



# RAPPORT ANNUEL DE PERFORMANCE 2020 DU MINISTÈRE DU BUDGET ET DU PORTEFEUILLE DE L'ÉTAT

EXERCICE BUDGETAIRE 2020

## Table des matières

SIGLES ET ABRÉVIATIONS .....	3
LISTE DES TABLEAUX .....	5
LISTE DES GRAPHIQUES .....	6
INTRODUCTION .....	7
<b>I. PRESENTATION GENERALE DU MINISTERE .....</b>	<b>8</b>
<b>I.1 Rappel des orientations stratégiques du Ministère .....</b>	<b>8</b>
I.1.1. Orientations stratégiques.....	8
I.1.2. Missions du Ministère.....	8
I.1.3. Cartographie des programmes du Ministère .....	8
<b>I.2 Synthèse des principaux résultats du Ministère .....</b>	<b>9</b>
1.2.1 En matière d'Administration Générale.....	9
1.2.2 En matière douanière.....	11
1.2.3 En matière fiscale .....	12
1.2.4 En matière budgétaire.....	13
1.2.5 En matière de gestion du portefeuille de l'Etat .....	13
<b>I.3 Résumé de l'exécution du budget du Ministère .....</b>	<b>14</b>
1.3.1 Exécution du programme « Administration générale » .....	15
1.3.2 Exécution du programme « Douane ».....	15
1.3.3 Exécution du programme « Impôts ».....	16
1.3.4 Exécution du programme « Budget » .....	16
1.3.5 Exécution du programme « Portefeuille de l'Etat » .....	16
<b>II. RAPPORT ANNUEL DE PERFORMANCE PAR PROGRAMME .....</b>	<b>17</b>
<b>II.1 Programme « Administration Générale » .....</b>	<b>17</b>
II.1.1 Bilan du programme .....	17
II.1.2 Commentaire et conclusion.....	22
<b>II.2 Programme « Douane » .....</b>	<b>23</b>
II.2.1 Bilan du programme .....	23
II.2.2 Commentaire et conclusion.....	28
<b>II.3 Programme « Impôts » .....</b>	<b>30</b>
II.3.1 Bilan du programme .....	30
II.3.2 Commentaire et conclusion.....	37
<b>II.4 Programme « Budget » .....</b>	<b>38</b>
II.4.1 Bilan du programme .....	38
II.4.2 Commentaire et conclusion.....	45
<b>II.5 Programme « Portefeuille de l'Etat ».....</b>	<b>46</b>
II.5.1 Bilan du programme .....	46
II.5.2 Commentaire et conclusion.....	51
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>53</b>

## SIGLES ET ABRÉVIATIONS

<b>BCAPE</b>	: Brigade de Contrôle des Abonnements du Patrimoine de l'État
<b>CDA</b>	: Centre de Documentation et d'Archives
<b>CEDEAO</b>	: Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
<b>CELIOPE</b>	: Cellule d'Information des Opérateurs Économiques
<b>CFAP</b>	: Classification des Fonctions des Administrations Publiques
<b>CGA</b>	: Centre de Gestion Agréé
<b>CGAF</b>	: Compte Général de l'Administration des Finances
<b>CIE</b>	: Compagnie Ivoirienne d'Électricité
<b>CONAFIP</b>	: Comité National de suivi de la mise en œuvre des Réformes des Finances Publiques
<b>CRDP</b>	: Cellule de Revue des Dépenses Publiques
<b>CST</b>	: Comptes Spéciaux du Trésor
<b>DAAF</b>	: Direction des Affaires Administratives et Financières
<b>DBE</b>	: Direction du Budget de l'Etat
<b>DCF</b>	: Direction du Contrôle Financier
<b>DGBF</b>	: Direction Générale du Budget et des Finances
<b>DGD</b>	: Direction Générale des Douanes
<b>DGI</b>	: Direction Générale des Impôts
<b>DGMP</b>	: Direction Générale des Marchés Publics
<b>DGPE</b>	: Direction Générale du Portefeuille de l'État
<b>DOCD</b>	: Direction des Opérations des Collectivités Décentralisées
<b>DPBEP</b>	: Document de Programmation Budgétaire Économique Pluriannuel
<b>DPESEF</b>	: Direction de la Planification, des Etudes et des Statistiques Fiscales
<b>DPPD-PAP</b>	: Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses-Projet Annuel de Performance
<b>DRH</b>	: Direction des Ressources Humaines
<b>DSEE</b>	: Direction des Statistiques et des Etudes Economiques
<b>DSI</b>	: Direction des Systèmes d'Information
<b>ERIS</b>	: Édition et Recherche d'Informations Stratégiques
<b>FCFA</b>	: Franc de la Communauté Financière en Afrique)
<b>FMI</b>	: Fonds Monétaire International
<b>GAR</b>	: Gestion Axée sur les Résultats
<b>GUOAR</b>	: Gestion Unifiée des Opérations d'Assiette et de Recouvrement
<b>Impôt BIC</b>	: Impôt sur le Bénéfice Industriel et Commercial
<b>ITS</b>	: Impôt sur les Traitements et Salaires
<b>JORCI</b>	: Journal Officiel de la République de Côte d'Ivoire
<b>MBPE</b>	: Ministère du Budget et du Portefeuille de l'État
<b>MBPE</b>	: Ministère du Budget et du Portefeuille de l'Etat
<b>MFP</b>	: Ministère de la Fonction Publique
<b>NBE</b>	: Nomenclature Budgétaire de l'État
<b>PCC</b>	: Prélèvement Communautaire CEDEAO
<b>PCE</b>	: Plan Comptable de l'État
<b>PCS</b>	: Prélèvement Communautaire de Solidarité
<b>PEMFAR</b>	: Public Expenditure Management and Financial Accountability Review
<b>PGPM</b>	: Plan Général de Passation des Marchés
<b>PIP</b>	: Programme d'Investissements Publics
<b>PND</b>	: Programme National de Développement
<b>PPM</b>	: Plan de Passation des Marchés
<b>PPPBSE</b>	: Prospection Programmation Planification Budgétisation Suivi-Evaluation
<b>PTG</b>	: Programme de Travail Gouvernemental
<b>PVS</b>	: Procès-Verbal Simplifié

<b>RAP</b>	: Rapport Annuel de Performance
<b>RGCP</b>	: Règlement Général sur la Comptabilité Publique
<b>RICI-EPN</b>	: Réseau Informatique de Comptabilité Intégré des Établissements Publics Nationaux
<b>RPI</b>	: Redevance Pour Importation
<b>SDRFP</b>	: Schéma Directeur de la Réforme des Finances Publiques
<b>SIB</b>	: Système d'Information Budgétaire
<b>SIGBUD</b>	: Système Intégré de Gestion Budgétaire
<b>SIGEP</b>	: Système d'Information et de Gestion des Entreprises Publiques
<b>SIGESCOD</b>	: Système Intégré de Gestion des Collectivités Décentralisées
<b>SIGFAE</b>	: Système Intégré de Gestion des Fonctionnaires et Agents de l'Etat
<b>SIGFIP</b>	: Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
<b>SIGMAP</b>	: Système Intégré de Gestion des Marchés Publics
<b>SIGOBE</b>	: Système Intégré de Gestion des Opérations Budgétaires de l'Etat
<b>SYDAM</b>	Système de Dédouanement Automatisé des Marchandises
<b>SYGAD</b>	: Système de Gestion Appliquée de la Dette
<b>UA</b>	: Union Africaine
<b>UEMOA</b>	: Union Économique et Monétaire Oueest Africaine

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Tableau d'évolution des indicateurs du ministère .....	9
Tableau 2 : Exécution du budget 2020 .....	14
Tableau 3 : Evolution des indicateurs du Programme « Administration générale » .....	17
Tableau 4 : Exécution financière par action du programme « Administration générale » .....	20
Tableau 5 : Exécution des investissements du programme « Administration générale » .....	21
Tableau 6 : Exécution des prévisions d'effectifs du programme « Administration générale » .....	22
Tableau 7 : Evolution des indicateurs du programme « Douane » .....	23
Tableau 8 : Exécution financière par action du programme « Douane » .....	27
Tableau 9 : Exécution des investissements du programme « Douane » .....	27
Tableau 10 : Exécution des prévisions d'effectifs du programme « Douane » .....	28
Tableau 11 : Indicateurs de performance du programme « Impôts » .....	30
Tableau 12 : Exécution financière par action du programme « Impôts » .....	36
Tableau 13 : Exécution des investissements du programme « Impôts » .....	36
Tableau 14 : Exécution des prévisions d'effectifs du programme « Impôts » .....	37
Tableau 15 : Evolution des indicateurs de performance du programme « Budget » .....	38
Tableau 16 : Exécution financière du programme « Budget » par action en FCFA .....	40
Tableau 17 : Exécution du budget du programme « Budget » par composante .....	41
Tableau 18 : Exécution des investissements .....	42
Tableau 19 : Exécution des prévisions d'effectifs du programme « Budget » .....	45
Tableau 20 : Evolution des indicateurs de performance du programme «Portefeuille de l'Etat» .....	46
Tableau 21 : Exécution financière par action du programme « Portefeuille de l'Etat » .....	51
Tableau 22 : Exécution des prévisions d'effectifs du programme « Portefeuille de l'Etat » .....	51

## LISTE DES GRAPHIQUES

GRAPHIQUE 1 : Evolution du taux de réalisation global du PAS du Ministère .....	9
GRAPHIQUE 2 : Evolution des objectifs de recettes de la DGD .....	11
GRAPHIQUE 3 : Evolution des recettes douanières (en milliards de FCFA).....	11
GRAPHIQUE 4 : Evolution des recettes de la DGI (en milliards de FCFA) .....	12
GRAPHIQUE 5 : Evolution du taux de réalisation des objectifs de recettes de la DGI .....	12
GRAPHIQUE 6 : Evolution du taux de signature des contrats de performance entre la DGPE et les sociétés du portefeuille de l'Etat .....	13
GRAPHIQUE 7 : Taux d'exécution budgétaire par programme .....	15
GRAPHIQUE 8: Répartition du budget .....	16
GRAPHIQUE 9 : Evolution du taux de réalisation des activités du schéma directeur de la réforme des finances publiques (CONAFIP) .....	18
GRAPHIQUE 10 : Evolution du taux d'exécution du budget du MBPE hors salaires, abonnements, provisions et dotations.....	19
GRAPHIQUE 11 : Délai moyen annuel de traitement des dossiers soumis au visa du CF .....	20
GRAPHIQUE 12 : Evolution du Taux de réalisation du PAS de la Douane.....	24
GRAPHIQUE 13 : Droit compromis moyen par PVS (Procès-Verbal Simplifié) .....	24
GRAPHIQUE 14 : Evolution du taux d'efficacité des contrôles des marchandises générales .....	25
GRAPHIQUE 15 : Evolution du taux de recouvrement des droits et taxes .....	26
GRAPHIQUE 16 : Evolution du taux de recouvrement des droits compromis .....	26
GRAPHIQUE 17: Evolution du taux d'acceptation de la comptabilité de la DGI.....	31
GRAPHIQUE 18 : Evolution du taux moyen de contributeurs effectif .....	31
GRAPHIQUE 19 : Proportion d'agents disposant d'un ordinateur dans les services .....	32
GRAPHIQUE 20 : Evolution de la proportion de services disposant d'au moins un véhicule .....	33
GRAPHIQUE 21 : Répartition des véhicules de 2020 selon l'année d'acquisition .....	33
GRAPHIQUE 22: Evolution de la part des recettes spontanées dans les recettes totales de la DGI .....	34
GRAPHIQUE 23 : Evolution annuelle du fichier des contribuables de la DGI .....	35
GRAPHIQUE 24 : Evolution annuelle du nombre de parcelles imposées .....	35
GRAPHIQUE 25 : Part du budget réalisé du programme « Budget » par action .....	41
GRAPHIQUE 26 : Niveau de réalisation du budget du programme par action et par nature de dépenses .....	41
GRAPHIQUE 27 : Répartition du budget selon les composantes .....	42
GRAPHIQUE 28 : Proportion de contrat de performance élaboré et transmis pour signature .....	47
GRAPHIQUE 29 : Evolution de la proportion d'entreprises publiques produisant un bilan de gouvernance .....	48
GRAPHIQUE 30 : Evolution du taux de réalisation du contrôle des contrôles opérationnels .....	48
GRAPHIQUE 31 : Evolution du taux de réalisation des audits .....	49

## INTRODUCTION

Par l'Attestation n°456/SGG/CM du 20 mars 2019, le Gouvernement a autorisé le basculement en mode budgets-programmes à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020. Ce nouveau mode de gestion budgétaire vise à insuffler une plus grande cohérence entre les objectifs de développement et les allocations budgétaires, afin de renforcer l'efficacité de la dépense publique et instaurer la redevabilité comme un principe général du budget par objectifs. Ainsi, tous les acteurs ayant une responsabilité budgétaire sont astreints à rendre compte de l'utilisation des ressources publiques mises à leur disposition.

Dans le cadre de l'application des exigences induites par ce nouveau paradigme budgétaire au sein des Ministères, le Gouvernement a autorisé, par l'attestation n°0081/SGG/CM, un cadre d'évaluation de la performance des budgets-programmes. Cette communication en Conseil des Ministres invite les acteurs au respect des délais de production des rapports périodiques de gestion.

A cet effet, le suivi et l'évaluation de la performance des programmes se fait à travers les Rapports Annuels de Performance (RAP) produits par les Responsables de Programmes et prenant en compte les rapports trimestriels des Responsables du Budget Opérationnel de Programmes (RBOP).

Ainsi, le présent Rapport Annuel de Performance (RAP), élaboré au titre de la gestion 2020, s'articule autour des points suivants :

- Présentation générale du Ministère ;
- Rapport Annuel de Performance par programme.

## I. PRESENTATION GENERALE DU MINISTERE

### I.1 Rappel des orientations stratégiques du Ministère

#### I.1.1. Orientations stratégiques

Le Ministère du Budget et du Portefeuille de l'État (MBPE) a bâti sa stratégie autour de trois (03) axes majeurs que sont :

- axe stratégique 1 : maîtrise des dépenses publiques ;
- axe stratégique 2 : optimisation des ressources de l'État ;
- axe stratégique 3 : gestion efficace du portefeuille de l'État.

L'impact recherché par cette politique est celui contenu dans le PND 2016-2020 : « la gestion des Finances Publiques est améliorée ». Cet impact sera obtenu grâce aux résultats suivants :

- le Plan d'Actions Stratégique (PAS) du Ministère disponible et mis en œuvre ;
- la mobilisation des ressources fiscales, non fiscales et douanières accrue ;
- la gouvernance des Finances Publiques renforcée ;
- la gestion des entreprises publiques et parapubliques améliorée.

Au regard de ce qui précède, le Ministère du Budget et du Portefeuille de l'État (MBPE) s'est fixé comme objectif global d'améliorer la gestion des Finances Publiques. Plus spécifiquement, il s'est agi :

- d'améliorer la gestion des marchés publics ;
- de maîtriser les dépenses publiques ;
- de contribuer à la protection économique du territoire ;
- d'accroître la mobilisation des ressources douanières ;
- d'optimiser le recouvrement des recettes fiscales et non-fiscales ;
- d'améliorer la gestion des entreprises publiques et parapubliques.

#### I.1.2. Missions du Ministère

Celles-ci sont définies par le décret n°2019-755 du 18 septembre 2019 portant attribution des membres du Gouvernement. Conformément aux dispositions dudit décret, le MBPE a pour mission d'assurer la mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière budgétaire, douanière, fiscale et de gestion du portefeuille de l'État.

#### I.1.3. Cartographie des programmes du Ministère

Pour la mise en œuvre de ses missions, le MBPE a identifié cinq (05) programmes, à savoir :

- Programme 1 : Administration Générale ;
- Programme 2 : Douane ;
- Programme 3 : Impôts ;
- Programme 4 : Budget ;
- Programme 5 : Portefeuille de l'État.

Ces programmes sont animés par les structures énoncées dans le tableau ci-dessous :

Programmes	Structures
Administration Générale	Cabinet du Ministre et deux (02) directions centrales (Direction des Affaires Administratives et Financières et la Direction du Contrôle Financier).
Douane	douze (12) Directions Centrales, une (01) Inspection Générale, une Recette Principale, deux (02) structures rattachées au Directeur Général et les Services déconcentrés.
Impôts	douze (12) Directions Centrales, une Inspection Générale, une Recette Générale, quatre (04) Services rattachés au Directeur Général et les Services déconcentrés.
Budget	douze (12) Directions Centrales, trois (03) structures rattachées au Directeur Général et les Services déconcentrés.
Portefeuille de l'Etat	trois (03) Directions Centrales et deux (02) Services rattachés au Directeur Général.

## I.2 Synthèse des principaux résultats du Ministère

Pour la gestion 2020, le MBPE a déterminé les niveaux de performances matérialisés dans le tableau de performance ci-dessous :

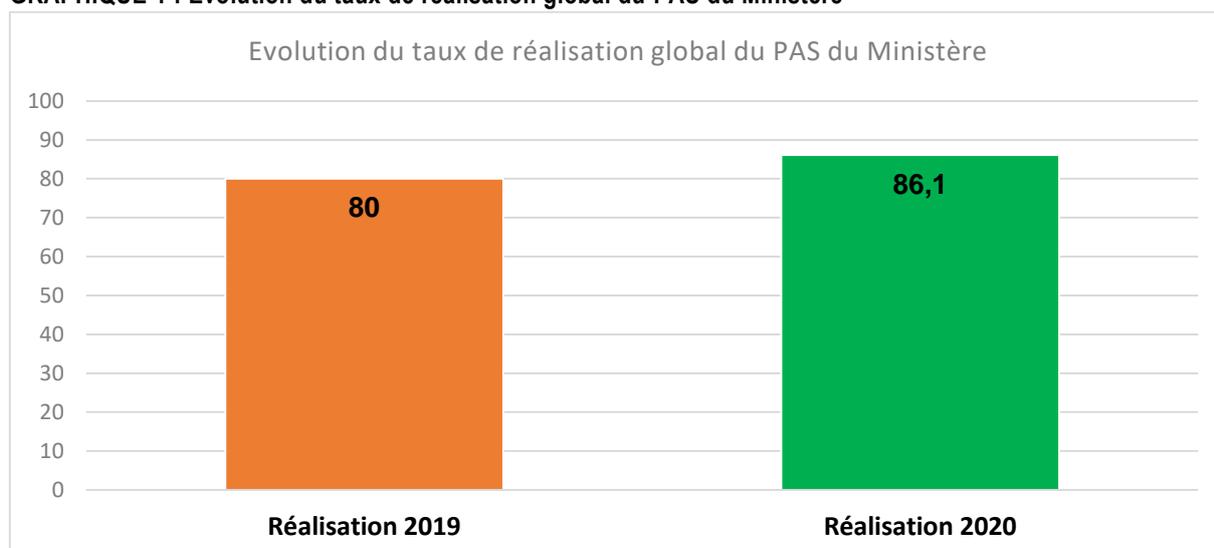
Tableau 1 : Tableau d'évolution des indicateurs du Ministère

OBJECTIFS GLOBAUX (OG)	RÉSULTATS STRATÉGIQUES (RS)	INDICATEURS DE PERFORMANCE (IP)	Unité	Réalisation			2020		Commentaire
				2017	2018	2019	Prévisions	Réalisations	
OG 1 : Assurer le pilotage des activités du Ministère	RS 1 : Plan d'Actions Stratégique (PAS) du Ministère disponible et mis en œuvre	IP 1.1 : Taux de réalisation global du PAS du Ministère	%	ND	ND	80	80	86,1	Objectif atteint avec un performance de <b>+6,1 points</b>
OG 2 : Accroître les recettes douanières	RS 2 : mobilisation des ressources fiscales, non fiscales et douanières accrue	IP 2.1 : Taux de réalisation des objectifs de recette	%	102	96,4	99,27	100	104,24	Objectif atteint avec un performance de <b>+4,24 points</b>
OG 3 : Mobiliser les ressources fiscales intérieures de l'État		IP 2.2 : Taux de réalisation des objectifs de recette	%	98,4	99	95,6	100	102,4	Objectif atteint avec un performance de <b>+2,4 points</b>
OG 4 : Renforcer la transparence et la gouvernance dans la gestion budgétaire.	RS 3 : gouvernance des Finances Publiques renforcée	IP 3.1 : Taux d'exécution du budget au 31 décembre de l'exercice budgétaire	%	94	89	93	90	54,24	Objectif non atteint
		IP 3.2 : Taux de mise en œuvre des réformes des finances publiques	%	-	55,7	74,4	60	80,7	Objectif atteint avec un performance de <b>+20,7 points</b>
OG 5 : Assurer la gestion efficace du portefeuille de l'État	RS 4 : gestion des entreprises publiques et parapubliques améliorée	IP 4.1 : Taux de contrats de performance signés	%	0	16	36	70	73	Objectif atteint avec un performance de <b>+3 points</b>

Source : Cabinet MBPE/DGD/DGI/DGBF/DGPE

### 1.2.1 En matière d'Administration Générale

GRAPHIQUE 1 : Evolution du taux de réalisation global du PAS du Ministère



Source : Cabinet MBPE

L'année 2020 a été marquée par le basculement en mode budget-programmes. Ce mode de gestion apporte des innovations majeures aussi bien dans la manière d'appréhender le budget de l'Etat que dans la chaîne managériale de l'administration. Ce choix nécessite un changement de paradigme dans le processus de planification, d'exécution et de suivi des activités du Ministère.

Pour relever le défi du basculement, le MBPE s'est doté d'un plan d'actions stratégique 2020 qui s'articulait autour de 216 activités dont 186 exécutées, soit un taux d'exécution de 86,1% contre 80% en 2019, induisant une amélioration de 6,1 points.

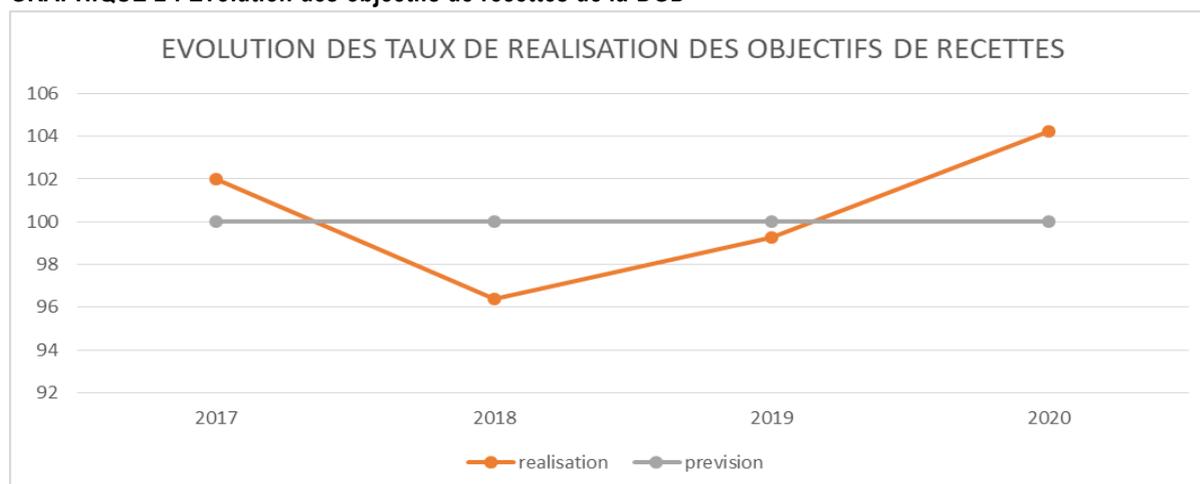
Cette performance s'explique par les efforts importants déployés par le Cabinet et les Services. En effet, le renforcement du suivi des activités au niveau du Cabinet, à travers les réunions périodiques, les relances et une plus grande appropriation des activités par les Directions Générales ont été les éléments favorisant cette performance.

