

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE



SECTION 327 : MINISTERE DU BUDGET ET DU PORTEFEUILLE DE L'ETAT

**RAPPORT ANNUEL DE PERFORMANCE
AU TITRE DE L'ANNÉE 2021**

Mai 2022

SOMMAIRE

SIGLES ET ABBREVIATIONS.....	4
LISTE DES TABLEAUX	4
LISTE DES GRAPHIQUES	5
INTRODUCTION GENERALE.....	7
PARTIE I : LE MINISTERE	8
I. PRESENTATION GENERALE DU MINISTERE	8
II. PERFORMANCE GENERALE DU MINISTERE	9
III. FINANCEMENT GLOBAL DU MINISTERE	15
PARTIE II : LE PROGRAMME 1 « ADMINISTRATION GENERALE ».....	18
INTRODUCTION.....	18
I. PRESENTATION DE LA STRATEGIE DU PROGRAMME	18
II. REALISATIONS DU PROGRAMME « ADMINISTRATION GENERALE » AU COURS DE L'EXERCICE 2021	22
III. PERFORMANCE DU PROGRAMME	28
IV. PERSPECTIVES	32
CONCLUSION PARTIELLE.....	33
PARTIE III : LE PROGRAMME 2 « DOUANE ».....	34
INTRODUCTION.....	34
I. PRESENTATION DE LA STRATEGIE DU PROGRAMME	35
II. REALISATIONS DU PROGRAMME « DOUANE » AU COURS DE L'EXERCICE 2021	38
III. PERFORMANCE DU PROGRAMME	44
IV. PERSPECTIVES	49
CONCLUSION PARTIELLE.....	50
PARTIE IV: LE PROGRAMME 3 « IMPOTS ».....	51
INTRODUCTION.....	51
I. PRESENTATION DE LA STRATEGIE DU PROGRAMME	52
II. REALISATIONS DU PROGRAMME « IMPOTS » AU COURS DE L'EXERCICE 2021	55
III. PERFORMANCE DU PROGRAMME	61
IV. PERSPECTIVES	68
CONCLUSION PARTIELLE.....	69
PARTIE V : LE PROGRAMME 4 « BUDGET ».....	70
INTRODUCTION.....	70

I. PRESENTATION DE LA STRATEGIE DU PROGRAMME	71
II. REALISATIONS DU PROGRAMME « BUDGET » AU COURS DE L'EXERCICE 2021	75
IV. PERSPECTIVES	90
CONCLUSION PARTIELLE.....	90
PARTIE VI : LE PROGRAMME 5 « PORTEFEUILLE DE L'ETAT ».....	91
INTRODUCTION.....	91
I. PRESENTATION DE LA STRATEGIE DU PROGRAMME	92
II. REALISATIONS DU PROGRAMME « PORTEFEUILLE DE L'ETAT » AU COURS DE L'EXERCICE 2021	95
III. PERFORMANCE DU PROGRAMME	99
IV. PERSPECTIVES	104
CONCLUSION PARTIELLE.....	105
PARTIE VIII : LE PROGRAMME 6 « MARCHES PUBLICS ».....	106
INTRODUCTION.....	106
I. PRESENTATION DE LA STRATEGIE DU PROGRAMME	107
II. REALISATIONS DU PROGRAMME « MARCHES PUBLICS » AU COURS DE L'EXERCICE 2021.....	111
III. PERFORMANCE DU PROGRAMME	117
IV. PERSPECTIVES	119
CONCLUSION PARTIELLE.....	120
CONCLUSION GENERALE	121

SIGLES ET ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Récapitulatif des actions et activités par programme	8
Tableau 2 : Synthèse des données du cadre de performance du Ministère	9
Tableau 3 : Synthèse des réalisations du cadre de performance par programme	10
Tableau 4 : Evolution des indicateurs du Ministère	12
Tableau 5 : Exécution du budget du Ministère.....	15
Tableau 6 : Objectif global et résultats stratégiques du Programme Administration Générale.....	18
Tableau 7 : Exécution financière du programme 1.....	19
Tableau 8 : Exécution financière par action du programme 1	22
Tableau 9 : Exécution des investissements du programme	24
Tableau 10 : Exécution des prévisions d'effectifs du programme 1	26
Tableau 11 : Evolution des indicateurs du programme 1	28
Tableau 12 : Objectif global et résultats stratégiques du Programme Douane	35
Tableau 13: Exécution financière du programme 2.....	35
Tableau 14 : Exécution financière par action du programme 2	38
Tableau 15 : Exécution des investissements du programme	40
Tableau 16 : Exécution des prévisions d'effectifs du programme 2	42
Tableau 17 : Evolution des indicateurs du programme 2	44
Tableau 18 : Objectif global et résultats stratégiques du Programme « Impôts ».....	52
Tableau 19: Exécution financière du programme 3.....	52
Tableau 20 : Exécution financière par action du programme 3	55
Tableau 21 : Exécution des investissements du programme « Impôts ».....	57
Tableau 22 : Exécution des prévisions d'effectifs du programme 3	58
Tableau 23 : Evolution des indicateurs du programme 3	61
Tableau 24 : Objectif global et résultats stratégiques du Programme Budget.....	71
Tableau 25: Exécution financière du programme 4.....	72
Tableau 26 : Exécution financière par action du programme 4	75
Tableau 27 : Exécution des investissements du programme	79

Tableau 28 : Exécution des prévisions d'effectifs du programme 4.....	85
Tableau 29 : Evolution des indicateurs du programme 4.....	87
Tableau 30 : Objectif global et résultats stratégiques du Programme Portefeuille de l'Etat	92
Tableau 31: Exécution financière du programme 5.....	93
Tableau 32 : Exécution financière par action du programme 5	95
Tableau 33 : Exécution des investissements du programme	97
Tableau 34 : Exécution des prévisions d'effectifs du programme 5.....	97
Tableau 35 : Evolution des indicateurs du programme 5.....	99
Tableau 36 : Rappel de l'objectif global et des résultats stratégiques du Programme « Budget »	107
Tableau 37 : Exécution financière du programme 6.....	108
Tableau 38 : Exécution financière par action du programme 6	111
Tableau 39 : Exécution des investissements du programme.....	114
Tableau 40 : Exécution des prévisions d'effectifs du programme 6.....	116
Tableau 41 : Evolution des indicateurs du programme 6.....	117

LISTE DES GRAPHIQUES

Figure 1 : Taux de réalisation des cibles	11
Figure 2 : Répartition du budget Actuel Programme 1.....	21
Figure 3 : Niveau de réalisation du budget du Programme 1	23
Figure 4 : Répartition du personnel du Programme 1 par catégorie.....	27
Figure 5 : Délai moyen de traitement des dossiers soumis au visa du CF	31
Figure 6 : Répartition du budget actuel du Programme 2	37
Figure 7 : Niveau de réalisation du budget actuel du Programme 2.....	39
Figure 8 : Répartition du personnel par catégorie du Programme 2.....	43
Figure 9 : Taux de réalisation du PAS de la Douane	45
Figure 10 : Taux d'efficacité des contrôles des marchandises générales	46
Figure 11 : Taux de recouvrement des droits et taxes	47
Figure 12 : Taux de recouvrement des droits compromis.....	48
Figure 13 : Répartition du budget actuel du Programme 3.....	54
Figure 14 : Niveau de réalisation du budget du Programme 3	56

Figure 15 : Répartition du personnel du Programme 3 par catégorie.....	59
Figure 16 : Taux d'accroissement annuel du nombre de contribuables des impôts divers	63
Figure 17 : Taux d'accroissement annuel des parcelles imposées	64
Figure 18 : Taux d'accroissement annuel du nombre de contribuables contrôlés	65
Figure 19 : Répartition des crédits du Programme « Budget ».....	74
Figure 20 : Répartition de l'exécution du budget par action	76
Figure 21 : Niveau de réalisation du budget du programme par action et par nature de dépenses	77
Figure 22 : Répartition du personnel selon la catégorie	86
Figure 23 : Répartition du budget actuel du Programme 5.....	94
Figure 24 : Niveau de réalisation du budget actuel du Programme 5	96
Figure 25 : Répartition du personnel du Programme 5 selon la catégorie.....	98
Figure 26 : Proportion d'entreprises produisant un bilan de gouvernance	100
Figure 27 : Taux de réalisation du contrôle des entreprises publiques.....	102
Figure 28 : Taux de réalisations des missions d'audit des entreprises publiques	103
Figure 29 : Répartition du budget actuel du Programme 6.....	110
Figure 30 : Niveau de réalisation du budget actuel du Programme 6	112
Figure 31 : Répartition du personnel du Programme 6 par catégorie.....	116

INTRODUCTION GENERALE

Le Ministère du Budget et du Portefeuille de l'Etat (MBPE), dirigé par Monsieur Moussa SANOGO depuis le 19 juillet 2017, a pour mission de mettre en œuvre la politique du Gouvernement en matière budgétaire, douanière, fiscale, de gestion des marchés publics et du portefeuille de l'État, conformément au décret n°2021-190 du 28 avril 2021 portant attributions des membres du Gouvernement.

Pour la réalisation de ses missions, le MBPE est composé du Cabinet du Ministre auquel sont rattachées trois (03) structures et de cinq (05) Directions Générales comprenant elles-mêmes cinquante (50) Directions Centrales dont les activités sont regroupées autour de six (06) programmes.

Il importe de noter que lors de l'élaboration du Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses-Projet Annuel de Performance (DPPD-PAP) 2021-2023, le Ministère comptait cinq programmes que sont « Administration Générale », « Douane », « Impôts », « Budget » et « Portefeuille de l'Etat ». Le volet « Marchés Publics » n'était pas érigé au rang de « Programme » et les activités y afférentes étaient incluses dans le Programme « Budget ». La Direction Générale des Marchés Publics a été créée par décret n°2019-11 20 du 18 décembre 2019 portant organisation du Ministère auprès du Premier Ministre, chargé du Budget et du Portefeuille de l'Etat et rendue fonctionnelle avec la nomination du Directeur Général le 30 septembre 2020. A la suite de cette nomination, un nouveau programme dénommé « Marchés Publics » a été créé, modifiant ainsi l'architecture programmatique du Ministère.

Le Gouvernement, à travers l'Attestation n°456/SGG/CM du 20 mars 2019, a autorisé le basculement en mode Budget-programmes à partir du 1^{er} janvier 2020. Ce nouveau paradigme de gestion fait de la redevabilité, l'un des principes de base de la gestion budgétaire. Il astreint désormais tous les gestionnaires de crédits à rendre compte de l'utilisation des deniers publics qui leur sont alloués, en mettant en exergue les objectifs, les indicateurs et les valeurs prévisionnelles d'une part, ainsi que les écarts entre les prévisions et les réalisations d'autre part.

Cette obligation découle de l'article 51 de la Loi Organique n°2014-336 du 5 juin 2014 relative aux Lois de Finances (LOLF) qui dispose : « Il est fait obligation aux Ministères et éventuellement aux institutions gestionnaires de programmes de produire, à la fin de chaque exercice, leur rapport annuel de performance de l'exercice (...) ».

En ce sens, les Responsables de programmes ont procédé, au titre de l'exercice budgétaire 2021, à l'élaboration des Projets Annuels de Performance (PAP), à la coordination et au suivi de l'exécution des activités prévues dans les PAP et à l'ordonnancement des crédits budgétaires.

Ainsi, en fin d'exercice, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, les Responsables de programmes rendent compte de la gestion 2021 à travers le présent Rapport Annuel de Performance (RAP). Il s'articule autour des points suivants :

- Présentation générale du Ministère ;
- Performance générale du Ministère ;
- Financement global du Ministère ;
- Présentation de la performance des programmes.

PARTIE I : LE MINISTERE

I. PRESENTATION GENERALE DU MINISTERE

I.1. Architecture programmatique du Ministère

Le Ministère du Budget et du Portefeuille de l'État, subdivisé en six (6) programmes déclinés en 25 actions comprenant 952 activités, 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.

Tableau 1 : Récapitulatif des actions et activités par programme

Programmes	Actions	Activités
P1 : Administration Générale	4	156
P2 : Douane	4	36
P3 : Impôts	5	436
P4 : Budget	5	264
P5 : Portefeuille de l'Etat	3	20
P6 : Marchés Publics	4	40
Total	25	952

Source : SIGOBE

Conformément aux orientations du PND 2016-2020, les stratégies déployées par le MBPE devraient concourir à améliorer la gestion des finances publiques à travers l'atteinte des résultats suivants :

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

I.2. Objectifs globaux du Ministère

Le Ministère du Budget et du Portefeuille de l'État (MBPE) s'est fixé cinq (5) objectifs globaux. Il s'agit :

- d'assurer le pilotage des activités du Ministère ;
- d'accroître les recettes douanières ;
- de mobiliser les ressources fiscales et non fiscales intérieures de l'Etat ;
- de renforcer la transparence et la gouvernance dans la gestion budgétaire ;
- d'assurer la gestion efficace du portefeuille de l'Etat.

II. PERFORMANCE GENERALE DU MINISTERE

II.1. Architecture du cadre de performance

Tableau 2 : Synthèse des données du cadre de performance du Ministère

Programmes	Nombre d'objectifs	Nombre d'Indicateurs	Nombre de cibles
P1 : Administration Générale	3	6	6
P2 : Douane	3	4	4
P3 : Impôts	4	8	8
P4 : Budget	3	6	6
P5 : Portefeuille de l'Etat	3	5	5
P6 : Marchés Publics	3	4	4
Total	19	33	33

Source : DPPD-PAP 2021-2023

Le DPPD-PAP 2021-2023 du MBPE contenu dans l'annexe 4 de la loi des finances, comportait 16 objectifs spécifiques mesurés par 32 indicateurs avec 32 cibles dont 3 indicateurs relatifs aux marchés publics. Trois (03) nouveaux objectifs spécifiques ont été définis à la faveur de la création du Programme « Marchés Publics » faisant passer le nombre d'objectifs spécifiques du Ministère de 16 à 19.

De même, un nouvel indicateur (taux de réalisation du PAS du Programme « Marchés Publics ») a été identifié en plus des trois qui figuraient au Programme « Budget », faisant passer le nombre d'indicateurs de 32 à 33.

