publiques (DGBFIP).

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

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

Ce programme ne recouvre pas :

- la gestion administrative des agents civils, qui relève du programme Fonction Publique;
- la gestion administrative des magistrats, qui relève d'un centre de gestion propre au pouvoir judiciaire;
- la gestion administrative des militaires, qui relève d'un centre de gestion propre aux personnels des Forces de Défense et de Sécurité ;
- la gestion de la trésorerie, qui relève du programme "comptabilité et trésorerie de l'Etat ";
- le paiement de la dépense, qui relève du programme "comptabilité et trésorerie de l'Etat ".

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

### PRESENTATION DES ACTIONS

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

Cette action incombe à la Direction de la Préparation et de la Programmation Budgétaires (DPPB), à la Direction de la Solde (DS), à la Direction de l'Exécution du Budget (DEB), la Direction des Normes et des Statistiques (DNS) ainsi que la Direction de l'Evaluation de la Performance des Politiques Budgétaires(DEPPB).

Elle consiste à :

- la modernisation de la gestion des finances publiques et au basculement intégral en mode LOLF au 1er janvier 2015;
- la mise en place effective des comptabilités budgétaire, matières et analytique prévues par la réforme ;
- bien évaluer les besoins des services de l'Etat ;
- procéder à leur hiérarchisation ;
- déposer la loi de finances dans les délais constitutionnels;
- exécuter les dépenses conformément aux autorisations budgétaires ;
- faire assimiler aux différents acteurs de la chaîne des dépenses les procédures d'exécution ;

- rendre plus fluide le circuit de la dépense dans sa partie administrative.

La DPPB élabore et dépose la loi de finances au Parlement dans les délais constitutionnels.

La DS assure la liquidation et le traitement des rémunérations des agents publics conformément aux informations émanant des différents centres de gestion. En outre, dans le cadre de la maîtrise de la masse salariale, elle est amenée à réaliser un certain nombre d'opérations visant notamment l'assainissement du fichier solde (contrôle de l'émargement, des titulaires de fonctions, etc.).

Après élaboration et programmation du budget par la DPPB, la DEB se charge de son exécution. La DEPPB se charge de l'évaluation de la politique budgétaire mise en place et veille à la pertinence et à la bonne utilisation des dépenses, tout en s'assurant de la cohérence des programmes mis en place.

Quant à la DNS, elle fixe les règles en matière de gestion budgétaire et assure la gestion de toutes les statistiques de la DGBFIP.

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

L'Etat, à l'instar des personnes physiques, doit faire à un moment donné le point de ses acquisitions en biens meubles et immeubles. Ce travail d'inventaire et d'évaluation du patrimoine de l'Etat est assuré par la Direction du Patrimoine Administratif et des Assurances (DPAA).

Il s'agit notamment de :

- procéder à l'évaluation en volume et en valeur du patrimoine existant ;
- mettre à jour le fichier patrimoine de l'Etat en enregistrant les sorties et les entrées.

Pour ce faire, la DPAA s'appuiera sur les différents services du patrimoine prévus par le décret n°0058/PR/MBCP du 16 janvier 2015 portant création et organisation de la DGBFIP.

### **ACTION N°3 :CONTROLE DESRESSOURCES ETDES 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.

Le premier contrôle est à la fois a priori et a posteriori. Il est modulable en fonction de la nature de la dépense, du seuil, de l'administration gestionnaire et de manière générale, des risques potentiels décelés.

Le second contrôle est essentiellement a posteriori et obéit également à l'approche par les risques. Il vise à terme à réduire et faire disparaître les écarts entre les prévisions et les recouvrements réalisés d'une part, et d'autre part, à mettre en place des mécanismes robustes permettant une meilleure mobilisation des recettes qui sont reversées au Trésor public.

Le décret qui crée la DGBFIP prévoit le déploiement des contrôleurs au sein des différentes administrations centrales et déconcentrées, ainsi que les trois (3) directions suivantes :

- Contrôle du Service Fait et de l'Exécution des marchés ;
- Audits et Lutte Anti-Fraude ;
- Contrôle Interne Contrôle Qualité.



**OBJECTIF N°1 : Consolider le mode de gestion par objectifs de programme**

- **Résultat annuel attendu** : Parvenir à asseoir la gestion budgétaire en mode BOP sur l'étendue du territoire.

**OBJECTIF N°2 : Optimiser la gestion de la dépense publique.**

- **Résultat annuel attendu n°1** : tenir le calendrier de préparation budgétaire ;
- **Résultat annuel attendu n°2** : consacrer au moins 60% du budget d'investissement aux projets d'investissement PSGE et s'assurer de son exécution ;
- **Résultat annuel attendu n°3** : parvenir à rendre soutenable la PBI ;
- **Résultat annuel attendu n°4** : auditer 50% des subventions allouées aux opérateurs de l'Etat et aux Collectivités locales ;
- **Résultat annuel attendu n°5** : réaliser 70% de contrôles sur place des dépenses des biens et services et des transferts et 90% des dépenses d'investissement ;
- **Résultat annuel attendu n°6** : exécuter la dépense de solde conformément à l'autorisation budgétaire ;
- **Résultat annuel attendu n°7** : produire le compte général administratif.

**OBJECTIF N°3 : Sécuriser et optimiser les ressources publiques.**

- **Résultat annuel attendu n°1** : avoir produit au moins deux cartographies de risques des administrations génératrices de recettes.
- **Résultat annuel attendu n°2** : accompagner les administrations fiscales dans la maîtrise de leurs risques.

**OBJECTIF N°4 : Disposer du bilan patrimonial de l'Etat en 2017.**

- **Résultat annuel attendu n°1** : avoir recensé et valorisé à 70% les biens meubles et immeubles de l'Etat sur le territoire national.

**OBJECTIF N°5 : Fonctionner avec un système d'information intégré de gestion budgétaire et comptable.**

- **Résultat annuel attendu n°1** : avoir stabilisé Vectis et Praxis.
- **Résultat annuel attendu n°2** : avoir déployé Vectis au niveau des RPROG.
- **Résultat annuel attendu n°3** : avoir terminé le paramétrage en mode programme de Gemonis (gestion des ressources humaines), de Stream (suivi et évaluation des projets), et de la version déconcentrée de Vectis.

**OBJECTIF N°6: Définir et mettre en place une GRH qui développe les compétences nécessaires à la mise en œuvre des missions.**

- **Résultat annuel attendu n°1** : mettre en place un plan de formation ;
- **Résultat annuel attendu n°2** : former au minimum 40 % des agents de la Direction Générale du Budget et de la Direction Générale du Contrôle des Ressources et des Charges Publiques conformément aux besoins réels des différentes entités (directions).

**OBJECTIF STRATEGIQUE N°1 : Consolider le mode de gestion par objectifs de programme**

Le résultat attendu : Parvenir à asseoir la gestion budgétaire en mode BOP sur l'étendue du territoire se décline en deux (2) résultats annuels :

- Résultat annuel 1 : avoir mis en place 16 centres de services partagés (CSP)
- Résultat annuel 2 : avoir réussi à produire 100% des tableaux de bord de programme prévus

**Résultats annuels effectivement atteints**

- Résultat annuel N°1 : 25 CSP ont été mis en place

Le résultat atteint est supérieur à l'engagement pris.

- Résultat annuel 2 : aucun tableau de bord dématérialisé n'a été produit.

**Indicateurs de performance**

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
1. Nombre de centres des services partagés	CSP			16	25	+9	25	
2. Pourcentage des tableaux de bord annuels produits	TDB			100	0	-100	90	100 (2018)

**Source des données :**

- Direction de la Performance de la Dépense Publique (application BDO).

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

Le résultat attendu qui était de parvenir à asseoir la gestion budgétaire BOP sur l'étendue du territoire est mesuré par les deux (2) indicateurs ci-dessus.

S'agissant de **l'indicateur N°1**, il était question pour les gestionnaires, de se faire assister dans l'exécution de leurs budgets par les Directions Centrales des Affaires Financières (DCAF) considérées comme des centres des services partagés.

Avec la création de la Direction Générale du Budget et des Finances Publiques, le nombre de DCAF est passé de seize (16) à vingt-cinq (26).

Pour de **l'indicateur N°2**, cent un (101) programmes dits de politique publique soumis à la démarche de performance étaient concernés dans le calcul. Trois cent trois (303) tableaux de bord (TDB) trimestriels devaient être produits pour aboutir à cent un (101) tableaux de bord annuels, soit un résultat de 100%.

Aucun programme n'a produit un tableau de bord annuel du fait de l'inaccessibilité de l'application informatique de production des tableaux de bord de performance. En effet, le partenaire a verrouillé l'application pour cause d'arriérés de paiement de la convention le liant à l'Etat.

En dépit de cette difficulté, onze (1) tableaux de bord de performance ont été produits manuellement par sept (7) programmes. Il s'agit de :

- ✓ Programme " Coordination des politiques urbaines " : 2TDB (1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> trimestre) ;
- ✓ Programme " Pilotage et Soutien aux politiques de l'économie forestière et protection de l'environnement" : 2TDB (1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> trimestre) ;
- ✓ Programme " Amélioration du cadre de vie, préservation de l'environnement et développement durable " 2 TDB (1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> trimestre) ;

- ✓ Programme " Développement rural " : 1TDB (1<sup>er</sup> trimestre) ;
- ✓ Programme " Administration du territoire" : 1 TDB (1<sup>er</sup> trimestre) ;
- ✓ Programme " Pilotage et soutien aux politiques de régulation et de stratégie économique" : 1 TDB (3<sup>ème</sup> trimestre) ;
- ✓ Programme "Elaboration et pilotage de la politique économique" : 1 TDB (2<sup>ème</sup> trimestre).

Par ailleurs, la difficile appropriation par les équipes de direction des programmes de la méthodologie d'élaboration des TDB a conduit, dans le PAP2016, à réviser la cible de 100 à 90% pour 2016, les 100% devant être atteints en 2018.

## OBJECTIF N°2 : Optimiser la gestion de la dépense publique

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- **Résultat annuel attendu n°1** : tenir le calendrier de préparation budgétaire
- **Résultat annuel attendu n°2** : consacrer au moins 60% du budget d'investissement aux projets d'investissement PSGE et s'assurer de son exécution ;
- **Résultat annuel attendu n°3** : parvenir à rendre soutenable la PBI ;
- **Résultat annuel attendu n°4** : auditer 50% des subventions allouées aux opérateurs de l'Etat et aux Collectivités locales ;
- **Résultat annuel attendu n°5** : réaliser 70% de contrôles sur place des dépenses des biens et services et des transferts et 90% des dépenses d'investissement ;
- **Résultat annuel attendu n°6**: exécuter la dépense de solde conformément à l'autorisation budgétaire ;
- **Résultat annuel attendu n°7**: produire le compte général administratif.

#### Résultats annuels effectivement atteints

- Résultat annuel N°1 : NC
- Résultat annuel N°2 : NC
- Résultat annuel N°3 : NC
- Résultat annuel N°4 : NC
- Résultat annuel N°5 : NC
- Résultat annuel N°6 : le niveau d'exécution de la solde est de 714,7 milliards contre 732,6 milliards dans la LFR soit un taux d'exécution de 98%.
- Résultat annuel N°7 : NC

#### Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
12. Nombre de jour(s)d'avance par rapport au délai légal de dépôt	jour			1			1	1
13. pourcentage du budget d'investissement affecté aux projets PSGE	%			≥60			≥75	≥90
14. Pourcentage des budgets validés à la première présentation	%			90			95	100
15. Délai moyen de validation de la PBI	jour			≤15			≤5	≤3

16. <i>Pourcentage de contrôles des dépenses des B&amp;S réalisés</i>	%			80			85	85
17. <i>Pourcentage de contrôles des dépenses des transferts réalisés</i>	%			80			90	100
18. <i>Pourcentage de contrôles des dépenses d'investissement réalisés</i>	%			90			95	≥95
19. <i>Pourcentage de subventions allouées aux Collectivités locales et aux Organismes publics personnalisés audités (vi)</i>	%			90			95	≥95
20. <i>Taux d'exécution de la masse salariale</i>	%			≤100	98		≤100	≤100
21. <i>Pourcentage des outils correctement élaborés</i>	%			100			100	100
22. <i>Taux d'avancement d'élaboration du compte administratif</i>	%			90			100	100

**Source des données :** DGBFiP

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

Résultat annuel N°1 : NC  
 Résultat annuel N°2 : NC  
 Résultat annuel N°3 : NC  
 Résultat annuel N°4 : NC  
 Résultat annuel N°5 : NC

**Résultat annuel N°6 :** le niveau d'exécution de la solde est de 98% (≤100%)

En 2015, en dépit des mesures d'augmentation de salaire et de paiement de la prime d'incitation à la performance (PIP), la dépense de solde a été exécutée en deçà de la prévision de la loi de finance.

En effet, sur une prévision de 732,6 milliards de FCFA inscrits dans la LFR 714,7 milliards de FCFA ont été exécutés soit un différentiel positif de 17.9 milliards de FCFA.

Ce résultat s'explique par la mensualisation de la PIP et la mise à la retraite systématique des agents de l'Etat

**Résultat annuel N°7 :** NC

### **OBJECTIF N°3 : Sécuriser et optimiser les ressources publiques**

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

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

- **Résultat annuel attendu n°1 :** avoir produit au moins deux cartographies de risques des administrations génératrices de recettes.
- **Résultat annuel attendu n°2 :** accompagner les administrations fiscales dans la maîtrise de leurs risques.

##### **Résultats annuels effectivement atteints**

- Résultat annuel N°1 : Non atteint
- Résultat annuel N°2 : Non atteint

## Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
1. <i>Nombre de cartographies de risques conçues</i>	Nb			2	0	-2	10	20 (2018)
2. <i>Nombre d'administrations ayant mis en place un contrôle interne</i>	Nb			2	0	-2	6	15 (2018)
3. <i>Ecart entre prévisions et recettes réalisées</i>	%			5	NR		3	<2 (2017)

Source des données : Ex-DGCRCP

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

La Direction du Contrôle Interne Contrôle Qualité a été créée par le décret n°0058/PR/MBCP du 16 janvier 2015 portant création et organisation de la DGBFIP. Son opérationnalisation n'est pas encore effective compte tenu de l'absence des locaux. Cette situation explique les résultats.

### **OBJECTIF N°4: Disposer du bilan patrimonial de l'Etat en 2017**

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- **Résultat annuel attendu n°1** : avoir recensé et valorisé à 70% les biens meubles et immeubles de l'Etat sur le territoire national.

#### Résultats annuels effectivement atteints

- Résultat annuel N°1 : Aucun avancement du recensement et de valorisation des biens et immeubles.

## Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
<i>Taux d'avancement du recensement et valorisation des biens meubles et immeubles</i>	%			70	0	-70	90	100 (2017)

Source des données ::

Direction du Patrimoine Administratif, Service Comptabilité Matières

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

L'objectif général de l'action « Gestion du Patrimoine de l'Etat » inscrit dans le PAP 2015 est de disposer du Bilan Patrimonial de l'Etat en 2017.

Pour y parvenir, le Service Comptabilité-Matières se devait de procéder à l'évaluation en volume et en valeur du patrimoine existant, et de mettre à jour le fichier patrimonial de l'Etat. Le résultat attendu en 2015 était « d'avoir recensé et valorisé à 70% les biens meubles et immeubles de l'Etat sur le territoire national ».

L'indicateur de performance portait sur le taux d'avancement du recensement et de valorisation des biens meubles et immeubles. La cible 2015 était de 70%. Le résultat de l'exercice 2015 est nul.

Le Bilan patrimonial de l'Etat a une approche triennale. En effet, le recensement et la valorisation des biens meubles et immeubles appartenant à l'Etat, devait débuter par la province de l'Estuaire, puis, par l'intérieur du pays et s'achever dans les missions diplomatiques.

Le montant inscrit dans la LFR 2015 pour les activités de la Comptabilité-Matières était de deux cent cinquante millions (250.000.000) de FCFA, mais ces crédits n'ont pas pu être engagés en raison des contraintes budgétaires.

Par ailleurs, un appel d'offre sur la valorisation des biens meubles de l'Etat à Libreville a été lancé en octobre 2015 et un cabinet d'expertise (NEW ACE) a été adjudicataire de ce marché. Malheureusement, la procédure a été suspendue pour les raisons sus-évoquées.

Ainsi, nous observons une performance négative au sein de l'Unité Opérationnelle « Gestion du Patrimoine de l'Etat », car aucune opération de recensement, encore moins de valorisation des biens meubles et immeubles de l'Etat n'a été effectuée.

Toutefois, les résultats sont susceptibles d'être améliorés en 2016 car une mise à disposition de cinquante-huit millions (58.000.000) de FCFA a été faite au trésor par la DGBFIP, et un plan d'action initié par la DPAA en collaboration avec le cabinet du DGBFIP pour la réalisation des opérations de recensements et de valorisation des biens immobiliers de l'Etat est en attente de validation et de mise en œuvre .

L'Unité Opérationnelle « Gestion du patrimoine de l'Etat » a accusé un retard dans l'atteinte des objectifs 2015. Mais, en raison de la volonté exprimée par la hiérarchie, qui a décidé de faire de la Comptabilité-Matières un projet prioritaire, nous pouvons espérer atteindre nos objectifs, si en dépit de la situation économique actuelle, les moyens sont mis à disposition.