En plus de la coordination des activités, l'année 2020 a également été marquée par :

- l'amélioration du taux d'exécution du schéma directeur de la réforme des finances publiques qui est passé de 74,4% en 2019 à 80,7% en 2020, soit une hausse de 6,3 points ;
- la mise en place d'un comité chargé d'analyser les affectations des agents mis à la disposition du Ministère, en vue de s'assurer de l'adéquation entre les profils disponibles et les postes de travail ;
- l'harmonisation et la vulgarisation des procédures administratives en matière de ressources humaines par l'élaboration et la diffusion d'un manuel de procédures d'élaboration des actes administratifs ;
- le transfert des dotations au profit des institutions non judiciaires et l'exécution des budgets des passifs audités par l'Inspection Générale des Finances (IGF);
- la signature des lettres d'engagement de performance des programmes et des lettres d'engagement opérationnelles ;
- l'élaboration et la présentation du DPPD-PAP du Ministère devant les 02 chambres du parlement ;
- le renforcement de capacités des acteurs sur le budget-programmes ;
- le renforcement du cadre institutionnel du Contrôle Financier par la production d'un nouveau décret portant création, attribution et organisation du Contrôle Financier et le déploiement du Contrôle Financier auprès des Collectivités Territoriales ;
- le renforcement des outils stratégiques du Contrôle Financier ;
- la modernisation du système d'information de la DCF, notamment par l'opérationnalisation du système d'Information Décisionnel (SID-CF), le câblage de 15 nouvelles localités de l'intérieur du pays et de la ville d'Abidjan, l'interconnexion de tous les sites câblés de la DCF sur le territoire national ainsi que le déploiement du système d'archivage de la DCF sur le plan national.

## 1.2.2 En matière douanière

GRAPHIQUE 2 : Evolution des objectifs de recettes de la DGD



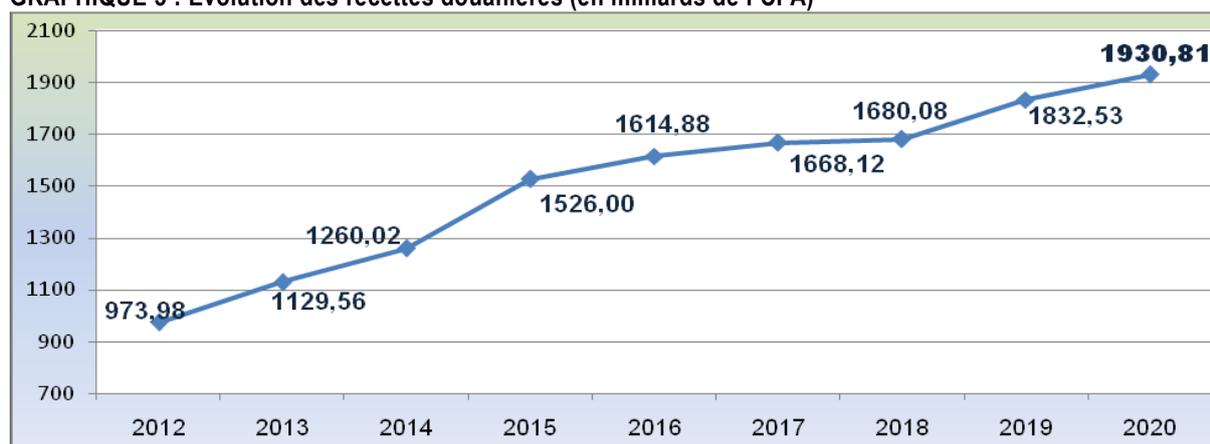
Source : DSEE/DGD

Le taux de réalisation des objectifs de recettes douanières en 2020 est de 104,24%. Cette performance s'explique principalement par une taxation favorable et un excédent de volume des principaux produits pétroliers (gasoil et super carburant).

La crise sanitaire mondiale liée à la pandémie de la COVID-19 et l'environnement économique mondial morose ont provoqué la chute du cours du pétrole. Cette baisse des cours internationaux a favorisé une taxation plus élevée des principaux produits pétroliers par rapport aux projections. Il convient de noter également que cet environnement économique mondial a induit une baisse relative des prix moyens des marchandises générales. Toutefois, la hausse des volumes, comparativement aux projections, a pu contenir cette baisse des prix, avec pour résultat une hausse des recettes sur les marchandises générales.

Comme l'indique le graphique ci-dessous, en valeur absolue, sur la période 2017 à 2020, les recettes douanières sont passées de 1668,12 milliards à 1930,81 milliards, soit une hausse de 262,69 milliards.

GRAPHIQUE 3 : Evolution des recettes douanières (en milliards de FCFA)



Source : DSEE/DGD

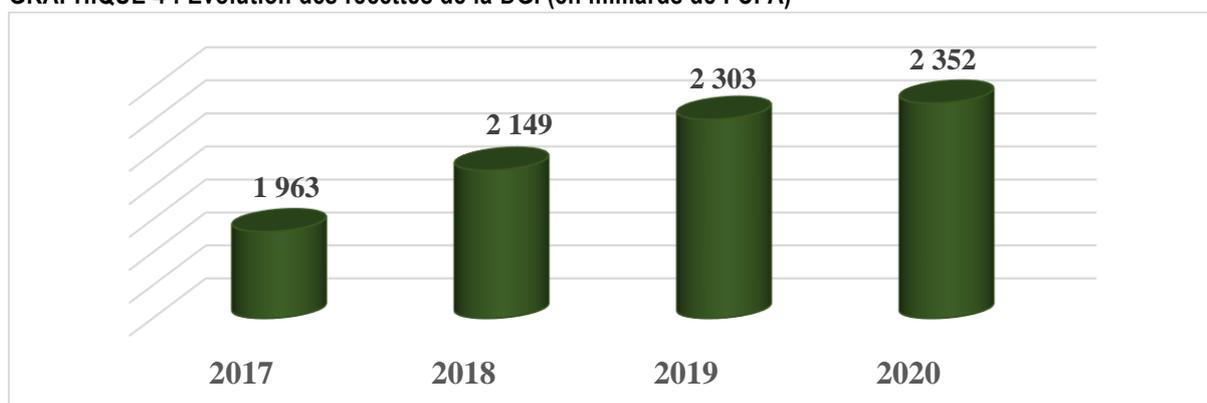
Pour l'exercice 2021, la Direction Générale des Douanes (DGD) s'attèlera à maintenir le cap dans l'exécution de ses missions à travers la rationalisation des contrôles, le raffermissement des actions de lutte contre la fraude, l'optimisation des procédures et la consolidation des mesures de facilitation des échanges.

### 1.2.3 En matière fiscale

Les recettes recouvrées par la DGI au cours de la période 2017 - 2020 affichent une progression globale de 19,8%.

En effet, les recettes fiscales sont passées de 1 963 milliards en 2017 à 2 352 milliards en 2020. Cette évolution s'explique d'une part, par le dynamisme de l'économie et, d'autre part, par la modernisation de l'administration fiscale, l'encadrement de proximité des agents ainsi que la sensibilisation des contribuables-clients au civisme fiscal.

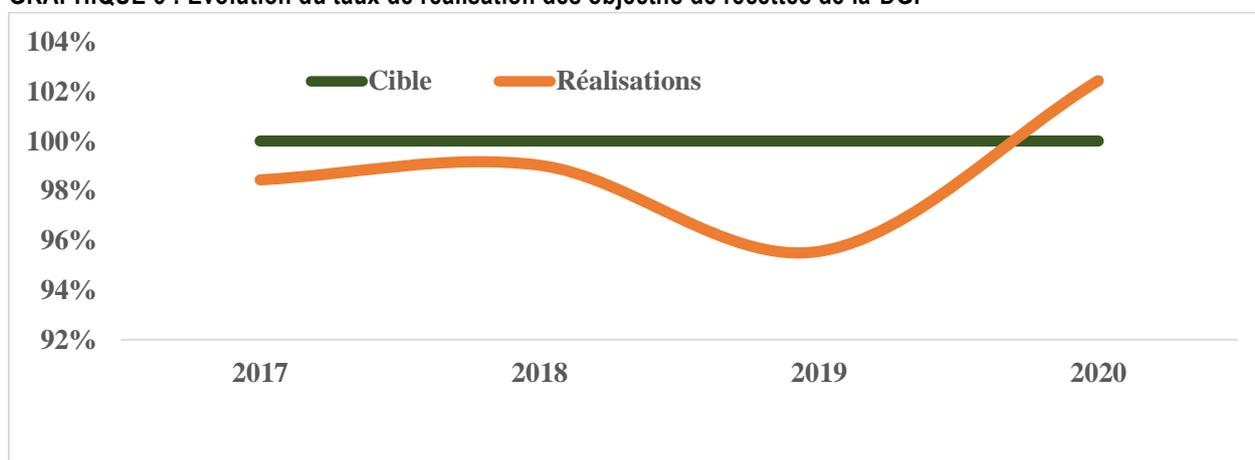
**GRAPHIQUE 4 : Evolution des recettes de la DGI (en milliards de FCFA)**



Source : DPESF/DGI

Selon l'indicateur de performance global du programme, des marges d'amélioration du taux de réalisation des objectifs de recettes sont relevées au cours de la période. L'évolution des résultats a été moins favorable entre 2017 et 2019, avant de remonter en 2020 comme l'indique le graphique ci-dessous.

**GRAPHIQUE 5 : Evolution du taux de réalisation des objectifs de recettes de la DGI**



Source : DPESF/DGI

Les performances moins satisfaisantes enregistrées résultent principalement de l'érosion des assiettes des impôts et taxes, en raison des mesures dérogatoires. Ainsi, sur la période de 2017 - 2019, les pertes annuelles liées aux exonérations représentent en moyenne 4,1% des recouvrements.

Pour pallier les difficultés relatives au poids des mesures dérogatoires, un plan de rationalisation des exonérations a été adopté en avril 2019.

En outre, la DGI est passée à la digitalisation à travers la mise en place du SIGICI qui devrait permettre d'améliorer significativement l'information fiscale et par conséquent, dynamiser la qualité du contrôle fiscal.

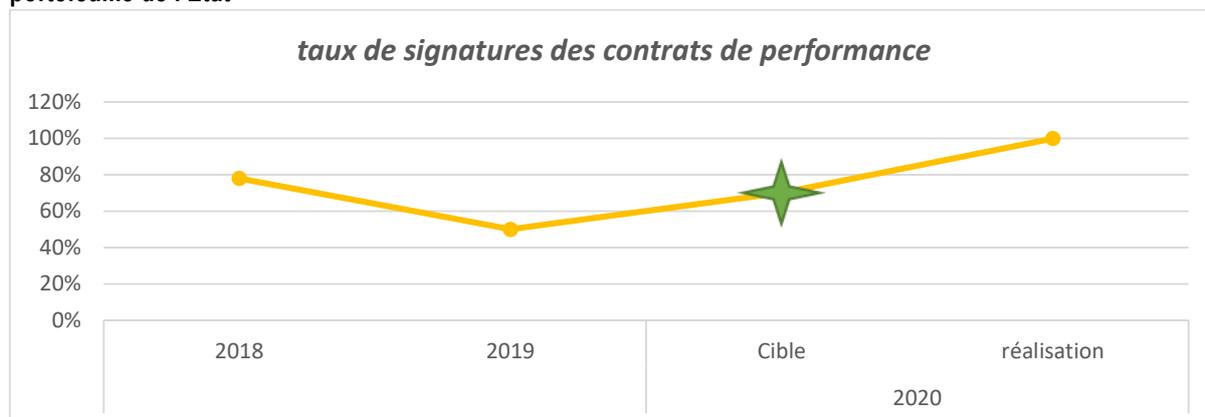
## 1.2.4 En matière budgétaire

Plusieurs activités significatives contenues dans le Plan d'Actions Stratégiques 2020 validé par le Ministre du Budget et du Portefeuille de l'Etat ont été exécutées au cours de l'exercice 2020 au titre du Programme « Budget ». Ces activités, quoique non répertoriées dans un cadre de performance chiffré, ont contribué à l'atteinte des principaux résultats stratégiques relatifs à la modernisation de l'administration et de la gestion budgétaire suivants :

- le budget de l'Etat a été élaboré et exécuté à partir du nouveau système d'information budgétaire dédié;
- le budget de l'Etat a été élaboré et exécuté en mode budget-programmes à l'aide d'outils de pilotage (lettre d'engagement, plan de travail, tableau de bord, référentiel du contrôle interne), d'outils d'élaboration (Document de Programmation Budgétaire et Économique Pluriannuelle (DPBEP), Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD), Projets Annuels de Performance (PAP) ministériel et Programmation Budgétaire Initiale (PBI)) et d'outils de reddition (Compte-rendu, rapports annuels) ;
- la transparence dans l'activité budgétaire assurée notamment avec l'organisation à bonnes dates des conférences internes et budgétaires, l'adoption du DPBEP par le Gouvernement ainsi que l'organisation du Débat d'Orientation Budgétaire ;
- le citoyen informé des orientations de la loi de finances à travers le budget-citoyen.

## 1.2.5 En matière de gestion du portefeuille de l'Etat

**GRAPHIQUE 6 : Evolution du taux de signature des contrats de performance entre la DGPE et les sociétés du portefeuille de l'Etat**



Source : DGPE

Conformément aux articles 33 et 31 des lois n° 97-519 et n° 97-520 du 4 septembre 1997 repris par les articles 35 de la loi n° 2020-626 du 14 août 2020 et 26 de la loi n° 2020-886 du 21 octobre 2020, relatives aux Sociétés d'Etat et aux Sociétés à Participation Financière Publique et en vue de parvenir à une amélioration de l'efficacité des entreprises, l'Etat a entrepris de garantir les investissements consentis à travers un contrat de performance (COP) avec ces entreprises.

Ce contrat de performance définit :

- les objectifs quantifiables (techniques, économiques et financiers) à atteindre à une échéance pluriannuelle (de 3 à 5 ans) par l'entreprise publique ;
- les engagements de l'Etat et de l'entreprise publique sous forme d'un programme d'actions ;
- les moyens pour atteindre lesdits objectifs ;
- les modalités de suivi de l'exécution du plan d'actions.

Au cours de l'année 2020, la DGPE a pu finaliser, avec les entreprises, vingt (20) nouveaux contrats de performance dont dix-huit (18) signés par toutes les parties. Il s'agit des contrats avec les sociétés SIFP,

FODI, LBTP, LONACI, BNI, PASP, SIR, INIE, AIGF, ANADER, VERSUS BANK, BPCI, PETROCI, CI-ENGINEERING, OIC, SNDI, I2T et RTI.

Ainsi, depuis le début du processus de signature des contrats de performance en 2018, ce sont au total trente-quatre (34) COP qui ont été finalisés dont 28 signés, soit un taux de signature global de 73% contre un taux de 70% ciblé en début d'année. Les objectifs assignés au titre de cet indicateur ont donc été atteints.

### I.3 Résumé de l'exécution du budget du Ministère

Tableau 2 : Exécution du budget 2020

	2020				Taux de réal. (D/C) %
	Voté (A)	Collectif (B)	Actuel (C)	Réalisation (D)	
Opérations consolidées					
1. Ressources	302 116 550 077	293 486 292 734	298 423 614 623	161 869 829 429	54,24%
2. Charges	302 116 550 077	293 486 292 734	298 423 614 623	161 869 829 429	54,24%
<b>1. Ressources</b>	<b>302 116 550 077</b>	<b>293 486 292 734</b>	<b>298 423 614 623</b>	<b>161 869 829 429</b>	<b>54,24%</b>
<b>1.1 Ressources intérieures</b>	<b>302 116 550 077</b>	<b>293 486 292 734</b>	<b>298 423 614 623</b>	<b>161 869 829 429</b>	<b>54,24%</b>
1.1.1 Budget de l'Etat (Trésor)	302 116 550 077	293 486 292 734	298 423 614 623	161 869 829 429	54,24%
1.1.2 Recettes de services	-	-	-	-	-
<b>1.2 Ressources extérieures</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>2 Charges</b>	<b>302 116 550 077</b>	<b>293 486 292 734</b>	<b>298 423 614 623</b>	<b>161 869 829 429</b>	<b>54,24%</b>
<b>2.1 Personnel</b>	<b>59 580 991 640</b>	<b>59 580 991 640</b>	<b>53 827 403 504</b>	<b>52 040 643 320</b>	<b>96,68%</b>
2.1.1 Solde y compris EPN	56 483 882 918	56 483 882 918	51 159 694 782	50 463 525 865	98,64%
2.1.2 Contractuels hors solde	3 097 108 722	3 097 108 722	2 667 708 722	1 577 117 455	59,12%
<b>2.2 Biens et Services</b>	<b>88 211 569 180</b>	<b>90 176 334 611</b>	<b>93 061 986 311</b>	<b>77 281 875 526</b>	<b>83,04%</b>
2.2.1 Biens et services sur budget Etat	88 211 569 180	90 176 334 611	93 061 986 311	77 281 875 526	83,04%
<b>2.3 Transferts</b>	<b>120 283 870 329</b>	<b>107 409 368 714</b>	<b>107 642 924 931</b>	<b>728 514 072</b>	<b>0,68%</b>
2.3.1 Transferts courants	120 283 870 329	107 409 368 714	107 642 924 931	728 514 072	0,68%
2.3.2 Transferts en capital	-	-	-	-	-
<b>2.4 Investissement</b>	<b>34 040 118 928</b>	<b>36 319 597 769</b>	<b>43 891 299 877</b>	<b>31 818 796 511</b>	<b>72,49%</b>
2.4.1 Trésor	34 040 118 928	36 319 597 769	43 891 299 877	31 818 796 511	72,49%
2.4.2 Financement extérieur	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>302 116 550 077</b>	<b>293 486 292 734</b>	<b>298 423 614 623</b>	<b>161 869 829 429</b>	<b>54,24%</b>

Source : Système d'information budgétaire (15-01-2021)

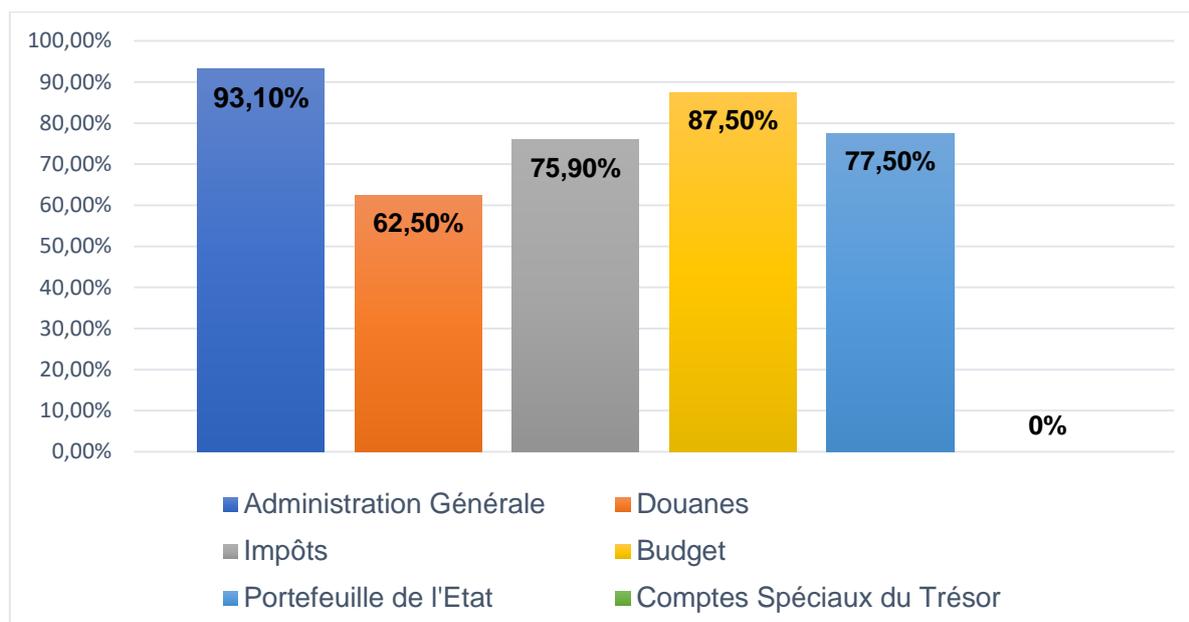
Pour l'exécution de ses missions, le MBPE a bénéficié d'un budget de 302 116 550 077 FCFA au titre de la loi de finances 2020. Ces crédits budgétaires ont connu successivement une baisse de (- 2,86%) passant de 302 116 550 077 FCFA à 293 486 292 734 FCFA lors du collectif budgétaire 2020 et une hausse de 1,68%, pour ressortir à 298 423 614 623 FCFA en budget actuel. Cette fluctuation du budget s'explique essentiellement par les variations subies par le programme « Budget ».

Au terme de l'exercice budgétaire 2020, sur un budget actuel de 298 423 614 623 FCFA (y compris les comptes spéciaux du trésor), le MBPE a exécuté 161 869 829 429 FCFA soit 54,24% contre un taux attendu de 90% (le taux du plafond autorisé).

Le budget exécuté est composé de 52 040 643 320 FCFA (32,15%) de dépenses de personnel, 77 281 875 526 FCFA (47,74%) d'achats de biens et services, 728 514 072 FCFA (0,45%) de transferts et 31 818 796 511 FCFA (19,66%) pour les opérations d'investissements.

Le niveau relativement faible du taux d'exécution est dû aux dépenses de transferts essentiellement constituées de comptes spéciaux du trésor, avec un taux de 0,68%. En effet, les comptes spéciaux du Trésor d'un montant global de 106 849 998 385 F CFA n'ont pas été exécutés. Hormis cette catégorie de dépense, les dépenses de personnel, de biens et services et d'investissement ont respectivement été exécutés à hauteur de 96,68%, 83,04% et 72,49%.

**GRAPHIQUE 7 : Taux d'exécution budgétaire par programme**



Source : Système d'information budgétaire (15-01-2021)

### 1.3.1 Exécution du programme « Administration générale »

En 2020, le programme « Administration Générale » a exécuté un budget global de 60 129 457 593 CFA contre un budget actuel de 64 598 123 452, soit 93,1%.

Les taux d'exécution les plus élevés concernent les dépenses de personnel (84,3% des dépenses du programme) exécutées à 98,6%. Les investissements du programme ont quant à eux été exécutés à hauteur de 40,3%, en raison de la non-exécution des projets adossées aux activités suivantes :

- Faire les audits et études du MBPE ;
- Renforcer les capacités des agents de l'Etat pour l'amélioration de l'efficacité de de la politique budgétaire.