II.2. Bilan des données globales du cadre de performance

Tableau 3 : Synthèse des réalisations du cadre de performance par programme

Programmes(a)	Objectifs Spécifiques (OS) (b)	Nombre de cibles (c)	Nombre de cibles atteintes (d)	Taux moyen de réalisation des indicateurs
P1 : Administration Générale	OS 1 : Assurer une meilleure coordination et animation des activités du Ministère	2	2	100%
	OS 2 : Assurer une meilleure gestion des ressources humaines, matérielles et financières	1	1	
	OS 3 : Assurer un meilleur suivi de l'exécution du budget	2	2	
P2 : Douane	OS1 : Améliorer la gestion de l'administration des douanes	1	0	75%
	OS2 : Renforcer la lutte contre la fraude douanière et la contrebande	1	1	
	OS3 : Renforcer le système de recouvrement des droits et taxes douanières	2	2	
P3 : Impôts	OS 1 : Renforcer les capacités opérationnelles des services de la DGI	1	0	63%
	OS 2 : Elargir l'assiette fiscale	2	1	
	OS 3 : Réduire la fraude fiscale	2	2	
	OS 4 : Assurer le recouvrement et la traçabilité des recettes fiscales intérieures	3	2	
P4 : Budget	OS 1 : Coordonner les activités du programme	1	1	100%
	OS 2 : Assurer une gestion efficace et efficiente du budget de l'Etat	3	3	
	OS 3 : Renforcer les outils d'élaboration et d'exécution budgétaires	2	2	
P5 : Portefeuille de l'Etat	OS 1 : Coordonner les activités de la Direction Générale du Portefeuille de l'Etat	1	1	100%
	OS 2 : Améliorer le système de pilotage de la performance des Entreprises Publiques	2	2	
	OS 3 : Améliorer le dispositif de contrôle des Entreprises Publiques	2	2	
P6 : Marchés Publics	OS 1 : Coordonner les activités du programme	1	1	100%
	OS 2 : Assurer une gestion efficace et efficiente du budget de l'Etat	2	2	
	OS 3 : Renforcer les outils d'élaboration et d'exécution budgétaires	1	1	
TOTAL		32	28	87,50%

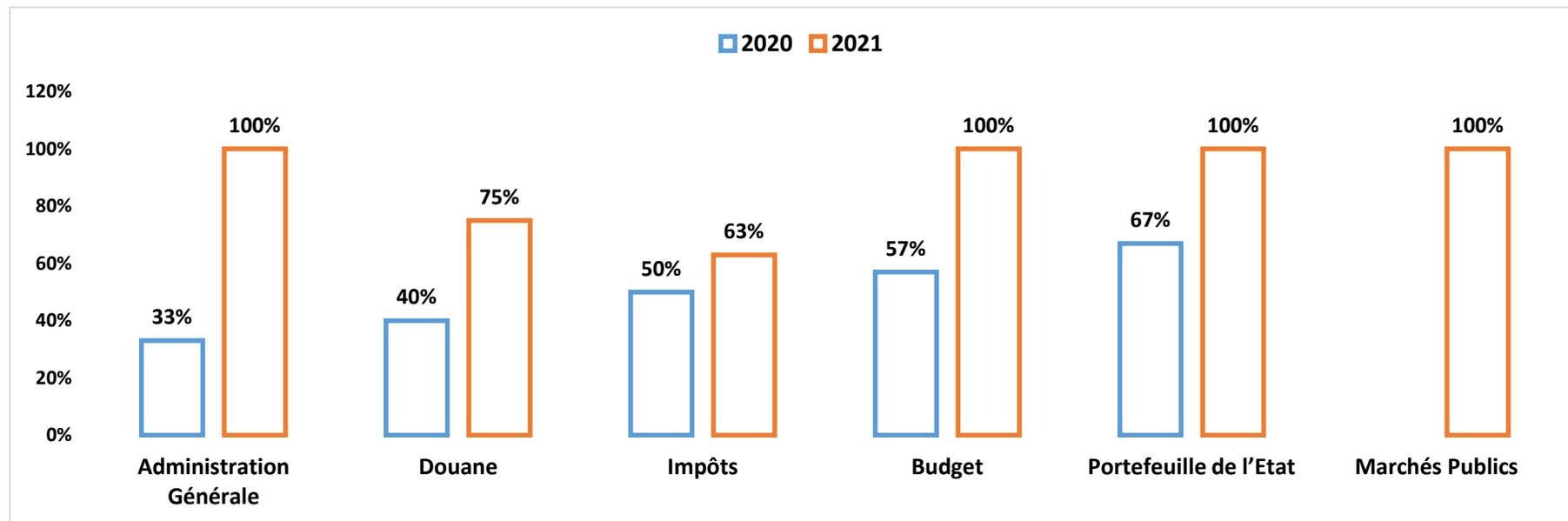
Sources : Cabinet MBPE/DAAF/DCF/DGD/DGI/DGBF/DGPE/DGMP

En 2021, sur les 33 indicateurs prévus dans le DPPD-PAP, 32 ont fait l'objet d'évaluation. En effet, l'indicateur « **Taux de réalisation des critères de performance relevant du MBPE arrêtés avec le FMI** » de l'OS 1 du Programme « Administration Générale » n'a pas pu être évalué en raison du fait qu'aucun programme n'a été arrêté avec le FMI au cours de cette année. De ce fait, cet indicateur a été retiré du cadre de performance du DPPD-PAP 2022-2024.

Ainsi, sur les 32 indicateurs évalués, 28 ont atteint leur cible, soit un taux moyen de réalisation de 87,50% obtenu en rapportant le nombre de cibles atteintes au nombre de cibles prévues. Ce taux cache certaines disparités d'un programme à un autre. En effet, alors que les programmes « Administration Générale », « Budget », « Portefeuille de l'Etat » et « Marchés Publics » ont réalisé 100% de leurs cibles, les programmes « Douane » et « Impôts » ont quant à eux, un taux de réalisation inférieur ou égal à 75%.

Comparativement à 2020 et avec le même mode de calcul indiqué plus haut, le taux de réalisation des cibles a connu une forte progression passant de 51,72% à 87,50% (28/32) soit une hausse de la performance de 35,78 points. Le renforcement du dispositif de suivi de la performance des programmes avec une sensibilisation accrue des Responsables de Programmes à la culture de la performance explique essentiellement cette forte hausse. Le graphique ci-dessous présente le taux de réalisation des cibles par programme.

Figure 1 : Taux de réalisation des cibles



Source : RFFIM MBPE

II.3. Evolution des indicateurs de performance

Tableau 4 : Evolution des indicateurs du Ministère

OBJECTIFS GLOBAUX (OG)	RÉSULTATS STRATÉGIQUES (RS)	INDICATEURS DE PERFORMANCE (IP)	Unité	Réalisation 2020	2021		Commentaire
					Prévisions	Réalisations	
OG 1 : Assurer le pilotage des activités du Ministère	RS 1 : Plan d'Actions Stratégiques (PAS) du Ministère disponible et mis en œuvre	IP 1.1 : Taux de réalisation du PAS du Ministère	%	86,1	80	87,7	Objectif atteint avec une performance de +7,7 points
OG 2 : Accroître les recettes douanières	RS 2 : mobilisation des recettes douanières est accrue	IP 2.1 : Taux de réalisation des objectifs de recettes douanières	%	104,24	100	107,89	Objectif atteint avec une performance de +7,89 points
OG 3 : Mobiliser les ressources fiscales intérieures de l'État	RS 3 : mobilisation des recettes fiscales et non fiscales est accrue	IP 3.1 : Taux de réalisation des objectifs de recette fiscales et non fiscales	%	102,4	100	105,5	Objectif atteint avec une performance de +5,5 points
OG 4 : Renforcer la transparence et la gouvernance dans la gestion budgétaire.	RS 4 : gouvernance des Finances Publiques renforcée	IP 4.1 : Solde budgétaire	%	-5,6	-5,6	-5,00	Le solde budgétaire s'établit en 2021 à - 5,0 % du PIB. Il devrait s'améliorer pour ne représenter que - 3% du PIB en 2025.
		IP 4.2 : Taux de mise en œuvre des réformes des finances publiques	%	80,7	100	88,2	Au titre de l'exercice 2021, 17 projets de réformes budgétaires étaient programmés.
OG 5 : Assurer la gestion efficace du portefeuille de l'État	RS 5 : gestion des entreprises publiques et parapubliques améliorée	IP 5.1 : Taux de réalisation des objectifs de résultats nets des entreprises publiques	%	67%	80%	90,3%	Objectif atteint avec une performance de +10,3 points

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

Au terme de la gestion 2021, relativement aux indicateurs liés aux objectifs globaux, 05 cibles ont été atteintes sur 06, soit un taux moyen de 83% décliné comme suit :

Au niveau du résultat stratégique 1 : Plan d'Actions Stratégiques (PAS) du Ministère disponible et mis en œuvre

Le niveau d'atteinte de ce résultat est mesuré par l'indicateur « Taux de réalisation du PAS du Ministère ». Pour ce faire, le Ministère s'est doté en 2021 d'un plan d'actions stratégiques qui s'articule autour de 179 actions dont 157 ont été exécutées, soit un taux de 87,7% pour une cible de 80%, induisant une performance en hausse de 7,7 points par rapport à la cible.

Comparativement à 2020, le taux d'exécution du PAS 2021 a progressé de 1,6 points (86,1% à 87,7%). Cette performance s'explique par les efforts importants déployés par le Cabinet et les Services à travers des réunions trimestrielles de suivi avec les Directions Générales et une plus grande appropriation des activités par lesdites Directions.

Au niveau du résultat stratégique 2 : mobilisation des recettes douanières est accrue

La mobilisation des recettes douanières est appréciée par le taux de réalisation des objectifs de recettes douanières. Ces recettes proviennent essentiellement du recouvrement des droits et taxes sur les marchandises générales (produits alimentaires, les biens d'équipements, biens intermédiaires et les autres biens de consommation...), les produits pétroliers et les produits destinés à l'exportation (Cacao, café, anacarde...).

En 2021, sur une prévision de recette de 2 056,5 milliards, le programme « Douane » a réalisé 2 218,8 milliards, soit un taux de 107,9% et une plus-value de 162,3 milliards. Comparativement à 2020, les recettes douanières ont augmenté de 288 milliards passant de 1 930,8 milliards à 2 218,8 milliards induisant une hausse du taux de réalisation de 104,2% à 107,9%. Cette performance s'explique principalement par le niveau des volumes de marchandises générales importées plus élevés que prévus (+793,9 milliers de tonnes) ainsi que des niveaux de prix à l'international supérieurs aux prévisions. Elle résulte également des réformes mises en œuvre depuis plusieurs années. Il s'agit entre autres :

- de l'équipement en scanners de certains bureaux douaniers (Noé, Aéroport, Ouangolodougou...) ;
- de l'interconnexion du système informatique des douanes ivoiriennes avec celui du Burkina Faso en 2019 et du Niger en 2021 dans le but de sécuriser le transit international évitant ainsi les déversements frauduleux sur le territoire ivoirien ;
- du renforcement du contrôle de la valeur depuis la prise en main par la Douane à la suite de Webb Fontaine ;
- de l'amélioration du contrôle sur les produits pétroliers par l'extension du bordereau de livraison électronique au bureau de Yamoussoukro en 2019 ;
- de l'instauration de la vidéosurveillance au niveau des bureaux frontières de Takikro, Noé et Niablé en 2021.

Au niveau du résultat stratégique 3 : mobilisation des recettes fiscales et non fiscales est accrue

La mobilisation des recettes est appréciée par le taux de réalisation des objectifs de recettes fiscales et non fiscales. En 2021, sur une prévision de recette de 2 700 milliards, l'administration fiscale a réalisé 2 849 milliards, soit un taux de réalisation de 105,5% et une plus-value de 149 milliards. Comparativement à 2020, les recettes fiscales ont connu une hausse de 490 milliards passant de 2 359 milliards à 2 849 milliards. Le taux de réalisation a également connu une hausse de 2,8 points passant de 102,7% à 105,5%.

Cette évolution des recettes fiscales s'explique d'une part, par le regain de l'activité économique enregistré en 2021 et d'autre part, par la modernisation de l'administration fiscale à travers la digitalisation (Extension de la plateforme e-impôt à l'ensemble des contribuables sur l'étendue du territoire, déploiement du Système Intégré de Gestion des Impôts en Côte d'Ivoire (SIGICI) et exploitation de la plateforme Téléliasse) et les mesures de politique fiscale (relèvement du taux des droits d'enregistrement sur le cacao de 1,5% à 3%, aménagement des taux des droits d'accises, réaménagement des régimes d'impositions, etc.).

Au niveau du résultat stratégique 4 : gouvernance des Finances Publiques renforcée

Le renforcement de la gouvernance des Finances Publiques est évalué par les indicateurs « Solde budgétaire » et « Taux de mise en œuvre des réformes des finances publiques ».

➤ Le Solde budgétaire

En 2021, le solde budgétaire s'est établi à -5,0 % du PIB pour une cible de -5,6% soit une réduction de 0,6%. Comparativement à 2020, le solde budgétaire s'est amélioré de 0,6 point en 2021, passant de -5,6% à -5,0%.

➤ Taux de mise en œuvre des réformes des Finances Publiques

En 2021, sur un total de 17 projets de réformes programmés, 15 sont entièrement achevés, soit un taux de réalisation de 88,2%. Comparativement à 2020, ce taux connaît une hausse de 8,2 points passant de 80% à 88,2%.

Au niveau du résultat stratégique 5 : gestion des entreprises publiques et parapubliques améliorée

L'amélioration de la gestion des entreprises publiques et parapubliques est évaluée par l'indicateur « Taux de réalisation des objectifs de résultats nets des entreprises publiques ». En 2021, trente-neuf (39) sociétés sur quarante-et-une (41) soumises au processus budgétaire ont transmis leur résultat provisoire, soit un taux de transmission de 95%. Sur la base des projets de budgets transmis, le résultat net cumulé des entreprises publiques est estimé à 57,2 milliards FCFA, correspondant à un taux de réalisation de 90,3% pour une cible de 80% soit une hausse de 10,3 points. La performance du portefeuille public s'est consolidée de +21% par rapport à la situation au 30 septembre 2021 pour laquelle le résultat net s'était établi à 47,4 milliards FCFA à périmètre constant.