Le bilan des activités au cours des deux (2) derniers exercices est encourageant car, en septembre 2014, un recensement des biens immeubles sur le territoire national a été réalisé, cependant, l'opération n'était pas effective dans la province de l'Estuaire.

Le fichier des biens immeubles de l'Etat qui comporte actuellement 9000 bâtiments, permettra à la Comptabilité-Matières de localiser les différents biens.

Par ailleurs, en 2015, un taux d'avancement positif au niveau des opérations de régularisation des propriétés foncières de l'Etat (71%) a été observé, soit, 699 titres fonciers créés en collaboration avec les services techniques et 707 parcelles bornées. Lesdits travaux sécurisent le patrimoine de l'Etat, fixent leur statut et constituent des préalables aux opérations de recensements et de valorisations des biens meubles et immeubles appartenant à l'Etat.

## **OBJECTIF N°5 : Fonctionner avec un système d'information intégré de gestion budgétaire et comptable**

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

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

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

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

- **Résultat annuel attendu n°1** : avoir stabilisé Vectis et Praxis.
- **Résultat annuel attendu n°2** : avoir déployé Vectis au niveau des RPROG.
- **Résultat annuel attendu n°3** : avoir terminé le paramétrage en mode programme de Gemonis (gestion des ressources humaines), de Stream (suivi et évaluation des projets).et de la version déconcentrée de Vectis.

### **Résultats annuels effectivement atteints**

- **Résultat annuel N°1** : Non atteint (estimation 45%)
- **Résultat annuel N°2** : Non atteint (Estimation 60%)
- **Résultat annuel N°3** : Gemonis (en cours de tests) / Stream non débuté (0%) / Vectis déconcentrée (0%)

## Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
1. <i>Nombre d'interventions correctives dans Vectis</i>	nombre			25	>100		10	≤5
2. <i>Nombre d'interventions correctives dans Praxis</i>	nombre			15	0	-15	5	≤2
3. <i>Pourcentage des RPROG où l'application est déployée</i>	%			100	5	-85	100	100
4. <i>pourcentage de règles de gestion Gemonis validées</i>	%			70	0	-70	100	100
5. <i>pourcentage de règles de gestion Stream validées</i>	%			75	0	-75	100	100
6. <i>pourcentage de règles de gestion vectis déconcentrée validées</i>	%			100	0	-100	100	100

**Source des données :** SSIES

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

#### **Résultat annuel attendu n°1**

- Les actions correctives menées sur VECTIS ne traduisent pas une stabilité obtenue de l'application mais plutôt de très nombreux dysfonctionnements.
- La principale mission pilotée par le MBCPD portait sur l'audit et le contrôle qualité de Vectis. A l'issue de cette mission 144 anomalies ont été relevées. Le plan d'actions y relatif consistait à corriger ces anomalies puis à procéder à des tests de validation afin d'amener VECTIS à stabilité.
- Les corrections ont été apportées, mais de nombreux dysfonctionnements supplémentaires relevés par la suite dans Vectis, ont compromis les tests de validation initialement prévus.
- Face à cette situation, l'approche visant la stabilité de VECTIS a été changée et la perspective modifiée : En 2016, VECTIS sera entièrement qualifiée (modules exploités et modules non encore exploités).
- L'application Praxis et le serveur qui l'accompagnent ont été installés auprès des utilisateurs (Direction du Patrimoine Administratif et des Assurances). Par la suite, des formations à l'attention des utilisateurs seront programmées ainsi que des campagnes de vulgarisation de l'application.

#### **Résultat annuel attendu n°2**

- Les RPROG sont encore nombreux à ne pas utiliser VECTIS et d'autres encore continuent de solliciter les informaticiens de la salle 18 sise à la DGBFIP.

#### **Résultat annuel attendu n°3**

- PRAXIS et GEMONIS ne sont toujours pas exploitées, notamment du fait de l'aspect chronophage (consommation excessive de temps) de VECTIS.

**OBJECTIF N°6: Définir et mettre en place une GRH qui développe les compétences nécessaires à la mise en œuvre des missions**

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- **Résultat annuel attendu n°1 :** *mettre en place un plan de formation ;*
- **Résultat annuel attendu n°2 :** *former au minimum 40 % des agents de la Direction Générale du Budget et de la Direction Générale du Contrôle des Ressources et des Charges Publiques conformément aux besoins réels des différentes entités (directions).*

## Résultats annuels effectivement atteints

- Résultat annuel N°1 : 50% des agents formés par rapport au plan de formation
- Résultat annuel N°2 : 5 types de compétences ont été développés
- Résultat annuel N°3 : 45% des actions prévues au titre de l'exercice 2015 ont été atteints

## Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
1. <i>Pourcentage d'agents formés</i>	%	NR	NR	40	50	+ 10 %	60	80
2. <i>Nombre de compétences développées</i>	NB	NR	NR	10	5	-5	15	20
3. <i>Taux de réalisation des actions de formation prévues</i>	%	NR	NR	100	45	-55 %	100	100

**Source des données :** Service des Ressources Humaines et des Moyens

## Explication du niveau d'atteinte des résultats :

- **Résultat annuel N°1 :** 50% des agents formés par rapport au plan de formation

### **Formations Réalisées :**

- Formation en Audit et Contrôle interne (39 agents) ; 39 agents prévus
- Formation sur le perfectionnement à l'outil Excel (11 agents) ; 41 agents prévus
- Le Contrôle Budgétaire en mode BOP (30 contrôleurs budgétaires et adjoints). 86 agents prévus
- Formation de 17 agents à l'international ; 17 agents prévus
- 42 agents formés sur les Normes Comptables appliqués à l'Administration Publique ; 94 agents prévus.

Soit : **139agents formés / 277 agents prévus**

### **Explication de la performance :**

- Certaines formations telles que « la formation sur le perfectionnement à l'outil Excel » n'ont pas nécessité de coûts ;
- La formation des 42 agents sur les normes comptables appliqués à l'Administration Publiques s'est étalée sur une journée.

**Résultat annuel N°2 :** 5 types de compétences ont été développés

Nombre de compétences développées :

- Audit
- Contrôle interne
- Outil Excel
- Normes Comptables Internationales
- La Budgétisation par Objectif de Programme (BOP)

Les objectifs de développement des compétences et de réalisation des actions de formations prévues n'ont pas été atteints car les effectifs ont augmentés (1136 contre environ 1000), ce qui a empêché l'exécution du plan de formation.



# PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES

## RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE

Actions et titres		Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
		AE ouvertes en LFR pour 2015 (a)	AE engagés en 2015 (b)	Ecart (b) - (a)	CP ouverts en LFR pour 2015 (c)	CP consommés en 2015 (d)	Ecart (d) - (c)
14.521.1	<b>Elaboration et Suivi de l'exécution des lois de finances</b>	22 673 400 222	806 408 221 115	783 734 820 893	22 673 400 222	806 408 221 115	783 734 820 893
	Titre 1. Charges financières de la dette			-	-	-	-
	Titre 2. Dépenses de personnel	1 239 343 000	618 383 630 797	617 144 287 797	1 239 343 000	618 383 630 797	617 144 287 797
	Titre 3. Dépenses de biens et services	13 924 533 472	60 856 367 293	46 931 833 821	13 924 533 472	60 856 367 293	46 931 833 821
	Titre 4. Dépenses de transfert	6 359 523 750	96 383 168 344	90 023 644 594	6 359 523 750	96 383 168 344	90 023 644 594
	Titre 5. Dépenses d'investissement	1 150 000 000	30 785 054 681	29 635 054 681	1 150 000 000	30 785 054 681	29 635 054 681
	Titre 6. Autres dépenses			-	-	-	-
14.521.2	<b>Gestion du patrimoine de l'Etat</b>	11 974 735 560	29 104 465 414	17 129 729 854	11 974 735 560	29 104 465 414	17 129 729 854
	Titre 1. Charges financières de la dette			-	-	-	-
	Titre 2. Dépenses de personnel	-	-	-	-	-	-
	Titre 3. Dépenses de biens et services	274 735 560	15 006 908 846	14 732 173 286	274 735 560	15 006 908 846	14 732 173 286
	Titre 4. Dépenses de transfert			-	-	-	-
	Titre 5. Dépenses d'investissement	11 700 000 000	14 097 556 568	2 397 556 568	11 700 000 000	14 097 556 568	2 397 556 568
	Titre 6. Autres dépenses			-	-	-	-
14.521.3	<b>Contrôle des ressources et des charges</b>	3 217 494 272	3 355 061 552	137 567 280	3 217 494 272	3 355 061 552	137 567 280
	Titre 1. Charges financières de la dette			-	-	-	-
	Titre 2. Dépenses de personnel	178 764 000	155 993 000	- 22 771 000	178 764 000	155 993 000	- 22 771 000
	Titre 3. Dépenses de biens et services	2 768 730 272	3 029 343 642	260 613 370	2 768 730 272	3 029 343 642	260 613 370
	Titre 4. Dépenses de transfert			-	-	-	-
	Titre 5. Dépenses d'investissement	270 000 000	169 724 910	-100 275 090	270 000 000	169 724 910	-100 275 090
	Titre 6. Autres dépenses			-	-	-	-
14.521	<b>Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources</b>	37 865 630 054	838 867 748 081	801 002 118 027	37 865 630 054	838 867 748 081	801 002 118 027
	Titre 1. Charges financières de la dette	-	-	-	-	-	-
	Titre 2. Dépenses de personnel	1 418 107 000	618 539 623 797	617 121 516 797	1 418 107 000	618 539 623 797	617 121 516 797
	Titre 3. Dépenses de biens et services	16 967 999 304	78 892 619 781	61 924 620 477	16 967 999 304	78 892 619 781	61 924 620 477
	Titre 4. Dépenses de transfert	6 359 523 750	96 383 168 344	90 023 644 594	6 359 523 750	96 383 168 344	90 023 644 594
	Titre 5. Dépenses d'investissement	13 120 000 000	45 052 336 159	31 932 336 159	13 120 000 000	45 052 336 159	31 932 336 159
	Titre 6. Autres dépenses	-	-	-	-	-	-

### Explication des principaux écarts :

Sur une dotation ouverte en Loi de Finances Rectificative de **37 865 630 054 FCFA**, l'exécution des dépenses du programme atteint un niveau de **838 867 748 081.cfa**. On constate un dépassement de **801 002 118 027FCFA**. De nombreuses raisons expliquent cet écart.

**Titre 2 :** Le dépassement observé **617 121 516 797FCFA** dans l'exécution de ce titre s'explique principalement par la prise en charge de la solde permanente de l'ensemble des agents publics. En effet, l'Unité Opérationnelle Coordination des Services de l'action 1 a bénéficié d'un transfert provenant de la mission « provisions ».

**Titre 3 :** Pour une dotation globale de **16 967 999 304 FCFA**, la situation d'exécution présente un dépassement de **61 924 620 477 FCFA** lié essentiellement à la prise en charge des dépenses d'inhumation ; de baux administratifs de transports internationaux, des frais d'assurances Les UO Coordination des Services et Gestion du Patrimoine de l'Etat respectivement des actions 1 et 2 ont bénéficié de transferts provenant de la mission provision.

**Titre 4 :** Pour un niveau de crédit inscrit de **6 359 523 750 FCFA**, l'exécution des crédits de ce titre s'élève globalement à **96 383 168 344 FCFA**. Ce dépassement s'explique, entre autres, par les dépenses de pensions, la prise en charge des mesures administratives des institutions, les dépenses de sécurité et de souveraineté, les transferts prise en charge de la gratuité en eau et en électricité. Ces dépenses ont été couvertes suite à un transfert provenant de la mission provision.

**Titre 5 :** inscrits à hauteur de **13 120 000 000 FCFA**, les crédits d'investissement ont été exécutés pour **45 052 336 159 FCFA**, soit un dépassement de **31 932 336 159 FCFA**. Pour cela, le programme a reçu un transfert de la mission « provisions » qui a permis de financer notamment la prise en charge des consultants de la DGBFIP et de la DGCP, l'acquisition des équipements pour l'ensemble de l'Administration, l'accompagnement dans le basculement en mode BOP, la réhabilitation des voiries de Port-Gentil.

### **RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME**

Numéro et intitulé du programme et de l'action		Crédits votés dans la LFR 2015 (a)	Mouvements : débit (b)	Mouvements : crédit (c)	Exécutions 2015 (d)
14.521	<b>Gestion des dépenses publiques et contrôle des ressources</b>	<b>37 865 630 054</b>	<b>-123 046 090</b>	<b>801 125 164 117</b>	<b>838 867 748 081</b>
	Titre 1. Charges financières de la dette				
	Titre 2. Dépenses de personnel	1 418 107 000	-22 771 000	617 144 287 797	618 539 623 797
	Titre 3. Dépenses de biens et services	16 967 999 304		61 924 620 477	78 892 619 781
	Titre 4. Dépenses de transfert	6 359 523 750		90 023 644 594	96 383 168 344
	Titre 5. Dépenses d'investissement	13 120 000 000	-100 275 090	32 032 611 249	45 052 336 159
	<b>Titre 6. Autres dépenses</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

### Explication des principaux mouvements :

Les mouvements affichent un niveau de **801 125 164 117FCFA**.en débit contre **123 046 090 FCFA** en crédit  
Ces différents mouvements s'enregistrent au niveau des titres suivants :

- **Titre 2 Dépenses de personnel** : crédits ouverts : **1 418 107 000FCFA** et exécutés à hauteur de **618 539 623 797 FCFA**, ce titre a enregistré une opération de débit de **22 771 000 FCFA** et de crédits de **617 144 287 797** ces mouvements ont permis la couverture de la solde permanente de l'ensemble des agents publics de l'Etat ainsi que les présalaires ;
- **Titre 3 Dépenses de biens et service:** crédits ouverts **16 697 999 304 FCFA** exécutés à hauteur de **78 892 619 781FCFA** soit un dépassement de **61 924 620 477FCFA**. ce mouvement a permis de financer les dépenses imprévisibles de fonctionnement des autres programmes.
- **Titre 4 Dépenses de transfert:** crédits ouverts : **6 359 523 750 FCFA** et exécutés à hauteur de **96 383 168 344 FCFA**, ce titre a enregistré une opération de débit de **90 023 644** qui a permis la prise en charge des dépenses de pensions, des mesures administratives des institutions, les dépenses de sécurité et de souveraineté, la prise en charge de la gratuité en eau et en électricité ;

- **Titre5. Dépense d'investissement** : crédits ouverts **13 120 000 000** FCFA exécutés à hauteur de **45 052 336 159** FCFA ce titre a enregistré une opération de débit de **100 275 090 FCFA** et de crédits de **32 032 611 249 FCFA**. Ces mouvements ont permis entre autre de couvrir les dépenses d'équipements de l'ensemble de l'administration générale et le transfert pour la subvention accordée à la Caisse de pension et des prestations familiales.

# EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS

## EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT

Emplois de l'administration	Effectifs au 31-déc-13	Effectifs au 31-déc-14	Effectifs au 1 <sup>er</sup> janvier 2015	Mouvements d'effectifs en 2015			Effectifs au 31.12. 2015
				Sorties	Entrées	Ecart (entrées - sorties)	
<b>Agents hors catégorie</b>							
<b>Agents de catégorie A</b>	575	655	655	17	33	16	671
Permanents	575	655	655	17	33	16	671
Non permanents							
<b>Agents de catégorie B</b>	239	286	286	13	0	-13	273
Permanents	239	286	286	13	0	-13	273
Non permanents							
<b>Agents de catégorie C</b>	58	48	48	2	0	-2	46
Permanents	58	48	48	2	0	-2	46
Non permanents							
<b>Agents sur solde indiciaire (Cat A + B + C)</b>	872	989	989	32	33	1	990
<b>Main d'œuvre non permanente</b>	129	147	147	1	0	-1	146
<b>Total pour les emplois de l'administration au niveau du programme</b>	1001	1136	1136	33	33	0	1136

### Explication des évolutions :

- Globalement, les effectifs entre le 1<sup>er</sup> janvier 2015 et le 31 décembre 2015 sont restés inchangés malgré les mouvements observés dans chaque catégorie.
- Les agents en présalaires sont inclus dans les différentes catégories.
- Les entrées concernent les agents qui n'étaient pas dans les effectifs de l'ex DGB, DGCRCP et qui ont intégré la DGBFIP lors du Conseil des Ministres du 16 juillet 2015. Les sorties sont liées aux mises en retraite des agents.

## EVOLUTION DES EMPLOIS DES OPERATEURS

### Opérateur : Caisse des Pensions et des Prestations Familiales

Emplois rémunérés	Effectifs au 31.12.2013	Effectifs au 31.12.2014	Effectifs au 31.12.2015	Ecart entre fin 2014 et fin 2015
Emplois rémunérés par le programme - inclus dans le plafond d'emplois du ministère (2)	0	1	20	19
Emplois rémunérés par l'opérateur - hors plafond d'emplois du ministère (3)	0	6	40	34
<b>Total pour l'opérateur</b>	0	7	60	53
<b>Total pour le programme</b>				

**Commentaire sur les effectifs des opérateurs et sur le rapport entre l'évolution des effectifs Etat et l'évolution des effectifs des opérateurs :**

La nomination des dirigeants de la CPPF intervient au quatrième trimestre de l'année 2014, ce qui laisse très peu de temps pour renforcer l'équipe nécessaire au lancement des activités.