### 1.3.2 Exécution du programme « Douane »

Les crédits alloués à la Direction Générale des Douanes, au titre de l'année 2020, y compris les crédits de la Loi de Programmation de la Sécurité Intérieure (LPSI) s'élèvent à 12 983 171 651 FCFA. Ces ressources ont été exécutées à hauteur de 62,5%.

Dans le détail, le taux d'engagement du budget des achats de biens et services est de 81,45%, contre 76,15% en 2019, soit une progression de 5,30%. Toutes les lignes de crédits des achats de biens et services ont été entièrement exécutées, malgré le taux d'exécution inférieur à 100% ; ceci s'explique par le plafonnement systématique des crédits des achats de biens et services.

Le montant total des crédits d'investissement engagés, au titre de l'exercice 2020, s'élève à 4 787 928 340 FCFA. Ceux-ci ont été exécutés à 52,68% contre 80,29% en 2019, soit une régression de 27,61%.

Ce taux d'exécution relativement moyen est dû à des difficultés rencontrées dans l'aboutissement des appels d'offre pour la réhabilitation de certains bureaux des douanes des Directions régionales de Man, d'Aboisso et de San Pédro, et du bureau de Booko ainsi que la création d'une base navale en douane.

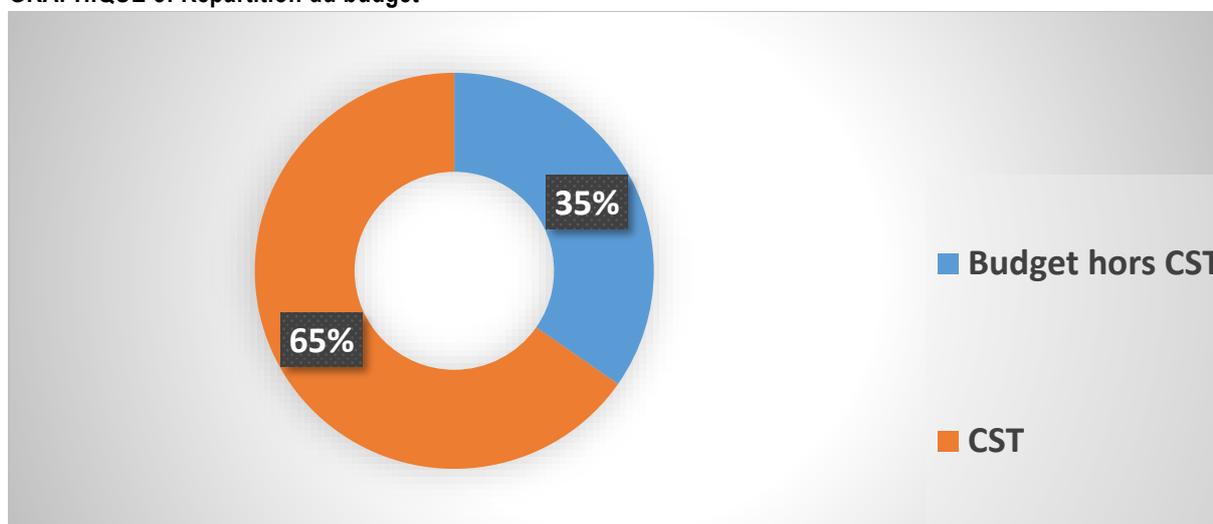
### 1.3.3 Exécution du programme « Impôts »

Le programme « Impôts » a, quant à lui, exécuté des dépenses d'un montant de 6 975 283 167 F CFA contre une dotation de 9 194 477 302 F CFA soit 75,9%. Ce niveau de taux relativement faible est imputable aux investissements qui, à la date du 15 janvier 2021, affichaient un taux d'exécution de 37,8%.

### 1.3.4 Exécution du programme « Budget »

Il importe de noter qu'en 2020, le Projet Annuel de Performance affiche en budget détaillé, un niveau de 101.071.241.232 FCFA. Ce montant prend en compte 35.058.041.232 FCFA de crédits exécutés par la Direction Générale du Budget et des Finances et 66.013.200.000 FCFA de crédits de Comptes Spéciaux du Trésor (CST) dont 57.522.427.338 FCFA pour les Prélèvements communautaires UEMOA-CEDEAO (PCS-PCC) et 8.490.772.662 FCFA pour la Taxe à l'importation de l'Union Africaine (UA).

GRAPHIQUE 8: Répartition du budget



Source : Annexe 4 relatives au DPPD-PAP 2020-2022

Pour la suite du rapport, seuls les crédits prévus pour le Programme 4 « Budget » feront l'objet d'analyse.

Ces crédits autorisés par la Loi de finances initiale pour la réalisation des activités du programme « Budget », pour un montant de 35.058.041.232 FCFA, comprenaient 19.780.285.404 FCFA destinés aux activités des services de la Direction Générale du Budget et des Finances et 15.277.755.828 FCFA de crédits centralisés pour le compte de diverses administrations. A la suite du Collectif budgétaire intervenu en cours d'année, ce montant est passé à 37.411.259.973 FCFA, soit une variation haussière de 6,7%.

Suite à divers actes modificatifs en cours d'exercice, le budget final (budget actuel) du Programme « Budget » s'est établi à 41.583.654.973 F CFA, soit une hausse de 6.525.613.741 FCFA (18,6%) par rapport au budget voté. Ce montant comprend 22.734.351.741 FCFA destinés aux activités des services de la Direction Générale du Budget et des Finances et 18.849.303.232 FCFA de crédits centralisés pour le compte de diverses administrations.

Ces crédits ont été exécutés à hauteur de 36.371.624.112 FCFA, soit un taux de 87,5 %.

### 1.3.5 Exécution du programme « Portefeuille de l'Etat »

Le programme « Portefeuille de l'État » a bénéficié d'un budget initial de 2 697 146 211 FCFA, qui a été modifié avec le budget de l'activité « Reformes Budgétaire CONAFIP » arrêté

N°0216/MPMBPE/DGBF/DBE2/DFA/KKM2 du 18 mai 2020, d'un montant de 50 000 000 FCFA. Le budget final du programme était de 2 747 146 211 FCFA.

Le budget du Programme « Portefeuille de l'Etat » a été exécuté à hauteur de 77,5%, soit 2 128 962 129 FCFA ordonnancé sur 2 131 512 129 FCFA.

La quasi-totalité du « reste à engager » concerne les dépenses destinées à prendre en charge les audits des sociétés d'Etat et les sociétés à participation financière publique dont le programme n'a pu être exécuté convenablement en raison des restrictions de déplacement des consultants liées aux mesures de lutte contre la COVID-19.

## II. RAPPORT ANNUEL DE PERFORMANCE PAR PROGRAMME

### II.1 Programme « Administration Générale »

#### II.1.1 Bilan du programme

##### II.1.1.1 Evolution des indicateurs de performance

Tableau 3 : Evolution des indicateurs du Programme « Administration générale »

Indicateurs de performance	Unité	Réalisation			2020	
		2017	2018	2019	Prévision	Réalisation
<b>Objectif Spécifique 1 : Assurer une meilleure coordination et animation des activités du Secrétariat d'Etat</b>						
Taux de réalisation des diligences issues des réunions de cabinet	%	-	-	-	100	-
<b>Objectif Spécifique 2 : Assurer une meilleure gestion des ressources humaines, Matérielles et Financières</b>						
Taux d'affectation des agents issus des concours directs	%	-	-	-	85	76,38
Taux d'exécution du Ministère hors salaires abonnements, provisions et dotations	%	94	89	93	100	89
<b>Objectif Spécifique 3 : Assurer le contrôle de l'exécution du budget de l'Etat</b>						
Délai moyen de traitement des dossiers soumis au visa du CF	Jour	8,6	8,6	9,9	5	3.36

Source : Cabinet MBPE/DAAF/DCF

##### II.1.1.2 Analyse détaillée et explication des résultats

L'analyse détaillée des résultats porte sur les quatre (4) indicateurs du programme « Administration Générale » regroupés autour de trois (03) objectifs spécifiques contenus dans le DPPD-PAP 2020-2022.

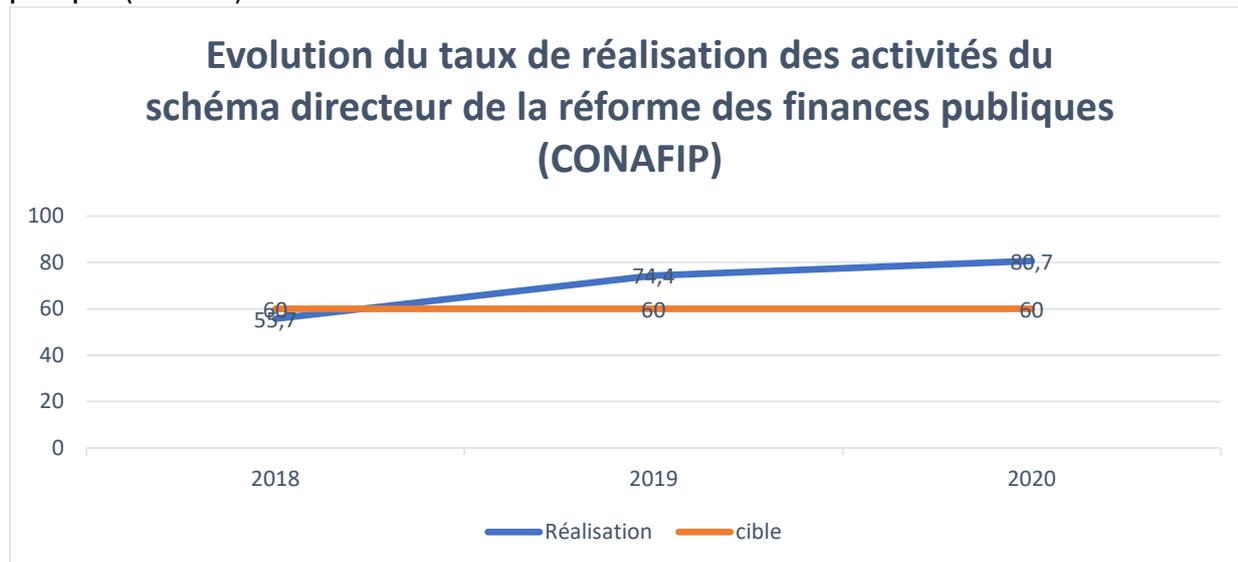
**Objectif Spécifique 1 « Assurer une meilleure coordination et animation des activités du Ministère »** a un (1) indicateur intitulé « Taux de réalisation des diligences issues des réunions de cabinet ».

##### ❖ Taux de réalisation des diligences issues des réunions de cabinet

Cet indicateur, bien qu'ayant été retenu dans le DPPD-PAP 2020-2022 et en dépit de l'exécution de ces diligences par les membres du Cabinet, n'a pu faire l'objet d'évaluation, car il a été remplacé dans les faits par le « Taux de réalisation des activités du schéma directeur de la réforme des finances publiques (CONAFIP) » jugé plus pertinent. Ainsi, dans les prochains RAP, c'est le « Taux de réalisation des activités du schéma directeur de la réforme des finances publiques (CONAFIP) » qui fera l'objet d'évaluation en lieu et place « Taux de réalisation des diligences issues des réunions de cabinet ».

Au titre de l'exercice 2020, l'évolution du taux de réalisation des activités du schéma directeur de la réforme des finances publiques (CONAFIP) se présente comme suit :

**GRAPHIQUE 9 : Evolution du taux de réalisation des activités du schéma directeur de la réforme des finances publiques (CONAFIP)**



Source : Cabinet MBPE

Le schéma directeur de la réforme des finances publiques (SDRFP) pour la période 2018-2020, adopté le 1<sup>er</sup> août 2018, constitue le cadre de référence de toutes les réformes en matière de finances publiques.

Dix-sept (17) structures comprenant des institutions de la République et des Ministères sont concernées par la mise en œuvre du schéma directeur. Le Ministère du Budget et du Portefeuille de l'Etat est représenté par ses Services compétents à savoir la DGBF, la DGI, la DGD, la DGPE, la DGMP et la DCF.

Le schéma directeur de la réforme des finances publiques 2018-2020 comprend 324 activités dont 243 relevant du Ministère du Budget et du Portefeuille de l'Etat. A fin 2020, 196 activités ont été exécutées au titre du Ministère du Budget et du Portefeuille de l'Etat, soit un taux d'exécution de **80,7%**.

Cette performance s'explique par la forte volonté du Gouvernement d'accélérer l'exécution des réformes, traduite par la mise en place d'un cadre institutionnel unique et des allocations de ressources budgétaires nécessaires.

Le renforcement du suivi des activités par le Secrétariat permanent du CONAFIP, à travers des tournées dans les Services et les réunions périodiques du Comité de pilotage du CONAFIP, ont permis de lever les obstacles à la réalisation de certaines réformes. Les efforts déployés par les Services en utilisant les technologies de l'information et de la communication face à la distanciation physique imposée par la Covid-19, ont atténué l'impact de la crise sanitaire.

Toutefois, les retards dans la délivrance des avis de non objection pour les activités financées par les bailleurs et les difficultés de financement de certaines activités ont constitué un frein à l'atteinte d'une meilleure performance.

**L'objectif Spécifique 2 « Assurer une meilleure gestion des ressources humaines, matérielles et financières »** s'appuie sur deux (2) indicateurs, à savoir :

- le taux d'affectation des agents issus des concours directs ;
- le taux d'exécution du MBPE hors salaires abonnement, provisions et dotations.

### ❖ Taux d'affectation des agents issus des concours directs :

Dans le souci de mitiger les risques liés aux affectations des agents au sein des structures du MBPE, un comité de gestion des affectations a été mis en place en vue de s'assurer que les agents affectés répondent effectivement aux besoins des structures.

En 2020, sur un total de 762 nouveaux fonctionnaires affectés au MBPE, 582 ont effectivement reçu leur certificat de 1ère prise de service soit 76,38% contre une cible de 85%.

En plus des nouveaux fonctionnaires, 1 023 fonctionnaires ont été déclarés admis à un concours professionnel et réaffectés dans leur nouvel emploi. Sur ces 1 023 fonctionnaires réaffectés, 712 ont reçu leur certificat de prise de service en 2020 soit 69,60%.

Les retards dans l'édition des certificats de prise de service s'expliquent essentiellement par trois raisons :

- l'affectation tardive de l'agent à un poste de travail par la structure d'accueil ;
- la validation tardive de la prise de service de l'agent dans le SIGFAE ;
- la communication tardive à la DAAF des prises de service validées dans le SIGFAE.

La fréquence d'une telle situation est la preuve de la méconnaissance des procédures par les acteurs impliqués dans la gestion des ressources humaines du MBPE.

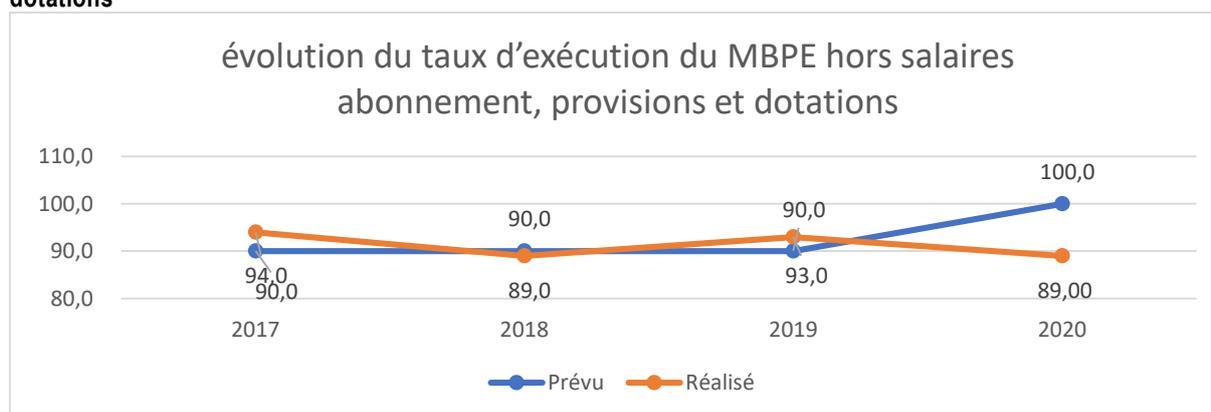
Face à ce constat, un manuel de procédures d'élaboration des actes administratifs en ressources humaines ainsi que le recueil des logigrammes, assortis auxdites procédures ont été élaborés et diffusés.

Par ailleurs, les Assistants-DRH (12) ont été désignés, habilités et formés à l'utilisation du module « Assistant RH », en collaboration avec la Direction des Systèmes d'Information (DSI) du Ministère de la Fonction Publique. Cette formation a porté sur le processus de mise à jour régulière des informations relatives à la situation administrative et civile des fonctionnaires.

Outre ces mesures, des dispositions doivent être prises, pour la transmission périodique de la situation des agents ayant effectivement pris service, par les structures.

### ❖ Taux d'exécution du budget du MBPE hors salaires abonnement, provisions et dotations

**GRAPHIQUE 10 : Evolution du taux d'exécution du budget du MBPE hors salaires, abonnements, provisions et dotations**



Source : Système d'information budgétaire (15-01-2021)

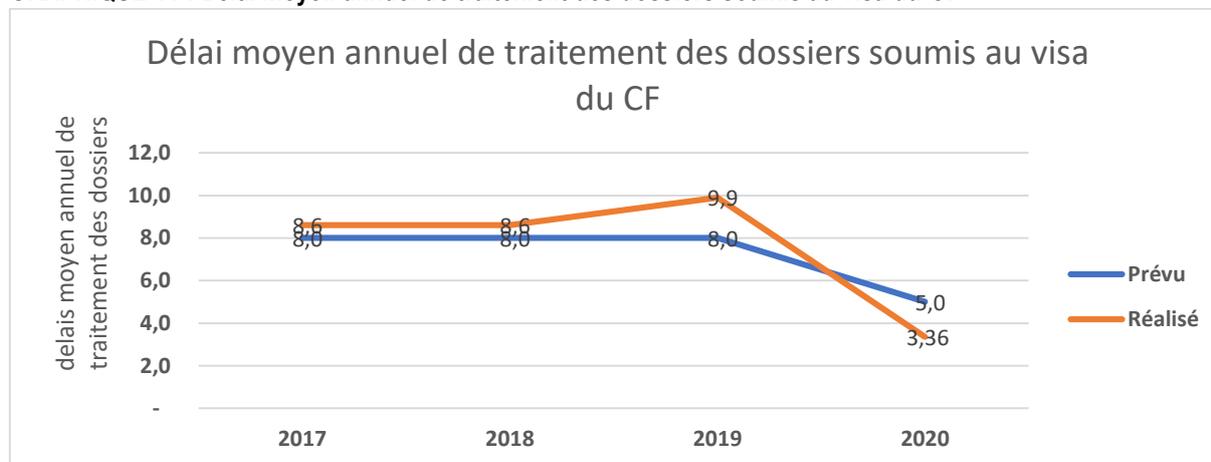
Sur un objectif de 90%, le budget 2020 hors salaires, abonnements, provisions et dotations a été exécuté à 89%. Ce taux connaît un recul de 4 point par rapport à son niveau de 2019 et un écart négatif de 1 point par rapport à la cible.

En 2020, en plus des difficultés techniques liées au Système d'information budgétaire, les raisons de la non atteinte des objectifs de cet indicateur sont les mêmes que celles exposées dans la partie I.3 énoncée plus haut.

L'objectif spécifique 3 « Assurer le contrôle de l'exécution du budget de l'Etat » a un (1) indicateur « Délai moyen de traitement des dossiers soumis au visa du CF ».

❖ Délai moyen de traitement des dossiers soumis au visa du CF

GRAPHIQUE 11 : Délai moyen annuel de traitement des dossiers soumis au visa du CF



Source : DCF

Sur la période de 2017 à 2019, les délais moyens annuels de traitement des dossiers soumis au CF sont légèrement au-delà de la norme de 8 jours. Un pic de **9,9 jours** est constaté en 2019, en lien notamment avec le sinistre qu'a connu le Bâtiment de la DCF.

Par contre, en 2020, il est observé une forte réduction du délai moyen annuel de traitement des dossiers qui passe de **9,9 jours** (2019) à **3,36 jours** (2020), une performance nettement en dessous de la norme. Cette performance a été favorisée par la forte dématérialisation de certains processus via la Gestion Electronique des Documents (**GED**) et le Système d'Information Décisionnel du Contrôle Financier (**SIDCF**).

Pour maintenir le cap, la DCF entend poursuivre la dématérialisation des procédures afin d'améliorer le délai de traitement des dossiers par les Contrôleurs Financiers.

### II.1.1.3 Exécution financière par action du programme

Tableau 4 : Exécution financière par action du programme « Administration générale »

ACTIONS	Personnel	Biens et services	Transferts	Investissement	Total
Coordination et animation du ministère	50 463 525 865	3 793 350 928	684 484 098	0	54 941 360 891
Information et communication		25 000 000			25 000 000
Gestion des ressources humaines, matérielles et financières	14 350 000	1 482 925 730		333 442 500	1 830 718 230
Contrôle de l'exécution du budget	228 476 200	2 460 385 127		643 517 145	3 332 378 472
<b>Total Général</b>	<b>50 706 352 065</b>	<b>7 761 661 785</b>	<b>684 484 098</b>	<b>976 959 645</b>	<b>60 129 457 593</b>

Source : Système d'information budgétaire (15-01-2021)

Le tableau met en évidence la concentration des dépenses du programme au niveau de l'action « coordination et animation du Ministère » avec 91,37% des ressources. Cette situation s'explique par le

fait que les dépenses de personnel (50,46 milliards), destinées à prendre en charge les salaires de l'ensemble des fonctionnaires du Ministère, ont été logées au programme « Administration Générale ».

Hormis les dépenses de personnel, la répartition du budget exécutée par actions se présente comme suit :

- Coordination et animation du ministère : 46,33% ;
- Information et communication : 0,26% ;
- Gestion des ressources humaines, matérielles et financières : 18,94% ;
- Contrôle de l'exécution du budget : 34,48%.

#### II.1.1.4 Exécution des investissements

L'exécution des investissements du programme est présentée ci-dessous.