III. FINANCEMENT GLOBAL DU MINISTERE

Tableau 5 : Exécution du budget du Ministère

Unité	2 020	2021					Ecart(E3)=(BA)-(O) Disponible sur Actuel	Taux de réal=(O/BA)x100
	Réalisation 2020	Budget voté 2021 (BV)	Collectif 2021 (C)	Budget actuel 2021 (BA)	Ordonnancement 2021 (O)			
Opérations consolidées								
1. RESSOURCES	161 869 829 429	293 336 351 083	301 246 756 822	343 182 948 198	229 395 049 613	113 787 898 585	66,84%	
1.1 Ressources intérieures	161 869 829 429	293 336 351 083	301 246 756 822	343 182 948 198	229 395 049 613	113 787 898 585	66,84%	
1.1.1 Budget de l'Etat (Trésor)	161 869 829 429	293 336 351 083	301 246 756 822	343 182 948 198	229 395 049 613	113 787 898 585	66,84%	
1.1.2 Recettes de services	0	0	0	0	0	0	0%	
1.2 Ressources extérieures	0	0	0	0	0	0	0%	
1.2.1 Emprunts projets	0	0	0	0	0	0	0%	
1.2.2 Dons Projets	0	0	0	0	0	0	0%	
1.2.3 Appuis budgétaires ciblés	0	0	0	0	0	0	0%	
2 CHARGES	161 869 829 429	293 336 351 083	301 246 756 822	343 182 948 198	229 395 049 613	113 787 898 585	66,84%	
2.1 Personnel	52 040 643 320	62 491 749 343	57 034 101 557	55 684 614 500	55 641 214 500	43 400 000	99,92%	
2.1.1 Solde y compris EPN	50 463 525 865	62 491 749 343	52 953 352 237	53 266 415 362	53 266 415 362	0	100%	
2.1.2 Contractuels hors solde	1 577 117 455	0	4 080 749 320	2 418 199 138	2 374 799 138	43 400 000	98,21%	
2.2 Biens et Services	77 281 875 526	89 702 299 311	100 897 304 990	118 497 491 163	118 148 416 577	349 074 586	99,71%	
2.3 Transferts	728 514 072	104 396 008 445	107 572 737 854	107 686 697 265	851 697 266	106 834 999 999	0,79%	
2.3.1 Transferts courants	728 514 072	104 396 008 445	107 572 737 854	107 686 697 265	851 697 266	106 834 999 999	0,79%	
2.3.2 Transferts en capital	0	0	0	0	0	0	0%	
2.4 Investissement	31 818 796 511	36 746 293 984	35 742 612 421	61 314 145 270	54 753 721 270	6 560 424 000	89,30%	
2.4.1 Trésor	31 818 796 511	36 746 293 984	35 742 612 421	61 314 145 270	54 753 721 270	6 560 424 000	89,30%	
2.4.2 Financement extérieur	0	0	0	0	0	0	0%	
Dons	0	0	0	0	0	0	0%	
Emprunts	0	0	0	0	0	0	0%	
TOTAL	161 869 829 429	293 336 351 083	301 246 756 822	343 182 948 198	229 395 049 613	113 787 898 585	66,84%	

Source : RAP 2020 /Loi n° 2020-972 du 23 décembre 2020 portant Budget de l'Etat pour l'année 2021/ Loi de finances rectificative portant budget de l'Etat pour l'année 2021/ Tirage SIGOBE (31 Décembre 2021)

Le MBPE a bénéficié en 2021 d'un budget initial de 293 336 351 083 FCFA au titre de la loi de finances 2021 (exclusivement financé par les ressources intérieures). Cette dotation a connu successivement deux (02) augmentations :

- la première de 7 910 405 739 F CFA (2,70%) faisant passer le budget de 293 336 351 083 FCFA à 301 246 756 822 FCFA à la faveur du collectif ;
- la seconde de 41 936 191 376 F CFA (13,92%) du collectif au budget actuel, faisant ressortir le budget à 343 182 948 198 F CFA au final.

La hausse observée lors du collectif budgétaire cache des disparités. En effet, alors que les dépenses de personnels et d'investissements connaissent des réductions respectives de 5 457 647 786 FCFA (soit - 8,73%) et de 1 003 681 563 FCFA soit (-2,73%), les dépenses de biens et services et de transferts relatives aux Comptes Spéciaux du Trésor connaissent des hausses respectives de 11 195 005 679 FCFA (soit 12,48%) et de 3 176 729 409 FCFA (soit 3,04%).

Au niveau du budget actuel, contrairement aux dépenses de personnels qui ont baissé de 1 349 487 057 FCFA (-2,37%), les autres natures de dépenses notamment les achats de biens et services, transferts et investissement ont connu des hausses respectives de 17 600 186 173 FCFA (17,44%), 113 959 411 FCFA (0,11%) et 25 571 532 849 FCFA (71,54%).

Le budget actuel s'élève à 236 347 948 199 F CFA (68,86%) pour les six (06) programmes et 106 834 999 999 F CFA (31,14%) pour les comptes spéciaux du trésor. Cette dotation (y compris les Comptes Spéciaux du Trésor) se répartit comme suit par nature de dépenses :

- Personnel : 55 684 614 500 (16,23%) ;
- Biens et Services : 118 497 491 163 (34,53%) ;
- Transferts : 107 686 697 265 (31,38%) ;
- Investissement : 61 314 145 270 (17,87%).

En dehors des Comptes Spéciaux du Trésor, le budget actuel se présente comme suit :

- Personnel : 55 684 614 500 (23,56%) ;
- Biens et Services : 118 497 491 163 (50,14%) ;
- Transferts : 851 697 266 (0,36%) ;
- Investissement : 61 314 145 270 (25,94%).

Il ressort que le budget actuel des 06 programmes est essentiellement constitué de biens et services, suivi des investissements et des dépenses de personnel.

Au terme de l'exercice budgétaire 2021, sur un budget actuel de 343 182 948 198 FCFA (y compris les comptes spéciaux du trésor), le Ministère a exécuté 229 395 049 613 FCFA soit 66,84%.

Cette exécution se répartit comme suit par nature de dépenses :

- 99,92% pour le personnel ;
- 99,71% pour les biens et services ;
- 0,79% pour les transferts ;

- 89,30% pour l'investissement.

Le niveau relativement faible du taux d'exécution est imputable aux crédits de transferts d'un montant de 107 686 697 265 F CFA (exécuté à hauteur de 0,79%) dont 106 834 999 999 F CFA inscrits sur les Comptes Spéciaux du Trésor (CST) et 851 697 266 F CFA pour les transferts des programmes «Administration Générale » et « Budget ». Alors que les crédits de transferts alloués aux programmes ont été entièrement exécutés, ceux des Comptes Spéciaux du Trésor n'ont pas vocation à être exécutés. Hormis les CST, le taux d'exécution globale passe de 66,84% à 97,06% dont :

- 99,92% pour le personnel ;
- 99,71% pour les biens et services ;
- 100,00% pour les Transferts ;
- 89,30% pour l'investissement.

PARTIE II : LE PROGRAMME 1 « ADMINISTRATION GENERALE »

INTRODUCTION

Nommé Directeur de Cabinet en fin 2018, **Monsieur SALL Adama** est le Responsable du Programme 1 « Administration générale » depuis la prise du décret n°2020-16 du 8 janvier 2020 portant désignation des Responsables de programme des Ministères et Secrétariats d'Etat. Ce programme a pour missions :

- la coordination, l'animation et la supervision des activités du Ministère ;
- la coordination des activités d'informations et de communications du Cabinet du Ministre ;
- l'appui des services à la passation des marchés publics ;
- la gestion des ressources humaines, matérielles et financières ;
- le contrôle a priori et a posteriori des dépenses de l'État.

Le Rapport Annuel de Performance (RAP) du programme Administration Générale, élaboré au titre de l'exercice 2021, prend en compte les rapports trimestriels des Responsables du Budget Opérationnel de Programmes (RBOP) et s'articule autour des points suivants :

- Présentation de la stratégie du programme ;
- Réalisation du programme au cours de l'exercice 2021 ;
- Performance du programme ;
- Perspectives.

I. PRESENTATION DE LA STRATEGIE DU PROGRAMME

I.1. Objectif global du programme

Tableau 6 : Objectif global et résultats stratégiques du Programme Administration Générale

OBJECTIF GLOBAL (OG)	RESULTAT STRATEGIQUE (RS)	INDICATEURS DE PERFORMANCE (IP)	METHODES DE CALCUL / SOURCES DE COLLECTE
OG 1 : Assurer le pilotage des activités du Ministère	RS 1 : Plan d'Actions Stratégiques (PAS) du Ministère disponible et mis en œuvre	IP 1.1 : Taux de réalisation du PAS du Ministère	Nombre d'actions réalisées/ Nombre d'actions prévues Source : Rapport cabinet

Source : DPPD-PAP 2021-2023

La mise en œuvre des activités du Programme « Administration Générale » permettra, à moyen terme, d'atteindre l'Objectif global 1 du Ministère à savoir « Assurer le pilotage des activités du Ministère » mesuré par un indicateur qui est le Taux de réalisation global du PAS du Ministère.

I.2. Financement du programme

Tableau 7 : Exécution financière du programme 1

Nature de dépense	Budget voté 2021 (BV)	Collectifs 2021 (C)	Budget actuel 2021 (BA)	Ordonnancement 2021 (O)	Ecart (E) = (BA) - (O)	Taux de réel=(O/BA)x100
2108301 Coordination et animation du ministère						
1 Personnels	59 592 673 115	54 135 025 329	54 049 806 459	54 049 806 459	0	100%
2 Biens et services	4 837 037 528	6 977 028 722	4 540 604 611	4 444 302 509	96 302 102	97,88%
3 Transferts	600 927 881	600 927 881	751 697 266	751 697 266	0	100%
4 Investissements	208 198 741	208 198 741	3 646 011 911	3 646 011 911	0	100%
Total 2108301 Coordination et animation du ministère	65 238 837 265	61 921 180 673	62 988 120 247	62 891 818 145	96 302 102	99,85%
2108302 Information et communication						
2 Biens et services	26 500 000	26 500 000	26 500 000	26 500 000	0	100%
Total 2108302 Information et communication	26 500 000	26 500 000	26 500 000	26 500 000	0	100%
2108303 Gestion des ressources humaines, matérielles et financières						
1 Personnels	22 918 000	22 918 000	6 600 000	6 600 000	0	100%
2 Biens et services	1 870 995 000	1 870 995 000	1 893 784 759	1 893 784 759	0	100%
4 Investissements	271 944 953	271 944 953	270 325 586	270 325 586	0	100%
Total 2108303 Gestion des ressources humaines, matérielles et financières	2 165 857 953	2 165 857 953	2 170 710 345	2 170 710 345	0	100%
2108304 Contrôle de l'exécution du budget						
1 Personnels	361 133 184	361 133 184	240 653 881	240 653 881	0	100%
2 Biens et services	2 140 139 335	2 140 139 335	2 805 930 587	2 804 730 587	1 200 000	99,96%
4 Investissements	318 698 276	318 698 276	338 689 581	338 689 581	0	100%

Nature de dépense	Budget voté 2021 (BV)	Collectifs 2021 (C)	Budget actuel 2021 (BA)	Ordonnancement 2021 (O)	Ecart (E) = (BA) - (O)	Taux de réal=(O/BA)x100
Total 2108304 Contrôle de l'exécution du budget	2 819 970 795	2 819 970 795	3 385 274 049	3 384 074 049	1 200 000	99,96%
Synthèse des natures de dépense						
1 Personnels	59 976 724 299	54 519 076 513	54 297 060 340	54 297 060 340	0	100%
2 Biens et services	8 874 671 863	11 014 663 057	9 266 819 957	9 169 317 855	97 502 102	98,95%
3 Transferts	600 927 881	600 927 881	751 697 266	751 697 266	0	100%
4 Investissements	798 841 970	798 841 970	4 255 027 078	4 255 027 078	0	100%
TOTAL	70 251 166 013	66 933 509 421	68 570 604 641	68 473 102 539	97 502 102	99,86%

Source : RAP 2020 / Situation d'exécution du budget 2021 du 31/01/2022

En 2021, les ressources du programme inscrites dans la Loi de Finances initiale s'élèvent à **70 251 166 013 F CFA**. Celles-ci sont essentiellement constituées de dépenses de personnel avec 85,4% du budget voté, suivi par les biens et services (12,6%), les investissements (0,9%) et les transferts (1,1%).

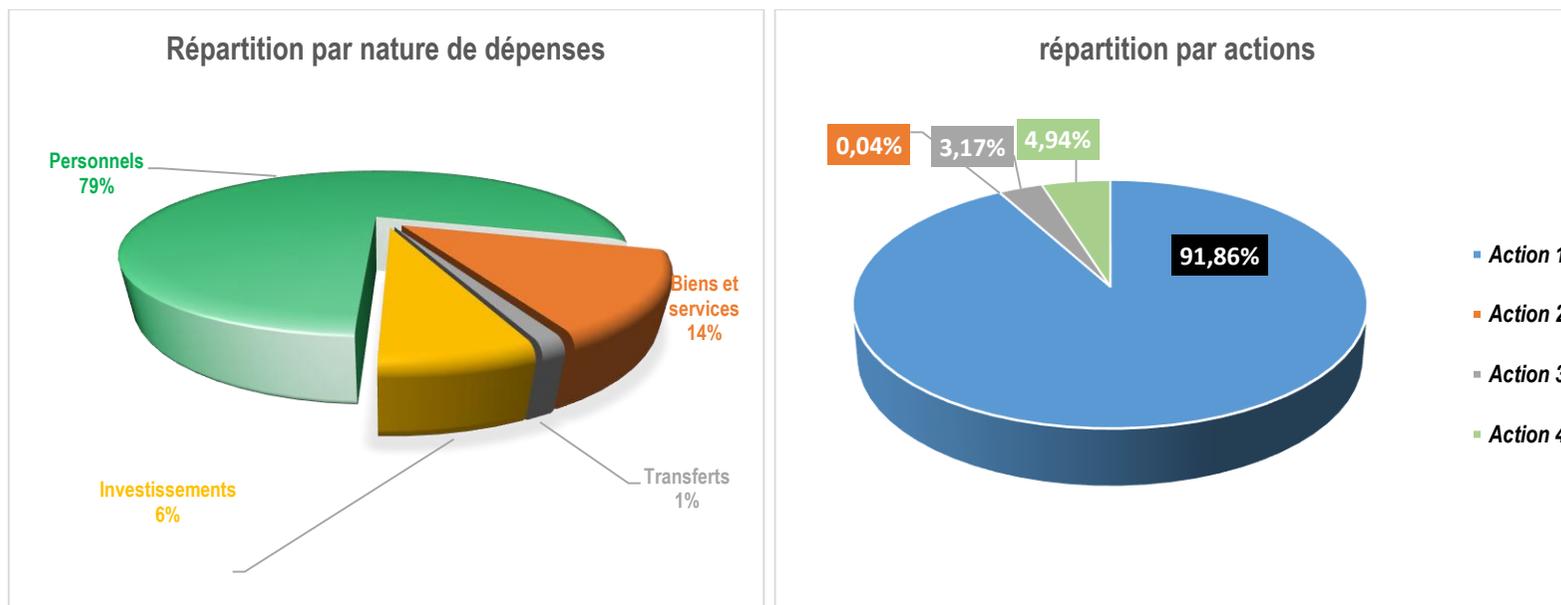
La dotation de l'action 1 « Coordination et animation du Ministère » représente la part la plus importante du budget du programme en raison du fait que la quasi-totalité des dépenses de personnel de tout le Ministère, d'un montant de **59 592 673 115 F CFA**, y est inscrite.

A la faveur du collectif budgétaire, le budget du programme a connu une baisse de **3 317 656 592 FCFA** passant de **70 251 166 013 FCFA** à **66.933.509.421 FCFA** soit -4,72%. Cette variation est observée non seulement sur les dépenses de personnels (**-5 457 647 786**) mais également sur les dépenses de biens et services (+2 139 991 194) de l'action « Coordination et animation du Ministère ».