La phase opérationnelle des activités de la CPPF débute réellement en 2015 avec le recrutement de 53 personnes, représentant 88% des effectifs au 31 décembre 2015.

# 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	1 418 107 000	1 418 107 000	618 539 623 797	618 539 623 797	617 121 516 797	617 121 516 797
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 consommés</b>	<b>1 418 107 000</b>	<b>1 418 107 000</b>	<b>618 539 623 797</b>	<b>618 539 623 797</b>	<b>617 121 516 797</b>	<b>617 121 516 797</b>

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

La masse salariale de l'Etat ayant été exécutée dans le programme, il est difficile de distinguer la main d'œuvre non permanente et de la solde permanente.

Nous notons que le montant exécuté ne couvre que les dépenses de la MONP du programme

## 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 : Elaboration et suivi de l'exécution des lois de finances</b>	<b>13 924 533 472</b>	<b>13 924 533 472</b>	<b>60 856 367 293</b>	<b>60 856 367 293</b>	<b>46 931 833 821</b>	<b>46 931 833 821</b>
Activité 1 : Elaboration des lois de finances	1 940 000 001	1 940 000 001	1 940 000 001	1 940 000 001	0	0
Activité 2 : Mise en place du budget des autonomies de gestion	26 622 000	26 622 000	26 622 000	26 622 000	0	0
Activité 3 : Réservation des postes budgétaires	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	0	0
Autres activités diverses :	1 227 516 000	1 227 516 000	1 227 516 000	1 227 516 000	0	0
Activité 4 : Opérationnalisation et vulgarisation de la réforme	851 294 895	851 294 895	851 294 895	851 294 895	0	0
Activité 5 : Contrôle et suivi de l'exécution des projets	382 787 500	382 787 500	382 787 500	382 787 500	0	0
Activité 6 : Examen projet de loi de finances	30 000 000	30 000 000	30 000 000	30 000 000	0	0
Activité 7 : Fonctionnement des services	363 410 042	363 410 042	363 410 042	363 410 042	0	0
Activité 8 : Missions et renforcement des capacités	741 668 932	741 668 932	741 668 932	741 668 932	0	0
Activité 9 : Optimisation des systèmes d'information intégrés de gestion budgétaire et comptable	88 725 000	88 725 000	88 725 000	88 725 000	0	0
Activité 10 : Suivi des performances budgétaires			75 000 000	75 000 000	75 000 000	75 000 000
Activité 11 : Communication du NSR aux agents publics	69 082 570	69 082 570	94 082 570	94 082 570	25 000 000	25 000 000
Activité 12 Séminaire de formation sur le management	47 800 000	47 800 000	47 800 000	47 800 000	0	0 -

Activité 13 : Contrôle des Titulaires de Fonctions	38 400 000	38 400 000	38 400 000	38 400 000	0	0 -
Activité 14: Contrôle des bénéficiaires des présalaires	47 800 000	47 800 000	47 800 000	47 800 000	0	0 -
Activité 15: Mise en place du E-solde	36 660 000	36 660 000	36 660 000	36 660 000	0	-
Activité16 : paiement des rappels aux agents retraités	38 000 000	38 000 000	38 000 000	38 000 000	0	-
Activité17 : Opérationnalisation Gargantua	70 416 404	70 416 404	70 416 404	70 416 404	0	-
Activité 18 : Fonctionnement DS	236 609 927	236 609 927	236 609 927	236 609 927	0	-
Activité 19 : Fonctionnement DEB	508 872 281	508 872 281	508 872 281	508 872 281	0	
Activité 20 : Transport	495 561 986	495 561 986	495 561 986	495 561 986	0	
Activité 21 ; Formation	81 577 325	81 577 325	81 577 325	81 577 325	0	
Activité 22 : Frais de scolarité	434 680 969	434 680 969	434 680 969	434 680 969	0	
Activité 23 : Missions	646 263 120	646 263 120	646 263 120	646 263 120	0	
Activité 24 : Mobiliers et matériels informatiques	251 072 164	251 072 164	251 072 164	251 072 164	0	
Activité 25 : Régies d'avances	200 554 800	200 554 800	200 554 800	200 554 800	0	
Autres dépenses	5 900 452 451	5 900 452 451	51 880 991 377	51 880 991 377	46 831 833 821	46 831 833 821
<b>Action 2 Gestion du patrimoine de l'Etat</b>	<b>274 735 560</b>	<b>274 735 560</b>	<b>15 006 908 846</b>	<b>15 006 908 846</b>	<b>14 732 173 286</b>	<b>14 732 173 286</b>
Activité 1 : Fonctionnement de la DPAA			43 059 998	43 059 998		
Activité 2 : Mission relative aux baux résiliés devant faire l'objet de réhabilitation			38 900 000	38 900 000		
Activité 3 : Mission de contrôle des arriérés des polices d'assurances			37 350 000	37 350 000		
Activité 4 : Gestion des imprimés administratifs			658 876 467	658 876 467		
Activité 5 :Projet de réforme de la politique de gestion du patrimoine			16 808 000	16 808 000		
Activité 6 :Mission relative à la réhabilitation des villas administratives			8 335 000	8 335 000		
Activité 7 :Mission suivi du patrimoine administratif dans le Haut-Ogooué			10 000 000	10 000 000		
Activité 8 :Mission sur le rapatriement du mobilier stocké en France			40 434 900	40 434 900		
Activité 9 : Mission gestion du patrimoine administratif			11 238 000	11 238 000		
Activité 10: Règlement des baux administratifs et locations diverses			13 785 020 067	13 785 020 067		
Transport scolaire et universitaire – internationaux			356 886 414	356 886 414		
<b>ACTION 3 Contrôle des ressources et des charges</b>	<b>2 768 730 272</b>	<b>2 768 730 272</b>	<b>3 029 343 642</b>	<b>3 029 343 642</b>	<b>260 613 370</b>	<b>260 613 370</b>
Activités					0	0
Activité 1 : Communication des services			107 747 600	107 747 600		
Activité 2 : Audit de la SOGATRA			31 893 099	31 893 099		

Activité 3 : Accompagnement opérationnalisation de la réforme			271 872 300	271 872 300		
Activité 4 : Audit des abus administratifs			20 096 800	20 096 800		
Activité 5 : Contrôle et suivi de l'exécution des marchés publics			19 910 000	19 910 000		
Activité 6 : Impressions			28 934 050	28 934 050		
Activité 7 : Fonctionnement des services			464 972 610	464 972 610		
Activité 8 : Mises aux normes installations électriques DGBFIP			98 393 550	98 393 550		
Activité 9 : Mission			663 104 293	663 104 293		
Activité 10 : Renforcement des capacités			92 772 000	92 772 000		
Activité 11 : Travaux d'examen du projet de loi de finances 2015, de mise en place du budget et de clôture budgétaire de l'exercice 2015			374 500 000	374 500 000		
Activité 12 : Travaux du Comité Interministériel d'audit et de Certification de la Dette Intérieure CIACDIE			500 000 000	500 000 000		
<b>autres dépenses</b>			855147340	855147340		
<b>Total des crédits de titre 3 consommés</b>	<b>16 967 999 304</b>	<b>16 967 999 304</b>	<b>78 892 619 781</b>	<b>78 892 619 781</b>	<b>61 924 620 477</b>	<b>61 924 620 477</b>

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

Les dépenses du titre 3 pour le budget 2015 en ce qui concerne le programme Gestion de la dépense et Contrôle des Charges se déclinent essentiellement telles qu'il suit :

**Pour l'action: Elaboration et suivi de l'exécution des lois de finances :**

- Elaboration des lois de finances 1 940 000 000 FC FA ;
- Opérationnalisation et vulgarisation de la réforme 1 227 516 000 FCFA ;
- Contrôle et suivi de l'exécution des projets 851 294 895 FCFA ;
- Optimisation des systèmes d'information intégrés de gestion budgétaire et comptable 741 668 932 FCFA ;
- Autres dépenses de fonctionnement : 51 880 991 377 FCFA.

**Pour l'action Gestion du patrimoine de l'Etat**

- Gestion des imprimés administratifs : 689 990 129 FCFA ;
- Règlement des baux administratifs et locations diverses : 14 141 906 481 FCFA ;
- Transport scolaire et universitaire- internationaux : 356 886 414 FCFA.

**Pour l'action Contrôle des ressources et des charges :**

- Accompagnement opérationnalisation de la réforme : 271 872 300 FCFA ;
- Fonctionnement des services : 464 972 610 FCFA ;



- Travaux d'examen du projet de loi de finances 2015, de mise en place du budget et de clôture budgétaire de l'exercice 2015 : 374 500 000FCFA ;
- Travaux du Comité Interministériel d'audit et de Certification de la Dette Intérieure CIACDIE: 500 000 000FCFA

#### 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 : Elaboration et Suivi de l'exécution des lois de finances</b>	<b>6 359 523 750</b>	<b>6 359 523 750</b>	<b>96 383 168 344</b>	<b>96 383 168 344</b>	<b>90 023 644 594</b>	<b>90 023 644 594</b>
Dépenses de sécurité et de souveraineté						
dépense de pension						
mesures administratives des institutions						
gratuité en eau et en électricité						
<b>Total des crédits de titre 4 consommés</b>	<b>6 359 523 750</b>	<b>6 359 523 750</b>	<b>96 383 168 344</b>	<b>96 383 168 344</b>	<b>90 023 644 594</b>	<b>90 023 644 594</b>

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

L'exécution de ce titre, a permis la prise en charge des dépenses de pensions, des mesures administratives des institutions, les dépenses de sécurité et de souveraineté, la prise en charge de la gratuité en eau et en électricité. Ces dépenses ont été couvertes par des transferts provenant de la mission « Provisions».

#### 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 Elaboration et suivi de l'exécution des lois de finances</b>	<b>1 150 000 000</b>	<b>1 150 000 000</b>	<b>30 785 054 681</b>	<b>30 785 054 681</b>	<b>29 635 054 681</b>	<b>29 635 054 681</b>
<b>Projet de développement</b>	0	0	0	0	0	0
Accompagnement dans l'opérationnalisation de la réforme			4 328 129 256	4 328 129 256	4 328 129 256	4 328 129 256
Mise aux normes de la salle machine	150 000 000	150 000 000	0	0	-150 000 000	-150 000 000
Audit de la Performance des dépenses publiques DGBFIP	0	0	97 737 593	97 737 593	97 737 593	97 737 593
Cadrage des Dépenses à Moyen Terme	0	0	500 000 000	500 000 000	500 000 000	500 000 000
Maintenance du progiciel GEMONIS	0	0	227 029 342	227 029 342	227 029 342	227 029 342
Projet Vectis	0	0	1 620 336 290	1 620 336 290	1 620 336 290	1 620 336 290
<b>Projet d'équipement</b>	0	0				
Equipements de bureaux	0	0	568 300 000	568 300 000	568 300 000	568 300 000
Etudes et équipements informatiques	0	0	515 170 897	515 170 897	515 170 897	515 170 897
Travaux de réhabilitation de bureaux	0	0	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000
Projet Caisse des Pensions et des Prestations Familiales	1 000 000 000	1 000 000 000	525 000 000	525 000 000	-475 000 000	-475 000 000
Autres projets d'équipements			22 353 351 303	22 353 351 303	22 353 351 303	22 353 351 303

<b>ACTION 2 Gestion du patrimoine</b>	<b>11 700 000 000</b>	<b>11 700 000 000</b>	<b>14 097 556 568</b>	<b>14 097 556 568</b>	<b>2 397 556 568</b>	<b>2 397 556 568</b>
Travaux de réhabilitations et réfections des baux et bâtiments administratifs	11 000 000 000	11 000 000 000	11 772 575 730	11 352 537 611	772 575 730	772 575 730
Equipements des bureaux			123 424 363	123 424 363	123 424 363	123 424 363
Entretiens et réparations des bâtiments administratifs			413 527 211	413 527 211	413 527 211	413 527 211
Autres services professionnels			26 019 000	26 019 000	26 019 000	26 019 000
Règlement factures de loyer de deux immeubles qui sont occupées par l'UNESCO FAO et l'OMS			240 000 000	240 000 000	240 000 000	240 000 000
Régularisation du patrimoine de l'Etat	450 000 000	450 000 000	0	0	-450 000 000	-450 000 000
Comptabilité matières	250 000 000	250 000 000	0	0	-250 000 000	-250 000 000
Autres projets diverses			1 522 010 264	1 522 010 264	1 522 010 264	1 522 010 264
<b>ACTION 3 Contrôle des ressources et des charges</b>	<b>270 000 000</b>	<b>270 000 000</b>	<b>169 724 910</b>	<b>169 724 910</b>	<b>100 275 090</b>	<b>100 275 090</b>
Accompagnement Opérationnalisation de la réforme			146 909 000	146 909 000	146 909 000	146 909 000
Construction bureaux et logement CB provinciaux y compris achat parcelle	270 000 000	270 000 000	755 200	755 200	-269 244 800	-269 244 800
<b>Autres projets diverses</b>			<b>22 060 710</b>	<b>22 060 710</b>	<b>22 060 710</b>	<b>22 060 710</b>
<b>Total des crédits de titre 5 consommés</b>	<b>13 120 000 000</b>	<b>13 120 000 000</b>	<b>45 052 336 159</b>	<b>45 052 336 159</b>	<b>31 932 336 159</b>	<b>31 932 336 159</b>

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

Pour un niveau voté de **13 120 000 000 FCFA**, l'exécution détaillée des dépenses d'investissement affiche un niveau global de **45 052 336 159 FCFA** qui se répartit comme suit :

**Action 1 Elaboration et suivi de l'exécution des lois de finances**

**Les projets de développement**

Ces projets comprennent entre autre les projets :

- Accompagnement dans l'opérationnalisation de la réforme : 4 328 129 256 FCFA ;
- Cadrage des Dépenses à Moyen Terme : 500 000 000 FCFA ;
- Maintenance du progiciel GEMONIS : 227 029 342 FCFA;
- Projet Vectis : 1 620 336 290 FCFA

**Les projets Projet d'équipements**

Il s'agit entre autre des :

- Equipements de bureaux : 568 300 000 FCFA ;
- Etudes et équipements informatiques : 515 170 897 FCFA ;
- Travaux de réhabilitation de bureaux : 50 000 000 FCFA ;
- Projet Caisse des Pensions et des Prestations Familiales : 525 000 000 FCFA ;
- Equipements divers : 22 353 351 303FCFA (équipements de l'ensemble de l'administration)

❖ **Action 2 Gestion du patrimoine**

Les crédits exécutés pour la couverture des dépenses de cette action portent majoritairement sur les projets de Travaux de réhabilitations et de réfections des baux et bâtiments administratifs.

❖ **Action 3 Contrôle des ressources et des charges**

Le détail des projets financés par les crédits exécutés se présente ainsi qu'il suit :

- Accompagnement Opérationnalisation de la réforme : **146 909 000 FCFA** ;
- Equipements de bureaux : **755 200 FCFA** ;
- Les autres projets divers pour **22 060 710 FCFA**.

# BILAN DES CAP AVEC LES OPERATEURS

## OPERATEUR Caisse des Pensions et des Prestations Familiales des Agents de l'Etat

### Présentation de l'opérateur

- Décret n°0049/PR/MBCP du 12 janvier 2015 portant Statuts de la Caisse des Pensions et des Prestations Familiales des Agents de l'Etat (CPPF).
- Conformément aux dispositions des articles 1<sup>er</sup> et 6 du décret N°0236/PR/MBCP du 08 juillet 2014, la Caisse est un établissement public à caractère administratif doté de la personnalité morale et jouissant de l'autonomie de gestion administrative et financière. La CPPF est placée sous la Tutelle technique du Ministère du Budget. Elle exerce son activité selon les principes d'organisation administrative, financière et comptable définis par les textes en vigueur et les statuts présents.

### EVOLUTION DES EMPLOIS DES OPERATEURS

Opérateur : CPPF

### Crédits consommés en 2015 par l'opérateur

#### Contribution financière de l'Etat au titre de l'exercice 2015

Programmes	Crédits ouverts	Crédits consommés
Contribution au financement des emplois de l'opérateur	-	-
Contribution au fonctionnement de l'opérateur	951 586 800	904 007 460
Contribution aux investissements propres de l'opérateur	1 000 000 000	525 000 000
<b>Total de la contribution financière de l'Etat</b>	<b>1 951 586 800</b>	<b>1 429 007 460</b>

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

#### Explication des principaux écarts :

L'écart existant au niveau des dépenses de biens et services est consécutif à la décote de 5% pour la réserve obligatoire de l'Etat.

Pour l'investissement, hormis la décote de 15% gelée par l'Etat, la CPPF a réellement consommé, jusqu'au 31 décembre 2015, **290 millions** de la subvention d'investissement.

Les écarts CP s'expliquent par les décaissements des fonds par la Direction Générale de la Comptabilité et du Trésor (DGCPT) qui s'effectuaient progressivement compte tenu de la trésorerie disponible.