Tableau 5 : Exécution des investissements du programme « Administration générale »

	Année de démarrage	Année de fin	Coût total	Budget Voté 2020	Budget Actuel 2020	Mandat PEC 2020
<b>Projet 1 : Faire les Audits et Etudes du MBPE</b>	-	-	-	332 324 000	849 375 916	0
<i>Sur financement intérieur</i>				332 324 000	849 375 916	0
<i>Sur financement extérieur</i>						
<b>Projet 2 : Renforcer les Capacités des Agents de l'Etat pour l'Amélioration de l'Efficacité de de la Politique Budgétaire</b>	-	-	-	0	500 000 000	0
<i>Sur financement intérieur</i>				0	500 000 000	0
<i>Sur financement extérieur</i>						
<b>Projet 3 : Réhabilitation de la Rotonde et la cité financière</b>	2018	2020	-	30 000 000	23 308 465	23 303 715
<i>Sur financement intérieur</i>				30 000 000	23 308 465	23 303 715
<i>Sur financement extérieur</i>						
<b>Projet 4 : Réhabilitation de la cité la financière</b>	2013	2022	12 110 230 000	401 500 000	311 944 953	310 138 785
<i>Sur financement intérieur</i>			12 110 230 000	401 500 000	311 944 953	310 138 785
<i>Sur financement extérieur</i>						
<b>Projet 5 : Construction du Siège de la Direction du Contrôle Financier</b>	2020	2026	13 922 000 000	45 000 000	34 962 697	34 960 000
<i>Sur financement intérieur</i>			13 922 000 000	45 000 000	34 962 697	34 960 000
<i>Sur financement extérieur</i>						
<b>Projet 6 : Renforcement des Outils de Contrôle et Mise en Œuvre de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) Volet Contrôle des Dépenses publiques</b>	2018	2021	3 677 000 000	446 000 000	467 246 376	450 944 689
<i>Sur financement intérieur</i>			3 677 000 000	446 000 000	467 246 376	450 944 689
<i>Sur financement extérieur</i>						
<b>Projet 7 : Construire et réhabiliter les représentations du Contrôle Financier à l'échelon local</b>	2018	2024	1 785 312 985	20 000 000	15 538 976	15 538 240
<i>Sur financement intérieur</i>			1 785 312 985	20 000 000	15 538 976	15 538 240
<i>Sur financement extérieur</i>						
<b>Projet 8 : Réhabiliter les services de contrôle financier</b>	2020	2022	354 000 000	184 000 000	222 072 474	142 074 216
<i>Sur financement intérieur</i>			354 000 000	184 000 000	222 072 474	142 074 216
<i>Sur financement extérieur</i>						
<b>Total programme (Administration Générale)</b>			<b>31 848 542 985</b>	<b>1 458 824 000</b>	<b>2 424 449 857</b>	<b>976 959 645</b>
<i>Total sur financement intérieur</i>			<b>31 848 542 985</b>	<b>1 458 824 000</b>	<b>2 424 449 857</b>	<b>976 959 645</b>
<i>Total sur financement extérieur</i>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Source : Système d'information budgétaire (15-01-2021) / PIP 2020-2022

### II.1.1.5 Exécution des prévisions d'effectifs

Tableau 6 : Exécution des prévisions d'effectifs du programme « Administration générale »

	Effectif en fin 2019	2020				Effectif en fin 2020
		Besoins exprimés	Prévisions	Besoins satisfaits	sorties	
Catégorie A	271	1	56	62	10	323
Catégorie B	296	2	61	76	15	357
Catégorie C	76	-	1	11	2	85
Catégorie D	60	-	4	15	1	74
Contractuels	68	-	-	15	7	76
<b>TOTAL</b>	<b>771</b>	<b>3</b>	<b>122</b>	<b>179</b>	<b>35</b>	<b>915</b>

Source : CABINET MBPE / DAAF/DCF/ CATALOGUE DES MESURES NOUVELLES

Le programme « Administration générale » compte, à ce jour, 915 agents dont la plupart sont des catégories A et B soit respectivement 35% et 39% de l'effectif total.

Comparativement à 2019, l'effectif a connu une hausse de 144 agents, soit 18,68% avec 179 recrutements et 35 départs pour diverses raisons.

### II.1.2 Commentaire et conclusion

L'exercice budgétaire 2020 s'est traduit par une amélioration du taux d'exécution du plan d'actions stratégique du Ministère qui est ressorti à 86,1% contre une cible de 80%, soit une performance de 6,1 points. Ce résultat a été possible grâce aux points forts suivants :

- La forte volonté du Gouvernement d'accélérer la mise en œuvre des réformes ;
- l'existence d'un plan d'actions stratégiques au sein du Ministère et d'un dispositif de suivi renforcé ;
- l'instauration de la culture de la performance à travers la signature des lettres d'engagement ;
- l'existence d'un manuel de procédures de gestion ressources humaines ;
- un cadre institutionnel et des outils de contrôle du budget de l'Etat renforcé.

Ainsi, pour mener à bien ses missions, le programme a exécuté un budget de 60 129 457 593 FCFA sur un budget actuel de 64 598 123 452 FCFA soit un taux 93,1%. Ce niveau d'exécution a permis au programme de mettre en œuvre la quasi-totalité des activités prévues en 2020. Le taux global est tiré à la hausse par les dépenses de personnel (84,3% des dépenses du programme) exécutées à 98,6%. Contrairement aux autres natures de dépenses, les investissements du programme affichent un taux relativement faible (40,3%) en raison de la non-exécution de certains projets.

Ces ressources budgétaires ont permis la réalisation des actions majeures suivantes :

- le renforcement du dispositif de suivi du PAS du Ministère et du schéma directeur de la réforme des finances publiques ;
- la mise en place d'un comité chargé d'analyser les affectations des agents mis à la disposition du Ministère ;
- l'élaboration et la diffusion d'un manuel de procédures d'élaboration des actes administratifs ;
- le transfert des dotations au profit des institutions non judiciaires et l'exécution des budgets des passifs audités par l'Inspection Générale des Finances (IGF) ;
- la signature des lettres d'engagement de performance des programmes et des lettres d'engagement opérationnelles ;
- l'élaboration et la présentation du DPPD-PAP du Ministère devant les 02 chambres du parlement ;
- le renforcement de capacités des acteurs sur le budget-programmes ;
- l'élaboration du décret portant création, attribution et organisation du Contrôle Financier et le déploiement du Contrôle Financier auprès des Collectivités Territoriales ;

- le renforcement des outils stratégiques du Contrôle Financier ;
- la modernisation du système d'information de la DCF, notamment par l'opérationnalisation du système d'Information Décisionnel (SID-CF).

La mise en œuvre de ces actions a rencontré quelques difficultés, à savoir :

- les dysfonctionnements du SIB qui ont induits des retards dans la passation des marchés pour certaines activités et la méconnaissance des procédures d'exécution de la dépenses publique par certains acteurs ;
- l'appropriation insuffisante, des nouveaux outils de gestion des budgets programmes (contrôle interne, comptabilité matière, plan de travail annuel), par certaines structures ;
- les retards dans la délivrance des avis de non objection (ANO) par certains Partenaires Techniques et Financiers (PTF) ;

Pour pallier ces difficultés, les mesures suivantes sont à adopter :

- le renforcement des capacités des acteurs sur les procédures de passation des marchés publics ;
- la poursuite du renforcement de capacités des acteurs sur les nouveaux outils de gestion du budget-programmes (contrôle interne, comptabilité des matières, plan de travail annuel) ;
- le renforcement de la sensibilisation des acteurs à la culture de planification, du suivi-évaluation et à la définition des indicateurs de performance ;
- la célérité dans les procédures de délivrance des avis de non objection (ANO) par certains Partenaires Techniques et Financiers (PTF) ;
- le renforcement des capacités techniques et financières du CONAFIP.

En définitive, les résultats obtenus par le programme « Administration Générale » sont satisfaisants malgré les difficultés liées à la mise en œuvre de certaines activités. La prise en compte des recommandations faites, permettra d'améliorer les résultats au cours de l'exercice 2021.

## II.2 Programme « Douane »

### II.2.1 Bilan du programme

#### II.2.1.1 Evolution des indicateurs de performance

Tableau 7 : Evolution des indicateurs du programme « Douane »

INDICATEURS DE PERFORMANCE	Unité	REALISATIONS 2017-2019			2020	
		2017	2018	2019	Prévisions	Réalisations
<b>Objectif spécifique 1 : Améliorer la célérité du dédouanement des marchandises et des biens</b>						
Taux de réalisation du PAS de la Douane	%	68	73,33	86,03	100	72,97
<b>Objectif spécifique 2 : renforcer la lutte contre la fraude douanière et la contrebande</b>						
Droit compromis moyen par PVS <sup>1</sup> (Procès-Verbal Simplifié)	En million	7,08	5,74	6,78	8	2,48
Taux d'efficacité des contrôles	%	1,4	1,4	3,9	5	5,1
<b>Objectif spécifique 3 : Renforcer le système de recouvrement des droits et taxes douanières</b>						
Taux de recouvrement	%	99,1	98,8	99	100	94,4
Taux de recouvrement des droits compromis	%	85	83	93	100	98

Source : DSEE/DGD

#### II.2.1.2 Analyse détaillée des résultats

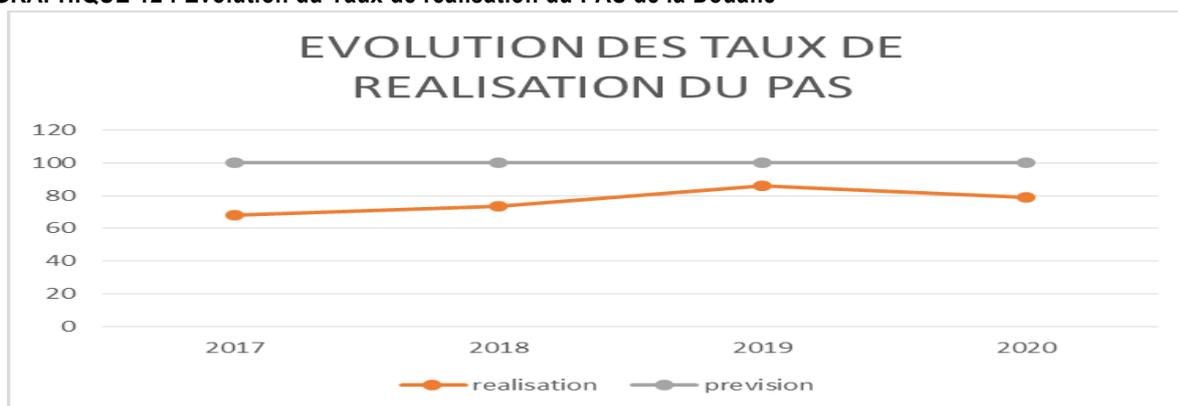
L'analyse détaillée des résultats porte sur les cinq (5) indicateurs du programme « Douane », axé sur trois (03) objectifs spécifiques contenus dans le DPPD-PAP 2020-2022.

**L'objectif spécifique 1 « Améliorer la célérité du dédouanement des marchandises et des biens »** a un (01) indicateur décliné comme suit « Taux de réalisation du PAS de la Douane ».

#### ❖ Taux de réalisation du PAS de la Douane

<sup>1</sup> PVS : Procès-Verbal Simplifié est un document de constat d'une infraction de fraude douanière

GRAPHIQUE 12 : Evolution du Taux de réalisation du PAS de la Douane



Source : DSEE/DGD

La Direction Générale des Douanes a identifié et planifié dans son Plan d'Actions Stratégique, douze (12) projets déclinés en trente-sept (37) actions, elles-mêmes subdivisées en cent vingt-cinq (125) tâches. À fin décembre 2020, elle a exécuté et finalisé 06 projets sur 12, soit, un taux d'exécution de 50% ; 27 actions sur 37, soit, un taux d'exécution de 72,97%.

Pour ce qui concerne les tâches, 99 ont été réalisées sur 125, soit, un taux d'exécution de 79,20%.

La forte dépendance de certaines activités de partenaires extérieurs a constitué une entrave à la finalisation de certains projets.

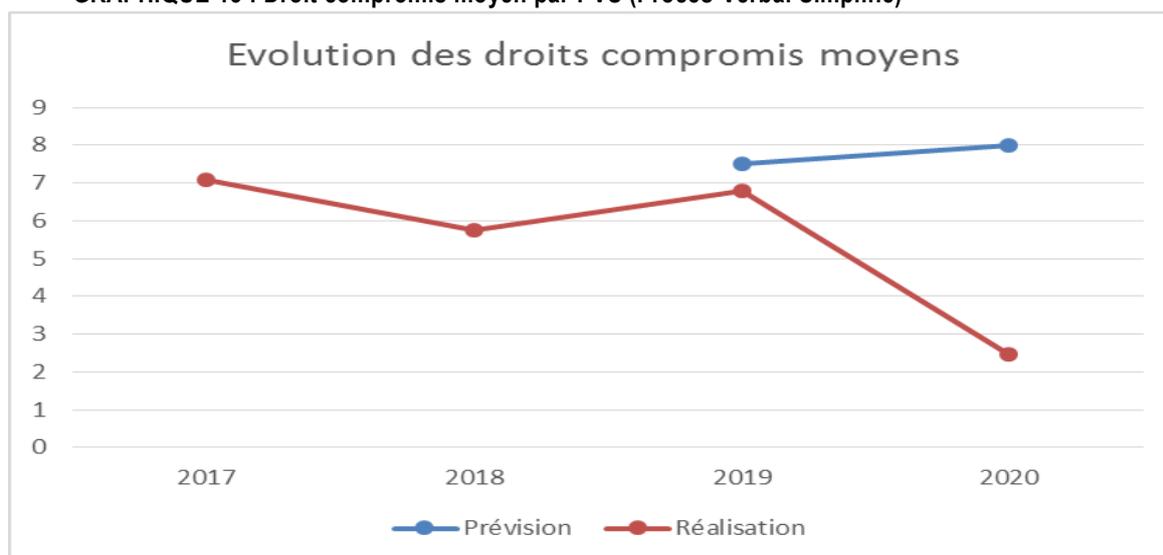
Pour le PAS à venir, la DGD envisage une forte communication à l'endroit de ses partenaires afin d'obtenir une plus grande implication de ceux-ci dans la mise en œuvre des activités communes.

**L'objectif spécifique 2 « renforcer la lutte contre la fraude douanière et la contrebande »** contient deux (2) indicateurs qui sont :

- Droit compromis moyen par PVS (Procès-Verbal Simplifié) ;
- Taux d'efficacité des contrôles.

❖ **Droit compromis moyen par PVS (Procès-Verbal Simplifié)**

GRAPHIQUE 13 : Droit compromis moyen par PVS (Procès-Verbal Simplifié)



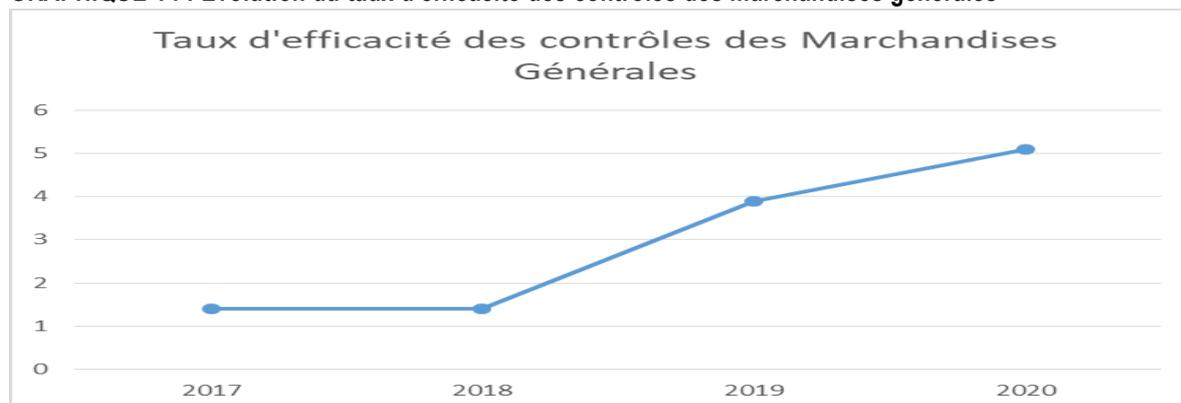
Source : DSEE/DGD

On note une forte baisse du droit compromis moyen par Procès-Verbal Simplifié (PVS). Ce résultat, de prime abord ne traduit pas une contre-performance. En effet, cette baisse est l'impact positif d'un

ensemble d'activités mise en œuvre par la Direction Générale des Douanes pour amener les opérateurs économiques à plus de conformités. Aux nombres de celles-ci, l'on pourrait citer d'une part, la sensibilisation au civisme fiscal à travers le « RDV des douanes » organisé chaque mois de concert avec la Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire, et d'autre part, la formation des opérateurs économiques sur les procédures douanières avec l'appui de l'Observatoire pour la Célérité des Opérations de Dédouanement (OCOD). Ainsi, les constatations de fraude observées ne génèrent pas des droits compromis de grandes valeurs.

#### ❖ Taux d'efficacité des contrôles des marchandises

GRAPHIQUE 14 : Evolution du taux d'efficacité des contrôles des marchandises générales



Source : DSEE/DGD

L'objectif principal est de réduire les contrôles, dans un souci de célérité des opérations de dédouanement tout en étant efficace. Cela doit se traduire par un meilleur ciblage des contrôles. Par rapport à 2019, le taux d'efficacité passe de 3,9% à 5,1%, soit une hausse de 0,1 point par rapport à l'objectif de 5%. Ce qui montre que le taux d'efficacité des contrôles s'est amélioré dans l'ensemble.

Un indicateur plus adapté pour une meilleure évaluation de l'objectif spécifique 3 (renforcer la lutte contre la fraude douanière et contrebande) est le **taux de pertinence des réquisitions** émises par la Direction de l'Analyse du Risque, du Renseignement et de la Valeur (DARRV). Il s'agit du rapport entre les suspicions avérées et les réquisitions émises qui ont fait l'objet de visites physiques. Il est passé de 65,57% en 2019 à 72,62% en 2020, soit une progression de 7,05 points.

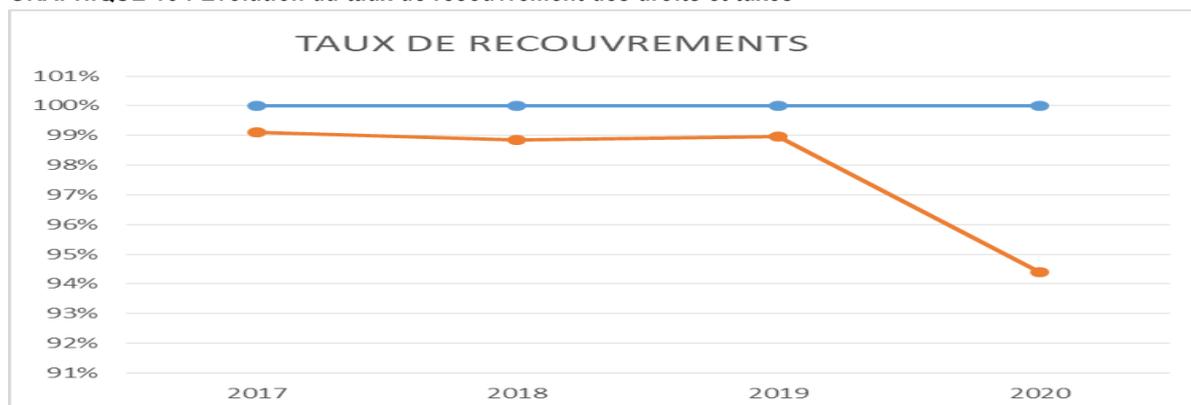
Cette hausse de 7,05 points s'explique par la multiplication des sources d'informations et les activités de renforcement de capacités initiées au profit du personnel. Par ailleurs, l'introduction des visites assistées par vidéo a fortement contribué à obtenir des résultats probants.

**L'objectif spécifique 3 « Renforcer le système de recouvrement des droits et taxes douanières »** contient deux (2) indicateurs. Il s'agit du :

- taux de recouvrement des droits et taxes ;
- taux de recouvrement des droits compromis.

## ❖ Taux de recouvrement des droits et taxes

GRAPHIQUE 15 : Evolution du taux de recouvrement des droits et taxes



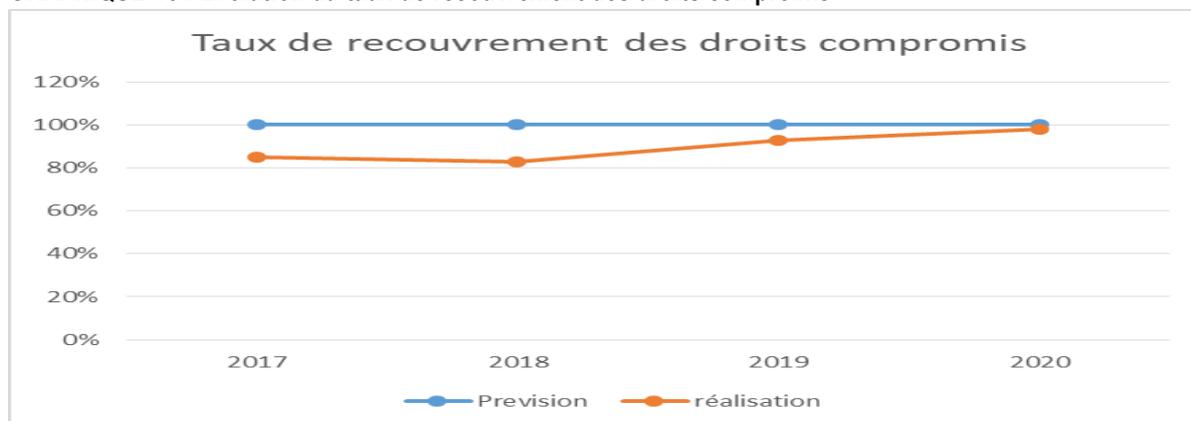
Source : DSEE/DGD

Le taux de réalisation des objectifs de recettes est supérieur à 100%. Cependant, le taux de recouvrement des droits et taxes est de 94,4%. Cela s'explique par le fait que les Commissionnaires en Douane Agréés (CDA) disposent d'une période de 10 jours pour payer les droits et taxes liquidés sur les déclarations tirées, ainsi, les droits et taxes des déclarations tirées pendant les 10 derniers jours de décembre ne seront entièrement recouverts qu'en début du mois de janvier de l'année suivante.

La modernisation des procédures de recouvrement apparaît satisfaisante et sera poursuivie.

## ❖ Taux de recouvrement des droits compromis

GRAPHIQUE 16 : Evolution du taux de recouvrement des droits compromis



Source : DSEE/DGD

On observe un écart de 2 points entre le taux de 98% réalisé et les 100% attendus. Cependant, le taux de recouvrement des droits compromis connaît un accroissement depuis quelques années, passant de 85% en 2017 à 98% en 2020.

Cette croissance se justifie par la modernisation des procédures de gestion des contentieux. Il convient de poursuivre cette modernisation en vue de parvenir à l'atteinte de l'objectif fixé.

## II.2.1.3 Exécution financière par action du programme

Tableau 8 : Exécution financière par action du programme « Douane »

ACTIONS	Personnels	Biens et services	Transferts	Investissements	Total (2020)
Pilotage, suivi et évaluation de l'administration douanière	-	2 272 998 601	-	4 756 219 970	7 029 218 571
Gestion des ressources informatiques	-	14 491 500	-	31 708 370	46 199 870
Contrôle des opérations douanières et gestion des contentieux	-	1 001 012 515	-	-	1 001 012 515
Emission, recouvrement et comptabilisation des recettes douanières	-	43 851 804	-	-	43 851 804
<b>Total Général</b>	<b>0</b>	<b>3 332 354 420</b>	<b>0</b>	<b>4 787 928 340</b>	<b>8 120 282 760</b>

Source : Système d'information budgétaire (15-01-2021)

Les budgets actuels de toutes les actions correspondent aux budgets votés. Cependant, pour l'action « Contrôle des opérations douanières et gestion des contentieux » au niveau de la nature des dépenses « Biens et Services », le budget voté 2020, de 41 309 688 FCFA, a considérablement subi des modifications à la hausse au cours de l'année, donnant un budget actuel 2020 de 1 013 415 683 FCFA. Cette hausse se justifie par les crédits mis à la disposition de la Douane en cours d'année pour le remboursement des trop perçus du DUS (Droit Unique de Sortie).