Par rapport au collectif, le budget actuel a connu une hausse de **1 637 095 220 FCFA** (+2,45%) pour ressortir à **68 570 604 641 FCFA**. Cette augmentation est essentiellement observée sur les investissements (**+3 437 813 170**) destinés à prendre en charge les reliquats des marchés du projet « Faire les Audits et Etudes du MBPE » et les transferts (**+150 769 385**) de l'action « Coordination et animation du Ministère » pour la prise en charge de la rémunération des contractuels.

La répartition du budget actuel par actions et par nature de dépenses se présente comme suit :

Figure 2 : Répartition du budget Actuel Programme 1



Source : SIGOBE(31/01/2022)

II. REALISATIONS DU PROGRAMME « ADMINISTRATION GENERALE » AU COURS DE L'EXERCICE 2021

II.1. Exécution du budget

II.1.1. Exécution des crédits budgétaires par action et par nature de dépenses

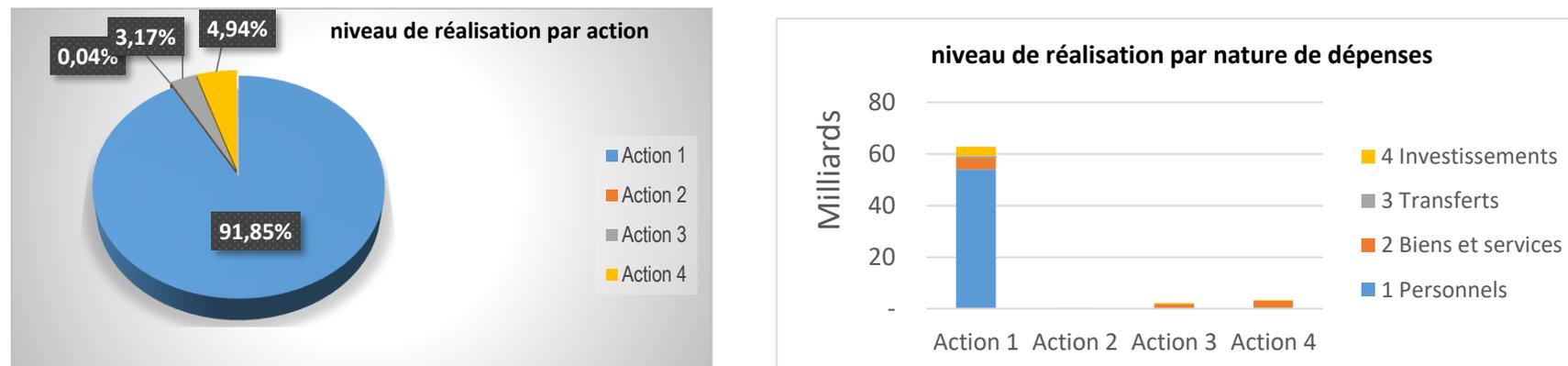
Tableau 8 : Exécution financière par action du programme 1

Action	Personnel		Biens et Services		Transferts		Investissement		Total	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
2108301 Coordination et animation du ministère	50 463 525 865	54 049 806 459	3 793 350 928	4 444 302 509	684 484 098	751 697 266	0	3 646 011 911	54 941 360 891	62 891 818 145
2108302 Information et communication	0		25 000 000	26 500 000	0		0	0	25 000 000	26 500 000
2108303 Gestion des ressources humaines, matérielles et financières	14 350 000	6 600 000	1 482 925 730	1 893 784 759	0		333 442 500	270 325 586	1 830 718 230	2 170 710 345
2108304 Contrôle de l'exécution du budget	228 476 200	240 653 881	2 460 385 127	2 804 730 587	0		643 517 145	338 689 581	3 332 378 472	3 384 074 049
Total	50 706 352 065	54 297 060 340	7 761 661 785	9 169 317 855	684 484 098	751 697 266	976 959 645	4 255 027 078	60 129 457 593	68 473 102 539

Source : RAP 2020 / Situation d'exécution du budget 2021 du 31/01/2022

Le niveau de réalisation du budget du programme par action et par nature de dépenses se présente comme suit :

Figure 3 : Niveau de réalisation du budget du Programme 1



Source : SIGOBE (31/01/2021)

Le budget actuel du Programme « Administration Générale », qui est de **68 570 604 641 F CFA**, a été exécuté à hauteur de **68 473 102 539 F CFA**, soit un taux de **99,86%**. Le montant exécuté est constitué :

- de dépenses de personnel exécutées à 100% ;
- de biens et services exécutés à 98,95% ;
- d'investissement exécuté à 100 % ;
- de transfert exécuté à 100 %.

La dotation de l'action 1 « Coordination et animation du ministère » a été exécutée à hauteur de 99,85%. Cette performance s'explique par l'exécution de 100% des dépenses de personnel, de transferts, d'investissements et aussi par la prise en charge des dépenses liées au projet « Faire les Audits et Etudes du MBPE».

Concernant les crédits de l'action 2 « Information et communication », qui représentent 0,04% de la dotation du programme, ils affichent un taux d'exécution de 100%. Ces ressources ont essentiellement servi à assurer la communication et l'information des usagers sur les activités du Cabinet du MBPE à travers l'actualisation du site internet et l'animation des différentes plateformes de communication.

Pour ce qui est du budget de l'action 3 « Gestion des ressources humaines, matérielles et financières », il représente 3,17% de la dotation du programme avec un taux d'exécution de 100%. Pour les dépenses de biens et services, les ressources ont servi à prendre en charge les prestations (sapeur-pompier, sécurité incendie, services de gardiennage, entretien des locaux, ascenseurs, installations électriques, climatiseurs, sanitaires et plomberie...) au sein de la cité financière.

Elles ont également servi à couvrir les activités de la Fonction Financière Ministérielle et des ressources humaines notamment l'élaboration du DPPD-PAP 2022-2024, du RAP 2020, des lettres d'engagement 2021, du manuel de Gestion des Ressources Humaines (GRH) ainsi que l'organisation des conférences budgétaires. Les dépenses d'investissement de cette action ont servi à acquérir de nouvelles cellules destinées à la salle des transformateurs électriques au sein de la cité financière.

Enfin, les crédits de l'action 4 « Contrôle de l'exécution du budget », qui représentent 4,94% de la dotation du programme, ont été exécutés à 99,96%. En dehors des dépenses de fonctionnement des services du Contrôleur Financier (CF) en central et en région, les dépenses de biens et services de cette action ont servi à la prise en charge du loyer du siège de la Direction du Contrôle Financier (DCF). Les ressources des dépenses d'investissements ont permis la réalisation de 04 projets de la DCF évoqués dans le tableau ci-dessous.

II.1.2. Suivi des investissements

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

Tableau 9 : Exécution des investissements du programme

Projets	Année de démarrage	Année de fin	Coût total	Budget Voté 2021	Budget Actuel 2021	Réalisation 2021
Projet 1 : Approvisionnement en eau potable diverses localités de la Région du Bafing/BNETD	-	-	0	0	571 000 000	571 000 000
<i>Sur financement intérieur</i>				0	571 000 000	571 000 000
<i>Sur financement extérieur</i>						
Projet 2 : Faire les Audits et Etudes du MBPE	-	-	0	208 198 741	3 075 011 911	3 075 011 911
<i>Sur financement intérieur</i>				208 198 741	3 075 011 911	3 075 011 911
<i>Sur financement extérieur</i>						
Projet 3 : Réhabilitation de la cité financière	2013	2022	12 110 230 000	271 944 953	270 325 586	270 325 586
<i>Sur financement intérieur</i>			12 110 230 000	271 944 953	270 325 586	270 325 586
<i>Sur financement extérieur</i>						
Projet 4 : Construire et réhabiliter les représentations du Contrôle Financier à l'échelon local	2018	2024	1 785 312 985	110 000 000	109 991 401	109 991 401
<i>Sur financement intérieur</i>			1 785 312 985	110 000 000	109 991 401	109 991 401
<i>Sur financement extérieur</i>						

Projets	Année de démarrage	Année de fin	Coût total	Budget Voté 2021	Budget Actuel 2021	Réalisation 2021
Projet 5 : Renforcement des Outils de Contrôle et Mise en Œuvre de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) Volet Contrôle des Dépenses publiques	2018	2021	3 677 000 000	144 198 276	144 198 192	144 198 192
<i>Sur financement intérieur</i>			3 677 000 000	144 198 276	144 198 192	144 198 192
<i>Sur financement extérieur</i>						
Projet 6 : Construction du Siège de la Direction du Contrôle Financier	2020	2026	13 922 000 000	22 500 000	22 500 000	22 500 000
<i>Sur financement intérieur</i>			13 922 000 000	22 500 000	22 500 000	22 500 000
<i>Sur financement extérieur</i>						
Projet 7 : Réhabiliter les services de contrôle financier	2020	2022	354 000 000	42 000 000	61 999 988	61 999 988
<i>Sur financement intérieur</i>			354 000 000	42 000 000	61 999 988	61 999 988
<i>Sur financement extérieur</i>						
Total programme (Administration Générale)			31 848 542 985	798 841 970	4 255 027 078	4 255 027 078
<i>Total sur financement intérieur</i>			31 848 542 985	798 841 970	4 255 027 078	4 255 027 078
<i>Total sur financement extérieur</i>			0	0	0	0

Source : Situation d'exécution SIGOBE du 31/01/2022

Pour mener à bien ses missions, le programme « Administration Générale » a bénéficié d'un budget d'investissement global voté (entièrement sur financement intérieur) de 798 841 970 FCFA pour un portefeuille projet dont le coût total est évalué à 31 848 542 985 FCFA. Au cours de la gestion, cette dotation a connu une hausse de 3 456 185 108 FCFA pour s'établir à 4 255 027 078 FCFA en budget actuel, soit une hausse de 433%. Cette augmentation est essentiellement observée sur le projet « Faire les Audits et Etudes du MBPE » qui est passé de 208 198 741 FCFA à 3 541 969 230 FCFA (soit une hausse de 3 333 770 489 FCFA). L'ensemble du budget de 4 255 027 078 FCFA a été entièrement exécuté. Cette performance a été possible grâce aux projets suivants :

Le projet « **Réhabilitation de la cité financière** », d'un coût total de 12 110 230 000 F CFA, a démarré en 2013. Le montant en Crédits de Paiement (CP) programmé pour 2021 est de 270 325 586 FCFA pour l'acquisition de nouvelles cellules destinées à la salle des transformateurs électriques au sein de la cité financière.

Le projet « **Faire les Audits et Etudes du MBPE** » avec un montant en Crédits de Paiement (CP) de 3 075 011 911 FCFA pour :

- la sélection d'un prestataire pour la mise en place et la réalisation d'une stratégie pour l'optimisation des coûts de télécommunication du Ministère du Budget et du Portefeuille de l'Etat et structures sous tutelle ;
- la convention avec le BNETD pour la réalisation d'une étude sur la fiscalité du développement du secteur agricole ;
- la convention avec le BNETD pour l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie d'élargissement de l'assiette fiscale en Côte d'Ivoire ;

- l'assistance technique sur les dispositifs de renforcement d'audit interne du Ministère du Budget et du Portefeuille de l'Etat ;
- le renforcement du système d'archivage de la gestion électronique des documents ainsi que leur accès interne et externe ;
- l'assistance technique à l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de renforcement des capacités de budgétisation stratégique.

Le projet « **Construire et réhabiliter les représentations du Contrôle Financier à l'échelon local** », d'un coût total de 1 785 312 985 F CFA, a démarré en 2018. Le montant de 109 991 401 FCFA prévu en 2021 pour l'acquisition d'un bâtiment devant abriter les locaux du Contrôle Financier de Touba, la construction du service de Contrôle Financier de Séguéla et l'équipement des locaux du Contrôle Financier de la localité d'Adzopé.

Le projet « **Renforcement des Outils de Contrôle et Mise en Œuvre de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) Volet Contrôle des Dépenses publiques** », d'un coût total de 3 677 000 000 F CFA a démarré en 2018. Le montant en Crédits de Paiement (CP) programmé pour 2021 est de 144 198 192 FCFA, pour la conception d'une base de données, l'équipement et l'entretien des services du Contrôle Financier et la formation des acteurs.

Le projet « **Construction du Siège de la Direction du Contrôle Financier** », d'un coût total de 13 922 000 000 F CFA, a démarré en 2020. Le montant en Crédits de Paiement (CP) programmé pour 2021 est de 22 500 000 FCFA, pour la réalisation des études architecturales et techniques.

Le projet « **Réhabiliter les services de contrôle financier** », d'un coût total de 354 000 000 F CFA a démarré en 2020. Le montant en Crédits de Paiement (CP) programmé pour 2021 est de 61 999 988 FCFA pour la réhabilitation des locaux de la Direction du Contrôle Financier.

II.2. Évolution des effectifs

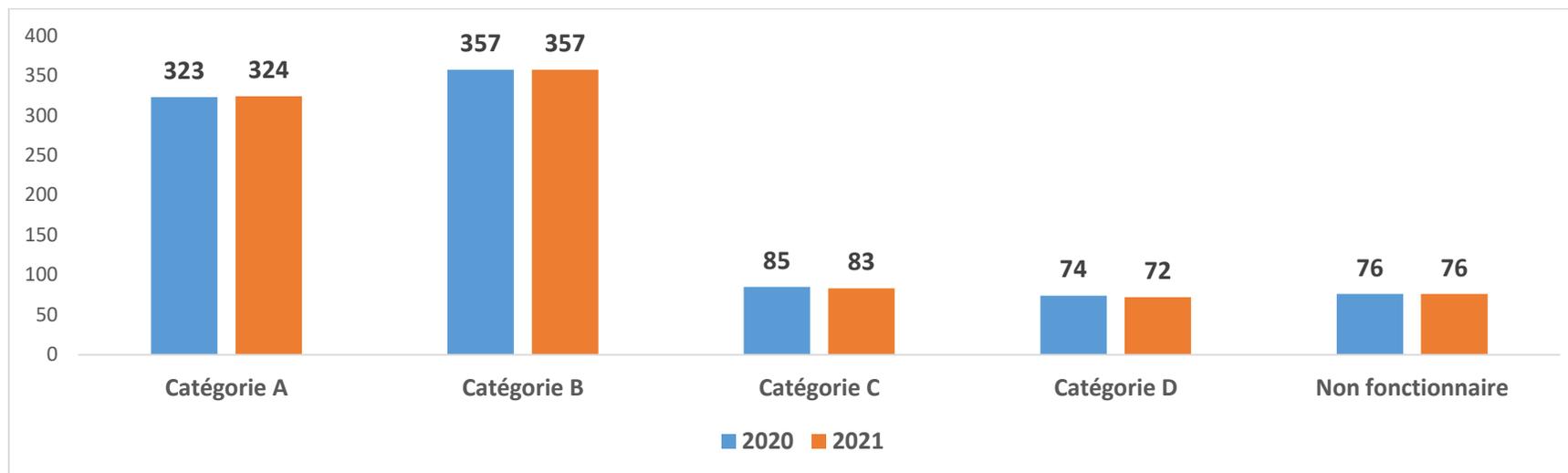
Les effectifs du programme sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 10 : Exécution des prévisions d'effectifs du programme 1

	Effectif en fin 2020	2021				Effectif en fin 2021
		Besoins exprimés	Prévisions	Besoins satisfaits	Sorties	
Catégorie A	323	6	-	6	5	324
Catégorie B	357	4	-	4	4	357
Catégorie C	85	1	-	1	3	83
Catégorie D	74	0	-	0	2	72
Non fonctionnaire	76	0	-	0	0	76
TOTAL	915	11	-	11	14	912

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

Figure 4 : Répartition du personnel du Programme 1 par catégorie



Source : DAAF/MBPE

Pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés, le programme « Administration Générale » compte à ce jour **912** agents dont 36% de catégorie A, 39% de catégorie B, 9% de catégorie C, 8% de catégorie D et 8% de non fonctionnaires. Comparativement à 2020 (915 agents), le programme a connu en 2021, une diminution de son effectif de 03 agents, par l'effet combiné de 11 recrutements et de 14 départs pour cause de décès (04) et retraite (10).