Les crédits de fonctionnement ont permis de couvrir les dépenses en fournitures de bureaux, les locations de salle, les formations, une partie des charges de personnel, les missions et les campagnes de formation et de sensibilisation de nos assurés.

Les crédits d'investissement ont permis de financer les travaux d'installation et d'aménagement du siège de la délégation de l'Estuaire, les dépenses d'acquisition du matériel et mobilier de bureau, la prise en main de DV WEB, l'acquisition du matériel informatique et du matériel de transport, les dépenses relatives aux études actuarielles et l'acquisition d'un ERP (financier et comptable, GRH, paie et achats). Une partie des charges de personnel a été financée par les crédits d'investissement.

### 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</b>			<b>951 586 800</b>	<b>904 007 460</b>	
Fonctionnement			475 000 000	200 000 000		
Charges de personnel				275 000 000		
Fonctionnement			429 007 460	90 000 000		
Charges de personnel				100 000 000		
Fonctionnement				239 007 460		
<b>Total titre 3</b>			<b>951 586 800</b>	<b>904 007 460</b>		

Le budget 2015 n'ayant pas prévu une dotation pour son fonctionnement, la Caisse de pensions a bénéficié des virements de crédits de **951 586 800 FCFA** provenant d'autres programmes du Ministère.

Après déduction de la réserve obligatoire de 5%, les crédits disponibles (**94 007 460 FCFA**) ont permis de couvrir les dépenses en fournitures de bureaux, les locations de salle, les formations, une partie des charges de personnel, les missions et les campagnes de formation et de sensibilisation de nos assurés.

### 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</b>	<b>1 000 000 000</b>	<b>1 000 000 000</b>	<b>525 000 000</b>	<b>525 000 000</b>	<b>475 000 000</b>	<b>475 000 000</b>
Projet de développement ou d'équipement			200 000 000	200 000 000		
Projet de développement ou d'équipement						
Projet de développement ou d'équipement			100 000 000	100 000 000		
Projet de développement ou d'équipement			70 000 000	70 000 000		
Projet de développement ou d'équipement			155 000 000	155 000 000		
<b>Total des crédits de titre 5 consommés</b>	<b>1 000 000 000</b>	<b>1 000 000 000</b>	<b>525 000 000</b>	<b>525 000 000</b>	<b>475 000 000</b>	<b>560 000 000</b>

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

Les crédits d'investissement consommés ont financé les travaux d'installations et aménagements du siège, de la délégation de l'Estuaire, les dépenses d'acquisitions du matériel et mobilier de bureau, prise en main de DV WEB, du matériel informatique, du matériel de transport; les dépenses relatives aux études actuarielles et l'acquisition d'un ERP (financier et comptable, GRH, Paie et Achats). Une partie des charges du personnel a été financée par les crédits d'investissement.

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

<b>Objectif O/P1.1 : Améliorer la qualité de l'offre de service retraite</b> <b>Objectif de rattachement dans le PAP 2015 du Programme ou mission permanente de l'opérateur : PENSIONS DU REGIME GENERAL</b>				
<b>Rappel des indicateurs</b>	<b>Rappel du résultat 2014</b>	<b>Cible 2015</b>	<b>Résultat 2015</b>	<b>Ecart</b>
Indicateur 1 : Délai de traitement de réception-pension provisoire (APA)		≤60 jours	34 jours	-26 jours
Indicateur 2 : Délai de traitement APA-concession définitive		≤60 jours	117 jours	+ 57 jours
Indicateur 3 : Nombre de pensions provisoires		4519 dossiers	3199 dossiers	1320 dossiers

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

- **Réduire les délais de traitement de dossiers pensions.**
  - **objectif a été atteint à 100% pour le premier indicateur.**

En effet on a eu :

- Un chef de service par type de pensions (pensions civiles, militaires et contractuelles).
- Un suivi hebdomadaire des dossiers des pensionnés par le Front office.
- Mise à disposition par la CPPF et sur DVWeb d'outils de communication permettant de joindre facilement les assurés ;
- L'appui de l'Agence Comptable de rattachement avec la mise à disposition d'agents liquidateurs permettant ainsi d'augmenter le nombre de dossiers liquidés dans les mêmes délais qu'auparavant.
- Certains éléments de dossiers de réversion sont illisibles et non conformes. Par conséquent, le traitement du dossier est suspendu en attendant la transmission des informations par les assurés.

**Pour ce qui est du premier indicateur** (Délai de traitement de la réception-pension provisoire (APA), ce délai pluriannuelle de 30 jours sera respecté dans le temps du fait que les dossiers au niveau du service des pensions sont liquidés en moins de 30 jours dès leur réception. En revanche, pour les dossiers de réversion, certains documents sont illisibles et non conformes. Par conséquent, le traitement du dossier est suspendu en attendant le retour des informations par les assurés, ce qui prolonge les délais de traitement.

Ici, le véritable enjeu est celui de la réception des dossiers par la CPPF. Les dossiers de pensions devant être transmis directement par la Fonction publique ou les Centres de gestion et non par le retraité. Une procédure est en cours pour réduire les délais d'attente avant la perception du premier APA, après la mise à la retraite. Aussi, avec la réforme des Pensions, tout nouveau dossier liquidé est mis en concession le mois suivant le premier paiement, d'où les 60 jours pour le délai pluriannuel.

- **Réduire le stock des pensions provisoires**
  - **Objectif non atteint, mais le taux de réalisation des mises en concession est de 70.79%.**

Cela résulte de l'organisation qui a été mise en place:

- liquidateurs vérifient l'exhaustivité des dossiers ;
- les chefs de service contrôlent les montants des rappels et retenues pour chacun des dossiers
- avec la collaboration du Contrôle Budgétaire de rattachement.

Cette collaboration a permis d'apurer le stock des pensions principales. Les pensions provisoires restantes de l'ancien stock (année 2015) sont en réalité, des pensions de réversions à plus de 95%.

A ce niveau, la principale difficulté était la mobilisation des agents liquidateurs se trouvant sur deux sites et la complexité du traitement des réversions pour des anciens dossiers (reconstitution des dossiers, pièces introuvables).

<b>Objectif O/P1.2 : Optimiser la prévision des charges et des ressources de pensions</b>				
<b>Objectif de rattachement dans le PAP 2015 du Programme ou mission permanente de l'opérateur : PENSIONS DU REGIME GENERAL</b>				
Rappel des indicateurs	Rappel du résultat 2014	Cible 2015	Résultat 2015	Ecart
Indicateur 1 : Taux d'exécution des pensions		85,82	52,72	33.10

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

- Pour la prévision des charges, 85,82 milliards étaient prévus. 52,72 milliards ont été exécutés soit 61.43% de ce qui était prévu. La Cible prévoyait un dépassement de 5%. D'où la nécessité d'affiner nos prévisions en tenant compte d'un certain nombre de paramètres, tout en gardant à l'esprit le nouveau système des pensions et son impact à long terme qui soulèvera certainement les problèmes de soutenabilité de la charge des pensions.
- Le nouveau système de rémunération a eu comme première conséquence, l'augmentation des cotisations salariales (du fait de l'augmentation de l'assiette de prélèvement), ce qui a entraîné une diminution de la subvention d'équilibre. De plus, les pensions payées dès juillet 2015 n'ont pas été faites sur le NSR, mais sur l'ancien système.
- L'objectif pluriannuel de 100%, signifie que les prévisions soient égales aux charges réelles. Cela reste du domaine du possible avec l'autonomisation de la CPPF et la mise en place d'une part employeur-Etat

<b>Objectif O/P2.1 : Améliorer la qualité de l'offre de service aux assurés</b>				
<b>Objectif de rattachement dans le PAP 2015 du Programme ou mission permanente de l'opérateur : PENSIONS DU REGIME SPECIAL</b>				
Rappel des indicateurs	Rappel du résultat 2014	Cible 2015	Résultat 2015	Ecart
Indicateur 1 : Délai de traitement de réception-pension provisoire (APA)		≤ 40 jours	34 jours	+06jours
Indicateur 2 : Délai de traitement APA-concession définitive		18 mois	5 mois	-13 mois
Indicateur 3 : Nombre de pensions provisoires/Nombre des pensions concédées		200	155	05

- Tout comme les pensions du régime général, les pensions du régime spécial vont avoir les conditions de traitement. Le volume de nouveau départ étant moins important (pic observé lors des fins de législatures), il est aisé de les concéder.
- La réduction des délais de traitement de ces dossiers pensions au niveau de la transmission à la CPPF se fera désormais via les DCRH.

La difficulté majeure restera le traitement des repris en solde à ce niveau.

<b>Objectif O/P2.2 : Optimiser la prévision des dépenses et des ressources des pensions</b>				
<b>Objectif de rattachement dans le PAP 2015 du Programme ou mission permanente de l'opérateur : PENSIONS DU REGIME SPECIAL</b>				
Rappel des indicateurs	Rappel du résultat 2014	Cible 2015	Résultat 2015	Ecart
Indicateur 1 : Taux d'exécution des pensions		120		

- Le sous compte des pensions spéciales est en déséquilibre. Les retenues sur émoluments sont largement en deçà de ce qu'il faudrait pour couvrir ce sous compte. En effet, les cotisations ou retenues d'un assuré sur toute une législature au Parlement, ne couvrent que 10 mois de paiement de sa pension d'ancien parlementaire.
- D'où la nécessité d'affiner cette prévision, bien que nous soyons dans le cadre des dépenses évaluatives.

**Résultats de l'Etat par rapport aux engagements pris**

<b>Objectif E/P1.1 : Garantir la liquidation et le règlement des droits des affiliés, des agents publics et des retraités en matière de prestations familiales et de pensions</b>				
Rappel des indicateurs	Rappel du résultat 2014	Cible 2015	Résultat 2015	Ecart
Indicateur 1 : Taux de réalisation du protocole d'accord CPPF-DGBFIP		100%		
Indicateur 2 : Taux de réalisation du protocole d'accord CPPF-DGCPT		100%		
Indicateur 3 : Niveau de prise en main DV WEB		100%	50%	50%

# PROGRAMME COMPTABILITE ET TRESORERIE DE L'ETAT



# BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME

## PRESENTATION DU PROGRAMME

### PERIMETRE DU PROGRAMME

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

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

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

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

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

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

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

Le responsable du programme (RPROG) est le Directeur Général de la Comptabilité Publique et du Trésor,

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, a été cette fois-ci pleinement prise en compte avec l'adoption du décret n°0280/PR/MBCP du 22/08/2014 portant création et attributions de la DGCPT.

Ce nouveau décret rend plus cohérente la déclinaison du programme « Comptabilité et Trésorerie de l'Etat » en deux actions que sont :

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

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

L'action recouvre l'ensemble des activités effectuées par le comptable public en vue de produire, dans les délais, des comptes conformes aux exigences législatives et réglementaires en vigueur. Cette action inclut notamment, pour ce qui est de la dépense publique, la prise en charge et la mise en règlement des ordonnances budgétaires, leur comptabilisation et enfin l'élaboration et la transmission des comptes à la Cour des comptes.

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'usagers 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 ;
- le niveau de crédibilité du Trésor Public vis-à-vis des partenaires financiers nationaux et internationaux se dégrade, comme en témoigne le récent 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 usagers 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 des demandes ; et les personnes morales, fournisseurs de l'Etat, veulent que leurs factures soient réglées en temps et en heure, alors que les arriérés de paiement du Trésor Public n'ont jamais été aussi élevés.

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 du Trésor Public 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 2014-2017 avec l'ensemble de ses responsables, la DGCPT s'est dotée d'un outil qui va lui permettre de se réformer en profondeur sur un horizon de trois ans. Ce plan comprend également un ensemble de mesures d'urgence pour atteindre des résultats tangibles dès la fin de l'année 2014.

Le présent Projet Annuel de Performance constitue la traduction en mode « budgétisation par objectifs de programmes » de la tranche 2015 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 N°1 : Etre parvenu à optimiser les encaissements publics**

- Résultat annuel attendu 1 : avoir réduit les délais d'encaissement

- Résultat annuel 2 : augmenter les paiements effectués par moyen moderne (virement bancaire, télépaiement, crédit d'enlèvement)
- Résultat annuel 3 : avoir apuré à 100 % les RAR (Restes à recouvrer) de la DGCPT

**OBJECTIF N°2 : Avoir amélioré la qualité du contrôle des dossiers de dépense et respecté les délais réglementaires de paiement**

- Résultat annuel attendu 1 : avoir réduit à x jours le délai de traitement des dossiers de dépense de fonctionnement et à x jours le délai de traitement des dossiers de dépense d'investissement
- Résultat annuel attendu 2 : avoir payé les journées comptables dans les délais réglementaires

**OBJECTIF N°3 : Etre parvenu à dynamiser la gestion de la trésorerie**

- Résultat annuel attendu 1 : disposer d'une trésorerie suffisante pour payer à échéance la dépense publique

**OBJECTIF N°4 : Etre parvenu à produire un CGE dans les délais**

- Résultat annuel attendu 1 : avoir produit un bilan d'ouverture et un compte de résultat
- Résultat annuel attendu 2 : avoir produit des balances de comptes mensuels de qualité dans les délais

**OBJECTIF N°5 : Avoir amélioré la qualité de service aux usagers**

- Résultat annuel attendu 1 : avoir augmenté le nombre d'agents publics bancarisés
- Résultat annuel attendu 2 : avoir des DAB régulièrement approvisionnés
- Résultat annuel attendu 3 : avoir amélioré l'accueil et le renseignement des usagers

**OBJECTIF N°6 : Etre parvenu à améliorer le système d'information et les outils de gestion de la DGCPT**

- Résultat annuel attendu 1 : avoir un réseau informatique disponible, sécurisé et stabilisé
- Résultat annuel attendu 2 : avoir interconnecté les postes comptables de l'intérieur avec la centrale

**OBJECTIF N°7 : Etre parvenu à valoriser le capital humain de la DGCPT**

- Résultat annuel attendu 1 : avoir élaboré une fiche de poste pour chaque agent affecté
- Résultat annuel attendu 2 : avoir mis en œuvre le plan de formation
- Résultat annuel attendu 3 : avoir stabilisé et maîtrisé les effectifs
- Résultat annuel attendu 4 : avoir formalisé et diffusé les procédures RH

**OBJECTIF N°8 : Etre parvenu à mieux maîtriser les risques liés aux activités de la DGCPT**

Résultat annuel attendu 1 : avoir mis en place un dispositif de contrôle interne

**OBJECTIF STRATEGIQUE N°1:ETRE PARVENU A OPTIMISER LES ENCAISSEMENTS PUBLICS**

**Niveau de réalisation des résultats annuels**

**Rappel des résultats attendus**

- avoir réduit les délais d'encaissement ;
- augmenter les paiements effectués par moyen moderne (virement bancaire, télépaiement, crédit d'enlèvement) ;
- avoir apuré 100 % des RAR (Restes à recouvrer) de la DGCPT.

**Résultats annuels effectivement atteints**

- Résultat annuel N°1 : Réalisé ;
- Résultat annuel N°2 : Réalisé ;
- Résultat annuel N°3 : En cours.

**Indicateurs de performance**

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Taux d'encaissement des recettes hors impôts et domaine	%			90	90	0		95
Délai moyen d'encaissement des chèques	Jour			1	1	0		0
Délai moyen d'imputation définitive des virements multi-dettes et multi-débiteurs	Jour			3	3	0		1
Taux d'apurement des RAR incombant à la DGCPT	%			100	NC	?		

Sources des données :

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

**Résultats annuels N°1 et N°2:** ces objectifs ont été globalement atteints en 2015. Ainsi, les délais d'encaissement des effets, ainsi que leur taux d'encaissement ont été fortement réduits. D'une part avec le recours aux comptes d'imputation provisoire, et d'autre part avec la généralisation des crédits d'enlèvement qui garantissent un niveau d'encaissement optimal des recettes douanières.

Concernant l'augmentation des paiements effectués par moyen moderne, elle a été relativement importante du fait de l'opération de bancarisation des agents publics, des étudiants et de l'intensification des paiements via le portail e-tax ;

**Résultat annuel N°3 :** objectif en cours de réalisation. Il reste à finaliser l'objectif d'apurement des restes à recouvrer incombant encore à la DGCPT. Il s'agit d'un travail qui va s'étaler sur plusieurs années et devrait sans doute aboutir à des admissions en non-valeur pour les cotes jugées irrécouvrables.

**L'évolution de cet objectif stratégique au cours des trois dernières années, en dépit de la conjoncture, est assez positive et permet d'être raisonnablement optimiste quant à sa bonne finalisation.**

**OBJECTIF N°2 : AVOIR AMELIORE LA QUALITE DU CONTROLE DES DOSSIERS DE DEPENSE ET DIMINUE LES RISQUES DE DEPENSE IRREGULIERE**

**Résultats annuels :**

- avoir réduit à 3 jours le délai de traitement des dossiers de dépense de fonctionnement et à 5 jours le délai de traitement des dossiers de dépense d'investissement
- avoir payé les journées comptables dans les délais réglementaires

**Résultats annuels effectivement atteints :**

- Résultat annuel N°1 : Réalisé ;
- Résultat annuel N°2 : Non atteint

**Indicateurs**

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Taux de rejet des dossiers de dépense incomplet	%	0	NR	100 %	100 %	0		
Pourcentage de dossiers de dépense de fonctionnement payés dans les délais réglementaires	Jour	17	NR	90			95	100
Pourcentage de dossiers de dépense d'investissement payés dans les délais réglementaires	Jour	NR	NR	90			95	100

Sources de données :

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

**Résultat 1 :** Il s'agit de la réduction des délais de traitement des dossiers de dépense. Ce résultat a notamment été facilité par le maintien des efforts dans l'organisation des services en charge du traitement de la dépense, notamment la mise en place des bureaux sectoriels à la Direction de la dépense.