## II.2.1.4 Exécution des investissements

Tableau 9 : Exécution des investissements du programme « Douane »

Projets	Année de démarrage	Année de fin	Coût total	Budget Voté 2020	Budget Actuel 2020	Mandat PEC 2020
<b>Projet 1 : Equipement des Services des Douanes / LPSI</b>	-	-	-	0	880 646 848	727 351 351
<i>Sur financement intérieur</i>				0	880 646 848	727 351 351
<i>Sur financement extérieur</i>						
<b>Projet 2 : Réhabiliter les bâtiments Administratifs/DGD</b>	2018	2021	1 063 507 233	399 286 437	310 225 128	309 481 417
<i>Sur financement intérieur</i>			1 063 507 233	399 286 437	310 225 128	309 481 417
<i>Sur financement extérieur</i>						
<b>Projet 3 : Réhabiliter les Casernes des Douanes</b>	2015	2022	2 000 000 000	236 841 817	184 013 971	183 262 967
<i>Sur financement intérieur</i>			2 000 000 000	236 841 817	184 013 971	183 262 967
<i>Sur financement extérieur</i>						
<b>Projet 4 : Réhabiliter les Bureaux des Douanes</b>	2016	2022	2 000 000 000	70 759 061	54 976 169	16 134 255
<i>Sur financement intérieur</i>			2 000 000 000	70 759 061	54 976 169	16 134 255
<i>Sur financement extérieur</i>						
<b>Projet 5 : Acquérir et installer les Services Radio / Douanes</b>	2016	2020	995 900 000	50 000 000	38 847 441	38 559 096
<i>Sur financement intérieur</i>			995 900 000	50 000 000	38 847 441	38 559 096
<i>Sur financement extérieur</i>						
<b>Projet 6 : Acquérir les Scanners/ Direction Générale des douanes</b>	2016	2022	6 694 000 000	2 712 073 482	5 158 410 824	3 381 430 884
<i>Sur financement intérieur</i>			6 694 000 000	2 712 073 482	5 158 410 824	3 381 430 884
<i>Sur financement extérieur</i>						
<b>Projet 7 : Réhabiliter les Bureaux frontières Douanes</b>	2020	2023	850 000 000	417 898 750	324 685 945	0

Sur financement intérieur			850 000 000	417 898 750	324 685 945	0
Sur financement extérieur						
<b>Projet 8 : Gérer les Dépenses d'Investissement LPSI / DGD</b>	-	-	-	<b>4 500 000 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Sur financement intérieur				4 500 000 000	0	0
Sur financement extérieur						
<b>Projet 9 : Gérer les Dépenses d'Investissement LPSI / DGD</b>	-	-	-	<b>0</b>	<b>993 253 152</b>	<b>0</b>
Sur financement intérieur				0	993 253 152	0
Sur financement extérieur						
<b>Projet 10 : Créer une Base Navale en Douane</b>	<b>2020</b>	<b>2023</b>	<b>2 642 000 000</b>	<b>0</b>	<b>1 112 000 000</b>	<b>100 000 000</b>
Sur financement intérieur			2 642 000 000	0	1 112 000 000	100 000 000
Sur financement extérieur						
<b>Projet 11 : Acquérir des serveurs (Refonte système d'information des Douanes)</b>	<b>2015</b>	<b>2020</b>	<b>100 000 000</b>	<b>41 148 996</b>	<b>31 970 664</b>	<b>31 708 370</b>
Sur financement intérieur			100 000 000	41 148 996	31 970 664	31 708 370
Sur financement extérieur						
<b>Total programme (Douane)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>15 281 900 000</b>	<b>8 428 008 543</b>	<b>9 089 030 142</b>	<b>4 787 928 340</b>
Total sur financement intérieur	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>15 281 900 000</b>	<b>8 428 008 543</b>	<b>9 089 030 142</b>	<b>4 787 928 340</b>
Total sur financement extérieur	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Source : Système d'information budgétaire (15-01-2021)

### II.2.1.5 Exécution des prévisions d'effectifs

Tableau 10 : Exécution des prévisions d'effectifs du programme « Douane »

	Effectif en fin 2019	2020				
		Besoins exprimés	Prévisions	Besoins satisfaits	sorties	Effectif en fin 2020
Catégorie A	749	105	-	62	28	783
Catégorie B	544	32	--	40	24	560
Catégorie C	2857	-	-	6	56	2807
Catégorie D	62	10	-	6	2	66
Contractuels	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>4212</b>	<b>147</b>	<b>-</b>	<b>114</b>	<b>110</b>	<b>4216</b>

Source : DRH/DGD

Au titre de l'année 2020, sur un ensemble de besoins exprimés de 147 agents, 114 agents ont été mis à la disposition de la Direction Générale des Douanes, soit un taux de satisfaction de 78%.

Nous notons que les besoins d'agents au niveau des catégories A (59%) et D (60%) ont été partiellement couverts tandis que les besoins d'agents des catégories B et C ont été plus que satisfaits.

Pour que les besoins exprimés en matière d'agents des catégories A, B, C et D soient tous satisfaits, la DGD s'est proposée d'établir une matrice prévisionnelle des besoins sur 3 et 5 ans. Cette matrice sera transmise à la structure en charge du recrutement.

La DGD a également inscrit dans son plan d'action sectoriel, la conférence des effectifs. Cet atelier permettra de faire un examen approfondi des besoins en personnel et de l'évolution de l'effectif en Douane.

### II.2.2 Commentaire et conclusion

Au titre de l'exercice 2020, l'Administration douanière a connu un accroissement dans la mobilisation des recettes passant de 1832,53 milliards en 2019 à 1930,81 milliards en 2020.

Ces performances sont principalement liées aux points forts suivants :

- un appui institutionnel fort ;
- la consolidation du programme de réformes et de modernisation des Douanes ;
- l'existence d'un Système de Dédouanement Automatisé des Marchandises (SYDAM) ;

- la dématérialisation et la suppression de plusieurs procédures manuelles .

Pour la réalisation de son plan d'actions, le programme « Douane » a exécuté un budget qui s'élève à 8 120 282 776 FCFA contre une programmation 12 983 171 651 FCFA soit un taux de 62,5%.

Alors que les achats de biens et services ont été exécutés à 81,45%, les dépenses d'investissement n'ont été exécutées qu'à hauteur de 52,67% en raison des difficultés liées à certains projets.

Malgré ce niveau d'exécution relativement faible, le programme « Douane » a pu mettre en œuvre les actions majeures suivantes :

- l'effectivité du transfert des compétences de Webb Fontaine à la DGD depuis le 1er avril 2019. Le traitement intégral des RFCV est désormais fait par la Douane.
- l'extension du module de gestion automatisé aux régimes économiques ;
- la finalisation et l'opérationnalisation de l'interconnexion des systèmes informatiques des douanes de Côte d'Ivoire et du Burkina Faso ;
- la finalisation du module de gestion des visites des marchandises dans Sydam-World ;
- l'automatisation des Bordereaux de Livraison des Produits Pétrolier ;
- le déploiement du module informatique de dédouanement des véhicules usagés (SYDAM AUTO) et l'informatisation du Certificat de Mise à la Consommation (C.M.C.) des véhicules neufs.

Ce qui a permis de réaliser une performance de 104,24% de l'objectif de recette par rapport à une cible de 100%.

Toutefois, quelques difficultés ont été rencontrées dans la mise en œuvre du plan d'actions stratégiques, à savoir :

- ❖ Au niveau du projet d'interconnexion des Systèmes d'Informations des Douanes de la sous-région dans le cadre de la gestion du transit inter-Etats :
  - l'indisponibilité à un moment donné des experts de la CNUCED, liée à la pandémie de la COVID 19 ;
  - les difficultés d'intégration des codes sources dans l'environnement SYDAM test et dans le paramétrage du SYGMAT ;
  - les notifications d'erreurs lors d'envois et ou de réception des messages entre la Douane et certains acteurs (SITARAIL).
- ❖ Au niveau du projet d'acquisition du scanner de Takikro :
  - le retard dans la passation des marchés ;
  - le retard accusé pour le paiement de 80% du montant exigé par le fournisseur avant la réception du scanner à Abidjan.

Pour pallier ces difficultés, des dispositions ont été prises dans le plan d'actions stratégiques 2021 de la douane. Ainsi, la DGD envisage une forte communication à l'endroit de ses partenaires afin d'obtenir une plus grande implication de ceux-ci dans la mise en œuvre des activités communes.

Pour finir, l'on peut retenir que l'objectif global assigné au programme « Douane » pour l'année 2020 a été atteint. Les douanes ivoiriennes ont su faire preuve de résilience dans un contexte de crise sanitaire majeure.

## II.3 Programme « Impôts »

### II.3.1 Bilan du programme

#### II.3.1.1 Evolution des indicateurs de performance

Tableau 11 : Indicateurs de performance du programme « Impôts »

Indicateurs	Unité	Réalizations de 2017 à 2019			2020	
		2017	2018	2019	Prévision	Réalisation
<b>Objectif spécifique 1: Assurer le recouvrement et la traçabilité des recettes fiscales intérieures</b>						
Taux d'acceptation de la comptabilité	%	100	100	100	100	100
Taux moyen des contributeurs effectifs	%	36,6	37,3	39	60	27
<b>Objectif spécifique 2: Renforcer les capacités opérationnelles des services de la DGI</b>						
Proportion d'agents disposant d'un ordinateur dans les services	%	50	50	70,8	75	98,8
Proportion de services disposant d'au moins un véhicule	%	50	50	71	75	97,8
<b>Objectif spécifique 3: Réduire la fraude fiscale</b>						
Part des paiements spontanés dans les recettes	%	92,1	88,5	87,01	93,5	88,2
Taux d'accroissement annuel du nombre de contribuables contrôlés	%		37,7	7	5	-48,1
<b>Objectif spécifique 4 : Elargir l'assiette fiscale</b>						
Taux d'accroissement annuel des parcelles imposées	%	4,9	4,8	26	6,5	3,1
Taux d'accroissement annuel du nombre de contribuables du divers	%	5,2	7,2	21	5	38,1

Source : DPESF/DGI

#### II.3.1.2 Analyse détaillée des résultats

D'une façon générale, les activités de la DGI se sont déroulées en 2020 dans un contexte socio-économique globalement défavorable. En effet, la crise sanitaire liée à la pandémie de COVID-19 et les troubles socio-politiques ont négativement impacté l'activité économique nationale et le bon fonctionnement des services.

En vue de soutenir les opérateurs économiques face à la crise sanitaire, le Gouvernement a pris des mesures dont les principales sont :

- l'octroi de moratoire de trois (3) mois aux entreprises éprouvant des difficultés pour le paiement de l'impôt BIC, de l'IRC, de la patente ;
- la suspension des opérations de contrôles fiscaux et de recouvrement forcé des arriérés d'impôts ;
- la défiscalisation de certaines opérations...

Ces facteurs ont considérablement affecté le niveau de la plupart des indicateurs de gestion.

L'analyse détaillée des résultats porte sur les huit (8) indicateurs du programme « Impôt », mesurant la réalisation des quatre (04) objectifs spécifiques contenus dans le DPPD-PAP 2020-2022.

**L'objectif spécifique 1 « Assurer le recouvrement et la traçabilité des recettes fiscales intérieures »** : deux (02) indicateurs sont associés à cet objectif. Ces indicateurs se déclinent ainsi qu'il suit :

## ❖ Taux d'acceptation de la comptabilité

GRAPHIQUE 17: Evolution du taux d'acceptation de la comptabilité de la DGI

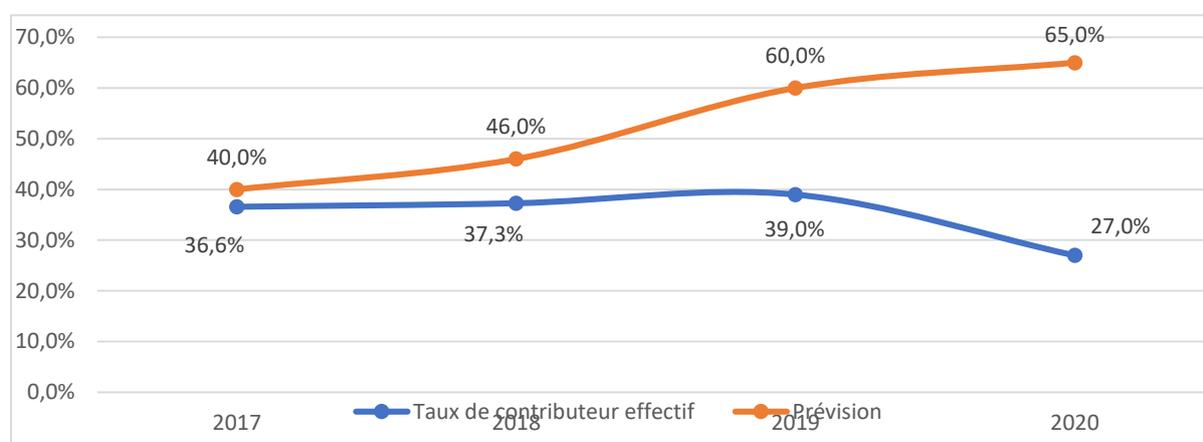


Source : DPESF/DGI

Tous les documents comptables produits par les services de la DGI sont validés et acceptés par la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique. Cette situation est le reflet de l'encadrement et du suivi des agents dans les services de recettes.

## ❖ Taux moyen de contributeurs effectifs

GRAPHIQUE 18 : Evolution du taux moyen de contributeurs effectif



Source : DPESF/DGI

Cet indicateur se définit comme le nombre de contribuables ayant contribué aux recettes (quel que soit le montant) au cours de l'année rapporté au nombre total de contribuables redevables de l'impôt. Le taux est déterminé pour la TVA, les ITS et l'impôt BIC.

L'indicateur vise à mesurer la justice fiscale (chacun devant payer les droits dus). Il enregistre une évolution mitigée sur la période 2017 – 2020. En effet, de 36,6% en 2017, le taux a progressé continuellement pour atteindre 39% en 2019 ; grâce aux efforts de recouvrement des services, le suivi régulier des contribuables, les campagnes de sensibilisation des contribuables au civisme fiscal et l'encadrement de proximité des agents. Cette progression a été contrariée en 2020, en raison de la survenue de la maladie à Coronavirus qui a particulièrement affecté le bon fonctionnement des services et a aussi impacté le comportement fiscal des contribuables.

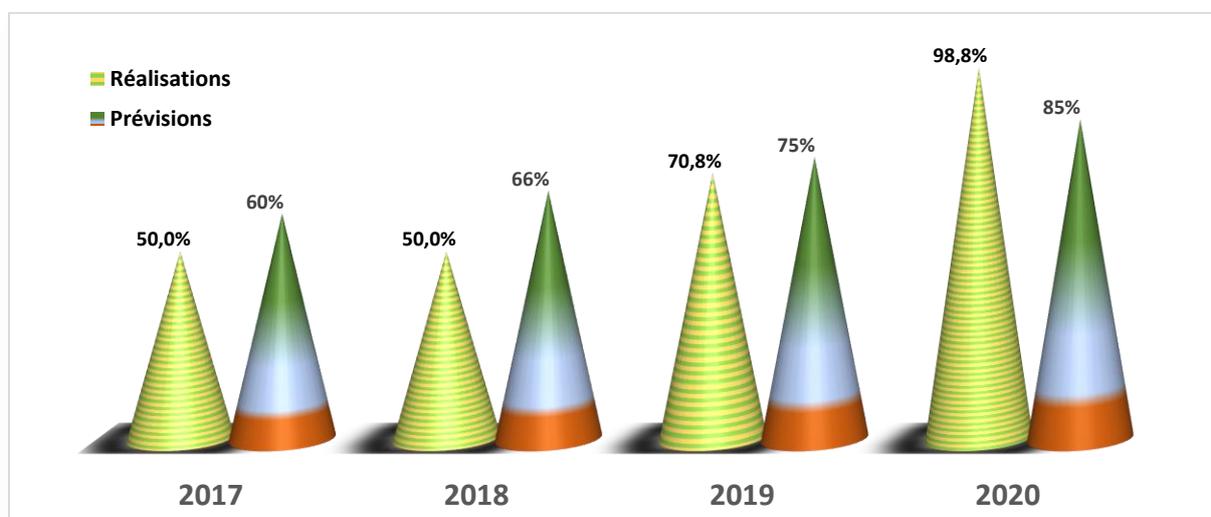
Par ailleurs, on note des écarts négatifs par rapport aux différentes prévisions. Cette situation résulte de l'érosion de l'assiette des différents impôts du fait des nombreuses exonérations. En effet, le nombre de bénéficiaires de mesures dérogatoires ne fait que progresser au fil des années. Il est passé de 18 916 contribuables en 2019 à 20 632 en 2020 selon le rapport sur l'évaluation des dépenses fiscales.

**L'objectif spécifique 2 libellé comme suit : « renforcer les capacités opérationnelles des services »** est également évalué par deux (2) indicateurs qui sont :

- Proportion d'agents disposant d'un ordinateur dans les services ;
- Proportion de services disposant d'au moins un véhicule.

❖ **Proportion d'agents disposant d'un ordinateur dans les services**

**GRAPHIQUE 19 : Proportion d'agents disposant d'un ordinateur dans les services**



Source : DPESF/DGI

La modernisation des outils et méthodes de travail de la DGI à travers la digitalisation de ses processus exige une dotation plus importante de matériel informatique. C'est dans cette optique que la Banque Africaine de Développement ; à travers le projet PAGEF, a accompagné la DGI depuis 2019 afin d'atteindre en 2020, une proportion de 98,8% du personnel (4 349) dont l'activité nécessite la disponibilité d'un ordinateur ont effectivement un microordinateur.

Cependant, il convient de relever que 46% des microordinateurs (4 297) de la DGI ont plus de 7 années d'existence. Ils sont donc vétustes.

## ❖ Proportion de services disposant d'au moins un véhicule

GRAPHIQUE 20 : Evolution de la proportion de services disposant d'au moins un véhicule



Source : DPESF/DGI

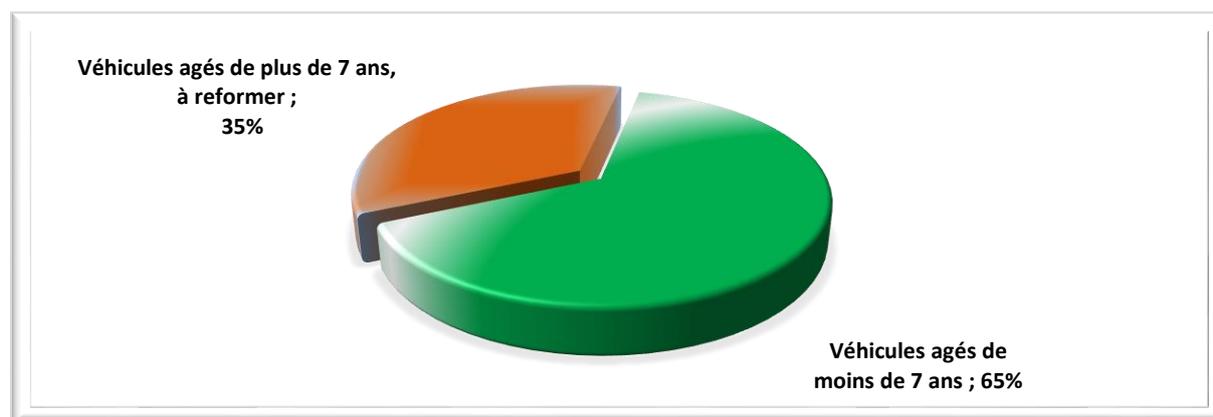
Le suivi des contribuables, la mise en œuvre des procédures de recouvrement et les autres opérations de terrain notamment les recensements et la distribution des avis d'imposition exigent la mise à disposition des services d'au moins un véhicule.

Cependant, les différents crédits budgétaires ainsi que les autres chantiers immobiliers (réhabilitation des locaux) n'ont pas permis d'équiper tous les services en matériel roulant.

Depuis 2019, avec l'appui de la tutelle, le ratio nombre de véhicules sur nombre de services indique qu'en moyenne 71% des services de base ont été dotés de véhicules. A fin 2020, la DGI dispose de 958 véhicules, portant le niveau de l'indicateur à 97,8% ; avec l'appui de la hiérarchie dont l'objectif est d'accroître la performance et l'efficacité des services.

Cependant, il convient de relever que 35% de ces véhicules sont à réformer car ayant plus de 7 années d'existence, comme l'indique le graphique suivant :

GRAPHIQUE 21 : Répartition des véhicules de 2020 selon l'année d'acquisition



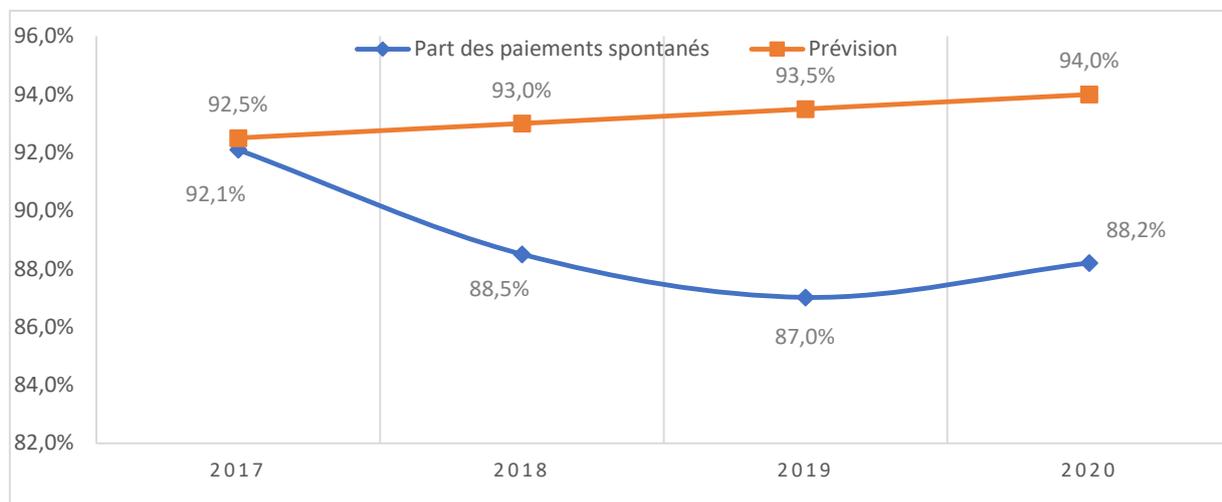
Source : DPESF/DGI

**L'objectif spécifique 3 libellé comme suit : « réduire la fraude fiscale »** est également évalué par deux (2) indicateurs qui sont :

- Part des paiements spontanés dans les recettes totales ;
- Taux d'accroissement annuel du nombre de contribuables contrôlés.