L'effectif actuel du programme a largement contribué à l'atteinte des résultats, en témoignent les indicateurs de performance évoqués plus bas.

II.3. Bilan des activités en rapport avec les axes stratégiques

L'année 2021 a été marquée par le déploiement d'efforts importants en matière de coordination du PAS du Ministère à travers des réunions trimestrielles de suivi avec les Directions Générales.

En plus de cette coordination, le programme a mené d'autres activités notamment :

- la coordination des activités de mise en œuvre du schéma directeur de la réforme des finances publiques ;
- l'organisation, par le comité d'affectation, de séances d'entretiens en vue d'affecter les nouveaux agents mis à la disposition du Ministère ;

- 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);
- l'élaboration et la présentation du DPPD-PAP 2021-2023 du Ministère devant les 02 chambres du parlement ;
- l'élaboration du RAP 2020 du Ministère ;
- l'élaboration et l'édition d'un guide méthodologique des systèmes de contrôle de gestion des ministères ;
- l'élaboration et la validation d'un guide de la soutenabilité et des outils de vérification par le CF ;
- la construction du système d'information décisionnel du Contrôle financier ;
- la conception et la validation du code d'éthique de la DCF ;
- l'affectation des contrôleurs financiers dans les collectivités territoriales et districts autonomes.

III. PERFORMANCE DU PROGRAMME

Analyse détaillée et explication des résultats (objectifs spécifiques et indicateurs)

Tableau 11 : Evolution des indicateurs du programme 1

Indicateurs de performance	Unité	Réalisation 2020	2021	
			Prévision	Réalisation
OS 1 : Assurer une meilleure coordination et animation des activités du Ministère				
Taux de publication des 05 documents types sur le site du ministère	%	100	90	100
Taux de réalisation des critères de performance relevant du MBPE arrêtés avec le FMI	%	-	85	Non Evalué
Taux de réalisation des activités de CONAFIP relevant du cabinet du MBPE	%	80,7	75	80,7
OS 2 : Assurer une meilleure gestion des ressources humaines, matérielles et financières				
Taux de couverture des besoins en personnel des programmes	%	270,4	75	100
OS 3 : Assurer un meilleur suivi de l'exécution du budget				
Taux de respect des procédures d'exécution des dépenses publiques	%	88,61	95	96,16%
Délai moyen de traitement des dossiers soumis au visa du CF	Jours ouvrés	3.36	5	5

Source : DPPD-PAP 2021-2023 Cabinet MBPE/DAAF/DCF

Pour 2021, le Programme « Administration Générale » est articulé autour de trois (03) objectifs spécifiques et six (06) indicateurs de performance adossés à des cibles (06) précises. Toutefois, l'indicateur « Taux de réalisation des critères de performance relevant du MBPE arrêtés avec le FMI » n'a pas fait l'objet d'évaluation en raison du fait qu'aucun programme n'a été arrêté avec le FMI en 2021. L'analyse suivante porte sur les cinq (05) indicateurs qui ont fait l'objet d'évaluation.

Objectif Spécifique 1 « Assurer une meilleure coordination et animation des activités du Ministère »

Indicateur 1 : Taux de publication des 05 documents types sur le site du ministère

Source de données : Rapport d'activités cabinet

Mode de calcul : (Nombre de documents types publiés / Nombre de documents types à publier) x 100

Valeurs cibles : 90% en 2021 ; 95% en 2022 et 97% en 2023

Analyse de l'indicateur : en 2021, les 05 documents types ont été publiés sur le site du Ministère (<https://budget.gouv.ci/>), soit un taux de réalisation de 100% pour une cible de 90%. Ce sont :

- la Loi de Finances portant budget de l'Etat ;
- le rapport sur l'exécution budgétaire ;
- le rapport sur la situation des opérations de passation des marchés publics ;
- le rapport sur l'exécution budgétaire des entreprises publiques ;
- le budget citoyen.

Indicateur 2 : Taux de réalisation des activités de Comité National de suivi de la mise en œuvre des réformes des Finances Publiques (CONAFIP) relevant du cabinet du MBPE

Source de données : Rapport d'activités CONAFIP/Cabinet

Mode de calcul : (Nombre d'activités réalisées / Nombre d'activités prévues) x 100

Valeurs cibles : 75% en 2021 ; 80% en 2022 ; 80% en 2023

Analyse de l'indicateur : Le plan d'actions 2021 du schéma directeur de la réforme des finances publiques 2018-2021 comprend 83 activités dont 67 ont été entièrement exécutées, soit un taux d'exécution physique de 80,7% pour une cible de 75%. Cette performance s'explique par un meilleur séquençage et une appropriation des réformes par les structures bénéficiaires et un renforcement du mécanisme de suivi des réformes.

Les ressources prévues en 2021 au titre du CONAFIP s'élèvent à 2,187 milliards de FCFA dont 1,902 milliards inscrits au budget du Ministère ont fait l'objet de mandatement.

Objectif Spécifique 2 « Assurer une meilleure gestion des ressources humaines, matérielles et financières »

Indicateur 1 : Taux de couverture des besoins en personnel des programmes

Source de données : Rapport d'activités DAAF

Mode de calcul : (Nombre d'agents affectés / nombre d'agents sollicités par les Responsables de Programmes) x 100

Valeurs cibles : 75% en 2021 ; 80% en 2022 et 84% en 2023

Analyse de l'indicateur : En 2021, tous les besoins exprimés (608 agents) au niveau du Ministère ont été satisfaits, soit un taux de couverture de 100%. Ce taux, en hausse de 25 points par rapport à la cible de 75% s'explique par la forte sollicitation du MBPE en termes de mise à disposition. Il s'agit notamment :

- des agents contractuels en service dans les structures du MBPE admis aux concours administratifs, qui sont systématiquement affectés dans leur structure d'origine pour leur permettre de continuer à tenir leur poste de travail et garantir ainsi le bon fonctionnement des services ;
- des agents (hors MBPE) bénéficiant d'avis favorable des responsables des structures ou programmes et ceux faisant l'objet de mise à disposition électronique pour répondre à des besoins spécifiques.

Il convient tout de même d'indiquer que le recul du taux de couverture (100% en 2021 contre 270,4% en 2020) traduit la volonté du Ministère de prendre des dispositions pour limiter au mieux les affectations en son sein tout en insistant seulement sur la satisfaction des besoins exprimés.

Toutefois, en vue de juguler le flux important des fonctionnaires vers le MBPE, Monsieur le Premier Ministre a adressé le courrier **n°1196/CAB-PM/DC/DCA-CS/CT-TA** au Ministre de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration pour suspendre les affectations de fonctionnaires dans certains Ministères dont le MBPE.

Objectif spécifique 3 « Assurer le contrôle de l'exécution du budget de l'Etat » a deux (2) indicateurs, à savoir :

Indicateur 1 : Taux de respect des procédures d'exécution des dépenses publiques

Source de données : Rapport d'activités DCF

Mode de calcul : (Nombre de dossiers ayant fait l'objet de différé et/ou de rejet durant une période donnée / nombre total des dossiers traités durant la même période) x100

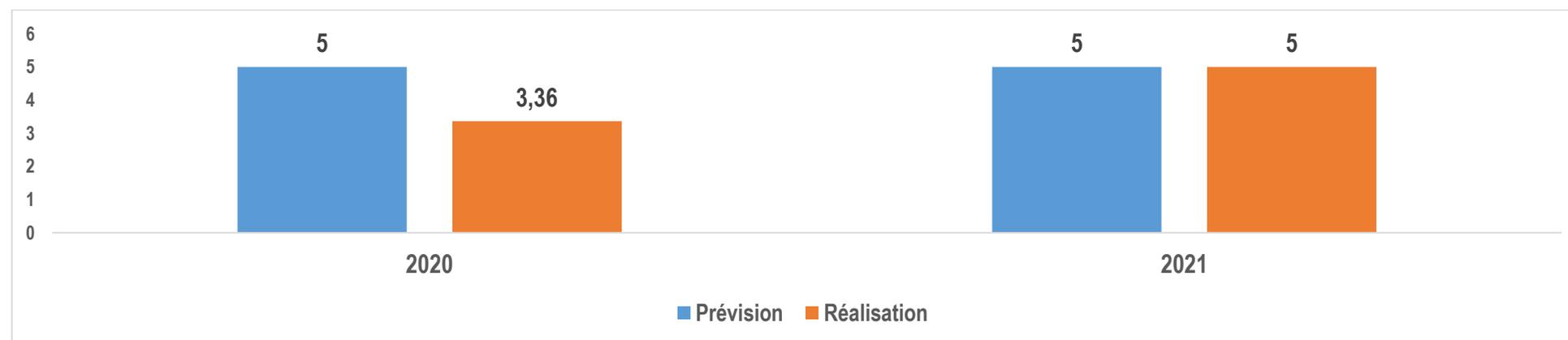
Valeurs cibles : 95% en 2021 ; 97% en 2022 et 98% en 2023

Analyse de l'indicateur : Cet indicateur permet d'apprécier la capacité d'encadrement et de conseil des acteurs de la chaîne budgétaire par les services de Contrôle Financier. Dans le DPPD-PAP 2021-2023, la formule de calcul de cet indicateur comporte une erreur au regard des cibles fixées. En effet, il s'agit de rapporter le nombre de dossiers visés au nombre total des dossiers traités.

En 2021, sur un ensemble de 366 048 dossiers reçus par les Services du CF, 351 991 ont été visés soit un taux de 96,16% pour une cible de 95%. Il faut relever que l'année 2021 a été marquée par un changement de paradigme dans la procédure d'exécution de la dépense publique (Gestion en budget programme et introduction d'un nouvel outil de gestion des dépenses : SIGOBE) et une augmentation significative de dossiers traités par les Services de CF de 2020 à 2021 (278 921 à 366 048 soit une hausse de 63 939 dossiers), du fait du nombre croissant de services dépensiers de l'État entraînant une augmentation de la charge de travail des contrôleurs financiers. Malgré cet état de fait, la cible de 95% a été dépassée grâce aux dispositifs d'appui-conseils déployés par les services de CF.

Indicateur 2 : Délai moyen de traitement des dossiers soumis au visa du CF

Figure 5 : Délai moyen de traitement des dossiers soumis au visa du CF



Source : DCF/MBPE

Source de données : Rapport d'activités DCF

Mode de calcul : Somme totale des jours de traitement des dossiers / nombre total des dossiers traités

Valeurs cibles : 5 jours ouvrés en 2021 ; 5 jours ouvrés en 2022 et 5 jours ouvrés en 2023

Analyse de l'indicateur : En 2021, malgré l'augmentation du volume des dossiers par rapport aux années précédentes (278 921 dossiers en 2020 à 366 048 en 2021), la cible de 5 jours par dossier traité a été atteinte. Cette performance résulte des efforts faits par la DCF dans la poursuite du déploiement du Système de Gestion des Dossiers et des délais (SYGDOS) qui est l'outil de gestion des délais installé dans les services du Contrôle Financier (CF).

IV. PERSPECTIVES

IV.1. Leçons apprises

Au cours de l'exercice 2021, il a été retenu les points forts suivants :

- le renforcement du dispositif de suivi du PAS à travers des réunions périodiques ;
- l'adoption d'une méthodologie participative en vue de l'élaboration du DPPD-PAP, du RAP et des lettres d'engagement de performance ;
- le renforcement du dispositif de suivi des investissements à travers l'élaboration d'une situation mensuelle d'exécution et d'interpellation des responsables des programmes ;
- le développement de nouveaux outils pour le contrôle financier (guide méthodologique des systèmes de contrôle de gestion des Ministères, guide de la soutenabilité et des outils de vérification, système d'information décisionnel et code d'éthique) ;
- l'affectation des contrôleurs financiers dans les collectivités territoriales et districts autonomes.

Toutefois, les difficultés suivantes sont à relever :

- l'absence d'un cadre organique qui est un outil fondamental pour une meilleure planification et gestion des effectifs ;
- les difficultés d'affectation des agents mis à la disposition du Ministère ;
- l'appropriation insuffisante par certaines structures du nouvel outil d'exécution du budget (SIGOBE) et la méconnaissance des procédures par certains acteurs entraînant des lenteurs dans le traitement des dossiers ;
- l'insuffisance dans la définition des indicateurs de performance ;
- l'insuffisance des moyens de mobilité des CF et de leurs collaborateurs.

IV.2. Recommandations

Bien que l'exercice 2021 ait permis d'enregistrer des résultats satisfaisants, les recommandations suivantes sont à prendre en compte :

- identifier l'ensemble des postes de travail, définir les profils desdits postes et déterminer les effectifs appropriés du point de vue quantitatif et qualitatif (type d'emploi et de compétences recherchés) ;
- renforcer les activités du comité d'affectation des agents au Ministère ;
- poursuivre le renforcement des capacités des acteurs sur le SIGOBE et les procédures d'exécution du budget;
- poursuivre la sensibilisation des acteurs à la culture de planification, de suivi-évaluation et à la définition des indicateurs de performance.
- acquérir des véhicules pour les Contrôleurs Financiers et leurs collaborateurs.

CONCLUSION PARTIELLE

Il ressort de l'exercice 2021 que le programme « Administration Générale » a enregistré une bonne performance à travers l'atteinte des résultats de 05 indicateurs sur 05 soit un taux de réalisation global de 100%.

Pour ce qui est de l'exécution budgétaire, il est ressorti un taux de 99,86% avec une prédominance des dépenses de personnel (79% des dépenses du programme) exécutées à 100%. Les investissements du programme ont quant à eux été exécutés à hauteur de 100%.

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 permettra d'améliorer les résultats au cours de l'exercice 2022.