**Résultat 2 :** Le paiement des journées comptables dans les délais reste une préoccupation constante. Ce résultat étant fortement dépendant de la situation économique globale. Ainsi, la forte chute des recettes publiques dans leur ensemble a eu un impact direct sur les prévisions de trésorerie et partant, sur les délais de paiements des journées comptables transmises au Trésor Public.

**L'évolution de cet objectif est assez incertaine. Tout est fonction ici de la conjoncture économique et du renforcement du dialogue de gestion pour parvenir à une meilleure régulation du rythme d'exécution des dépenses publiques.**

**OBJECTIF N°3 : ETRE PARVENU A DYNAMISER LA GESTION DE LA TRESORERIE**

**Résultats annuels**

- disposer d'une trésorerie suffisante pour payer à échéance la dépense publique.

**Résultats annuels effectivement atteints**

- Résultat annuel N°1 : De nombreuses tensions de trésorerie ont perturbé le rythme normal de paiement de la dépense publique.

## Indicateurs

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Taux moyen de fiabilité des prévisions d'encaissement des postes comptables	%			95%	NC			
Taux moyen de fiabilité des prévisions de décaissement des postes comptables	%			95 %	NC			
Taux d'intérêt moyen de financement des besoins de trésorerie et le taux d'avance statutaire de la BEAC	%				NC			

Sources de données : DGCPT

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

Un seul résultat était attendu en 2015 concernant cet objectif : la disponibilité de la trésorerie pour un paiement à échéance de la dépense publique.

Les explications précédemment données sur les difficultés à payer à échéance les journées comptables sont valables ici.

**L'évolution de cet objectif est fonction de la conjoncture économique et du renforcement du dialogue de gestion pour parvenir à une meilleure régulation du rythme d'exécution des dépenses publiques.**

## OBJECTIF N°4 : ETRE PARVENU A PRODUIRE UN CGE DANS LES DELAIS

### Résultats annuels

- avoir produit un bilan d'ouverture et un compte de résultat ;
- avoir produit mensuellement des balances de comptes de qualité.

### Résultats annuels effectivement atteints

- Résultat annuel N°1 : Réalisé ;
- Résultat annuel N°2 : Réalisé ;

## Indicateurs

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Taux d'avancement de la démarche de production du CGE	%			40%	40%	0%		60 %
% des journées comptables clôturées dans les délais	%		80%	95%	95%	0%		
% d'opérations non régularisées dans l'année	%			100 %	100 %	0%		-
Nombre d'observations de la Cour des Comptes dans son rapport d'analyse sur le CGCE 2014	%			4	4	0		0

Sources de données : DGCPT

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

Deux résultats étaient attendus en 2015 concernant cet objectif :

- la production d'un Compte Général de l'Etat ;
- la production mensuelle de balances de qualité.

Les deux objectifs ont été atteints en 2015. Ce résultat s'explique principalement par les efforts qui ont été déployés dans le cadre de la conduite de la réforme comptable impulsée par les directives CEMAC du nouveau cadre harmonisé de gestion des finances publiques.

Ainsi, les nouveaux délais de production des comptes qui ont été ramenés de la fin septembre à la fin mars pour le compte sur chiffre et à la fin juin pour le compte sur pièces, ont été respectés par la DGCPT.

Par ailleurs, des efforts importants sont actuellement consacrés pour l'amélioration de la qualité des comptes produits. On note à cet effet l'instauration d'un Comité des comptes publics mensuel, dont l'objectif est l'examen des balances mensuelles produites. Ce Comité s'assure ainsi de la qualité des données comptables contenues dans les balances.

Cet objectif est aujourd'hui globalement atteint. Il reste toutefois à pérenniser le mécanisme et à accentuer les efforts dans l'amélioration de la qualité comptable.

## OBJECTIF N°5 : AVOIR AMELIORE LA QUALITE DE SERVICE AUX USAGERS

### Résultats annuels

- avoir augmenté le nombre d'agents publics bancarisés ;
- avoir des DAB régulièrement approvisionnés ;
- avoir amélioré l'accueil et le renseignement des usagers ;

### Résultats annuels effectivement atteints

- Résultat annuel N°1 : Réalisé
- Résultat annuel N°2 : Réalisé ;
- Résultat annuel N°3: Réalisé,

### Indicateurs

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Taux d'agents publics bancarisés	%			100 %	100 %	0	100 %	100 %
Taux moyen d'indisponibilité des DAB pour défaut d'approvisionnement	%		80%	1%	1%	0	0	
% des sites équipés d'un système électronique d'information des usagers	%							-

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

Trois résultats étaient attendus en 2015 concernant cet objectif :

- L'augmentation du nombre d'agents publics bancarisés ;
- La présence de DAB régulièrement approvisionnés ;
- L'amélioration de l'accueil et du renseignement des usagers.

L'ensemble de ces objectifs a été entièrement atteint en 2015.

En effet, dans le cadre de son objectif d'amélioration de la qualité de service aux usagers, la DGCPT a lancé une vaste opération de bancarisation des agents publics et des étudiants. À ce jour, la province de l'Estuaire compte plus de 85% d'agents bancarisés par catégorie cible (Fonctionnaires ; Etudiants ; MONP et Retraités).

De fait, cette opération a eu un impact sur l'affluence des usagers aux guichets du Trésor. En intégrant à ce mouvement, le développement récent du site internet du Trésor public ([www.tresorpublic.ga](http://www.tresorpublic.ga)), avec notamment l'espace « sa foire aux questions » qui permet de répondre aux questions les plus fréquemment posées par les usagers, la DGCPT aura franchi un cap important dans sa quête de satisfaction des usagers. Avec le développement de la bancarisation, les distributeurs de billets sont moins sollicités et nécessitent ainsi moins d'approvisionnement.

La satisfaction des usagers ne saurait être un objectif statique. Il reste un challenge permanent car de nouvelles attentes se créent au fil des évolutions des services offerts. L'enjeu pour la DGCPT est donc de veiller en permanence au suivi de cet objectif.



## OBJECTIF N°6 : ETRE PARVENU A AMELIORER LE SYSTEME D'INFORMATION ET LES OUTILS DE GESTION

### Résultats annuels

- avoir un réseau informatique disponible, sécurisé et stabilisé
- avoir interconnecté les postes comptables de l'intérieur avec la centrale

### Résultats annuels effectivement atteints

- Résultat annuel N°1 : disponibilité et stabilisation réalisés ; Sécurisation en cours ;
- Résultat annuel N°2 : Non finalisé, en cours.

### Indicateurs :

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Taux moyen de disponibilité des applications	%			95 %	NC		98%	100%
Pourcentage des sites disposant d'un système d'information aux normes de sécurité	%			95%	NC		98%	100%
Pourcentage de postes comptables interconnectés avec la centrale	%			95%	NC		98%	100%

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

Deux résultats étaient attendus en 2015 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 n'est pas optimale 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 qui a été constaté devrait être rattrapé cette année. La DGCPPT a en effet décidé de renforcer les équipes en charge de cette question avec un cahier de charges plus précis et un délai de production fixé à la fin du premier semestre 2016. Les équipes devront travailler en mode « projet ».

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 N°7 : ETRE PARVENU A VALORISER LE CAPITAL HUMAIN DE LA DGCPPT

### Résultats annuels

- avoir élaboré une fiche de poste pour chaque agent en service ;
- avoir mis en œuvre le plan de formation ;
- avoir stabilisé et maîtrisé les effectifs.

### Résultats annuels effectivement atteints

- Résultat annuel N°1 : En cours de réalisation ;
- Résultat annuel N°2 : En cours de réalisation ;
- Résultat annuel N°3 : Réalisé car les effectifs n'ont augmenté que de 3,5%.

### Indicateurs

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Pourcentage d'agents disposant de compétences en adéquation avec leur poste	%			80%	NC		90%	100 %
Taux de mise en œuvre du plan de formation	%			100%	NC		NC	NC
Pourcentage d'agents ayant une fiche de poste complète et à jour	%			100 %	NC		NC	NC
Ecart entre effectifs réels et effectifs autorisés	ratio			1 %	NC		-NC	-NC

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

Trois résultats étaient attendus en 2015 concernant cet objectif :

- L'élaboration des fiches de poste pour chaque agent ;
- La mise en œuvre du plan de formation;
- La stabilisation et la maîtrise des effectifs.

Les résultats attendus de cet objectif sont assez nuancés en 2015.

Ainsi, la cible concernant les agents disposant de compétences en adéquation avec leur poste d'affectation qui a été fixée à 80%, est proche d'être atteinte, grâce notamment à la collaboration établie avec le cabinet Thierry-

Laplanche Consulting, spécialisé en management des ressources humaines.

S'agissant du plan de formation, le contexte économique avec les difficultés budgétaires dans l'exécution des programmes a rendu difficile sa mise en œuvre intégrale. De fait, seuls 148 agent ont bénéficié d'une formation conformément au plan initialement validé.

Concernant la stabilisation et la maîtrise des effectifs, l'écart entre les effectifs réels et les effectifs autorisés a été ramené à un niveau acceptable, confortant ainsi les efforts de stabilisation des effectifs actuellement effectués.

En définitive, l'atteinte de l'objectif pluriannuel est en bonne voie

**OBJECTIF N°8 : ETRE PARVENU AMAITRISER LES RISQUES LIES AUX ACTIVITES DE LA DGCPT**

### Résultats annuels

- avoir mis en place un dispositif de contrôle interne

## **Résultats annuels effectivement atteints**

- Résultat annuel N°1 : En cours de réalisation

### **Indicateurs**

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Taux d'avancement dans la démarche	%			100 %	NC			

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

Un seul résultat était attendu en 2015 concernant cet objectif : la mise en place d'un dispositif de contrôle interne.

Le résultat est objectivement décevant, car cette démarche tarde à être mise en œuvre. Le plan d'action élaboré par les services en charge de cette question a été fortement handicapé par les difficultés d'exécution budgétaire, les privant ainsi des formations et autres accompagnements qui étaient planifiés.

**En 2016, cet objectif devrait connaître un tout autre sort avec la redynamisation des équipes. La mise en place d'une organisation sous forme de projet avec un chronogramme bien établi et des délais de livraison connus devrait constituer un plus.**

Par ailleurs, la signature d'une convention avec un cabinet tunisien pour l'accompagnement des services dans la mise en place d'un dispositif de contrôle interne à la DGCPT devrait permettre de garantir raisonnablement l'atteinte de cet objectif.

# PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES

## RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE

Actions et titres		Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
		AE ouvertes en LFR pour 2015 (a)	AE engagés en 2015 (b)	Ecart (b) - (a)-	CP ouverts en LFR pour 2015 (c)	CP consommés en 2015 (d)	Ecart (d) - (c)
14.528.1	<b>Tenue, centralisation et gestion des comptes publics</b>	214 809 502 989	47 477 613 219	-167 331 889 770	214 809 502 989	47 477 613 219	-167 331 889 770
	Titre 1. Charges financières de la dette		31 834 849 165	31 834 849 165	-	31 834 849 165	31 834 849 165
	Titre 2. Dépenses de personnel	210 246 823 949	10 064 127 705	- 200 182 696 244	210 246 823 949	10 064 127 705	- 200 182 696 244
	Titre 3. Dépenses de biens et services	3 062 679 040	3 086 996 959	24 317 919	3 062 679 040	3 086 996 959	24 317 919
	Titre 4. Dépenses de transfert			-	-	-	-
	Titre 5. Dépenses d'investissement	1 500 000 000	2 491 639 390	991 639 390	1 500 000 000	2 491 639 390	991 639 390
	Titre 6. Autres dépenses			-	-	-	-
14.528.2	<b>Réglementation, normalisation et contrôle interne comptable</b>	2 971 756 000	3 766 348 012	794 592 012	2 971 756 000	3 766 348 012	794 592 012
	Titre 1. Charges financières de la dette			-	-	-	-
	Titre 2. Dépenses de personnel	3 756 000	4 008 000	252 000	3 756 000	4 008 000	252 000
	Titre 3. Dépenses de biens et services	968 000 000	847 437 694	-120 562 306	968 000 000	847 437 694	-120 562 306
	Titre 4. Dépenses de transfert			-	-	-	-
	Titre 5. Dépenses d'investissement	2 000 000 000	2 914 902 318	914 902 318	2 000 000 000	2 914 902 318	914 902 318
	Titre 6. Autres dépenses			-	-	-	-
14.528	<b>Comptabilité et trésorerie de l'Etat</b>	217 781 258 989	51 243 961 231	- 166 537 297 758	217 781 258 989	51 243 961 231	- 166 537 297 758
	Titre 1. Charges financières de la dette	-	31 834 849 165	31 834 849 165	-	31 834 849 165	31 834 849 165
	Titre 2. Dépenses de personnel	210 250 579 949	10 068 135 705	- 200 182 444 244	210 250 579 949	10 068 135 705	- 200 182 444 244
	Titre 3. Dépenses de biens et services	4 030 679 040	3 934 434 653	- 96 244 387	4 030 679 040	3 934 434 653	- 96 244 387
	Titre 4. Dépenses de transfert	-	-	-	-	-	-
	Titre 5. Dépenses d'investissement	3 500 000 000	5 406 541 708	1 906 541 708	3 500 000 000	5 406 541 708	1 906 541 708
	Titre 6. Autres dépenses	-	-	-	-	-	-

### Explication des principaux écarts :

L'exécution globale du programme se situe à **51 243 961 231 FCFA** sur **217 781 258 989 FCFA ouverts** soit un taux d'exécution de **23.83%**. Cette exécution présente un écart de **166 537 297 758 FCFA** représentant le solde d'exécution et qui s'explique par :

- Le montant de la réserve légale **726 533 952 FCFA** ;
- La non consommation globale de la dotation du titre 2: **200 182 444 244 FCFA** couvrant l'ensemble de la masse salariale de la MONP des services provinciaux déconcentrés. En réalité le montant de la MONP du programme est de **10 068 135 705 FCFA** qui ont été exécutés dans le programme.

- Les transferts reçus en titre1 et en titre5 dont la mission source est la mission« provisions »

En effet, Concernant l'exécution du titre5, un dépassement de **1 906 541 708 FCFA** est dû au vote de la Loi de Finances Rectificatives, qui a contraint la DGCPT à réorganiser son programme de construction et de réhabilitation, ainsi que celui de ses systèmes d'information

#### RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME

Numéro et intitulé du programme et de l'action		Crédits votés dans la LFR 2015 (a)	Mouvements : débit (b)	Mouvements : crédit (c)	Exécutions 2015 (d)
14.528	<b>Comptabilité et trésorerie de l'Etat</b>	<b>217 781 258 989</b>	<b>-200 303 258 550</b>	<b>1 931 111 627</b>	<b>51 243 961 231</b>
	Titre 1. Charges financières de la dette				31 834 849 165
	Titre 2. Dépenses de personnel	210 250 579 949	-200 182 696 244	252 000	10 068 135 705
	Titre 3. Dépenses de biens et services	4 030 679 040	-120 562 306	24 317 919	3 934 434 653
	Titre 4. Dépenses de transfert				
	Titre 5. Dépenses d'investissement	3 500 000 000		1 906 541 708	5 406 541 708
	Titre 6. Autres dépenses				

#### Explication des principaux mouvements :

Pour des crédits ouverts à hauteur de **217 781 258 989 FCFA**, le programme a exécuté **51 243 961 231 FCFA**. Le programme n'a pas consommé l'ensemble de ses crédits. Cela s'explique par des mouvements de crédits enregistrés en cours d'exécution. Il s'agit pour la plus part d'opérations de clôture budgétaire. Il s'agit pour le:

- **Titre 2 :** Le montant non exécuté **200 182 444 244 FCFA** constitue l'ensemble de la masse salariale de la MONP des services provinciaux déconcentrés. En réalité le montant de la MONP du programme est de **10 068 135 705 FCFA** qui ont été exécutés dans le programme.
- **Titre5 :** un dépassement de **1 906 541 708 FCFA** constituant un mouvement de crédit reçu après le vote de Loi de Finances Rectificatives, qui a contraint la DGCPT à réorganiser son programme de construction et de réhabilitation, ainsi que celui de ses systèmes d'information

# EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS

## EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT

Emplois de l'administration	Effectifs au	Effectifs au	Effectifs au	Mouvements d'effectifs en 2015			Effectifs au
	31-déc-13	31-déc-14	1 <sup>er</sup> janvier 2015	Sorties	Entrées	Ecart	31.12. 2015
						(entrées - sorties)	
<b>Agents hors catégorie</b>	0	8	8	0	0	0	8
<b>Agents de catégorie A</b>	0	592	592	8	27	19	611
Permanents	0	0	0	0	0	0	0
Non permanents	0	0	0	0	0	0	0
<b>Agents de catégorie B</b>	0	466	466	3	12	9	475
Permanents	0	0	0	0	0	0	0
Non permanents	0	0	0	0	0	0	0
<b>Agents de catégorie C</b>	0	95	95	1	0	-1	94
Permanents	0	0	0	0	0	0	0
Non permanents	0	0	0	0	0	0	0
<b>Agents sur solde indiciaire (Cat A + B + C)</b>	0	1161	1161	12	39	27	1188
<b>Main d'œuvre non permanente</b>		576	576	3	68	65	641
<b>Agents de sécurité</b>		301	301	44	22	-22	279
<b>Total pour les emplois de l'administration au niveau du programme</b>	0	2038	2038	59	129	70	2108

### Explication des évolutions :

Les évolutions à la hausse des effectifs concourant au programme 14.528 trouvent leurs explications dans l'accroissement du nombre des postes comptables qui représentent aussi des unités opérationnelles.