❖ **Part des paiements spontanés dans les recettes totales**

**GRAPHIQUE 22: Evolution de la part des recettes spontanées dans les recettes totales de la DGI**



Source : DPESF/DGI

Le contrôle fiscal ayant un rôle de dissuasion aux vellétés de fraude fiscale, il devrait permettre d'améliorer l'esprit de civisme des contribuables. Ainsi, une progression de la part des paiements spontanés dans les recettes totales est l'expression de l'évolution positive du civisme fiscal. Le graphique ci-dessous indique une évolution mitigée de cet indicateur. En effet, non seulement l'indicateur affiche des écarts négatifs par rapport aux prévisions de la période, mais il se contracte par moments. Ce repli pourrait s'expliquer le nombre relativement faible de contribuables contrôlés par année au regard du fichier. En effet, moins de 5% du fichier fait l'objet de programmation de contrôle par année.

❖ **Taux d'accroissement annuel du nombre de contribuables contrôlés.**

L'objectif est d'enregistrer une progression de cet indicateur afin de contrôler le tiers des contribuables dans l'année ; en tenant compte de la période de prescription (3 ans) et des ressources humaines dédiées au contrôle fiscal (4% de l'effectif de la DGI).

Ainsi, un objectif annuel de progression annuel de 5% a été admis. Sur la période 2017 – 2019, cet objectif a été réalisé.

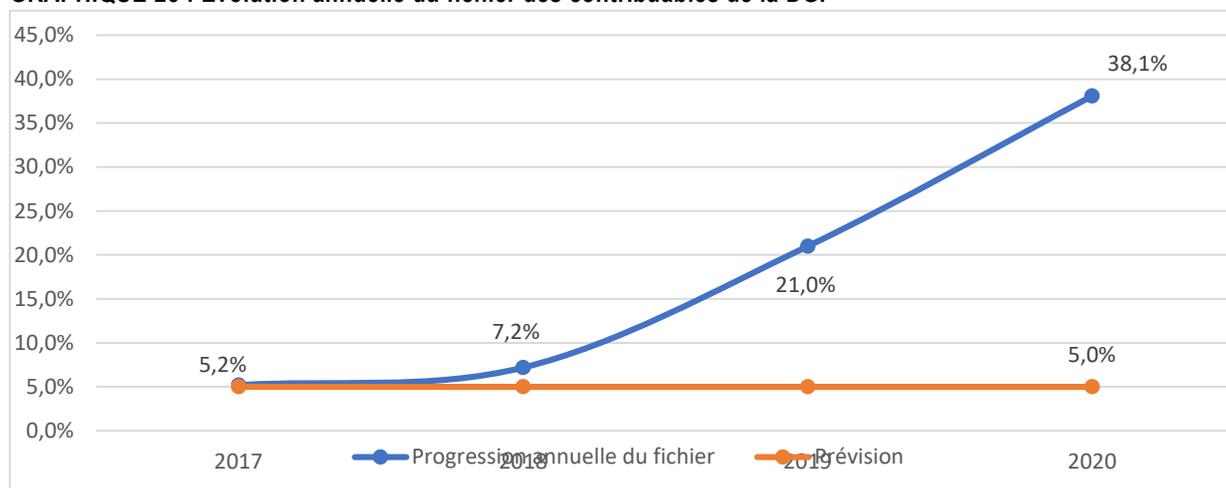
Cependant, en 2020, l'on enregistre une baisse du nombre de contribuables contrôlés au regard des performances de 2019 (-48,1%). Cette situation résulte de la survenue de la crise sanitaire qui a occasionné la suspension des opérations de contrôle fiscal au cours du deuxième trimestre 2020.

L'objectif spécifique 4 « Elargir l'assiette fiscale » contient deux (2) indicateurs. Il s'agit du :

- Taux d'accroissement annuel des parcelles imposées
- Taux d'accroissement du nombre de contribuables des impôts divers

❖ **Taux d'accroissement annuel du nombre de contribuables des impôts divers**

**GRAPHIQUE 23 : Evolution annuelle du fichier des contribuables de la DGI**

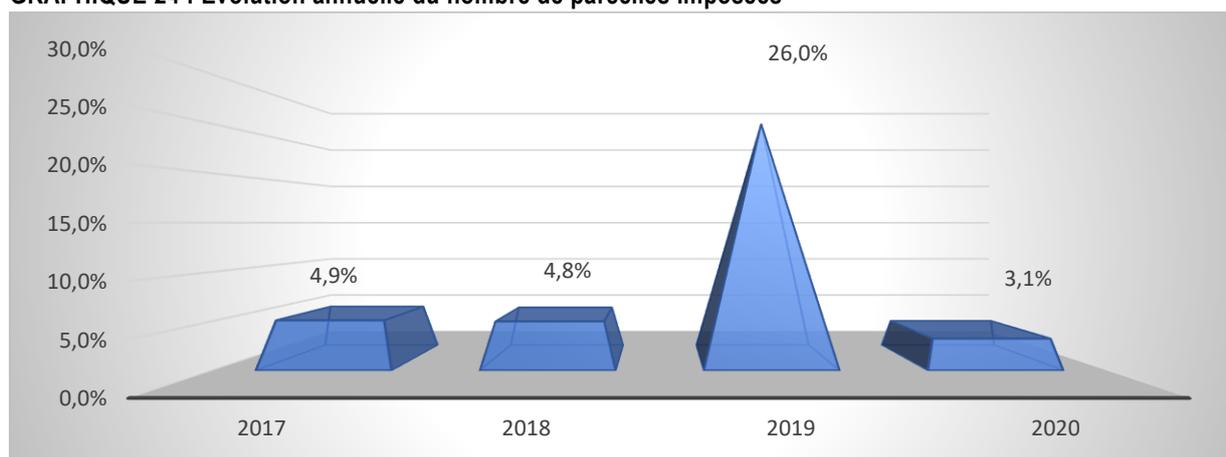


Source : DPESF/DGI

Le fichier des contribuables de la DGI enregistre au cours de ces deux dernières années une progression substantielles, en comparaison au rythme attendu. Cette situation s'explique par le déploiement de SIGICI à l'ensemble des services. En effet, lors de l'opération de déploiement, certains contribuables pourraient être rattachés à plusieurs services. L'opération d'assainissement du fichier, en cours, devrait permettre de renforcer la fiabilité des données.

❖ **Taux d'accroissement annuel des parcelles imposées**

**GRAPHIQUE 24 : Evolution annuelle du nombre de parcelles imposées**



Source : DPESF/DGI

L'objectif fixé est d'assurer une progression annuelle de 5%. Les réalisations au cours des années 2017 et 2018 sont conformes à cet objectif.

En 2019, le nombre de parcelles imposées affiche une importante progression de 26% par rapport à 2018. Les travaux de CORIF engagés fin 2018 ont permis de réaliser cette performance.

Cet élan a été ralenti en 2020 par la crise sanitaire qui a affecté le déroulement des opérations de terrain.

### II.3.1.3 Exécution financière par action du programme

Tableau 12 : Exécution financière par action du programme « Impôts »

ACTIONS	Personnel	Biens et services	Transferts	Investissement	Total
Pilotage de l'administration fiscale et appui aux services	-	5 850 034 117	-	258 231 369	6 108 265 486
Etablissement de l'assiette de l'impôt	-	277 743 087	-	-	277 743 087
Contrôle de l'impôt	-	5 598 525	-	-	5 598 525
Recouvrement et comptabilisation des recettes	-	315 198 168	-	-	315 198 168
Cadastré et gestion de la propriété foncière	-	183 677 901	-	84 800 000	268 477 901
<b>Total Général</b>	<b>-</b>	<b>6 632 251 798</b>	<b>-</b>	<b>343 031 369</b>	<b>6 975 283 167</b>

Source : Système d'information budgétaire (15-01-2021)

La répartition du budget par action indique que l'action 1 « pilotage de l'administration fiscale et appui aux services » absorbe près de 90% du budget. Cette situation montre que la plupart des dépenses sont encore exécutées au niveau central. Aussi existe-t-il encore des efforts à faire en matière de déconcentration dans l'exécution budgétaire.

### II.3.1.4 Exécution des investissements

Tableau 13 : Exécution des investissements du programme « Impôts »

	Année de démarrage	Année de fin	Coût total	Budget Voté 2020	Budget Actuel 2020	Mandat PEC 2020
<b>Projet 1 : Réhabilitation des locaux de la DGI</b>	<b>2020</b>	<b>2023</b>	<b>5 119 000 000</b>	<b>896 650 000</b>	<b>774 346 046</b>	<b>258 231 369</b>
Sur financement intérieur	-	-	5 119 000 000	896 650 000	774 346 046	258 231 369
Sur financement extérieur	-	-	-	-	-	-
<b>Projet 2 : Faire les travaux Cadastraux (DGI)</b>	<b>2012</b>	<b>2022</b>	<b>16 000 000 000</b>	<b>100 000 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Sur financement intérieur	-	-	16 000 000 000	100 000 000	0	0
Sur financement extérieur	-	-	-	-	-	-
<b>Projet 3 : Contrôler les Flux et la Taxation des Services de Télécommunication / MERCURE-DGI</b>	<b>2020</b>	<b>2022</b>	<b>1 640 000 000</b>	<b>172 000 000</b>	<b>133 635 198</b>	<b>84 800 000</b>
Sur financement intérieur	-	-	1 640 000 000	172 000 000	133 635 198	84 800 000
Sur financement extérieur	-	-	-	-	-	-
<b>Total programme (Impôts)</b>			<b>22 759 000 000</b>	<b>1 168 650 000</b>	<b>907 981 244</b>	<b>343 031 369</b>
Sur financement intérieur	-	-	22 759 000 000	1 168 650 000	907 981 244	343 031 369
Sur financement extérieur	-	-	-	-	-	-

Source : Système d'information budgétaire (15-01-2021)

### II.3.1.5 Exécution des prévisions d'effectifs

Tableau 14 : Exécution des prévisions d'effectifs du programme « Impôts »

	Effectif en fin 2019	2020				
		Besoins exprimés	Prévisions	Besoins satisfaits	sorties	Effectif en fin 2020
Catégorie A	2 098	64	-	128	49	2 177
Catégorie B	1 489	76	-	166	18	1 637
Catégorie C	1 248	35	-	53	18	1 283
Catégorie D	193	20	-	38	12	219
Contractuels	202	-	-	-	-	202
<b>TOTAL</b>	<b>5 230</b>	<b>195</b>	<b>-</b>	<b>385</b>	<b>97</b>	<b>5 518</b>

Source : DRH/DGI

L'effectif du personnel de la DGI à fin décembre 2020 se chiffre à **5 518** contre **5 230** agents à fin 2019, soit une hausse de **288** agents. Les agents de catégorie A occupent une part importante du personnel (39,5% contre 29,7% pour le personnel de catégorie B).

### II.3.2 Commentaire et conclusion

Au terme de l'exercice 2020, l'objectif global assigné à la DGI qui est celui du taux de réalisation des objectifs de recettes a été atteint avec 102,4% sur une cible de 100%. Ce résultat a été obtenu grâce aux points forts suivants :

- la réorganisation des méthodes de travail et la disponibilité des acteurs ;
- la dématérialisation des procédures à travers le développement de plusieurs outils (SIGICI, DGI mobile, e-liasse)

Ainsi, pour la mise en œuvre de ses missions le programme « Impôts » a exécuté des dépenses d'un montant de 6 975 283 167 F CFA contre une dotation de 9 194 477 302 F CFA soit 75,9%. Ce niveau de taux est imputable aux investissements qui à la date du 15 janvier 2021 affichait un taux de mandat pris en charge de 37,8%.

Cette dotation budgétaire a permis de réaliser les actions majeures suivantes :

- la mise en place d'un Comité chargé du suivi de l'attribution des numéros uniques aux entreprises ;
- la réalisation de 150 enquêtes et 50 perquisitions sur des dossiers à fort enjeu ;
- la réduction progressive des exonérations fiscales à travers leurs rationalisations ;
- l'apurement du stock des restes à recouvrer dégagés au titre de l'année 2019 ;
- la poursuite des campagnes de sensibilisation et de communication sur le civisme fiscal, à l'utilisation des nouvelles applications et l'utilisation du Livre Foncier Electronique (LIFE) ;
- la signature de la convention DGI/LBTP pour rendre obligatoire la déclaration des nouveaux immeubles à l'impôt foncier avant tout branchement au réseau électrique ;
- la mise en exploitation de la solution e-cadastre Côte d'Ivoire pour renforcer le cadastrage et le recouvrement de l'impôt foncier ;
- l'accroissement du fichier des contribuables de l'impôt de 10% en 2020 à travers le recensement ciblé ;
- la finalisation de la solution d'informatique décisionnelle (reporting, tableaux de bord...) ;
- le déploiement du Système Intégré de Gestion des Impôts en Côte d'Ivoire (SIGICI) sur l'ensemble des Directions Régionales (DR) ;
- la finalisation et l'intégration dans SIGICI le progiciel Télé-Liasse, pour le dépôt en ligne des états financiers ;
- la mise en place d'une solution de dématérialisation et de gestion électronique des documents (GED) ;
- la finalisation du modèle de prévision des recettes fiscales.

Toutefois, certaines difficultés ont été rencontrées dans la mise en œuvre de ces actions en raison de la survenue du COVID-19 qui a impacté négativement le fonctionnement des services.

En définitive, nous pouvons retenir que le résultat du programme « Impôts » au titre de l'exercice 2020 est satisfaisant.

## II.4 Programme « Budget »

### II.4.1 Bilan du programme

#### II.4.1.1 Evolution des indicateurs de performance

Tableau 15 : Evolution des indicateurs de performance du programme « Budget »

Indicateur	Unité	Réalisations 2019	Prévision 2020	Réalisation 2020
<b>Objectif spécifique 1 : améliorer la qualité de la gestion administrative, matérielle et financière</b>				
Date de mise en ligne de la Loi des Finances	Mois	Janvier	Janvier	Janvier
Taux de satisfaction des demandes en personnel des Services de la DGBF	%	100	100	100
Taux d'exécution du plan de formation du personnel de la DGBF	%	100	100	100
<b>Objectif spécifique 2 : coordonner les activités d'élaboration, d'exécution de suivi et de contrôle des lois de finances</b>				
Taux d'exécution des dépenses du budget de l'Etat	%	103,6	100	92,4
<b>Objectif spécifique 3 : renforcer les outils d'élaboration et d'exécution budgétaire</b>				
Taux de réalisation des missions de suivi du déploiement SIGFIP Ambassades	%	100	100	0
Proportion de collectivités décentralisées connectées au SIGESCOD	%	100	100	100
Taux des marchés concurrentiels dans le SIGMAP	%	73,1	75	70,8

Source : DPSB / DAS / DOCD / DMP / DRHMG / DFDC

#### II.4.1.2 Analyse détaillée des résultats

L'analyse détaillée des résultats porte sur les sept (7) indicateurs du programme « budget », regroupés autour de trois (03) objectifs spécifiques contenus dans le DPPD-PAP 2020-2022.

**L'objectif spécifique 1 « Améliorer la qualité de la gestion administrative, matérielle et financière »** contient trois (3) indicateurs, à savoir :

- de la date de mise en ligne de la Loi de Finances ;
- du taux d'exécution du plan de formation du personnel de la DGBF ;
- du taux de satisfaction des demandes en personnel des Services de la DGBF.

Cette performance laisse apparaître que la mise en œuvre de la stratégie de coordination du programme a été bien menée. En effet, les activités liées à l'élaboration du budget, initiées en 2019, ont été achevées dans les premiers jours de l'année 2020 pour permettre la mise en place du budget dans le nouveau système d'information budgétaire le 8 janvier 2020.

En outre, le plan de formation des agents de la Direction Générale du Budget et des Finances prévoyait huit (8) activités qui ont toutes été réalisées. Il s'agit des activités de formation portant sur les thèmes ci-après :

- l'optimisation des performances des Attachées, Secrétaires et Assistantes de Direction ;
- le contrôle et l'audit des finances publiques ;

- la conduite de réunion et de la prise de parole publique ;
- la gestion du changement dans l'administration publique ;
- la rédaction administrative ;
- la sécurité des systèmes et réseaux (Niveau 2) ;
- l'audit et contrôle des marchés publics ;
- la gestion des contrats de Partenariat Public-Privé (PPP) : Conception, mise en œuvre et suivi des projets en PPP.

Enfin, les demandes en personnel ont été entièrement comblées. En effet, la demande de 335 agents dont 251 fonctionnaires et 84 contractuels a été satisfaite.

Pour l'**objectif 2 « Coordonner les activités d'élaboration, d'exécution de suivi et de contrôle des lois de finances »**, le seul indicateur y afférent est le « **Taux d'exécution des dépenses du budget de l'Etat** » qui présente une valeur de réalisation de 92,4% contre 103,6% en 2019. Cette valeur est provisoire et sera définitivement déterminée à la suite des travaux relatifs à la loi de règlement 2020, en cours.

Il convient de relever que dans le cadre de l'exécution budgétaire, certaines activités majeures ont été réalisées. Il s'agit de :

- la finalisation des interfaçages entre le SIB et le SIGMAP et entre le SIB et ASTER ;
- la conception d'un fichier de suivi du solde budgétaire pour une détermination dynamique des plafonds d'octroi de crédits complémentaires afin de permettre un suivi régulier de l'évolution de l'exécution budgétaire et des risques liés au respect des objectifs de solde budgétaire ;
- l'élaboration du DPBEP 2021-2023 qui a permis la tenue du Débat d'Orientation Budgétaire (DOB) à l'Assemblée Nationale le 30 juin 2020 et au Sénat le 24 juillet 2020 ;
- l'achèvement du processus d'évaluation des Directeurs des Affaires Financières au titre de l'année 2019 dont l'objectif principal est de créer un climat d'émulation au sein de cette corporation qui est au centre de l'activité budgétaire dans les Ministères.

En ce qui concerne l'**objectif 3 « Renforcer les outils d'élaboration et d'exécution budgétaire »**, l'évaluation des indicateurs se présente comme suit.

L'**indicateur « Proportion de collectivités décentralisées connectées au SIGESCOD »** a été réalisé à 100%. En effet, six (6) collectivités étaient prévues pour être connectées en 2020. A la suite des missions d'assistance effectuées auprès de trente-deux (32) collectivités et des prospections réalisées dans six (6) collectivités, en 2019. Elles ont toutes été effectivement connectées. Cela dénote de la bonne tenue des mécanismes de suivi mis en place.

L'**indicateur « Taux des marchés concurrentiels dans le SIGMAP »** affiche une valeur de réalisation de 70,8% pour une prévision de 75%. Si ce taux, qui est le rapport entre le nombre des marchés concurrentiels (appels d'offres ouverts et appels d'offres restreints) sur le nombre total des marchés passés, est en deçà des objectifs fixés, il n'en demeure pas moins qu'il résulte d'une bonne politique de suivi des procédures encadrant les marchés publics. En effet, les marchés non concurrentiels prennent également en compte les marchés bénéficiant de régimes spécifiques tels que les lettres de commande valant-marché, les conventions entre personnes morales de droit public et les avenants.

Le défi pour l'administration en charge des marchés publics est de réduire, année après année, la proportion des marchés hors procédures concurrentielles dans l'ensemble des marchés passés. En 2019, le taux de marchés concurrentiels était de 73,1%. Ce taux, prévu à 75% en 2020 a été réalisé à hauteur de 70,8%, soit une baisse de 2,3 points par rapport à l'année 2019 et de 4,2 points par rapport à la prévision. La hausse des procédures non concurrentielles, en lien avec les dépenses urgentes engagées pour faire face à la pandémie de la COVID-19, est à la base de la non-atteinte des objectifs de performance fixés.

Ce résultat contribue à renforcer la gouvernance au niveau de la gestion de la commande publique. En effet, au terme d'un processus démarré en 2016, la Direction des Marchés Publics (DMP) a été certifiée au référentiel ISO 9001 version 2015. La remise du certificat a eu lieu le 10 novembre 2020.

En outre, l'extension de la connexion du SIGMAP aux Établissements Publics Nationaux (EPN) et aux sociétés d'État a été poursuivie et a permis la connexion de 15 établissements Publics Nationaux, portant ainsi le nombre d'EPN connectés à 59, le nombre de sociétés d'État à 8 et le nombre de SODE connectés à 40.

Quant à l'indicateur « **Taux de réalisation des missions de suivi du déploiement SIGFIP Ambassades** », il n'a pu être réalisé.

En effet, des missions de suivi prévues dans 12 Représentations Nationales à l'Extérieur (RNE) n'ont pu se dérouler, en raison des restrictions de voyage dues à la pandémie de la COVID-19.

Cet indicateur devrait disparaître des Projets Annuels de Performance à venir dans la mesure où une nouvelle application dédiée à l'exécution du budget est mise en place, en remplacement du SIGFIP. Un nouvel indicateur pourra être formulé en lien avec le déploiement de cette nouvelle application dans les RNE.

Enfin, il convient de noter que des activités importantes attachées à l'objectif spécifique 3 « Renforcer les outils d'élaboration et d'exécution budgétaire » ont été réalisées. Il s'agit de :

- l'élaboration et de la publication de l'édition 2020 du Budget citoyen, dont l'objectif est de rapprocher les citoyens qui sont à la fois contribuables et usagers du service public de l'information sur l'utilisation des deniers publics, dans un langage qui leur est accessible ;
- l'élaboration du guide de contrôle de gestion et d'évaluation de la performance, dont la finalité est de mettre à la disposition des acteurs budgétaires les outils méthodologiques de gestion de la performance dans les programmes ;
- la finalisation du projet d'instruction interministérielle portant méthodologie de détermination du bilan d'ouverture 2020 dans le cadre de la mise en œuvre de la comptabilité en droits constatés et de la comptabilité patrimoniale, pour préparer la mise en œuvre de la comptabilité des matières.