PARTIE III : LE PROGRAMME 2 « DOUANE »

INTRODUCTION

Nommé Directeur Général des Douanes le 03 Mai 2017, **Monsieur DA Pierre Alphonse**, Administrateur Général des Services Financiers, est le Responsable du Programme 2 « Douane » depuis la prise du décret n°2020-16 du 8 janvier 2020 portant désignation des Responsables de programme des Ministères et Secrétariats d'Etat. Ce programme a pour missions :

- d'élaborer et mettre en œuvre des projets de textes législatifs et réglementaires ;
- de préparer et suivre les accords douaniers bilatéraux et multilatéraux ;
- de recouvrer les recettes de porte et sécuriser le territoire économique national ;
- de participer, en liaison avec le Ministre chargé de l'Intégration Africaine et le Ministre chargé de l'Économie et des Finances, au suivi, à l'harmonisation et à la mise en œuvre des instruments douaniers d'intégration sous régionale et africaine, notamment l'UEMOA, la CEDEAO, l'UA et l'APE ;
- de participer, en liaison avec le Ministre chargé de l'Intégration Africaine et le Ministre chargé de l'Économie et des Finances, à la définition, à la mise en œuvre et au suivi-évaluation des programmes communautaires en matière douanière.

Le Rapport Annuel de Performance (RAP) du programme « Douane », élaboré au titre de l'exercice 2021, prend en compte les rapports trimestriels des Responsables du Budget Opérationnel de Programmes (RBOP) et s'articule autour des points suivants :

- Présentation de la stratégie du programme ;
- Réalisation du programme au cours de l'exercice 2021 ;
- Performance du programme ;
- Perspectives.

I. PRESENTATION DE LA STRATEGIE DU PROGRAMME

I.1. Objectif global du programme

Tableau 12 : Objectif global et résultats stratégiques du Programme Douane

OBJECTIF GLOBAL (OG)	RESULTAT STRATEGIQUE (RS)	INDICATEURS DE PERFORMANCE (IP)	METHODES DE CALCUL / SOURCES DE COLLECTE
OG 2 : Accroître les recettes douanières	RS 2 : mobilisation des recettes douanières accrue	IP 2.1 : Taux de réalisation des objectifs des recettes douanières	Recettes totales mobilisées / Objectif de recettes Source : Rapport d'activités DGD

Source : DPPD-PAP 2021-2023

La mise en œuvre des activités du Programme « Douane » permettra à moyen terme d'atteindre l'Objectif global 2 du Ministère, à savoir « Accroître les recettes douanières » mesuré par un indicateur qui est le taux de réalisation des objectifs de recette.

I.2. Financement du programme

Tableau 13: Exécution financière du programme 2

Nature de dépense	Budget voté 2021 (BV)	Collectifs 2021 (C)	Budget actuel 2021 (BA)	Ordonnancement 2021 (O)	Ecart (E) = (BA) - (O)	Taux de réal=(O/BA)x100
2208401 Pilotage, suivi et évaluation de l'administration douanière						
2 Biens et services	2 447 148 466	2 447 148 466	2 212 492 925	2 212 492 925	0	100%
4 Investissements	10 948 665 580	10 948 665 580	7 965 346 584	7 965 346 584	0	100%
Total 2208401 Pilotage, suivi et évaluation de l'administration douanière	13 395 814 046	13 395 814 046	10 177 839 509	10 177 839 509	0	100%
2208402 Gestion des ressources informatiques						
2 Biens et services	20 703 711	20 703 711	14 487 000	14 487 000	0	100%
4 Investissements	541 148 996	541 148 996	819 592 824	819 592 824	0	100%

Nature de dépense	Budget voté 2021 (BV)	Collectifs 2021 (C)	Budget actuel 2021 (BA)	Ordonnancement 2021 (O)	Ecart (E) = (BA) - (O)	Taux de réal=(O/BA)x100
Total 2208402 Gestion des ressources informatiques	561 852 707	561 852 707	834 079 824	834 079 824	0	100%
2208403 Contrôle des opérations douanières et gestion des contentieux						
2 Biens et services	41 309 688	41 309 688	1 613 115 153	1 604 947 868	8 167 285	99,49%
Total 2208403 Contrôle des opérations douanières et gestion des contentieux	41 309 688	41 309 688	1 613 115 153	1 604 947 868	8 167 285	99,49%
2208404 Emission, recouvrement et comptabilisation des recettes douanières						
2 Biens et services	65 597 910	65 597 910	45 786 435	45 786 435	0	100%
Total 2208404 Emission, recouvrement et comptabilisation des recettes douanières	65 597 910	65 597 910	45 786 435	45 786 435	0	100%
Synthèse des natures de dépense						
2 Biens et services	2 574 759 775	2 574 759 775	3 885 881 513	3 877 714 228	8 167 285	99,79%
4 Investissements	11 489 814 576	11 489 814 576	8 784 939 408	8 784 939 408	0	100%
TOTAL	14 064 574 351	14 064 574 351	12 670 820 921	12 662 653 636	8 167 285	99,94%

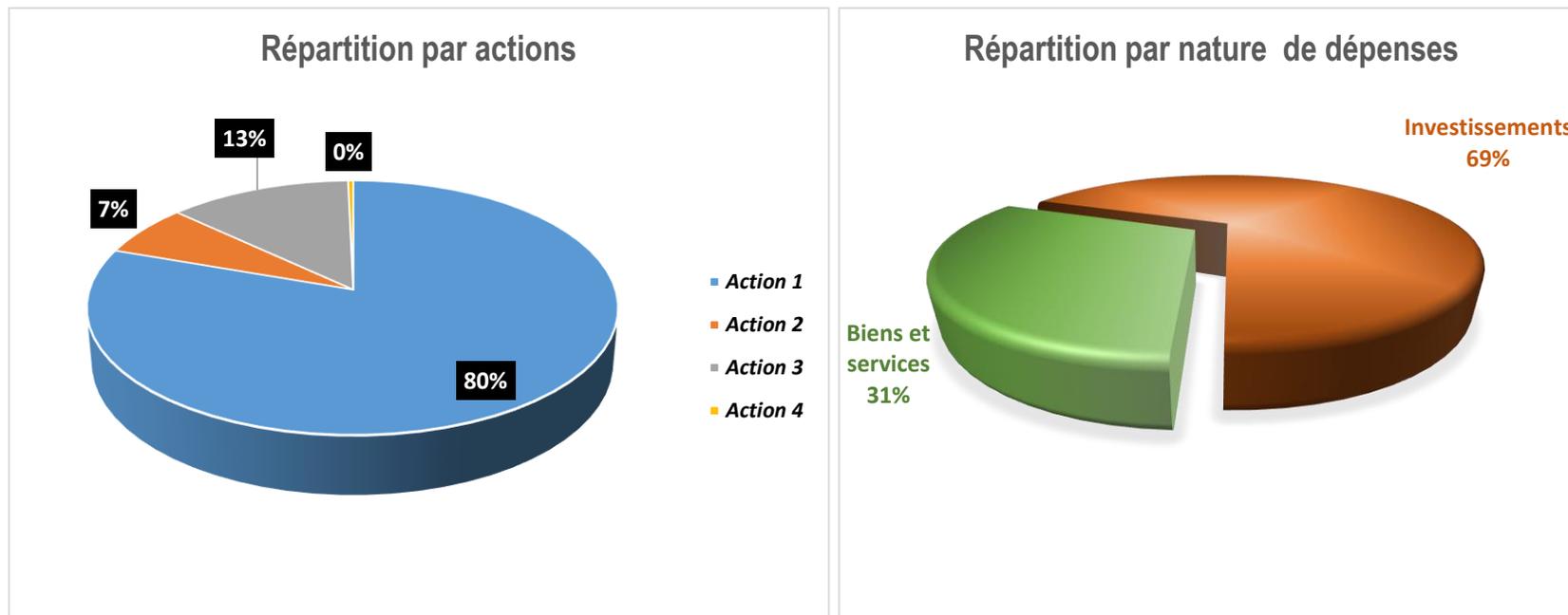
Source : RAP 2020 / Loi des Finances initiale 2021/Situation d'exécution du budget 2021 du 31/01/2022

En 2021, les ressources du programme « Douane » inscrites dans la Loi de Finances Initiale s'élèvent à **14 064 574 351 F CFA**. Celles-ci sont essentiellement constituées de dépenses de biens et services avec 18 % du budget voté et les investissements (82%).

La dotation de l'action 1 « Pilotage, suivi et évaluation de l'administration douanière » représente la part la plus importante du budget du programme en raison du fait que les dépenses d'investissement, d'un montant de **10 948 665 580 F CFA** y sont inscrites. Le budget initial n'a pas connu de modification à l'issue du collectif budgétaire. En revanche, le niveau de dotation du budget actuel enregistre une baisse de 1 393 753 430 F CFA (-10%) par rapport au collectif pour s'établir à 12 670 820 921 F CFA. Les aménagements enregistrés portent sur le niveau des dotations des investissements de l'action 1 « Pilotage, suivi et évaluation de l'administration douanière » qui connaissent une baisse de 2 983 318 996 F CFA, contre une hausse de 1 571 805 465 F CFA du niveau des dotations des biens et services de l'action 3 « Contrôle des opérations douanières et gestion des contentieux » pour prendre en charge le remboursement du Droit Unique de Sortie (DUS).

La répartition du budget actuel par actions et par nature de dépenses se présente comme suit :

Figure 6 : Répartition du budget actuel du Programme 2



Source : SIGOBE (31/01/2022)

II. REALISATIONS DU PROGRAMME « DOUANE » AU COURS DE L'EXERCICE 2021

II.1. Exécution du budget

II.1.1. Exécution des crédits budgétaires par action et par nature de dépenses

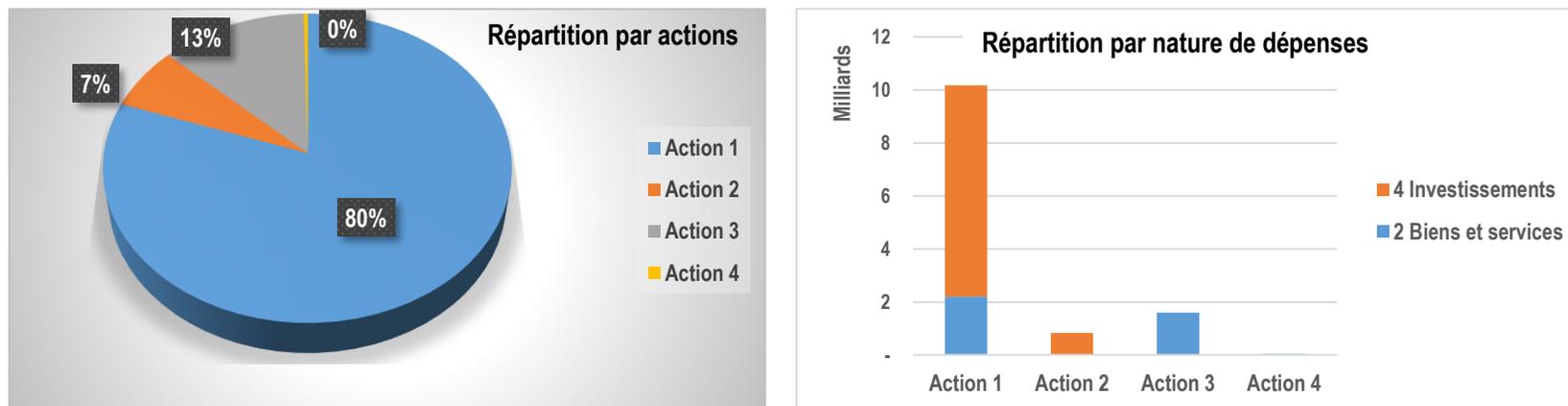
Tableau 14 : Exécution financière par action du programme 2

Action	Personnel		Biens et Services		Transferts		Investissement		Total	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
2208401 Pilotage, suivi et évaluation de l'administration douanière			2 272 998 601	2 212 492 925			4 756 219 970	7 965 346 584	7 029 218 571	10 177 839 509
2208402 Gestion des ressources informatiques			14 491 500	14 487 000			31 708 370	819 592 824	46 199 870	834 079 824
2208403 Contrôle des opérations douanières et gestion des contentieux			1 001 012 515	1 604 947 868					1 001 012 515	1 604 947 868
2208404 Emission, recouvrement et comptabilisation des recettes douanières			43 851 804	45 786 435					43 851 804	45 786 435
Total	0	0	3 332 354 420	3 877 714 228	0	0	4 787 928 340	8 784 939 408	8 120 282 760	12 662 653 636

Source : RAP 2020 / Situation d'exécution du budget 2021 au 31/01/2022

Le niveau de réalisation du budget par actions et par nature de dépenses se présente comme suit :

Figure 7 : Niveau de réalisation du budget actuel du Programme 2



Source : SIGOBE (31/01/2022)

Le budget actuel du Programme « Douane » est de **12 670 820 921 F CFA** destiné aux activités des services de la Direction Générale des Douanes. Ces crédits ont été exécutés à hauteur de **12 662 653 636 FCFA F CFA**, soit un taux de **99,94%** réparti comme suit :

- dépenses de biens et services exécutées à hauteur de **99,79%** ;
- dépenses d'investissements exécutées à hauteur de **100%**.

La dotation relative à l'action 1 « Pilotage, suivi et évaluation de l'administration douanière », qui concentre **80,3%** des ressources du Programme, a été entièrement exécutée. Cette performance s'explique par la transversalité de cette action qui a des activités au sein de toutes les directions du programme.

Le budget de l'action 2 « Gestion des ressources informatiques », qui représente **6,6%** des ressources du programme a été totalement exécuté en vue d'assurer le bon fonctionnement du Système de Dédouanement Automatique (SYDAM).

Les crédits de l'action 3 « Contrôle des opérations douanières et gestion des contentieux », représentant **12,7%** des ressources du Programme, ont été exécutés à **99,49%**. En effet, la mission de protection économique de ce programme exige une implication conséquente dans ce sens.

La dotation budgétaire de l'action 4 « Émission, recouvrement et comptabilisation des recettes douanières », qui concentre **0,4%** du budget alloué au programme a été également entièrement exécutée. Cette action regroupe les dépenses de fonctionnement des services de Recette, services Douaniers au port et à l'aéroport.