Le Trésor Public a dû ainsi renforcer ces capacités en agents permanents de catégories A et B, mais surtout en main d'œuvre non permanente

# 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	210 250 579 949	210 250 579 949	210 250 579 949	210 250 579 949	0	0
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>210 250 579 949</b>	<b>210 250 579 949</b>	<b>210 250 579 949</b>	<b>210 250 579 949</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

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

Concernant les crédits du Titre 2 du Programme Comptabilité et Trésorerie de l'Etat, dès la mise en place du Budget nous n'avons pas compris l'inscription de crédits importants sur les RUO du BOP Trésorerie car les rémunérations des mains d'œuvre non permanentes et autres agents émargeant dans nos UO avoisinent la somme de **2.314.786.453FCFA**.

En réalité le montant en plus est un transfert pour couvrir les charges salariales qui n'imputent pas au programme mais simplement pour permettre une exécution plus souples de cette dépense.

## 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
Action 1 Action Tenue, Centralisation et gestion des Comptes Publics	3 062 679 040	3 062 679 040	3 086 996 959	3 086 996 959	24 317 919	24 317 919
Action 2 Action Réglementation, Normalisation et Contrôle interne comptable	968 000 000	968 000 000	847 437 694	847 437 694	- 120 562 306	-120 562 306
<b>Total des crédits de titre 3</b>	<b>4 030 679 040</b>	<b>4 030 679 040</b>	<b>3 934 434 653</b>	<b>3 934 434 653</b>	<b>-96 244 387</b>	<b>-96 244 387</b>

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

La DGCPPT a effectué des dépenses conformément à leurs missions régaliennes. Il s'agit entre autre de :

- L'affrètement de fonds pour assurer l'approvisionnement des fonds à l'ensemble du réseau du Trésor via une convention de 350.000.000FCFA avec comme prestataire Afrijet.
- Le ramassage des comptabilités et les contrôles des postes comptables que nous évaluons à environs 1 .036 .131 .891FCFA engagés par la quasi-totalité de nos UO.

Il est à noter que les autres dépenses sont constituées des autres opérations telles que

- La centralisation des opérations de recettes et de dépenses de l'Etat,
- L'Arrêtés des écritures comptables de fin d'année sur l'ensemble du Réseau du Trésor Public

## 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
Action 1 : la tenue, la centralisation et la gestion des comptes publics	1 500 000 000	1 500 000 000	2 491 639 390	2 491 639 390	991 639 390	991 639 390
Action 2 : la réglementation, la normalisation et le contrôle interne comptable	2 000 000 000	2 000 000 000	2 914 902 318	2 914 902 318	914 902 318	914 902 318
<b>Total des crédits de titre 5</b>	<b>3 500 000 000</b>	<b>3 500 000 000</b>	<b>5 406 541 708</b>	<b>5 406 541 708</b>	<b>1 906 541 708</b>	<b>1 906 541 708</b>

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

L'objectif de la DGCPT dans l'utilisation de son budget d'investissement était de faire avancer à plus de 80% les projets inscrits dans son PAP. Nous avons ainsi consommé cette dotation pour :

- les constructions dont les livraisons sont prévues pour 2016.

Nous pouvons citer comme exemple la future perception de Malinga qui sera opérationnelle avant la fin de l'année ;

- les dépenses liées au système d'information afin de rendre opérationnelle nos Trésoreries de proximité de NZENGAYONG, et du Pont NOMBA ;
- la Maintenance des équipements informatiques et de liaison, des applications et du réseau ;
- la stabilisation et l'interconnexion des postes comptables.



# PROGRAMME GESTION DU CONTENTIEUX DE L'ETAT

# BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME

## PRESENTATION DU PROGRAMME

### PERIMETRE DU PROGRAMME

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

En vertu du décret n° 0116/PR/MBCP du 16 avril 2014 portant création et organisation de l'AJE, cette administration chargée de centraliser et de gérer le contentieux de l'Etat, a hérité des missions de l'Agence 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 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 : Prévention du contentieux**

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

#### **Le conseil auprès des administrations**

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

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

#### **La sensibilisation**

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

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

#### **La production d'études juridiques**

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;
- réaliser des dossiers juridiques sur des thèmes récurrents en matière de contentieux de l'Etat, à réunir et analyser la jurisprudence y relative ;

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

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

#### **ACTION N° 2 : Défense des intérêts 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

## ENJEUX

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

## RAPPEL DES OBJECTIFS STRATEGIQUES

### AVANCEMENT DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DANS UNE PERSPECTIVE PLURIANNUELLE

#### OBJECTIF N°8 : Réduire les actions contentieuses contre l'Etat

##### Rappel des résultats attendus

- **Résultat annuel N°1** : Avoir constaté une réduction significative du nombre d'actions contentieuses contre l'Etat ;
- **Résultat annuel N°2** : Avoir constaté une réduction significative du nombre des réclamations et demandes d'interventions adressées par les usagers à l'AJE ;
- **Résultat annuel N°3** : Avoir rencontré vingt-cinq (25) administrations

##### Résultats annuels effectivement atteints

- Résultat annuel N°1 : Non réalisé
- Résultat annuel N°2 : NC
- Résultat annuel N°3 : 5/25
- 

##### Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Nombre de poursuites engagées contre l'Etat	nombre	251	NR	200	805	605	150	130 (2017)
Nombre d'administrations rencontrées	nombre	0	NR	25	5	20	25	25 (2017)

## Explication du niveau d'atteinte des résultats :

### Résultats réellement obtenus en 2015

- Le résultat annuel n°1 réellement obtenu en 2015 est de 805
- Le résultat annuel n°2 réellement obtenu en 2015 est de 5

### Explication des écarts

**S'agissant du nombre de poursuites engagées contre l'Etat**, nous constatons un écart de : 605

Cet écart traduit une augmentation des actions en justice exercées contre l'Etat laquelle est justifiée par un certain nombre de facteurs, à savoir :

- l'augmentation des requêtes en paiement d'indemnités de services rendus. En effet, la loi 2005 reconnaît à chaque agent public retraité une indemnité de service rendu. Cette indemnité n'étant pas souvent payée aux ayants-droit les conduit à saisir le Conseil d'Etat.
- la reprise des activités du Conseil d'Etat.

La principale difficulté à laquelle l'Agence Judiciaire de l'Etat est confrontée tient à la violation récurrente de la légalité par l'administration. Seules la sensibilisation des administrations déjà amorcée par elle et l'action récursoire peuvent permettre la réduction à terme du nombre de poursuites engagées contre l'Etat.

**S'agissant du nombre d'administrations à rencontrer**, il s'agissait de sensibiliser 25 ministères, tous services confondus.

Au regard des difficultés à réunir un ministère dans son ensemble, notre action a été orientée vers des Directions Générales fortement concernées par le contentieux de l'Etat.

Il s'agit de :

- la Douane et les Impôts pour le contentieux fiscal ;
- la Direction de la solde ;
- la direction des assurances.

**Pour atteindre cet objectif, l'AJE préconise de rencontrer les administrations non plus en terme de ministère, mais plutôt en terme de typologie de contentieux**

**OBJECTIF 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**

### Rappel des résultats attendus

- **Résultat annuel N°1** : Avoir rencontré 10 administrations génératrices de recettes
- **Résultat annuel N°2** : Avoir mis en œuvre les voies de droit sur 90% des dossiers reçus

### Résultats annuels effectivement atteints

- **Résultat annuel N°1** : non atteint
- **Résultat annuel N°2** : Le résultat annuel n°2 a été effectivement atteint dans la mesure où les voies de droit sur 90% des dossiers reçus ont été mises en œuvre par l'Agence Judiciaire de l'Etat ;

### Indicateurs

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Nombre d'Administrations rencontrées	nombre	0	NR	10	2	-8	10	10 (2017)
Pourcentage de poursuites engagées	%	17	NR	75	100	25	83	92 (2017)
Pourcentage de moratoires conclus	%	NR	NR	15	0	-15	17	8 (2017)

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

**S'agissant du Nombre d'Administrations rencontrées :** sur une prévision de 10, l'AJE a rencontré 2 administrations, impôts et douanes à l'initiative de LAJE d'où un écart de -8.

Par lettre circulaire du Premier Ministre, il avait été demandé aux administrations génératrices de recette de fournir à l'AJE leur état de créances contentieuses. Cependant, à ce jour cette instruction est restée sans suites.

**S'agissant du pourcentage de poursuites engagées par l'Etat :** Alors que l'AJE prévoyait exercer 75% de poursuites sur le nombre total de dossiers reçus, elle en a finalement exercé 100%, d'où un écart de 25%.

**S'agissant du pourcentage de moratoires conclus :** sur une prévision de 15% des dossiers reçus, aucun débiteur de l'Etat ayant fait l'objet de poursuites, n'a proposé un moratoire de règlement de sa créance à l'AJE.

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

#### Rappel des résultats attendus

- **Résultat annuel N°1 :** Avoir mis en place trois (3) services déconcentrés (Franceville, Port-Gentil et Oyem) ;
- **Résultat annuel N°2 :** Avoir développé 10 compétences dans les domaines d'intervention de l'AJE ;
- **Résultat annuel N°3 :** Avoir 95% des agents répondant aux profils de postes.

#### Résultats annuels effectivement atteints

- Le résultat 1 n'a pas été atteint
- Le résultat n°2 a effectivement été atteint
- Le résultat annuel n°3 a effectivement été atteint

#### Indicateurs

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Nombre de service mis en place	nombre		NR	3	0	-3	6	8 (2017)
Nombre de compétences développées	Nombre		NR	10	10	0	10 (non cumulé)	10 (2017)
Pourcentage d'agents répondant au profil de poste	%	100	NR	95	95	0	95	95 (2017)

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

- **S'agissant du Nombre de services mis en place :**  
Les services déconcentrés sont créés par le décret 116.  
Pour 2015, il s'agissait de faire fonctionner 3 services. A ce jour, aucun de ces services n'est fonctionnel. d'où un écart de -3. Qui s'explique par le nombre insuffisant de personnel, de l'absence de bâtiments pouvant abriter ces services.
- **S'agissant du nombre de compétences développées :**  
pour une prévision de 10 compétences dans les domaines d'intervention de l'AJE, 10 ont été développées en matière de : droit fiscal, droit des douanes, droit maritime, droit international, droit des affaires, droit du travail, gestion des ressources humaines, communication, documentation et archives.  
  
Le niveau de ce résultat s'explique par le fait que toutes les compétences prévues ont été développées. En effet, les recrutements des agents ont été faits en adéquation avec les besoins de l'AJE)
- **S'agissant du pourcentage d'agents répondant au profil des postes :** 95%des' agents répondent aux profils de poste,

# PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES

## RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE

Actions et titres		Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
		AE ouvertes en LFR pour 2015 (a)	AE engagés en 2015 (b)	Ecart (b) - (a)	CP ouverts en LFR pour 2015 (c)	CP consommés en 2015 (d)	Ecart (d) - (c)
<b>14.535,1</b>	<b>Prévention du contentieux</b>	<b>2 280 305 328</b>	<b>1 885 303 143</b>	<b>-395 002 185</b>	<b>2 280 305 328</b>	<b>1 885 303 143</b>	<b>- 395 002 185</b>
	Titre 1. Charges financières de la dette			-	-	-	-
	Titre 2. Dépenses de personnel	31 560 000	23 825 000	- 7 735 000	31 560 000	23 825 000	- 7 735 000
	Titre 3. Dépenses de biens et services	248 745 328	104 400 000	- 144 345 328	248 745 328	104 400 000	- 144 345 328
	Titre 4. Dépenses de transfert			-	-	-	-
	Titre 5. Dépenses d'investissement			-	-	-	-
	Titre 6. Autres dépenses	2 000 000 000	1 757 078 143	- 242 921 857	2 000 000 000	1 757 078 143	- 242 921 857
<b>14.535,2</b>	<b>Défense des intérêts publics</b>	<b>5 540 664 256</b>	<b>612 853 146</b>	<b>- 4 927 811 110</b>	<b>5 540 664 256</b>	<b>612 853 146</b>	<b>- 4 927 811 110</b>
	Titre 1. Charges financières de la dette			-	-	-	-
	Titre 2. Dépenses de personnel	-	-	-	-	-	-
	Titre 3. Dépenses de biens et services	540 664 256	236 397 499	- 304 266 757	540 664 256	236 397 499	- 304 266 757
	Titre 4. Dépenses de transfert			-	-	-	-
	Titre 5. Dépenses d'investissement			-	-	-	-
	Titre 6. Autres dépenses	5 000 000 000	376 455 647	- 4 623 544 353	5 000 000 000	376 455 647	- 4 623 544 353
<b>14.535</b>	<b>Gestion du contentieux de l'Etat</b>	<b>7 820 969 584</b>	<b>2 498 156 289</b>	<b>-5 322 813 295</b>	<b>7 820 969 584</b>	<b>2 498 156 289</b>	<b>-5 322 813 295</b>
	Titre 1. Charges financières de la dette	-	-	-	-	-	-
	Titre 2. Dépenses de personnel	31 560 000	23 825 000	-7 735 000	31 560 000	23 825 000	-7 735 000
	Titre 3. Dépenses de biens et services	789 409 584	340 797 499	- 448 612 085	789 409 584	340 797 499	- 448 612 085
	Titre 4. Dépenses de transfert	-	-	-	-	-	-
	Titre 5. Dépenses d'investissement	-	-	-	-	-	-
	Titre 6. Autres dépenses	7 000 000 000	2 133 533 790	-4 866 466 210	7 000 000 000	2 133 533 790	-4 866 466 210

### Explication des principaux écarts :

Le programme Gestion du Contentieux a bénéficié d'un budget total de 7 820 969 584 FCFA ; Il a été exécuté à hauteur de 2 498 156 289 FCFA soit un taux d'exécution de 32.23%.

Nous notons que le tableau présente un écart de (5 322 813 295 FCFA).qui constitue le montant non exécuté à la clôture budgétaire

Cet écart s'explique par :

- Le montant de la réserve légale fixée par la loi de finance de l'année à **5%** applicable aux titres **3 et 6 soit un montant de global de: 389 470 479 FCFA** qui représente près de **11%** du montant de l'écart
- La faible exécution des crédits du Titre 6. En effet, les crédits non consommés Titre 6 (4 866 466 210 FCFA) représentent près de 91% de l'écart.

Il s'agit de montants évaluatifs exécutable en fonction des situations urgentes en cours d'année.

De manière spécifique, les écarts au niveau des Actions s'expliquent par :

#### **S'agissant de l'action Prévention du Contentieux :**

Nous observons un écart de **395 002 185 FCFA**. Cet écart négatif montre que les titres 2 et 3 et 6 n'ont pas été consommés à 100% du fait de :

- la méconnaissance du nouveau circuit de la dépense en mode BOP
- l'ouverture tardive des terminaux dans les DCAF

#### **S'agissant de l'action Défense des Intérêts de l'Etat :**

Nous observons un écart de **4 623 544 353 FCFA**. Cet écart représente les crédits non engagés de l'action Défense des Intérêts Publics liés aux fait qu'il s'agit de dépenses évaluatives qui couvrent les dépenses liées aux intérêts de l'Etat pouvant survenir en cours d'exercice du budget.2015, seule la dépense du contentieux de l' Etat avec la Société KAY ANNE a été pris en compte **en 2015**.

### **RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME**

Numéro et intitulé du programme et de l'action		Crédits votés dans la LFR 2015 (a)	Mouvements : débit (b)	Mouvements : crédit (c)	Exécutions 2015 (d)
<b>14.535</b>	<b>Gestion du contentieux de l'Etat</b>	<b>7 820 969 584</b>	<b>-5 322 813 295</b>		<b>2 498 156 289</b>
	Titre 1. Charges financières de la dette				
	Titre 2. Dépenses de personnel	31 560 000	-7 735 000		23 825 000
	Titre 3. Dépenses de biens et services	789 409 584	-448 612 085		340 797 499
	Titre 4. Dépenses de transfert				
	Titre 5. Dépenses d'investissement				
	Titre 6. Autres dépenses	7 000 000 000	-4 866 466 210		2 133 533 790

#### **Explication des principaux mouvements :**

Les mouvements de crédits enregistrés dans ce programme constituent des opérations de clôture budgétaire et portent essentiellement sur des regroupements de crédits en raison de leur non consommation.



# EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS

## EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT

Emplois de l'administration	Effectifs au 31 décembre 2013	Effectifs au 31 décembre 2014	Effectifs au 1 <sup>er</sup> janvier 2015	Mouvements d'effectifs en 2015			Effectifs au 31.12. 2015
				Sorties	Entrées	Ecart (entrées - sorties)	
<b>Agents hors catégorie</b>	0	4	4	0	0	0	4
<b>Agents de catégorie A</b>	0	47	47	0	32	32	79
Permanents	0	41	41	0	32	32	73
Non permanents	0	6	6	0	0	0	6
<b>Agents de catégorie B</b>	0	17	17	0	4	4	21
Permanents	0	12	12	0	4	4	16
Non permanents	0	5	5	0	0	0	5
<b>Agents de catégorie C</b>	0	2	2	0	0	0	2
Permanents	0	0	0	0	0	0	0
Non permanents	0	2	2	0	0	0	2
<b>Agents sur solde indiciaire (Cat A + B + C)</b>	0	66	66	0	36	36	102
<b>Main d'œuvre non permanente</b>	0	13	13	0	0	0	13
<b>Total pour les emplois de l'administration au niveau du programme</b>	0	83	83	0	36	36	119

### Explication des évolutions :

- **En catégorie A** : on observe un écart de 32 représentant les recrutements en cours d'année.
- **En catégorie B** : on observe un écart de 4 représentant les recrutements en cours d'année.
- **En catégorie C** : on constate un écart de 0 significatif de l'absence de recrutement en cours d'année.
- **En main d'œuvre non permanente** : on observe un écart de 3 correspondants au recrutement en cours d'année.
- En faisant la somme des écarts, on trouve un effectif de 39 représentants le nombre total d'agents recrutés et affectés à l'AJE au cours de l'exercice 2015.
- Au 1 janvier 2015, l'AJE a un effectif de 79 agents auquel s'est ajouté un recrutement de 39 agents, soit un effectif global de 118 agents au 31 décembre 2015.

# 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	31 560 000	31 560 000	23 825 000	23 825 000	7 735 000	7 735 000
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>31 560 000</b>	<b>31 560 000</b>	<b>23 825 000</b>	<b>23 825 000</b>	<b>7 735 000</b>	<b>7 735 000</b>

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

Les crédits du titre 2 prévus par la Loi de Finances étaient de 31 560 000 FCFA ont été consommés à hauteur de 23 825 000 FCFA pour le paiement du personnel de la main d'œuvre non permanente.

L' écart de 7 735 000 représentant les crédits non engagés du Programme alloués aux dépenses de personnels qui seront engagés pour le recrutement de la main d'œuvre non permanente , au titre de l'exercice 2016.

## 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 : Prévention du Contentieux</b>	<b>248 745 328</b>	<b>248 745 328</b>	<b>104 400 000</b>	<b>104 400 000</b>	<b>-144 345 328</b>	<b>-144 345 328</b>
Activité 1 : FONCTIONNEMENT DES SERVICES	248 745 328	248 745 328	104 400 000	104 400 000	-144 345 328	-144 345 328
<b>ACTION : Défense des Intérêts Publics</b>	<b>540 664 256</b>	<b>540 664 256</b>	<b>236 397 499</b>	<b>236 397 499</b>	<b>-304 266 757</b>	<b>-304 266 757</b>
Activité 1: Diligences Contentieuses	10 162 550	10 162 550	10 162 550	10 162 550	0	0
Activités 2 activités permanentes	463 958 526	463 958 526	159 881 769	159 881 769	-304 076 757	-304 076 757
Activité 3 : Sensibilisation des administrations	66 543 180	66 543 180	66 543 180	66 543 180		
<b>Total des crédits de titre 3 consommés</b>	<b>789 409 584</b>	<b>789 409 584</b>	<b>340 797 499</b>	<b>340 797 499</b>	<b>-448 612 085</b>	<b>-448 612 085</b>

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

- **Action 1 : Prévention du Contentieux : 104 400 000 FCFA**

Fournitures de bureaux : 7 000 000 FCFA

Fournitures informatiques : 24 000 000 FCFA

Papeterie : 5 900 000 FCFA

Fournitures d'entretien bâtiments administratifs : 1 500 000 FCFA

Fournitures d'entretien bâtiments : 1 000 000 FCFA

Carburant véhicules divers : 45 900 000 FCFA

Carburant véhicules de fonction : 25 000 000 FCFA

- **Action 2 : Défense des intérêts de l'Etat : 236 397 499 FCFA**

**1- Diligences Contentieuses.10 162 550 FCFA**

Frais de mission à l'extérieur du pays(FRANCE) : 6 000 000

Frais de déplacement à : 3 972 550

Frais de déplacement à l'intérieur du pays : 190 000

**2- Fonctionnement des Services : 159 881 769 FCFA**

E&R véhicules divers : 8 000 002

Documents périodiques : 562 500

Boisson : 2 000 000

Fournitures informatiques : 39 999 998

E&R équipements informatiques :: 3 000 000

Fournitures de bureaux diverses : 30 000 042

E&R climatisation : 2 500 000

Pâtisserie : 500 000

Papeterie33 319 227

Carburant véhicules divers : 20 000 000

Carburant véhicules de fonction : 20 000 000

**3- Sensibilisation : 66 353 180 Francs CFA.**

Frais de mission et de transport à l'intérieur du pays : 66 353 180 Francs CFA.

Cette activité vise les actions et déplacements effectués par l'AJE dans le cadre de la sensibilisation des administrations au respect de la légalité.

**TITRE 4 : DEPENSES DE TRANSFERTS**

Pas de dotation en titre 4 dépenses de transferts

**TITRE 5 : DEPENSES D'INVESTISSEMENT**

Pas de budget d'investissement

**TITRE 6: AUTRES DEPENSES**

	Crédits de titre 6 prévus dans la LF		Crédits de titre 6 consommés		Ecart	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
<b>ACTION : Prévention du Contentieux</b>	<b>2 000 000 000</b>	<b>2 000 000 000</b>	<b>1 757 078 143</b>	<b>1 757 078 143</b>	<b>-242 921 857</b>	<b>-242 921 857</b>
Activité 1 : règlement d'honoraire des avocats conventionnés	NC	NC	382 320 000	382 320 000		
Activité 2 : règlement des protocoles transactionnels	NC	NC	639 131 326	639 131 326		
Activité 3 : règlement des condamnations	NC	NC	130 626 817	130 626 817		
Activité 4 : Expertise Contentieuse	NC	NC	605000 000	605 000 000		
<b>ACTION : Défense des Intérêts Publics</b>	<b>5 000 000 000</b>	<b>5 000 000 000</b>	<b>376 455 647</b>	<b>376 455 647</b>	<b>-4 623 544 353</b>	<b>-4 623 544 353</b>
Activité 1 : règlement des condamnations	3 369 373 183	3 369 373 183	NC	NC	NC	NC
Activité 2 : règlement des protocoles transactionnels	360 868 674	360 868 674	NC	NC	NC	NC
Activité 3 : règlement d'honoraire d'avocat	286 464 000	286 464 000	NC	NC	NC	NC
Activité 4 : règlement des séquestres	983 294 143	983 294 143	0	0	NC	NC
<b>Total des crédits de titre 6 consommés</b>	<b>7 000 000 000</b>	<b>7 000 000 000</b>	<b>2 133 535 790</b>	<b>2 133 535 790</b>	<b>-4 866 466 210</b>	<b>-4 866 466 210</b>

## **Commentaires relatifs à l'utilisation du titre 6 en faisant ressortir les activités**

### **1- Action Prévention du Contentieux : 1 757 078 143 FCFA**

Les crédits du titre 6 alloués à la Prévention du Contentieux ont permis de financer :

- Règlement d'honoraire des avocats conventionnés : 382 320 000 Francs CFA
- Règlement des protocoles transactionnels : 639 131 326 Francs CFA.
- Règlement des condamnations : 130 626 817 Francs CFA
- Expertise Contentieuse : 605000 000 FCFA

L'écart de **242 929 857 Francs CFA** représente la partie de la dotation non consommée.

Ce montant n'a pas pu être engagé du fait de la clôture budgétaire qui est intervenue en novembre 2015.

### **2- Action Défense des intérêts de l'Etat : 376 455 647 FCFA**

Les crédits du titre 6 alloués à la Défense des intérêts de l'Etat ont été affectés aux activités suivantes:

- règlement des condamnations
- règlement des protocoles transactionnels :
- règlement d'honoraires d'avocat.
- règlement des séquestres

# PROGRAMME PILOTAGE ET SOUTIEN A LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

# BILAN STRATEGIQUE DU PROGRAMME

## PRESENTATION DU PROGRAMME

### PERIMETRE DU PROGRAMME

Le programme « Pilotage et soutien à la gestion des finances publiques » regroupe les services du Cabinet du Ministre, de l'Inspection Générale des Services et du Secrétariat Général avec toutes ses fonctions supports.

Le responsable de ce programme est le Secrétaire Général du Ministère du Budget et des Comptes Publics. Celui-ci doit veiller aussi bien au pilotage de la stratégie ministérielle qu'à la coordination administrative.

Les fonctions supports qui le composent sont actuellement la Direction Centrale des Affaires Financières (DCAF), la Direction Centrale des Systèmes d'Informations et la Direction Centrale des Ressources Humaines (DCRH). D'autres fonctions comme la Direction des services de statistiques ou la Direction des archives sont en création. Toutes ces fonctions supports travaillent en étroite collaboration avec les entités identiques que l'on peut retrouver au sein des programmes de politiques publiques.

### PRESENTATION DES ACTIONS

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

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

- donner des orientations sur les politiques publiques à mettre en œuvre par les programmes de la mission ;
- s'assurer de l'atteinte de tous les objectifs contenus dans le PAP du fait de la responsabilité politique du Ministre ;
- contrôler les activités des services.

#### ACTION N° 2 : Coordination administrative

La "Coordination administrative" est une compétence dévolue au Secrétariat Général du Ministère du Budget et des Comptes Publics appuyé par ses services supports. Elle vise notamment à s'assurer que les politiques publiques poursuivies ou portées par le Ministre sont inscrites dans les programmes d'activités des Directions Générales et que les moyens prévus sont en adéquation avec les objectifs poursuivis et contenus dans le PAP.

## PRESENTATION STRATEGIQUE DU PROGRAMME

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

Le Programme **Pilotage et soutien aux politiques de gestion des finances publiques** regroupe les services du Cabinet du Ministre, de l'Inspection Générale, du Secrétariat Général et de ses services supports.

Le principal enjeu est d' « Assurer une gouvernance proactive et efficace de l'administration du ministère » grâce aux moyens généraux dont il est doté.

Il s'agit essentiellement des leviers en matière de gestion des ressources humaines, de la centralisation de l'information financière et des différents supports informatiques et logistiques.

### ENJEUX

- Assurer une gouvernance proactive et efficace de l'administration du ministère ;
- Développer la performance globale et au niveau de chaque fonction soutien.

**Objectif n° 1 : Mettre en place et faire fonctionner les nouvelles fonctions support**

- Résultat annuel 1 : Avoir une DCRH et une DCSI fonctionnelles
- Résultat annuel 2 : Avoir initié le processus de mise en place de la Direction Centrale de la Documentation et de l'Archivage et de la Direction Centrale de la Statistique

**Objectif n° 2 : Renforcer l'expertise et la capacité de conseil de chaque fonction support**

- Résultat annuel 1 : Apporter un appui à l'élaboration des manuels de procédures de travail dans les services, élaborer des manuels de procédures des fonctions soutien
- Résultat annuel 2: Disposer d'un programme de développement des compétences au sein du programme soutien
- Résultat annuel 3 : *Assurer le pilotage, l'élaboration et le suivi efficace des engagements du programme Soutien par la mise en place d'une Cellule budgétaire*

**Objectif n°3 : Mettre en place la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences**

- Résultat annuel 1 : Avoir une fiche de poste, un dossier physique pour chaque agent recensé du programme soutien
- Résultat annuel 2 : Avoir initié le processus d'élaboration du répertoire des métiers du Ministère
- Résultat annuel 3 : Apporter un appui aux programmes du Ministère
- dans l'élaboration de leurs plans de formation

**Objectif n°4 : Assurer le pilotage efficace et dynamique de l'Administration**

- Résultat annuel 1 : Avoir mis sur pied et faire vivre un dispositif de pilotage assurant l'atteinte des objectifs et la tenue des engagements pris par le Ministère
- 
- Résultat annuel 2 : Parvenir à ne plus avoir que 10 % de crédits non engagés au 31 octobre

**OBJECTIF STRATEGIQUE N°1 : Mettre en place et faire fonctionner les nouvelles fonctions supports**

**Niveau de réalisation des résultats annuels**

**Rappel des résultats attendus**

- **Résultat annuel N°1** : Avoir une DCRH et une DCSI fonctionnelles
- **Résultat annuel N°2** : Avoir initié le processus de mise en place de la Direction Centrale de la Documentation et de l'Archivage et de la Direction Centrale de la Statistique

**Résultats annuels effectivement atteints**

- **Résultat annuel N°1** : Avoir une DCRH et une DCSI fonctionnelles
- **Résultat annuel N°2** : non atteint

**Indicateurs de performance**

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Pourcentage des agents du Ministère pris en charge de façon effective dans la gestion des RH par la DCRH	%	-	25%	90%	95%	+5%	100%	100%
Nombre des responsables des fonctions supports nommés	Nombre	1	3	14	3	-11	6	14
Pourcentage de postes de travail des DCSI/DCRH/DCDA/DC Stat disponibles	%	-	20%	50%	25%	-25%	30%	100%
Pourcentage des dossiers archivés du Ministère	%	-	-	50%	0%	-50%	-	-

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

Les résultats obtenus en 2015 sont les suivants :

- 1- Prise en charge de 90% par la DCRH des agents du MBCP. Il ressort que 95% des agents du MBCP sont désormais pris en charge par la DCRH. Ce résultat est la conséquence du fonctionnement effectif des services de la DCRH, à travers la nomination par décret d'un Directeur Centrale de Ressources Humaines Adjoint.
- 2- Le nombre des responsables (14) à désigner dans le cadre du fonctionnement des directions centrales est biaisé.  
En effet, la cible de quatorze responsables à désigner était liée au fonctionnement de quatre directions centrales. Deux directions centrales ayant été retenus pour motifs que des locaux étaient disponibles ainsi que les budgets de fonctionnement associés. C'est pourquoi la désignation de deux (2) responsables en 2015, répartis entre la DCRH et la DCSI constitue une avancée importante.
- 3- Les fonctions à pourvoir étaient estimées à 50% pour les quatre (4) directions centrales. Partant du hiatus cité plus haut, nous constatons que la moitié des postes de travail ont été mis à disposition proportionnellement aux fonctions prévues. Ce résultat a été facilité par l'aménagement des locaux devant servir aux activités des occupants (c'est-à-dire le personnel de la DCRH et de la DCSI).
- 4- Les informations rattachées au pourcentage de dossiers archivés sont indisponibles du fait de l'insuffisance de moyens financiers n'ayant pas favorisé la mise en place de la DCDA et la DC Stat.

A la lumière de ce qui précède, l'objectif pluriannuel est en bonne voie. Il nécessite néanmoins quelques réaménagements afin de décliner clairement les enjeux qui lui sont rattachés, tel que l'archivage des dossiers des agents, la centralisation des statistiques de suivi du PTM.



## OBJECTIF STRATEGIQUE N°2 : renforcer l'expertise et la capacité de conseil de chaque fonctions supports

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- **Résultat annuel N°1** : Apporter un appui à l'élaboration des manuels de procédures de travail dans les services, élaborer des manuels de procédures des fonctions soutien ;
- 
- **Résultat annuel n°2**: Disposer d'un programme de développement des compétences au sein du programme soutien ;
- **Résultat annuel N°3** : Assurer le pilotage, l'élaboration et le suivi efficace des engagements du programme Soutien par la mise en place d'une Cellule budgétaire.

#### Résultats annuels effectivement atteints

- Résultat annuel N°1 : non atteint.
- Résultat annuel N°2 : Cellule formation fonctionnelle pour tout le programme
- Résultat annuel N°3 : Résultat atteint.

#### Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Nombre de processus formalisés	Nombre	0	3	8	0	-8	2	4
Taux d'avancement des manuels de procédures du ministère	%	-	30%	100%	0	-100%	50%	100%
Nombre d'agents formés	Nombre	10	30	40	40	0	100	-
Pourcentage des agents formés utilisant en situation de travail concrète les compétences acquises	%	-	-	80%	60%	-20	-	-
Taux d'exécution des engagements du programme soutien	%	-	-	90%	96%	+6%	95%	100%

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

Les résultats obtenus en 2015 sont les suivants :

##### ❖ **Résultat 2 :**

- 1- Formaliser huit(8) manuels de procédure et suivre le taux d'avancement de leur élaboration. En examinant le niveau de performance, on observe que ces deux indicateurs n'ont connus aucune évolution.