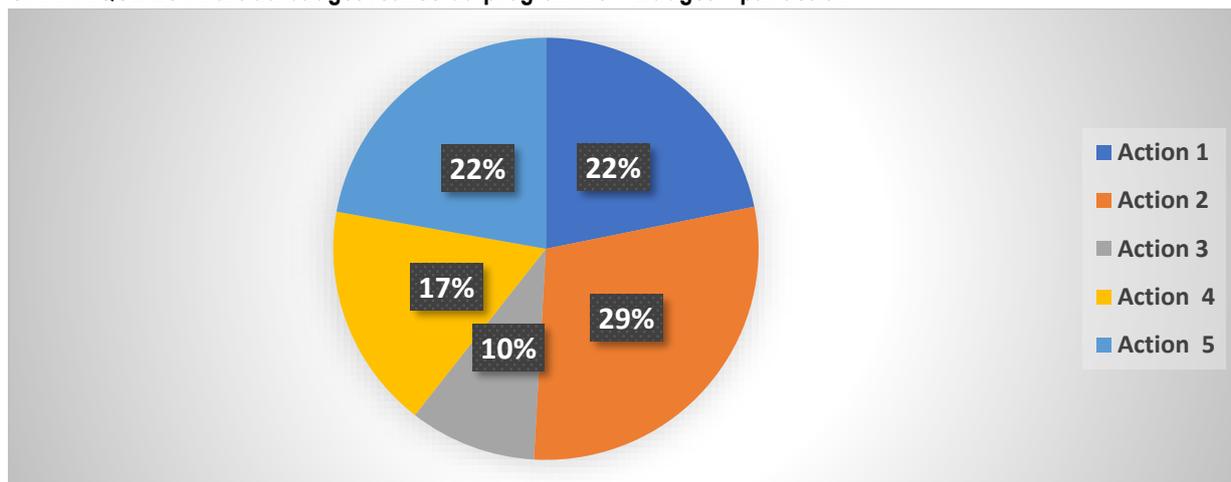
#### II.4.1.3 Exécution financière par action

Tableau 16 : Exécution financière du programme « Budget » par action en FCFA

	Personnel	Biens et Services	Transferts	Investissement	Total
<b>Action 1</b>	322 140 000	4 869 381 283	0	2 737 908 056	7 929 429 339
<b>Action 2</b>	537 295 255	1 201 140 232	0	8 844 655 877	10 583 091 364
<b>Action 3</b>	92 050 000	3 115 899 034	44 029 974	260 966 204	3 512 945 212
<b>Action 4</b>	96 084 000	804 143 648	0	5 377 725 304	6 277 952 952
<b>Action 5</b>	267 012 000	1 971 365 873	0	5 829 827 372	8 068 205 245
<b>Total</b>	<b>1 314 581 255</b>	<b>11 961 930 070</b>	<b>44 029 974</b>	<b>23 051 082 813</b>	<b>36 371 624 112</b>

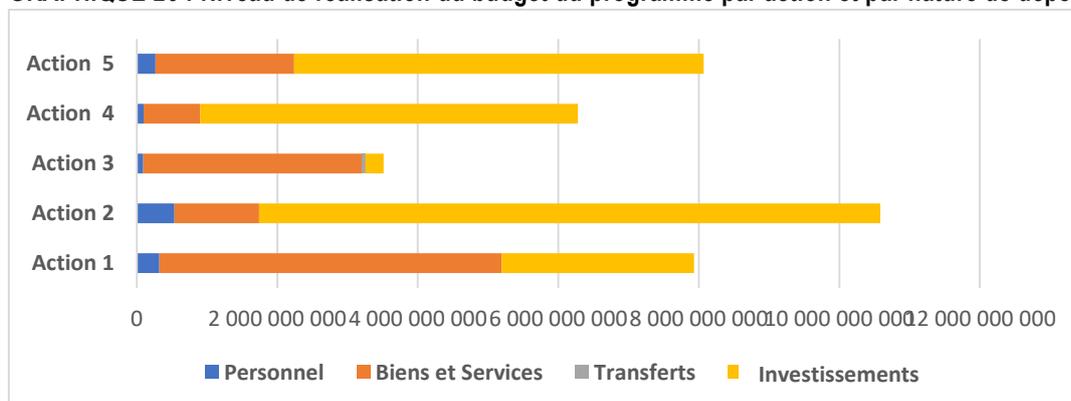
Source : Système d'information budgétaire

**GRAPHIQUE 25 : Part du budget réalisé du programme « Budget » par action**



Source : système d'information budgétaire

**GRAPHIQUE 26 : Niveau de réalisation du budget du programme par action et par nature de dépenses**



Source : système d'information budgétaire

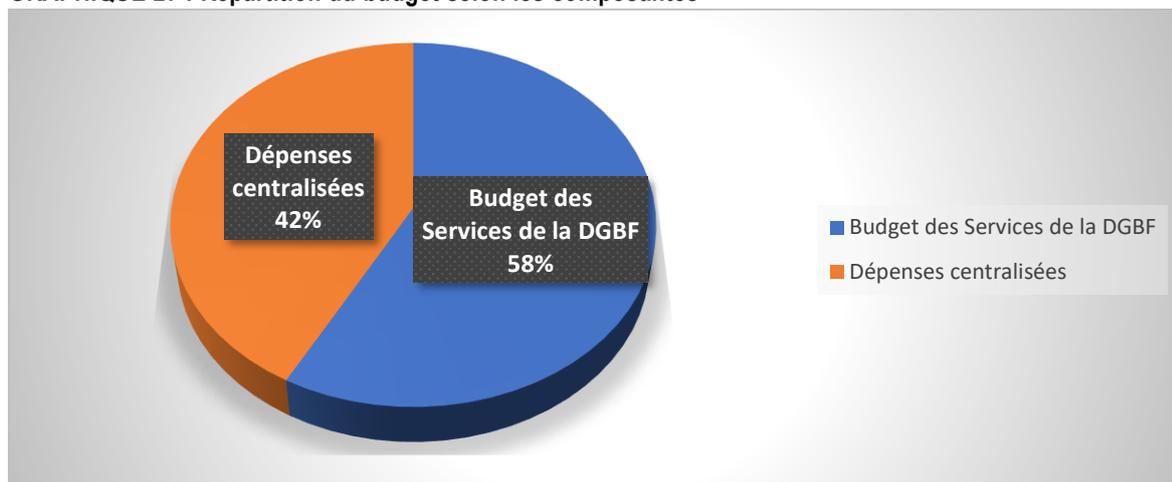
Le budget du programme « Budget » comprend deux (2) composantes, à savoir les crédits destinés aux activités des Services de la DGBF d'un montant de 21 093 868 284 (58%) et les dépenses centralisées pour le compte de diverses administrations d'un montant de 15.277.755.828 FCFA (42%).

**Tableau 17 : Exécution du budget du programme « Budget » par composante**

Composantes du budget	Montant	Proportion
Budget des Services de la DGBF	21 093 868 284	58%
Dépenses centralisées	15 277 755 828	42%
<b>TOTAL</b>	<b>36 371 624 112</b>	<b>100%</b>

Source : système d'information budgétaire

GRAPHIQUE 27 : Répartition du budget selon les composantes



Source : système d'information budgétaire

#### II.4.1.4 Exécution des investissements

L'exécution des investissements du programme est présentée ci-dessous.

Tableau 18 : Exécution des investissements

Projets	Année de démarrage	Année de fin	Coût total	Budget Voté 2020	Budget Actuel 2020	Mandat PEC 2020
<b>Projet 1 : Projet de renforcement du suivi des opérations et d'amélioration de la gestion budgétaire/DBE</b>	<b>2017</b>	<b>2024</b>	<b>1 800 000 000</b>	<b>85 049 720</b>	<b>76 544 748</b>	<b>76 067 894</b>
<i>Sur financement intérieur</i>			1 800 000 000	85 049 720	76 544 748	76 067 894
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
<b>Projet 2 : Banque de données des prix de référence / DMP</b>	<b>2010</b>	<b>2020</b>	<b>889 100 000</b>	<b>136 330 271</b>	<b>122 697 244</b>	<b>32 154 574</b>
<i>Sur financement intérieur</i>			889 100 000	136 330 271	122 697 244	32 154 574
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
<b>Projet 3 : Réhabilitation DGBF</b>	<b>2009</b>	<b>2023</b>	<b>8 726 000 000</b>	<b>253 914 891</b>	<b>228 523 402</b>	<b>228 515 714</b>
<i>Sur financement intérieur</i>			8 726 000 000	253 914 891	228 523 402	228 515 714
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
<b>Projet 4 : Catégorisation des Entreprises</b>	<b>2016</b>	<b>2021</b>	<b>325 400 000</b>	<b>141 846 231</b>	<b>127 661 608</b>	<b>1 269 747</b>
<i>Sur financement intérieur</i>			325 400 000	141 846 231	127 661 608	1 269 747
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
<b>Projet 5 : Mise en œuvre CDMT et GAR/DGBF</b>	<b>2011</b>	<b>-</b>	<b>2 760 398 258</b>	<b>512 200 000</b>	<b>539 940 000</b>	<b>427 146 018</b>
<i>Sur financement intérieur</i>			2 760 398 258	512 200 000	539 940 000	427 146 018
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
<b>Projet 6 : Projet de refonte du système d'information budgétaire</b>	<b>2013</b>	<b>2021</b>	<b>11 799 289 004</b>	<b>858 597 978</b>	<b>822 430 774</b>	<b>704 294 109</b>
<i>Sur financement intérieur</i>			11 799 289 004	858 597 978	822 430 774	704 294 109
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
<b>Projet 7 : Prendre en charge les Opération d'Investissement Pcpte Diverses Administrations</b>	<b>2007</b>	<b>2021</b>	<b>36 342 603 466</b>	<b>1 251 893 461</b>	<b>1 251 893 461</b>	<b>800 000 000</b>

Projets	Année de démarrage	Année de fin	Coût total	Budget Voté 2020	Budget Actuel 2020	Mandat PEC 2020
<i>Sur financement intérieur</i>			36 342 603 466	1 251 893 461	1 251 893 461	800 000 000
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
<b>Projet 8 : Appui à l'informatisation de la DGBF</b>	<b>2020</b>	<b>-</b>	<b>968 843 991</b>	<b>500 394 145</b>	<b>470 383 991</b>	<b>468 460 000</b>
<i>Sur financement intérieur</i>			968 843 991	500 394 145	470 383 991	468 460 000
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
<b>Projet 9 : Acquérir des Véhicules / Direction du Patrimoine de l'Etat</b>	<b>1999</b>	<b>-</b>	<b>56 502 403 706</b>	<b>5 000 000 000</b>	<b>8 850 000 000</b>	<b>8 844 655 877</b>
<i>Sur financement intérieur</i>			56 502 403 706	5 000 000 000	8 850 000 000	8 844 655 877
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
<b>Projet 10 : Mettre en œuvre en Comptabilité-Matière</b>	<b>2011</b>	<b>2021</b>	<b>763 363 680</b>	<b>77 295 301</b>	<b>77 565 771</b>	<b>77 290 000</b>
<i>Sur financement intérieur</i>			763 363 680	77 295 301	77 565 771	77 290 000
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
<b>Projet 11 : Géolocaliser le patrimoine de l'Etat</b>	<b>2012</b>	<b>2021</b>	<b>2 406 024 852</b>	<b>225 000 000</b>	<b>202 500 000</b>	<b>183 676 204</b>
<i>Sur financement intérieur</i>			2 406 024 852	225 000 000	202 500 000	183 676 204
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
<b>Projet 12 : Extension de la Cité Financière</b>	<b>2020</b>	<b>2023</b>	<b>15 624 474 447</b>	<b>7 000 000 000</b>	<b>5 000 000 000</b>	<b>4 594 403 925</b>
<i>Sur financement intérieur</i>			15 624 474 447	7 000 000 000	5 000 000 000	4 594 403 925
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
<b>Projet 13 : Equipement de la Direction des Marchés Publics</b>	<b>2014</b>	<b>2021</b>	<b>1 259 100 000</b>	<b>110 000 000</b>	<b>99 000 000</b>	<b>84 762 423</b>
<i>Sur financement intérieur</i>			1 259 100 000	110 000 000	99 000 000	84 762 423
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
<b>Projet 14 : Réhabilitation et Equipement Clinique Médicale des Finances</b>	<b>2015</b>	<b>2021</b>	<b>2 267 570 702</b>	<b>567 000 000</b>	<b>510 300 000</b>	<b>484 437 095</b>
<i>Sur financement intérieur</i>			2 267 570 702	567 000 000	510 300 000	484 437 095
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
<b>Projet 15 : Construction Cités Financières Déconcentrées</b>	<b>2004</b>	<b>2021</b>	<b>11 065 673 150</b>	<b>1 000 000 000</b>	<b>492 000 000</b>	<b>214 121 861</b>
<i>Sur financement intérieur</i>			11 065 673 150	1 000 000 000	492 000 000	214 121 861
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
<b>Projet 16 : Rénover les 6 ascenseurs de la tour F de la cité financière</b>	<b>2020</b>	<b>-</b>	<b>1 408 920 000</b>	<b>1 436 820 000</b>	<b>1 436 820 000</b>	<b>1 408 920 000</b>
<i>Sur financement intérieur</i>			1 408 920 000	1 436 820 000	1 436 820 000	1 408 920 000
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
<b>Projet 17 : Modernisation et mutualisation des réseaux info. et tél./DTI</b>	<b>2012</b>	<b>2021</b>	<b>3 154 153 163</b>	<b>294 471 570</b>	<b>265 024 413</b>	<b>265 021 801</b>
<i>Sur financement intérieur</i>			3 154 153 163	294 471 570	265 024 413	265 021 801
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
<b>Projet 18 : Noeud Internet / SNDI</b>	<b>2012</b>	<b>2021</b>	<b>5 969 311 561</b>	<b>287 932 165</b>	<b>1 259 138 948</b>	<b>1 259 138 948</b>
<i>Sur financement intérieur</i>			5 969 311 561	287 932 165	1 259 138 948	1 259 138 948
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
<b>Projet 19 : Sécurisation et sauvegarde du système d'info. budgétaire/DTI</b>	<b>2012</b>	<b>2021</b>	<b>3 308 900 000</b>	<b>810 559 890</b>	<b>729 503 901</b>	<b>729 501 384</b>

Projets	Année de démarrage	Année de fin	Coût total	Budget Voté 2020	Budget Actuel 2020	Mandat PEC 2020
Sur financement intérieur			3 308 900 000	810 559 890	729 503 901	729 501 384
Sur financement extérieur			0	0	0	0
<b>Projet 20 : Déconcentration des Services de la DGBF</b>	<b>2002</b>	<b>2021</b>	<b>12 078 300 000</b>	<b>225 618 987</b>	<b>198 907 088</b>	<b>198 844 438</b>
Sur financement intérieur			12 078 300 000	225 618 987	198 907 088	198 844 438
Sur financement extérieur			0	0	0	0
<b>Projet 21 : Mise en place SIGFiP Institutions-Ambassades/SNDI</b>	<b>2014</b>	<b>2023</b>	<b>1 802 200 000</b>	<b>131 033 100</b>	<b>117 929 790</b>	<b>117 929 790</b>
Sur financement intérieur			1 802 200 000	131 033 100	117 929 790	117 929 790
Sur financement extérieur			0	0	0	0
<b>Projet 22 : Interconnexion des EPN au RICl</b>	<b>2014</b>	<b>2021</b>	<b>2 217 581 843</b>	<b>348 600 000</b>	<b>313 740 000</b>	<b>49 498 158</b>
Sur financement intérieur			2 217 581 843	348 600 000	313 740 000	49 498 158
Sur financement extérieur			0	0	0	0
<b>Projet 23 : Développement et Maintenance du SIGMAP/SNDI</b>	<b>2004</b>	<b>-</b>	<b>5 013 772 021</b>	<b>200 000 000</b>	<b>180 000 000</b>	<b>180 000 000</b>
Sur financement intérieur			5 013 772 021	200 000 000	180 000 000	180 000 000
Sur financement extérieur			0	0	0	0
<b>Projet 24 : Système de Gestion des EPN/SNDI</b>	<b>2000</b>	<b>-</b>	<b>3 737 286 659</b>	<b>50 460 705</b>	<b>45 414 634</b>	<b>45 414 634</b>
Sur financement intérieur			3 737 286 659	50 460 705	45 414 634	45 414 634
Sur financement extérieur			0	0	0	0
<b>Projet 25 : Equipement des Services de la DGBF</b>	<b>2013</b>	<b>-</b>	<b>1 396 202 879</b>	<b>173 497 973</b>	<b>451 148 176</b>	<b>451 046 332</b>
Sur financement intérieur			1 396 202 879	173 497 973	451 148 176	451 046 332
Sur financement extérieur			0	0	0	0
<b>Projet 26 : Equipement des Services SIGFiP</b>	<b>2009</b>	<b>-</b>	<b>2 055 500 000</b>	<b>255 966 737</b>	<b>327 520 063</b>	<b>327 460 444</b>
Sur financement intérieur			2 055 500 000	255 966 737	327 520 063	327 460 444
Sur financement extérieur			0	0	0	0
<b>Projet 27: Déconcentration SIGFiP/SNDI</b>	<b>2002</b>	<b>-</b>	<b>27 075 600 000</b>	<b>100 000 000</b>	<b>90 000 000</b>	<b>90 000 000</b>
Sur financement intérieur			27 075 600 000	100 000 000	90 000 000	90 000 000
Sur financement extérieur			0	0	0	0
<b>Projet 28 : Mise en Place du SIGFiP/ SNDI</b>	<b>1999</b>	<b>-</b>	<b>25 004 500 000</b>	<b>500 000 000</b>	<b>1 796 055 000</b>	<b>1 796 055 000</b>
Sur financement intérieur			25 004 500 000	500 000 000	1 796 055 000	1 796 055 000
Sur financement extérieur			0	0	0	0
<b>Projet 29 : Système Intégré Gestion Collectivités Décentralisées</b>	<b>2009</b>	<b>-</b>	<b>4 442 700 000</b>	<b>252 040 042</b>	<b>231 636 038</b>	<b>231 616 864</b>
Sur financement intérieur			4 442 700 000	252 040 042	231 636 038	231 616 864
Sur financement extérieur			0	0	0	0
<b>Projet 30 : Système Intégré de Gestion des Conférences et Missions Hors Côte d'Ivoire/SNDI</b>	<b>2018</b>	<b>-</b>	<b>270 188 358</b>	<b>48 113 218</b>	<b>43 301 896</b>	<b>43 301 896</b>
Sur financement intérieur			270 188 358	48 113 218	43 301 896	43 301 896
Sur financement extérieur			0	0	0	0
<b>Projet 31 : Numériser les archives de la Solde</b>	<b>2020</b>	<b>2022</b>	<b>698 000 000</b>	<b>150 000 000</b>	<b>136 000 000</b>	<b>44 997 683</b>
Sur financement intérieur			698 000 000	150 000 000	136 000 000	44 997 683

Projets	Année de démarrage	Année de fin	Coût total	Budget Voté 2020	Budget Actuel 2020	Mandat PEC 2020
Sur financement extérieur			0	0	0	0
<b>Projet 32 : Renforcer les infrastructures techniques de traitement de l'information de la DGBF</b>	<b>2020</b>	<b>-</b>	<b>4 679 257 688</b>	<b>0</b>	<b>4 679 257 688</b>	<b>953 994 737</b>
Sur financement intérieur			4 679 257 688	0	4 679 257 688	953 994 737
Sur financement extérieur			0	0	0	0
<b>Projet 33 : Dématérialiser les Marchés Publics (DEMAT/DMP)</b>	<b>2020</b>	<b>2022</b>	<b>626 900 000</b>	<b>0</b>	<b>297 000 000</b>	<b>296 879 607</b>
Sur financement intérieur			626 900 000	0	297 000 000	296 879 607
Sur financement extérieur			0	0	0	0
<b>Total programme (Budget)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>258 439 519 428</b>	<b>22 984 636 385</b>	<b>31 469 838 634</b>	<b>25 710 877 157</b>
Total sur financement intérieur			258 439 519 428	22 984 636 385	31 469 838 634	25 710 877 157
Total sur financement extérieur			0	0	0	0

Source : système d'information budgétaire/PIP DGBF

#### II.4.1.5 Exécution des prévisions d'effectifs

L'exécution des prévisions d'effectifs du programme est présentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 19 : Exécution des prévisions d'effectifs du programme « Budget »

	Effectif en fin 2019	2020				
		Besoins exprimés	Prévision	Besoins satisfaits	Sorties	Effectif en fin 2020
Catégorie A	762	138	-	138	23	877
Catégorie B	444	80	-	80	15	509
Catégorie C	177	21	-	21	11	187
Catégorie D	102	12	-	12	10	104
Contractuels	382	84	-	84	14	452
<b>TOTAL</b>	<b>1 867</b>	<b>335</b>	<b>-</b>	<b>335</b>	<b>73</b>	<b>2 129</b>

Source : DRHMG/DGBF

Les besoins exprimés en personnel ont été entièrement satisfaits.

#### II.4.2 Commentaire et conclusion

Pour les indicateurs de l'objectif 1, toutes les prévisions ont été réalisées :

- la mise en place du budget a respecté le délai fixé en janvier ;
- toutes les demandes de personnel formulées ont été comblées, d'où une valeur réalisée de l'indicateur « taux de satisfaction des demandes en personnel des services de la DGBF » de 100% ;
- en ce qui concerne l'indicateur « taux d'exécution du plan de formation du personnel de la DGBF », la valeur de l'indicateur prévue pour l'année 2020 a été totalement réalisée.

En ce qui concerne l'objectif 2, le taux de réalisation est de 92,4 % pour une prévision de 100%. Il s'agit d'une estimation à date du taux d'exécution qui peut évoluer. La valeur définitive du taux d'exécution du budget 2020 sera connue à l'issue des travaux de l'élaboration de la Loi de règlement.

Le point de mise en œuvre des indicateurs de l'objectif 3 se présente comme suit :

- indicateur 3.1 : les missions de suivi prévues dans 12 Représentations Nationales à l'Étranger n'ont pu se dérouler en raison des restrictions de voyage dues à la pandémie de la COVID-19, d'où le taux de 0% de réalisation ;

- indicateur 3.2 : la connexion des collectivités décentralisées enregistre, en 2020, un taux de réalisation de 100% ;
- indicateur 3.3 : En ce qui concerne l'indicateur « taux de marchés concurrentiels dans le SIGMAP », la valeur de réalisation prévue à 75% en 2020 a été réalisée à hauteur de 70,8%, soit une baisse de 2,3 points par rapport à l'année 2019 et de 4,2 points par rapport à la prévision.

Dans l'ensemble, les activités prévues au titre de l'exercice 2020 du Programme 4 « Budget » ont été globalement réalisées et les cibles prévues ont été atteintes pour la plupart des indicateurs.

L'exécution financière au 31 décembre 2020 enregistre également un taux d'exécution satisfaisant de 87,5 % par rapport au budget actuel.