II.1.2. Suivi des investissements

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

Tableau 15 : Exécution des investissements du programme

Projets	Année de démarrage	Année de fin	Coût total	Budget Voté 2021	Budget Actuel 2021	Réalisation 2021
Projet 1 : Réhabiliter les Casernes des Douanes	2015	2022	2 000 000 000	232 964 384	231 912 049	231 912 049
<i>Sur financement intérieur</i>			2 000 000 000	232 964 384	231 912 049	231 912 049
<i>Sur financement extérieur</i>						
Projet 2 : Réhabiliter les Bureaux des Douanes	2017	2022	597 469 797	35 502 204	35 299 802	35 299 802
<i>Sur financement intérieur</i>			597 469 797	35 502 204	35 299 802	35 299 802
<i>Sur financement extérieur</i>						
Projet 3 : Acquérir les Scanners/ Direction Générale des douanes	2016	2022	19 730 195 459	2 675 314 672	4 240 609 013	4 240 609 013
<i>Sur financement intérieur</i>			19 730 195 459	2 675 314 672	4 240 609 013	4 240 609 013
<i>Sur financement extérieur</i>						
Projet 4 : Réhabiliter les Bureaux frontières Douanes	2020	2023	900 000 000	575 314 055	564 209 343	564 209 343
<i>Sur financement intérieur</i>			900 000 000	575 314 055	564 209 343	564 209 343
<i>Sur financement extérieur</i>						
Projet 5 : Construction bureaux des Douanes	2021	2022	17 044 628 640	2 000 000 000	607 201 469	607 201 469
<i>Sur financement intérieur</i>			17 044 628 640	2 000 000 000	607 201 469	607 201 469
<i>Sur financement extérieur</i>						
Projet 6 : Acquérir des serveurs (Refonte système d'information des Douanes)	2015	2020	2 790 584 536	541 148 996	819 592 824	819 592 824
<i>Sur financement intérieur</i>			2 790 584 536	541 148 996	819 592 824	819 592 824
<i>Sur financement extérieur</i>						
Projet 7: Réhabiliter les bâtiments Administratifs/DGD	2018	2021	1 063 507 233	282 850 953	268 365 827	268 365 827
<i>Sur financement intérieur</i>			1 063 507 233	282 850 953	268 365 827	268 365 827
<i>Sur financement extérieur</i>						

Projets	Année de démarrage	Année de fin	Coût total	Budget Voté 2021	Budget Actuel 2021	Réalisation 2021
Projet 8 : Acquérir et installer les Services Radio / Douanes	2016	2020	995 900 000	50 000 000	49 873 880	49 873 880
<i>Sur financement intérieur</i>			995 900 000	50 000 000	49 873 880	49 873 880
<i>Sur financement extérieur</i>						
Projet 9: Créer une base navale en Douane	2021	2023	2 642 000 000	596 719 312	49 998 960	49 998 960
<i>Sur financement intérieur</i>			2 642 000 000	596 719 312	49 998 960	49 998 960
<i>Sur financement extérieur</i>						
Projet 10 : Équiper la Direction Générale des Douanes / LPSI	2021	2022	2 121 362 600	0	1 551 175 648	1 551 175 648
<i>Sur financement intérieur</i>			2 121 362 600	0	1 551 175 648	1 551 175 648
<i>Sur financement extérieur</i>						
Projet 11: Renforcer les équipements de transmission des Douanes / LPSI	2021	2022	50 000 000	0	49 807 800	49 807 800
<i>Sur financement intérieur</i>			50 000 000	0	49 807 800	49 807 800
<i>Sur financement extérieur</i>						
Projet 12: Réhabiliter les casernes et bureaux des Douanes/LPSI	2021	2022	956 309 312	0	316 892 793	316 892 793
<i>Sur financement intérieur</i>			0	0	316 892 793	316 892 793
<i>Sur financement extérieur</i>						
Projet 13: Gérer les Dépenses d'Investissement LPSI / DGD			0	4 500 000 000	0	0
<i>Sur financement intérieur</i>			0	4 500 000 000	0	0
<i>Sur financement extérieur</i>						
Total programme (Douane)			49 935 648 265	11 489 814 576	8 784 939 408	8 784 939 408
<i>Total sur financement intérieur</i>			49 935 648 265	11 489 814 576	8 784 939 408	8 784 939 408
<i>Total sur financement extérieur</i>			0	0	0	0

Source : Système d'information budgétaire (31-01-2021)

La dotation budgétaire actuelle relative aux investissements du Programme « Douane », au titre de l'année 2021, est de **8 784 939 408 FCFA**, uniquement financé par les ressources intérieures. Ces crédits ont été entièrement consommés. Cette performance est due à la réalisation de certains projets, notamment :

Le projet « **Refonte du système d'information des Douanes (data center des Douanes)** », d'un coût total de 2 790 584 536 FCFA a démarré en 2015. Le montant en Crédits de Paiement (CP) programmé pour l'année 2021 de 819 592 824 FCFA a été entièrement exécuté pour l'achat de serveurs en vue de la sécurisation des opérations de dédouanement ;

Le projet « **Acquérir et installer le service radio /Douanes** », d'un coût total de 995 900 000 FCFA a démarré en 2016. Le budget actuel programmé en 2021 d'un montant de 49 873 880 CFA a été entièrement exécuté pour l'achat d'équipements (VHF et HF) et de radios (pocs et DMR) ;

Le projet « **Réhabiliter les casernes des Douanes** », d'un coût total de 2 000 000 000 FCFA a démarré en 2015. Le budget actuel programmé en 2021 d'un montant de 231 912 049 FCFA a été entièrement exécuté pour la réhabilitation des locaux du bureau des Douanes de Takikro ;

Le projet « **Réhabiliter les bureaux des Douanes** », d'un coût total de 597 469 797 FCFA a démarré en 2017. En 2021, il a été doté d'un budget actuel de 35 299 802 FCFA, entièrement exécuté pour la réhabilitation des locaux du Bureau des douanes de Pogo ;

Le projet « **Réhabiliter les bureaux frontières des Douanes** », d'un coût total de 900 000 000 FCFA a démarré en 2020. En 2021, il a été doté d'un budget actuel de 575 209 343 FCFA, entièrement exécuté pour la réhabilitation des locaux de la Direction Régionale de Man ;

Le projet « **Acquérir les scanners/ Direction Générale des Douanes** », a démarré en 2016 avec un coût total de 19 730 195 459 FCFA. Le budget actuel programmé en 2021 d'un montant de 4 240 609 013 FCFA a été entièrement exécuté pour l'acquisition et la mise en exploitation d'un scanner, la maintenance de 11 scanners sur les 13 acquis et la construction de 02 plateformes d'exploitation de scanners au port d'Abidjan et à Takikro.

II.2. Évolution des effectifs

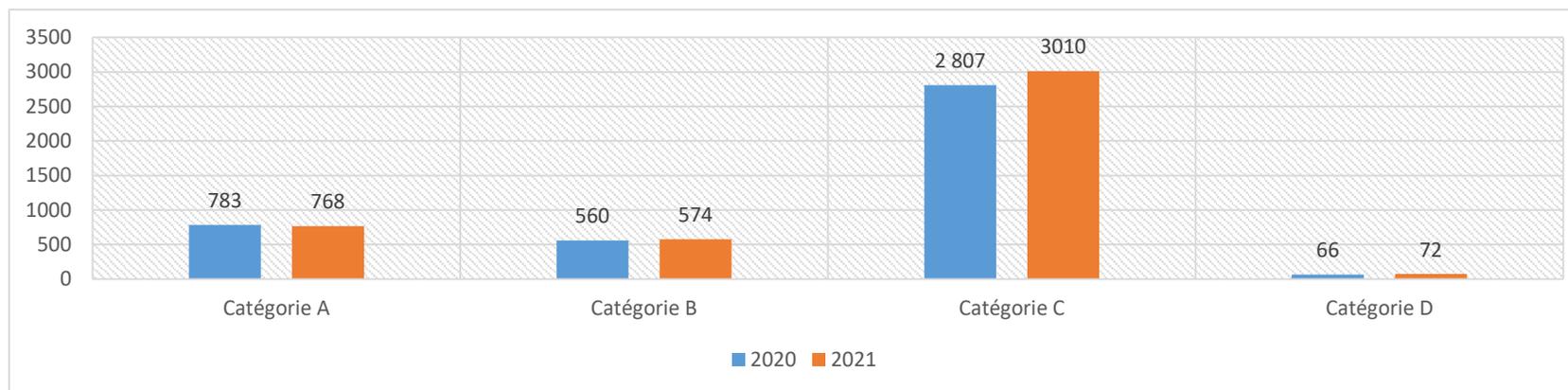
Les effectifs du programme sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 16 : Exécution des prévisions d'effectifs du programme 2

Catégorie	Effectif en fin 2020	2021				
		Besoins exprimés	Prévisions	Besoins satisfaits	sorties	Effectif en fin 2021
Catégorie A	783	18	-	18	33	768
Catégorie B	560	27	-	27	13	574
Catégorie C	2 807	248	-	248	45	3010
Catégorie D	66	6	-	6	0	72
TOTAL	4 216	299	-	299	91	4 424

Source : DRH/DGD

Figure 8 : Répartition du personnel par catégorie du Programme 2



Source : DRH/DGD

Le programme « Douane » compte à ce jour **4 424** agents dont 17% de catégorie A, 13% de catégorie B, 68% de catégorie C, 2% catégorie D. Comparativement à 2020 (4216 agents), le programme a connu en 2021 une augmentation de son effectif de 208 agents par l'effet combiné de 299 recrutements (248 agents d'encadrement) et de 91 départs pour diverses raisons.

Pour une meilleure planification de ses ressources humaines, le programme entend établir une matrice prévisionnelle des besoins sur 3 et 5 ans et inscrire dans son plan d'action sectoriel la conférence des effectifs qui permettra de faire un examen approfondi des besoins en personnel et de l'évolution de l'effectif en Douane.

II.3. Bilan des activités en rapport avec les axes stratégiques

Au terme de l'année 2021, grâce à une bonne gouvernance, un engagement et une implication sans faille des services opérationnels et d'appui, la Direction Générale des Douanes a atteint une performance exceptionnelle dans la réalisation des recettes. Ainsi, pour un objectif de 2 056,5 milliards FCFA, les Douanes ivoiriennes ont réalisé 2 218,8 milliards FCFA, soit une plus-value de 162,3 milliards FCFA (107,9%).

À titre d'illustration, le schéma directeur du système d'information a été élaboré, fournissant à la DGD un cadre d'orientation pour la modernisation de son système d'information. De même, l'extension du module Système Interconnecté de Gestion des Marchandises en Transit (SIGMAT1) au transit par voie ferroviaire entre la Côte d'Ivoire et le Burkina Faso et l'interconnexion des systèmes douaniers de la Côte d'Ivoire et du Niger pour les envois routiers viennent renforcer la sécurisation du transit inter-état. En outre, la mise en fonction d'un système de vidéosurveillance aux Bureaux frontières (NOE, Takikro et Niablé) et d'un dispositif de Visites Assistées par Vidéo (VAV) ont permis de renforcer la surveillance des opérations douanières. Enfin, des résultats remarquables ont été enregistrés au niveau de la facilitation des échanges et de la lutte contre la fraude et les prohibitions.

Ces résultats, bien que satisfaisants, ne doivent pas occulter les énormes défis qui attendent les douanes ivoiriennes en 2022. L'atteinte de ses objectifs de recettes nécessitera de la part de l'Administration des douanes la mobilisation de toutes ses compétences et l'implication de toutes les parties prenantes.

III. PERFORMANCE DU PROGRAMME

Analyse détaillée et explication des résultats (objectifs spécifiques et indicateurs)

Tableau 17 : Evolution des indicateurs du programme 2

INDICATEURS DE PERFORMANCE	Unité	Réalisation	2021	
		2020	Prévision	Réalisation
Objectif spécifique 1 : Améliorer la gestion de l'administration des douanes				
Taux de réalisation du PAS de la Douane	%	72,97	90	84,31
Objectif spécifique 2 : renforcer la lutte contre la fraude douanière et la contrebande				
Taux d'efficacité des contrôles de Marchandises Générales	%	5,1	3	5,4
Objectif spécifique 3 : Renforcer le système de recouvrement des droits et taxes douanières				
Taux de recouvrement des droits et taxes	%	94,4	95	100
Taux de recouvrement des droits compromis	%	98	95	98

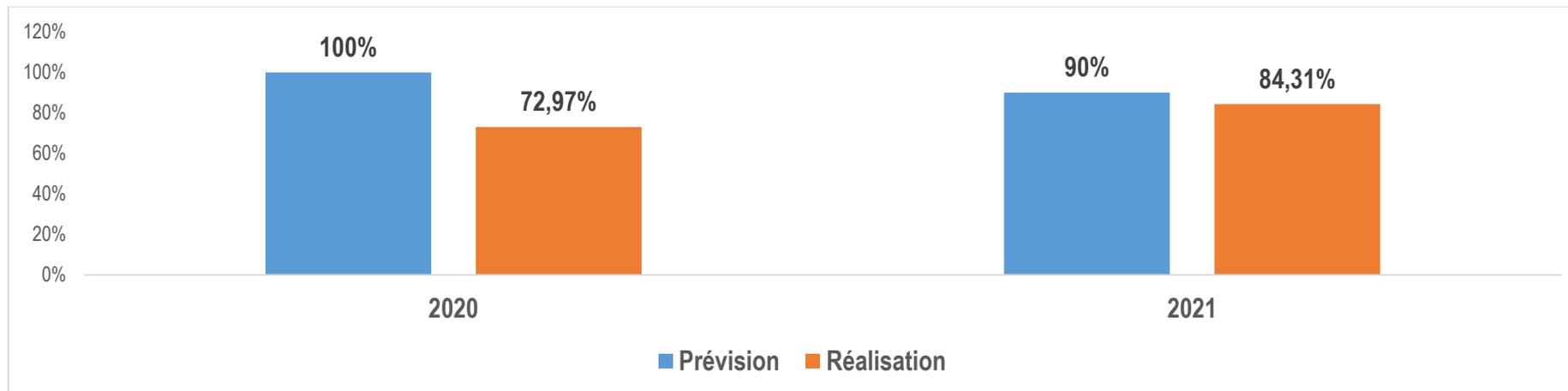
Source : DSEE/DGD

Pour 2021, l'analyse détaillée des résultats des objectifs spécifiques du Programme « Douane » porte sur quatre (4) indicateurs définis dans le DPPD-PAP 2021-2023.

Objectif spécifique 1 « Améliorer la gestion de l'administration des douanes »

Indicateur 1 : Taux de réalisation du PAS de la Douane

Figure 9 : Taux de réalisation du PAS de la Douane



Source : DSEE/DGD

Source de données : Rapport d'activités DGD

Mode de calcul : $(\text{Nombre d'activités réalisées} / \text{nombre d'activités prévues}) \times 100$

Valeurs cibles : 90% en 2021 ; 95% en 2022 et 95% en 2023

Analyse de l'indicateur : la Direction Générale des Douanes a identifié et planifié dans son Plan d'Actions Stratégiques treize (13) projets déclinés en trente (30) actions, elles-mêmes subdivisées en cent deux (102) activités. À fin décembre 2021, le programme a exécuté 86 activités sur 102, soit un taux d'exécution de 84,31% pour une cible de 90%. La non atteinte de la cible s'explique par le retard accusé par certains prestataires. Cette situation a constitué une contrainte majeure à la finalisation de certains projets, c'est le cas par exemple de :

- l'acquisition d'un scanner pour le Bureau frontière de Takikro et la construction de la plateforme : pour ce projet, un prestataire a été sélectionné à la suite d'un appel d'offres en 2021. À ce jour, le chantier a démarré avec les travaux de terrassement et l'implantation de l'emprise du projet. La fin des travaux est prévue pour fin 1er trimestre 2022 et la mise en exploitation pour le 2ème trimestre 2022 ;
- l'installation du scanner à l'importation pour la Direction des Services Douaniers du Port et des Services Spéciaux (DSDPSS) : le retard est dû au non-respect du planning d'exécution des travaux par NUCTECH, un des prestataires. La phase test du scanner est prévue pour la fin du mois de janvier 2022 et la mise en exploitation de l'équipement pour le mois de février 2022 ;

- la réalisation des travaux de réhabilitation des bâtiments du Bureau des Douanes de Booko (DR Man) : les travaux ne sont pas encore achevés pour des raisons évoquées plus haut (retard des prestataires).