En effet, l'élaboration des manuels de procédure nécessite à la fois des moyens financiers et l'expertise de cabinets professionnels. Or, dans la préparation du budget du programme pilotage et soutien aucune enveloppe conséquente n'a été prévu pour financer cette charge.

- **Résultat 2** : le programme de développement des compétences au sein du programme soutien est effectif par la création de la cellule formation fonctionnelle.

Cette cellule a mis en place un programme en vue de former le personnel du programme. A ce jour, 40 agents ont été formés pour un objectif à l'horizon 2016 d'en former 100.

- 2- Former 80% des agents utilisant en situation de travail concrète les compétences acquises. A cet effet, sur les 40 agents formés en 2015, seules 60% des formations dont ils ont bénéficié correspondent réellement à leurs tâches quotidiennes. Le gap de 20% est le reflet de l'incompatibilité entre les fonctions des agents du programme pilotage et soutien et les missions des services auxquelles chacun d'eux est rattaché.
- 3- Exécuter 90% des crédits du programme pilotage et soutien dans l'année. La lecture du tableau d'indicateurs de performance montre que le programme pilotage et soutien se situe à près 96%. Soit 6% au-dessus de la cible annuelle. Cette performance est consécutive à la bonne cohérence entre les plans d'engagement et le respect du calendrier d'exécution des plans d'actions annuels préparés conjointement par l'ensemble des RUO du programme pilotage et soutien.

En somme, l'objectif pluriannuel est affecté négativement par la problématique des manuels de procédure. Ainsi, des améliorations sont envisageables si l'IGS élabore la norme pour la mettre à la disposition de tous les Services afin de servir d'appui à l'élaboration de leurs procédures.

### **OBJECTIF STRATEGIQUE N°3 : Mettre en place la Gestion Prévisionnelle des Effectifs des Emplois et des Compétences**

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

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

- Résultat annuel 1 : Avoir une fiche de poste, un dossier physique pour chaque agent recensé du Ministère
- Résultat annuel 2 : Avoir initié le processus d'élaboration du répertoire des métiers du Ministère
- Résultat annuel 3 : Apporter un appui aux programmes du Ministère dans l'élaboration de leurs plans de formation

##### **Résultats annuels effectivement atteints**

- Résultat annuel N°1 : 90%
- Résultat annuel N°2 : non atteint
- Résultat annuel N°3 : 50%

##### **Indicateurs de performance**

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Pourcentage de fiches de postes disponibles	%	-	90%	90%	85%	-5%	100%	100%
Taux d'avancement du répertoire des métiers du ministère	%	50%	80%	85%	0%	-85%	50%	100%
Taux d'exécution du plan de formation	%	ND	20%	40%	30%	-20%	40%	100%

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

Les résultats obtenus en 2015 sont les suivants :

- 1- Pour ce qui est du pourcentage des fiches de poste disponibles, il était prévu que près de 90% soient disponibles.

A ce jour, la réalisation se situe à 85% atteinte du fait de la prise de contact, dans les délais, avec l'ensemble des services du ministère et la disponibilité des fiches de postes associées.

Le gap de 5% est consécutif au non-retour de certaines fiches, jusqu'à ce jour, au sein de la DCRH pour traitement.

- 2- Pour l'élaboration du répertoire des métiers, il fallait atteindre 85%. Hors l'effectivité de cette opération dépend de la ferme collaboration entre le Ministre en charge de la fonction publique et celui du Ministère du budget.

Comme ce n'est pas le cas actuellement, cet indicateur n'a connu aucune évolution en 2015. L'atteinte de ce résultat ne nécessitait pas une dotation budgétaire.

- 3- Le plan de formation au sein du programme pilotage et soutien a été exécuté à hauteur de 30%, en deçà de la cible fixée (soit 40%). Les 10% restant n'ont pu être exécutés du fait de l'indisponibilité des membres de la structure devant encadrer les séminaristes.

**En définitive, l'objectif pluriannuel est en bonne voie. Sauf que l'évaluation de l'indicateur lié à l'élaboration du répertoire des métiers connaîtra un ralentissement du fait qu'il dépend d'autre paramètre échappant complètement au RPROG.**

## OBJECTIF STRATEGIQUE N°4 : Assurer le Pilotage efficace et dynamique de l'Administration

### Niveau de réalisation des résultats annuels

#### Rappel des résultats attendus

- Résultat annuel 1 : Avoir mis sur pied et faire vivre un dispositif de pilotage assurant l'atteinte des objectifs et la tenue des engagements pris par le Ministère
- Résultat annuel 2 : Parvenir à ne plus avoir que 10 % de crédits non engagés au 31 octobre

#### Résultats annuels effectivement atteints

- Résultat annuel N°1 : non atteint
- Résultat annuel N°2 : atteint à 95%

#### Indicateurs de performance

Intitulé	Unité	2013 Réalisation	2014 Réalisation	2015 Prévision PAP	2015 Réalisé	Ecart 2015 (Réalisé - Prévision)	2016 Cible PAP	Cible à l'échéance pluriannuelle
Nombre de tableaux de bord produits dans les délais	Nombre	0	7	16	0	-16	20	20
Pourcentage des objectifs du PTM atteints	%	-	50%	75%	50%	-25%	100%	100%
Pourcentage des objectifs des PAP atteints	%	ND	100%	90%	-NC	-	75%	100%
Pourcentage des crédits engagés	%	-	10%	90%	-	-	95%	100%

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

Les résultats obtenus en 2015 sont les suivants :

- 1- S'assurer de la production de 16 tableaux de bord du MBCP. Ce résultat n'a pas été atteint parce que certains travaux d'opérationnalisation du PAP (élaboration du tableau de bord) ne sont allés à leur terme avec les équipes BOP. À cela s'ajoute l'inopérationalité de l'application BDO.
- 2- Réaliser les objectifs du PTM à 75%. Pour l'exercice 2015, 50% ont été atteints. Le résidu de 25% est dû à un déficit quant à la disponibilité de certaines informations concernant les missions du MBCP et les limites du système de reporting entre les services.

- 3- *L'indicateur portant pourcentage des crédits engagés pour les programmes du MBCP n'a pas été renseigné compte tenu des carences du système de reporting via les points focaux de tous les programmes.*

Au total, l'objectif pluriannuel n'est pas en bonne voie. En effet, le non production des premiers tableaux constitue un obstacle majeur pour faire une évaluation pertinente de tous les programmes, puis décliner clairement les actions à entreprendre en vue d'améliorer le niveau de performance.

# PRESENTATION DES MOYENS CONSOMMES

## RECAPITULATION DES CREDITS CONSOMMES PAR ACTION ET PAR TITRE

Actions et titres		Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
		AE ouvertes en LFR pour 2015 (a)	AE engagés en 2015 (b)	Ecart (b) - (a)	CP ouverts en LFR pour 2015 (c)	CP consommés en 2015 (d)	Ecart (d) - (c)
<b>14.542.1</b>	<b>Pilotage de la stratégie ministérielle</b>	<b>1 427 145 000</b>	<b>1 363 949 709</b>	<b>-63 195 291</b>	<b>1 427 145 000</b>	<b>1 363 949 709</b>	<b>-63 195 291</b>
	Titre 1. Charges financières de la dette			-	-	-	-
	Titre 2. Dépenses de personnel	26 936 000	23 605 800	- 3 330 200	26 936 000	23 605 800	- 3 330 200
	Titre 3. Dépenses de biens et services	1 265 209 000	1 182 343 909	-82 865 091	1 265 209 000	1 182 343 909	-82 865 091
	Titre 4. Dépenses de transfert	135 000 000	158 000 000	23 000 000	135 000 000	158 000 000	23 000 000
	Titre 5. Dépenses d'investissement			-	-	-	-
	Titre 6. Autres dépenses			-	-	-	-
<b>14.542.2</b>	<b>Coordination administrative</b>	<b>16 605 384 096</b>	<b>3 599 574 134</b>	<b>-13 005 809 962</b>	<b>16 605 384 096</b>	<b>3 599 574 134</b>	<b>-13 005 809 962</b>
	Titre 1. Charges financières de la dette			-	-	-	-
	Titre 2. Dépenses de personnel	14 692 925 000	314 107 600	-14 378 817 400	14 692 925 000	314 107 600	-14 378 817 400
	Titre 3. Dépenses de biens et services	1 912 459 096	2 204 037 100	291 578 004	1 912 459 096	2 204 037 100	291 578 004
	Titre 4. Dépenses de transfert		-	-	-	-	-
	Titre 5. Dépenses d'investissement		1 081 429 434	<b>1 081 429 434</b>	-	1 081 429 434	<b>1 081 429 434</b>
	Titre 6. Autres dépenses			-	-	-	-
<b>14.542</b>	<b>Pilotage et soutien à la politique de Gestion des finances publiques</b>	<b>18 032 529 096</b>	<b>4 963 523 843</b>	<b>-13 069 005 253</b>	<b>18 032 529 096</b>	<b>4 963 523 843</b>	<b>-13 069 005 253</b>
	Titre 1. Charges financières de la dette	-	-	-	-	-	-
	Titre 2. Dépenses de personnel	14 719 861 000	337 713 400	-14 382 147 600	14 719 861 000	337 713 400	-14 382 147 600
	Titre 3. Dépenses de biens et services	3 177 668 096	3 386 381 009	208 712 913	3 177 668 096	3 386 381 009	208 712 913
	Titre 4. Dépenses de transfert	135 000 000	158 000 000	23 000 000	135 000 000	158 000 000	23 000 000
	Titre 5. Dépenses d'investissement	-	1 081 429 434	1 081 429 434	-	1 081 429 434	1 081 429 434
	Titre 6. Autres dépenses	-	-	-	-	-	-

### Explication des principaux écarts :

Pour une dotation globale de **18 032 529 096 FCFA**, le programme a exécuté son budget à hauteur de **4 963 523 843 FCFA** soit un taux d'exécution de **27.53%**. Ce niveau d'exécution présente un écart de **13 069 005 253 FCFA** qui s'explique par :

- la non-exécution totale des crédits du titre 2. Pour une dotation globale ouverte de **14 719 861 000 FCFA**, ce titre n'a été exécuté qu'à hauteur de **337 713 400 FCFA**, Le montant exécuté ne couvre que les dépenses de la Main d'œuvre. Le reliquat représentant le volume de l'ensemble de la masse salariale du ministère exécuté au niveau centrale

## RECAPITULATION DES MOUVEMENTS DE CREDITS AU NIVEAU DU PROGRAMME

Numéro et intitulé du programme et de l'action		Crédits votés dans la LFR 2015 (a)	Mouvements : débit (b)	Mouvements : crédit (c)	Exécutions 2015 (d)
14.542	<b>Pilotage et soutien à la politique de Gestion des finances publiques</b>	18 032 529 096	-14 465 012 691	1 396 007 438	4 963 523 843
	Titre 1. Charges financières de la dette				
	Titre 2. Dépenses de personnel	14 719 861 000	-14 382 147 600	-	337 713 400
	Titre 3. Dépenses de biens et services	3 177 668 096	-82 865 091	291 578 004	3 386 381 009
	Titre 4. Dépenses de transfert	135 000 000		23 000 000	158 000 000
	Titre 5. Dépenses d'investissement	-		1 081 429 434	1 081 429 434
	Titre 6. Autres dépenses	-		-	-

### Explication des impacts de chaque transfert :

Les mouvements enregistrés ont permis de réaliser les opérations suivantes :

- **TITRE 4 : 323 000 000 FCFA** pour la prise en charge de la cotisation de l'ACBF ;
- **TITRE 3 : 208 712 913 FCFA** pour faire face aux dépenses urgentes du Ministère du Budget
- **TITRE 5 : crédits de 1 081 429 434 FCFA** pour prendre en charge les activités de pilotage du basculement en mode BOP

# EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT ET DES OPERATEURS

## EVOLUTION DES EMPLOIS DE L'ETAT

Emplois de l'administration	Effectifs au 31 décembre 2013	Effectifs au 31 décembre 2014	Effectifs au 1 <sup>er</sup> janvier 2015	Mouvements d'effectifs en 2015			Effectifs au 31.12. 2015
				Sorties	Entrées	Ecart (entrées - sorties)	
<b>Agents hors catégorie</b>							
<b>Agents de catégorie A</b>	214	214	214	9	49	+40	254
Permanents	214	214					
Non permanents							
<b>Agents de catégorie B</b>	173	173	173	4	24	+20	193
Permanents	173	173	0	0	0	0	0
Non permanents	0	0	0	0	0	0	0
<b>Agents de catégorie C</b>	76	76	76	0	0	0	76
Permanents	76	76	0	0	0	0	0
Non permanents	0	0	0	0	0	0	0
<b>Agents sur solde indiciaire (Cat A + B + C)</b>	463	463	463	-13	73	+60	523
<b>Main d'œuvre non permanente</b>	113	113	113	0	0	0	113
<b>Total pour les emplois de l'administration au niveau du programme</b>	576	576	576	-13	73	+60	636

### Explication des évolutions :

S'agissant du personnel, les effectifs du programme pilotage et soutien, tous corps confondus ont augmenté de 60 agents entre 2014 et 2015 (passant de 576 en 2014 à 636 en 2015). Toutefois, notons que la variation provient essentiellement des agents de catégories A et B (Soit, en entrée, 40 agents de catégorie A et 20 agents de catégorie B).

# 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	14 719 861 000	14 719 861 000	337 713 400	337 713 400	14 358 541 800	14 358 541 800
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 consommés</b>	<b>14 719 861 000</b>	<b>14 719 861 000</b>	<b>337 713 400</b>	<b>337 713 400</b>	<b>14 358 541 800</b>	<b>14 358 541 800</b>

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

Les **337 713 400 FCFA** représentent le paiement des salaires des 113 agents de la main d'œuvre non permanente de notre Ministère, le reliquat de **14 358 541 800 FCFA** constitue la masse salariale du reste du ministère géré par la Solde.

## 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
Pilotage de la stratégie Ministérielle	1 265 209 000	1 265 209 000	1 182 343 909	1 182 343 909	- 82 865 091	- 82 865 091
Coordination administrative	1 912 459 096	1 912 459 096	2 204 037 100	2 204 037 100	291 578 004	291 578 004
<b>Total des crédits de titre 3 consommés</b>	<b>3 177 668 096</b>	<b>3 177 668 096</b>	<b>3 386 381 009</b>	<b>3 386 381 009</b>	<b>208 712 913</b>	<b>208 712 913</b>

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

*L'essentiel des dépenses pris en compte par la dotation du titre 3 sont :*

- L'Opérationnalisation de la DCRH ;
- Le recensement des agents à l'intérieur du pays ;
- Réunion statutaire Experts nationaux CEMAC, FMI, BM, BIT, BAD ;
- Conseil des gouverneurs de l'ACBF ;
- Le fonctionnement des trois Directions Centrales (DCAF, DCRH, DCSI) ;
- Comité de suivi et d'évaluation du Programme de Travail Ministériel (PTM)
- Comité de coordination de la mission : gestion des finances publiques (COCOMGFIP) ;
- L'amélioration de la facturation et réduction des coûts de consommation du téléphone dans l'administration publique ;
- Honoraires des différentes Conventions Entretien et maintenance : gardiennage, climatisation : électricité, plomberie ;



## 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>Pilotage de la stratégie ministérielle</b>	<b>135 000 000</b>	<b>135 000 000</b>	<b>158 000 000</b>	<b>158 000 000</b>	<b>23 000 000</b>	<b>23 000 000</b>
Transfert X	135 000 000	135 000 000	158 000 000	158 000 000	23 000 000	23 000 000
Coordination administrative	0	0	0	0	0	0
Transfert X	0	0	0	0	0	0
<b>Total des crédits de titre 4 consommés</b>	<b>135 000 000</b>	<b>135 000 000</b>	<b>158 000 000</b>	<b>158 000 000</b>	<b>23 000 000</b>	<b>23 000 000</b>

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

*Paieement des arriérés des cotisations du Conseil des Gouverneurs de l'ACBF :*

*Dotation initiale 135 000 000 FCFA - 10% de la réserve obligatoire (13 500 000 FCFA) =121 500 000 FCF ;*

*Prise en charge des arriérés du FNUAP : 36 500 000 FCFA, transfert provenant de la mission provision ;*

*Prise en charge des arriérés ACBF : 121500 000 FCFA ;*

*Ce qui justifie une consommation globale de 158 000 000 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>Pilotage de la stratégie ministérielle</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Projet de développement ou d'équipement	0	0	0	0	0	0
Projet de développement ou d'équipement						
<b>Coordination administrative</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 081 429 434</b>	<b>0</b>	<b>- 1 081 429 434</b>
Projet de développement ou d'équipement	0	0	0	1 081 429 434	0	-1 081 429 434
Projet de développement ou d'équipement						
<b>Total des crédits de titre 5 consommés</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 081 429 434</b>	<b>0</b>	<b>-1 081 429 434</b>

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

Aucune dotation en investissement n'avait été ouverte dans la loi de finances 2015 au titre 5. Mais ce titre a bénéficié d'un transfert de **1 081 429 434 FCFA** pour la prise en charge des dépenses liées à l'activité de pilotage du basculement en mode BOP.

## BILAN DES CAP AVEC LES OPERATEURS

Aucun opérateur n'est rattaché à ce programme.