## II.5 Programme « Portefeuille de l'Etat »

### II.5.1 Bilan du programme

#### II.5.1.1 Évolution des indicateurs de performance

Tableau 20 : Evolution des indicateurs de performance du programme «Portefeuille de l'Etat»

	Unité	Réalisation			2020	
		2017	2018	2019	Prévisions	Réalisation
<b>Objectif spécifique 1 : Améliorer la gouvernance des entreprises publiques</b>						
Proportion de contrat de performance élaboré et transmis pour signature (tutelle technique et financière)	%	0%	16%	36%	60%	73%
<b>Objectif spécifique 2 : Améliorer le suivi de la performance du portefeuille de l'Etat</b>						
Proportion d'entreprises produisant un bilan de gouvernance	%	100%	98%	70%	100%	98%
Taux de réalisation du contrôle des entreprises publiques	%	7%	0%	100%	75%	120%
Taux de réalisations des missions d'audit des entreprises publiques	%	50%	50%	50%	75%	80%
<b>Objectif spécifique 3 : Redynamiser les entreprises du portefeuille de l'Etat</b>						
Nombre de rapport sur la gestion active du portefeuille de l'Etat	1	1	1	1	1	1
<b>Objectif spécifique 4 : Renforcer le système d'information du portefeuille de l'Etat</b>						
Taux de déploiement du Système informatique	%	50%	0%	0%	75%	0%

*Source : DGPE*

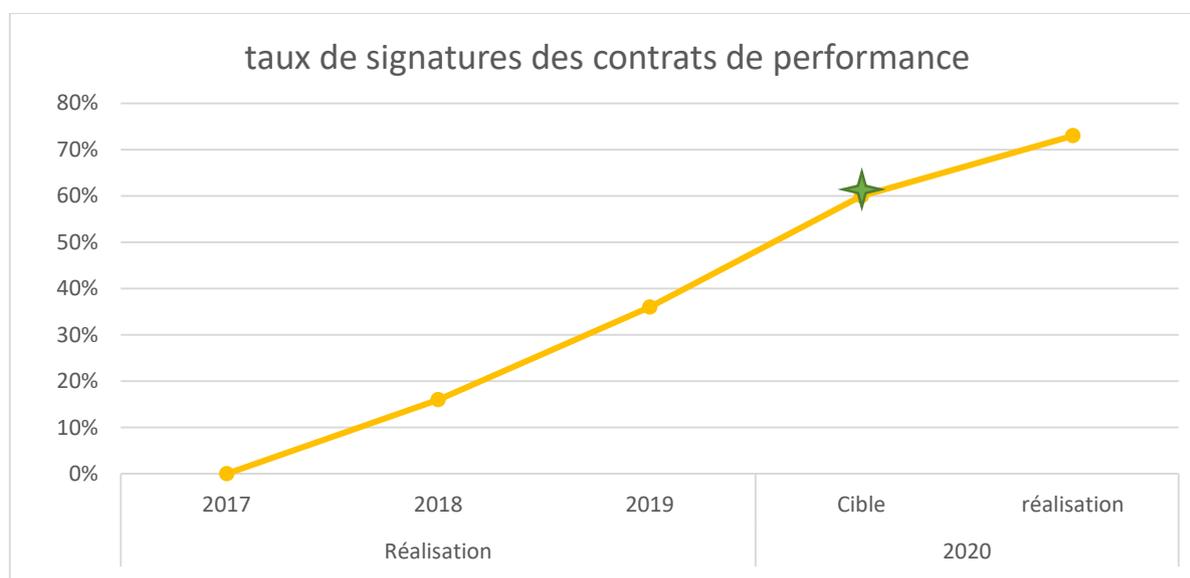
#### II.5.1.2 Analyse détaillée des résultats

L'analyse détaillée des résultats porte sur les six (6) indicateurs du programme « Portefeuille de l'Etat », regroupés autour de quatre (04) objectifs spécifiques contenus dans le DPPD-PAP 2020-2022.

## **Objectif spécifique 1 « Améliorer la gouvernance des entreprises »**

**Indicateur : Proportion de contrat de performance élaboré et transmis pour signature (tutelle technique et financière).**

**GRAPHIQUE 28 : Proportion de contrat de performance élaboré et transmis pour signature**



*Source : DGPE*

Conformément aux articles 31 et 33 des lois n° 97-519 et n° 97-520 du 4 septembre 1997 repris par les articles 35 de la loi n° 2020-626 du 14 août 2020 et 26 de la loi n° 2020-886 du 21 Octobre 2020, relatives au Sociétés d'Etat et aux Sociétés à Participation Financière Publique, et en vue de garantir que les investissements consentis visent à parvenir à une amélioration de l'efficacité des entreprises, l'Etat est amené à conclure avec ces entreprises, un contrat de performance (COP).

Ce contrat de performance définit :

- les objectifs quantifiables (techniques, économiques et financiers) à atteindre à une échéance pluriannuelle (de 3 à 5 ans) par l'entreprise publique ;
- les engagements de l'Etat et de l'entreprise publique sous forme d'un programme d'actions ;
- les moyens pour atteindre lesdits objectifs ;
- les modalités de suivi de leur exécution.

Au cours de l'année 2020, la DGPE a pu finaliser, avec les entreprises, vingt (24) nouveaux contrats de performance dont dix-huit (18) signés par toutes les parties. Il s'agit des contrats avec les sociétés SIFP, FODI, LBTP, LONACI, BNI, PASP, SIR, INIE, AIGF, ANADER, VERSUS BANK, BPCI, PETROCI, CI-ENGINEERING, OIC, SNDI, I2T et RTI.

Ainsi depuis le début du processus en 2018, ce sont au total trente-quatre (34) COP qui ont été finalisés dont 28 signés, soit un taux de signature global de 73% contre un taux de 60% ciblé en début d'année.

Ainsi, les objectifs fixés au titre de cet indicateur ont été atteints.

## **Objectif spécifique 2 : Améliorer le suivi de la performance des entreprises publiques**

### **Indicateur 1 : Proportion d'entreprises produisant un bilan de gouvernance**

**GRAPHIQUE 29 : Evolution de la proportion d'entreprises publiques produisant un bilan de gouvernance**



*Source : DGPE*

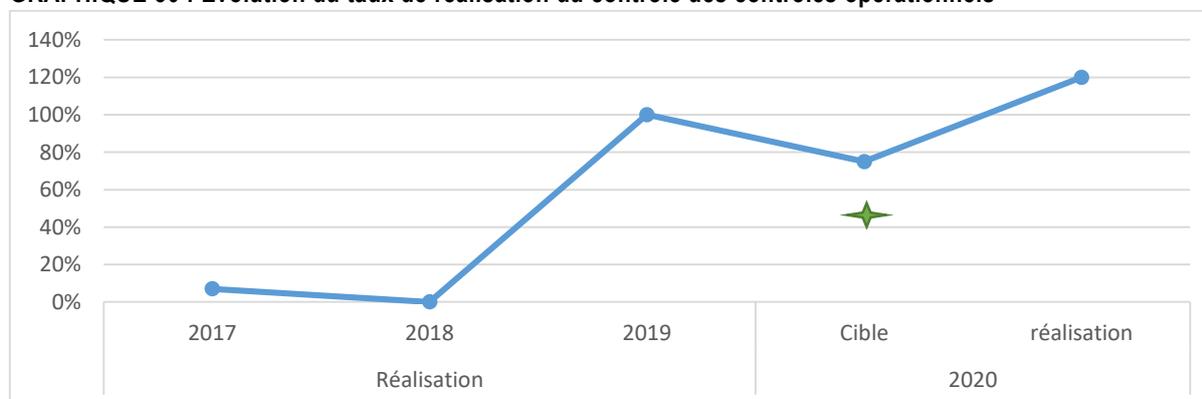
Dans le cadre de l'amélioration de la gouvernance des entreprises publiques, il est fait obligation aux Sociétés d'Etat (SODE) et aux Sociétés à Participation financière Publique Majoritaire (SPFP Maj.), à travers la Circulaire n°10/MPMB du 18 décembre 2014, d'élaborer un bilan de Gouvernance devant inclure des informations relatives notamment aux horaires et commissions versées à des tiers, aux dons, aux marchés passés, aux emprunts et aux activités du Conseil d'Administration.

En 2020 et au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2019 l'ensemble des Sociétés d'Etat et Sociétés à Participation Financière Publique Majoritaire, à l'exception de la SODEFOR, ont élaboré et transmis leurs bilans de gouvernance à la DGPE, soit un taux de réalisation de 98%.

L'élaboration et la transmission des bilans de gouvernance de l'exercice clos au 31 décembre 2020 pourront être évaluées au plus tard le 30 juin 2021, date limite réglementaire de transmission des documents de l'Assemblée Générale Ordinaire (AGO) de fin d'exercice.

### **Indicateur 2 : Taux de réalisation du contrôle des entreprises publiques**

**GRAPHIQUE 30 : Evolution du taux de réalisation du contrôle des contrôles opérationnels**



*Source : DGPE*

Dans le cadre de cette activité, la DGPE avait prévu réaliser cinq (5) contrôles dans les entreprises SIPF, ONEP, SONITRA, AGEF et CNRA. Ces différents contrôles ont pu être réalisés :

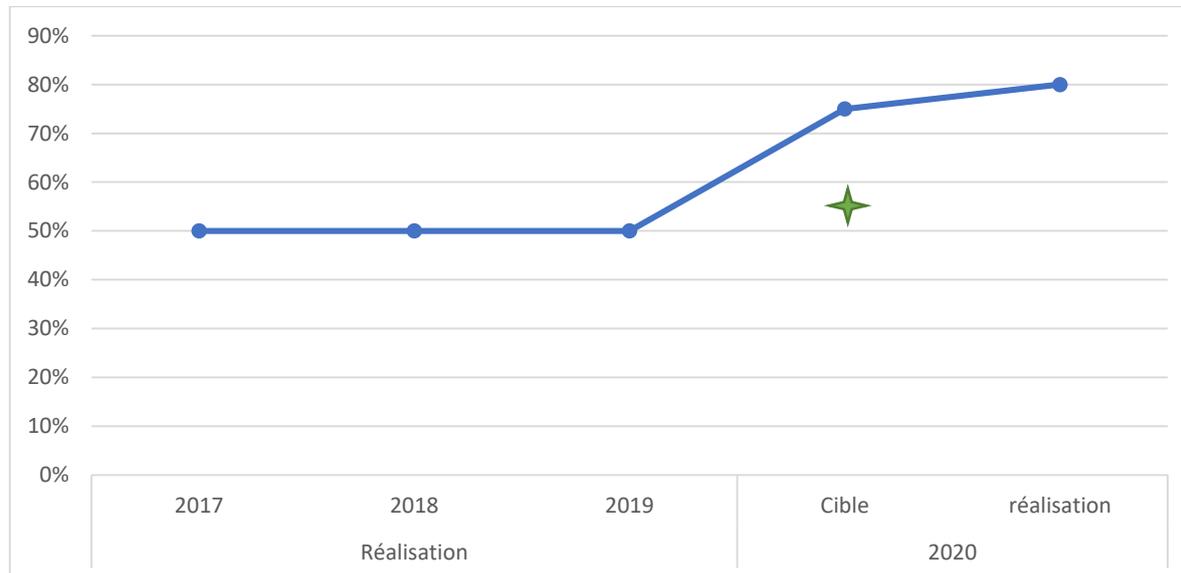
- **SONITRA** : mission réalisée du 11 au 12 juin 2020, le rapport provisoire a été transmis à l'entreprise le 4 août 2020 et celle-ci a transmis ses observations par courrier DK/my-024/DG-DF/20 du 29 septembre 2020. Le rapport définitif est en cours de finalisation ;
- **AGEF** : mission réalisée du 22 au 23 décembre 2020, le rapport de la mission est en cours de réalisation ;
- **SIPF** : la mission de contrôle du RanHotel de Bouaké s'est déroulée du 25 au 29 février 2020, le rapport provisoire a été transmis à l'entreprise le 25 mai 2020 et celle-ci a transmis ses observations par courrier DG/106/DAF/TGA/2020 du 12 août 2020. Le rapport définitif est en cours de finalisation ;
- **ONEP** : la mission s'est déroulée par télétravail du 6 au 10 avril 2020, en raison de la crise sanitaire, le rapport de mission a été transmis à l'entreprise par courrier n°1270/MBPE/DGPE/DPSPS/SDHEA/AP en date du 24 août 2020 ;
- **CNRA** : la mission s'est déroulée par télétravail, du 20 au 24 avril 2020, le rapport de mission a été transmis à l'entreprise en date du par courrier n°1791/MBPE/DGPE/DPSPS/SDAMIN/OAF en date du 14 octobre 2020.

En plus de ces cinq (5) sociétés, la DGPE a pu réaliser une autre mission de contrôle auprès de l'entreprise AGEF, portant le nombre de contrôle à six (6).

Le taux de réalisation de cette activité est donc de 120%. Les objectifs poursuivis au titre de cet indicateur ont été atteints.

### Indicateur 3 : Taux de réalisations des missions d'audit des entreprises publiques

GRAPHIQUE 31 : Evolution du taux de réalisation des audits



Source : DGPE

Dans le cadre du plan d'audit 2020, une liste de dix (10) entreprises publiques à auditer a été arrêtée. Il s'agit des missions d'audits suivants :

- l'audit organisationnel, financier, comptable et de gestion de la société Ivoirienne de Technologie Tropicale (**I2T**) ;
- l'audit stratégique, financier, comptable et de gestion de l'Institut Ivoirien de l'Entreprise (**INIE**) ;
- l'audit stratégique, opérationnel, financier et de gestion de la Société Nouvelle de Presse et d'Édition de Côte d'Ivoire (**SNPECI**) ;

- l'audit stratégique, opérationnel, financier et de gestion de la Société des Palaces de COCODY (**SPDC**) ;
- l'audit stratégique, opérationnel, financier et de gestion de la **Compagnie Air Côte d'Ivoire** ;
- l'audit stratégique, organisationnel, financier, comptable et de gestion de la Radiotélévision Ivoirienne (**RTI**) ;
- l'audit comptable, financier et de gestion du Port Autonome de San Pédro (**PASP**) ;
- l'Office Ivoirien des Chargeurs (**OIC**) ;
- l'audit stratégique, comptable, financier, de gestion et organisationnel de la société **CI-ENGINEERING** ;
- l'étude portant sur la possibilité de délégation de service public de la Loterie Nationale de Côte d'Ivoire (**LONACI**).

De la mise en œuvre du plan d'audit 2020, il ressort que :

- Huit (8) missions d'audit ont été réalisées (**I2T, INIE, SNPECI, SPDC, AIR CI** et **LONACI** (rapports finaux), **OIC, CI-ENGINEERING** (rapports provisoires) ;
- Deux (2) missions d'audit, dont les procédures de sélection ont été finalisées en 2020, sont en cours de finalisation (**RTI** et **PASP**) ;

En somme, **80%** des missions d'audits prévues au titre de l'année 2020 ont été achevées et 42% en cours de finalisation. Les objectifs fixés au titre de cet indicateur ont été atteints.

### **Objectif spécifique 3 « Redynamiser les entreprises du portefeuille de l'Etat »**

#### **Indicateur : Nombre de rapports sur la gestion active du portefeuille de l'Etat**

Dans le cadre de la redynamisation du portefeuille de l'Etat et s'appuyant sur les conclusions des travaux de la nouvelle stratégie de gestion du portefeuille de l'Etat sur la période 2021-2025, le rapport sur la gestion active du portefeuille de l'Etat a été élaboré.

Ce rapport présente à cet effet les cinq (5) mouvements clés en termes de gestion active qui devront s'opérer sur le portefeuille actuel pour répondre à la nouvelle vision qui est celle de positionner le portefeuille comme un « accélérateur de développement ».

Les mouvements envisagés comprennent l'intégration d'entités déjà existantes dans le portefeuille de l'Etat (I), la création de nouvelles entités (II), le désengagement des entités dilutives, non stratégiques (III), le réaménagement de la segmentation du portefeuille de l'Etat (IV), et l'intégration de certaines participations indirectes (V).

Cette activité a été totalement finalisée par la DGPE en 2020.

### **Objectif spécifique 4 « Renforcer le système d'information du portefeuille de l'Etat »**

#### **Indicateur : Taux de déploiement du Système informatique**

Ce projet vise à mettre en place un schéma directeur fonctionnel et répondant aux attentes de la DGPE. Tenant compte des différents changements opérés dans le suivi du portefeuille (nouvelle stratégie 2016-2020), un diagnostic préliminaire du système d'information élaboré et utilisé à ce jour, a été réalisé en 2019 afin d'évaluer sa capacité à s'adapter à ces changements et aussi, faire ressortir les besoins éventuels pour évoluer vers un système mieux adapté aux réalités actuelles.

A l'issue de ce diagnostic, un modèle de système d'information, en adéquation avec les activités de la DGPE, a été proposé.

Au titre de l'année 2020, la DGPE visait l'implémentation et le déploiement du système d'information du portefeuille de l'État, relativement aux propositions exprimées.

Cependant, pour des raisons de contrainte budgétaire, l'implémentation de ce système d'information n'a pas pu être effective au cours de l'année 2020. Ainsi, l'activité de déploiement de ce système, de son interconnexion avec les entreprises publiques, n'a pas pu être menée.

### II.5.1.3 Exécution financière par action du programme

Tableau 21 : Exécution financière par action du programme « Portefeuille de l'Etat »

ACTIONS	Personnels	Biens et services	Transferts	Investissements	Total
Coordination et animation de l'administration du portefeuille de l'Etat	18 450 000	1 828 151 260	-	-	1 846 601 260
Gestion active du portefeuille de l'Etat	-	282 360 869	-	-	282 360 869
<b>Total Général</b>	<b>18 450 000</b>	<b>2 110 512 129</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 128 962 129</b>

Source : Système d'information budgétaire (15-01-2021)

La situation d'exécution met en évidence la concentration des crédits au niveau de l'action « Coordination et animation de l'administration du portefeuille de l'Etat » avec 87% du budget. Cette situation s'explique par le fait que les ressources allouées aux audits des entreprises publiques, à hauteur de 1 007 893 819 FCFA (55%), y sont logées.

Par ailleurs il faut noter la prépondérance des dépenses d'achat de biens et services dans le budget du programme avec 99%.

### II.5.1.4 Exécution des investissements

Pour la gestion 2020, le programme « Portefeuille de l'Etat » n'a pas exécuté de projets d'investissement.

### II.5.1.5 Exécution des prévisions d'effectifs

Tableau 22 : Exécution des prévisions d'effectifs du programme « Portefeuille de l'Etat »

	Effectif en fin 2019	2020				
		Besoins exprimés	Prévisions	Besoins satisfaits	sorties	Effectif en fin 2020
Catégorie A	75	07	-	07	01	81
Catégorie B	19	02	-	02	01	20
Catégorie C	11	01	-	0	00	11
Catégorie D	02	01	-	01	00	03
Contractuels	39	01	-	01	03	37
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>11</b>	<b>05</b>	<b>152</b>

Source : DGPE

La demande en personnel exprimée par la DGPE est satisfaite à 92%. De 2019 à 2020, l'effectif de la Direction Générale est passé de 146 à 152, soit une croissance de 3,9%. Cinq (5) agents ont quitté la DGPE dont un (01) décès et quatre (04) pour d'autres directions.

L'effectif de la DGPE est conforme aux capacités des locaux disponibles. Cependant, en tenant compte des recommandations de la nouvelle stratégie de gestion du portefeuille de l'Etat sur la période 2021-2025, un accroissement de cet effectif devrait être observé.

## II.5.2 Commentaire et conclusion

Dans l'ensemble, le niveau d'atteinte des objectifs assignés au programme « Portefeuille de l'Etat » est satisfaisant au titre de l'exercice 2020. Ces résultats ont été atteints grâce aux points forts suivants :

- la volonté du Gouvernement de renforcer la gouvernance des entreprises publiques ;
- l'existence d'un cadre de contrôle et de signature des contrats de performance ;

- l'existence d'un dispositif de reporting du suivi du processus budgétaire renforcé ( Finalisation et transmission de l'ensemble des documents de reporting de suivi de la performance au Cabinet) ;
- l'existence d'un mécanisme de promotion de la bonne gouvernance au sein des Entreprises publiques ;
- un cadre juridique et de redynamisation du Portefeuille renforcé.

Ainsi, pour la mise en œuvre de son plan d'actions 2020, le programme « Portefeuille de l'État » a exécuté un budget de 2 128 962 129 FCFA sur 2 131 512 129 FCFA soit un taux de 77,5%. L'objectif d'exécution à 100% n'a pas pu être atteint en raison des difficultés liées aux dépenses destinées à prendre en charge les audits des sociétés d'Etat et les sociétés à participation financière publique compte tenu des restrictions de déplacement des consultants liées aux mesures de lutte contre la COVID-19.

Ces ressources ont permis au programme « Portefeuille de l'Etat » de réaliser les actions majeures suivantes :

- la signature de 18 contrats sur les 24 finalisés et la mise en place du comité de suivi des contrats de performances signés;
- la réalisation des audits et contrôles opérationnels de 6 entreprises ;
- la collecte du budget de 95,1% des Entreprises Publiques (EP) (39 budgets sur 41) ;
- l'élaboration de toutes les notes trimestrielles et de la CCM relatives à l'exécution budgétaire, aux risques budgétaires et à l'endettement, et à la contribution des EP au PND.
- l'organisation de la 2e Edition du Prix d'excellence.
- l'adoption des lois n° 2020-626 du 14 août 2020 et n° 2020-886 du 21 Octobre 2020 ;
- la prise des décrets d'application desdites lois ;
- l'élaboration de la stratégie 2021-2025 ;
- l'élaboration du rapport sur la gestion active ;

Toutefois, le programme a connu des difficultés:

- les restrictions liées à la pandémie à Covid-19 ;
- l'indisponibilité de certains documents de base nécessaires à l'élaboration des Contrats de performances pour certaines entreprises ;
- la lenteur dans la signature des contrats de performance.

Pour pallier ces difficultés, les mesures suivantes sont adoptées :

- la poursuite du dialogue stratégique avec les entreprises ;
- le suivi de la communication financière des entreprises et la transmission des comptes rendus à la hiérarchie ;
- l'implication des Administrateurs du MBPE dans le suivi de la relation avec la tutelle financière.

En somme, malgré la situation sanitaire due à la Covid-19, le programme « portefeuille de l'État » a été exécuté et le niveau d'atteinte des résultats est jugé satisfaisant.

## CONCLUSION GENERALE

La gestion 2020 a permis d'enregistrer des avancées notables dans l'atteinte des résultats du MBPE. Au niveau des cinq programmes, on note une amélioration des indicateurs et une absorption relativement bonne des crédits alloués, malgré le contexte défavorable lié à la pandémie à COVID-19.

La synthèse des résultats majeurs présente la situation suivante :

- une évolution du taux de réalisation du PAS du Ministère ;
- une rationalisation de la gestion des effectifs ;
- l'opérationnalisation du dialogue de gestion à travers la signature des lettres d'engagement ;
- le renforcement du cadre institutionnel et des outils du Contrôle Financier ;
- l'accroissement des recettes fiscales et douanières ;
- la digitalisation des procédures au niveau des administrations fiscales et douanières ;
- l'élaboration et l'exécution du budget en mode budget-programmes à l'aide de nouveaux outils de pilotage (lettre d'engagement, plan de travail, tableau de bord, référentiel du contrôle interne), d'élaboration (Document de Programmation Budgétaire et Économique Pluriannuelle (DPBEP), Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD), Projets Annuels de Performance (PAP) et Programmation Budgétaire Initiale (PBI)) et de reddition (Compte-rendu, rapports annuels) ;
- l'élaboration et l'exécution du budget exécuté à partir du nouveau système d'information budgétaire dédié ;
- l'organisation à bonnes dates des conférences budgétaires, l'adoption du DPBEP par le Gouvernement et l'organisation du Débat d'Orientation Budgétaire ;
- l'élaboration le budget-citoyen en vue d'informer le citoyen sur les orientations de la loi de finances ;
- l'optimisation de la gestion du portefeuille de l'Etat.

Par ailleurs, il est nécessaire de poursuivre le renforcement de capacités des acteurs pour mieux apprécier les résultats de l'imprégnation faite après ce premier exercice en mode budget-programmes. La gestion optimale et rationnelle des ressources induite par le budget-programmes requiert un dialogue de gestion entre les structures. Cette démarche participative pour être consolidée, nécessite un système d'information adéquat ainsi qu'un dispositif de suivi-évaluation de la performance des programmes efficaces, permettant de relever le défi de la redevabilité.

Au regard des efforts significatifs déjà consentis et des acquis à préserver, il est important que l'ensemble des acteurs respectent les dispositions contenues dans les lettres d'engagement signées au cours de l'année. Cette disposition permettra de renforcer la qualité des services aux usagers-clients et de poursuivre les efforts pour une gestion efficiente des finances publiques.