Toutes ces activités sont proposées pour être reconduites dans le PAS 2022.

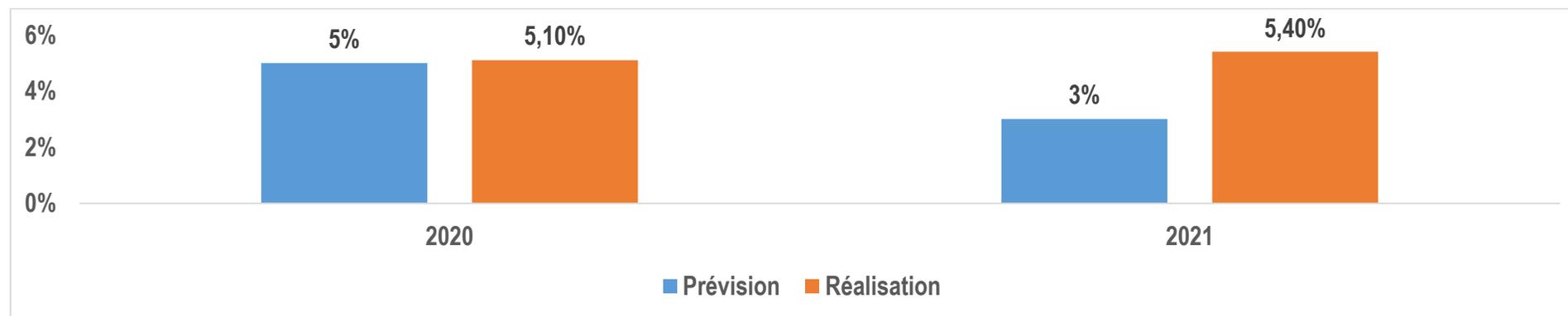
Toutefois, des activités majeures ont été réalisées. Elles portent notamment sur :

- le renforcement du dispositif de lutte contre la fraude au niveau des fonctions douanières à fort potentiel de risques ;
- la poursuite de l'interconnexion des systèmes informatiques de la DGD avec ceux des administrations nationales (Interconnexion du Système de Dédouanement Automatisé des Marchandises (SYDAM) World et les bases de données du Terminal du Port de San-Pedro) ;
- le renforcement de la sécurité sur les opérations de transit (Finalisation de l'extension du module SIGMAT au transit par voie ferroviaire, l'interconnexion des systèmes informatiques de la CI et du Niger).

Objectif spécifique 2 « Renforcer la lutte contre la fraude douanière et la contrebande »

Indicateur 1 : Taux d'efficacité des contrôles des marchandises générales

Figure 10 : Taux d'efficacité des contrôles des marchandises générales



Source : DSEE/DGD

Source de données : Rapport d'activités DGD

Mode de calcul : $(\text{Nombre de dossiers contentieux} / \text{Nombre de déclarations objet de contrôle}) \times 100$

Valeurs cibles : 3% en 2021 ; 4% en 2022 et 4% en 2023

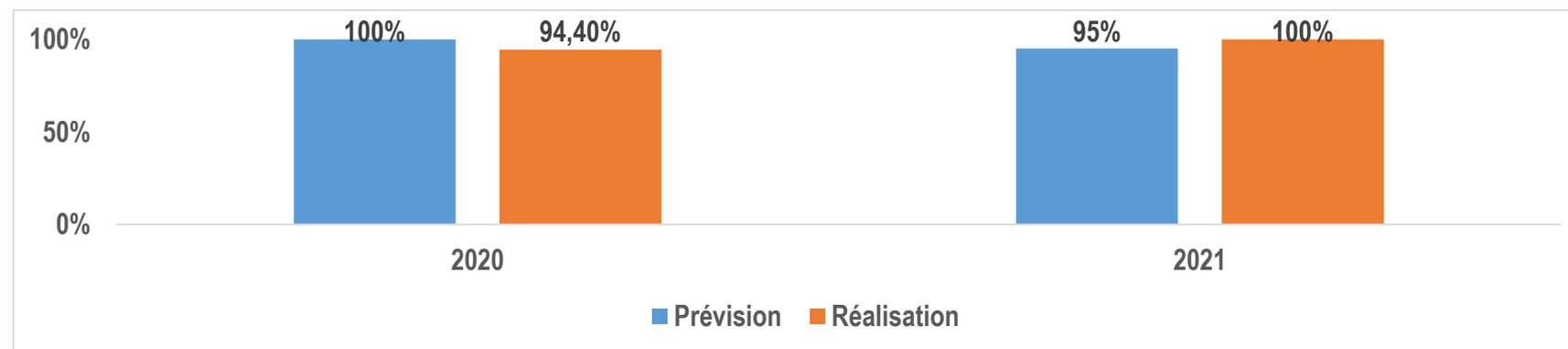
Analyse de l'indicateur : Cet indicateur représente la part des marchandises générales en circuits rouges qui ont fait l'objet d'un constat d'infractions. En 2021, le taux d'efficacité des contrôles des marchandises générales est ressorti à 5,4% pour une cible de 3%, soit une performance de 2,4 points. Par rapport à 2020, le taux de 2021 connaît une hausse de 0,3 point passant de 5,1% à 5,4%.

Cet accroissement s'explique par l'amélioration de la qualité du ciblage effectué par les Services au regard du recours à l'application informatique « Sentinelle », à la multiplication des sources d'informations et aux activités de renforcement de capacités entreprises à l'endroit du personnel. En outre, l'innovation apportée par les Visites Assistées par Vidéo (VAV) a également contribué à obtenir ces résultats.

Objectif spécifique 3 « Renforcer le système de recouvrement des droits et taxes douanières »

Indicateur 1 : Taux de recouvrement des droits et taxes

Figure 11 : Taux de recouvrement des droits et taxes



Source : DSEE/DGD

Source de données : Rapports d'activités DGD / RPD

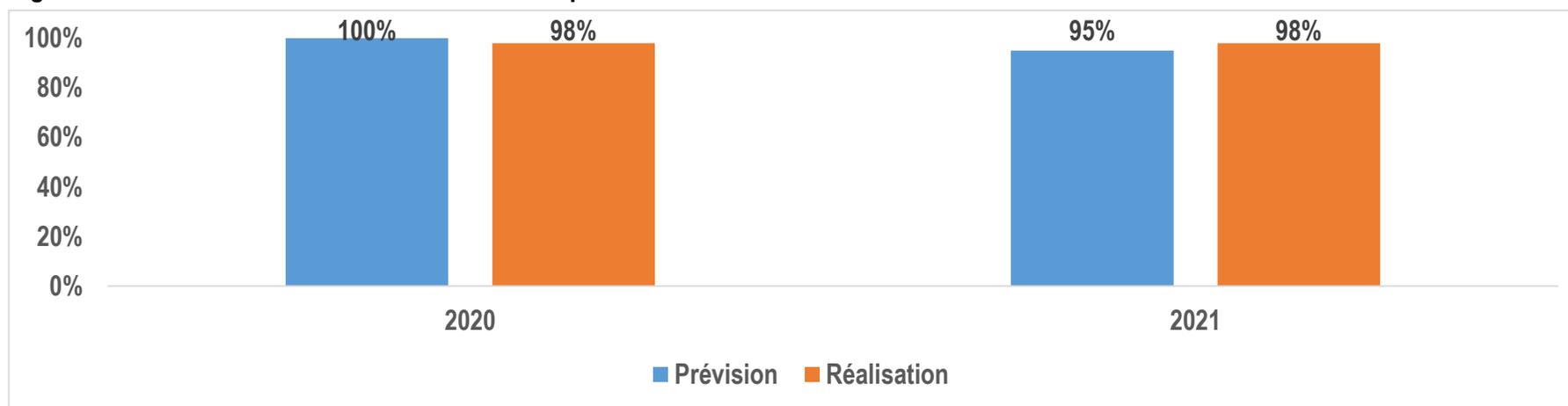
Mode de calcul : (Droits recouverts / Droits émis) x100

Valeurs cibles : 95% en 2021 ; 95% en 2022 et 95% en 2023

Analyse de l'indicateur : Le taux de recouvrement des droits et taxes évalue la capacité des services des douanes à recouvrer les droits et taxes qu'ils ont émis. Il est passé de 94,4% en 2020 à 100% en 2021. Ce taux supérieur de cinq (05) points par rapport à la cible de 95%, s'explique essentiellement par la reprise progressive des émissions de droits et taxes après la période de ralentissement due à la COVID 19.

Indicateur 2 : Taux de recouvrement des droits compromis

Figure 12 : Taux de recouvrement des droits compromis



Source : DSEE/DGD

Source de données : Rapports d'activités DGD / RPD

Mode de calcul : $(\text{Droits compromis recouvrés} / \text{Droits compromis émis}) \times 100$

Valeurs cibles : 95% en 2021 ; 96% en 2022 et 96% en 2023

Analyse de l'indicateur : Le taux de recouvrement des droits compromis évalue la capacité des services des douanes à recouvrer les droits qu'ils ont émis au cours des contentieux. Ce taux s'établit à 98% en 2021 pour une cible de 95% soit une performance de 3 points. Cette évolution est à mettre sur le compte de la politique de recherche de la qualité entreprise par l'Administration Douanière qui met un accent particulier dans le suivi du recouvrement des droits compromis.

IV. PERSPECTIVES

IV.1. Leçons apprises

Les réformes mises en œuvre au cours de l'année 2021 ont permis à la Direction Générale des Douanes d'enregistrer d'importants acquis. À titre d'illustration, le schéma directeur du système d'information a été élaboré, fournissant ainsi à la DGD un cadre d'orientation pour la modernisation de son système d'information.

De même, l'interconnexion des systèmes douaniers de la Côte d'Ivoire à certains pays partenaires de la sous-région (Burkina Faso, Niger) a renforcé la sécurisation du transit inter-Etat.

En outre, la mise en fonction d'un système de vidéosurveillance aux Bureaux frontières (NOE, Takikro et Niablé) et d'un dispositif de Visites Assistées par Vidéo (VAV) a permis de renforcer la surveillance des opérations douanières aux bureaux frontières.

Enfin, pour une meilleure relation Douane-usager, une plateforme informatique de recueil et de traitement des plaintes et réclamations des clients dénommée « La tribune de l'utilisateur-client » a été mise en place.

L'ensemble de ces acquis a contribué à faire progresser les Douanes ivoiriennes vers les standards des Administrations modernes.

Toutefois, le retard observé au niveau de ces prestataires a constitué une contrainte majeure à la finalisation de certains projets. C'est le cas par exemple de :

- l'acquisition d'un scanner pour le Bureau frontière de Takikro et la construction de la plateforme ;
- l'installation du scanner à l'importation pour la DSDPSS ;
- la réalisation des travaux de réhabilitation des bâtiments du Bureau des Douanes de Booko (DR Man).

Toutes ces activités sont proposées pour être reconduites dans le PAS 2022.

IV.2. Recommandations

En interne, les efforts à fournir devront porter sur :

- la mise en œuvre efficace du Programme de Réformes et du Plan d'Actions Stratégiques 2022 ;
- l'application rigoureuse des recommandations du séminaire bilan 2021;
- l'amélioration de la prise en charge et l'évaluation des marchandises ;
- l'amélioration de l'efficacité de la lutte contre la fraude ;
- le renforcement de la facilitation des échanges pour soutenir l'activité économique ;
- la promotion des valeurs de bonne gouvernance au niveau des agents et des services.

L'annexe fiscale pour la gestion 2022 apparaît déjà comme un facteur favorable notamment par l'instauration d'un Droit Unique de Sortie (DUS) à l'exportation sur les granules de caoutchouc et les fonds de tasse d'hévéa.

CONCLUSION PARTIELLE

Le programme de réformes et de modernisation de la période 2018-2021 a couvert pratiquement tous les domaines et services et a induit des avancées notables. À l'issue de l'évaluation de ce programme 2018-2021, de nombreuses marges de progrès dans diverses fonctions opérationnelles et de soutien ont été identifiées. Il s'agit notamment de :

- renforcer la production et la diffusion des données statistiques ;
- poursuivre la dématérialisation des processus et procédures ;
- poursuivre la gouvernance informatique et l'interconnexion des systèmes informatiques ;
- renforcer le dispositif de lutte contre la fraude et la contrebande ;
- renforcer les capacités des ressources humaines.

La prise en compte des avancées réalisées, des retards dans la mise en œuvre de certaines réformes programmées et des pistes de progrès ci-dessus identifiées ainsi que l'intégration des normes et pratiques douanières internationales les plus récentes, ont permis d'élaborer une nouvelle stratégie pour la poursuite de la modernisation de l'Administration douanière ivoirienne afin de la conforter comme une Administration de référence dans la mobilisation des recettes, le soutien à la compétitivité des Entreprises et la protection du territoire et des citoyens.

PARTIE IV: LE PROGRAMME 3 « IMPOTS »

INTRODUCTION

Nommé Directeur Général des Impôts le 16 Juin 2016 **Monsieur OUATTARA Sié Abou**, Administrateur en chef des Services Financiers, est le Responsable du Programme 3 « Impôts » depuis la prise du décret n°2020-16 du 8 janvier 2020 portant désignation des Responsables de Programme des Ministères et Secrétariats d'Etat. Ce programme a pour missions :

- d'élaborer et d'appliquer la législation et la réglementation fiscales et parafiscales ;
- de préparer, de négocier et d'appliquer les conventions fiscales internationales ;
- de mener les opérations d'assiette, de liquidation et de contrôle de l'impôt pour le compte de l'Etat et des collectivités locales ;
- d'effectuer le recouvrement des recettes fiscales et parafiscales autres que de porte ;
- de gérer le contentieux fiscal ;
- d'assurer la conception, la création et la gestion du cadastre en zones urbaines et rurales ;
- d'assurer la conservation de la propriété foncière et des hypothèques ;
- d'assurer la gestion financière du domaine de l'Etat et des biens en déshérence ;
- de mener les opérations d'enregistrement et de timbre.

Le Rapport Annuel de Performance (RAP) du Programme « Impôts », élaboré au titre de l'exercice 2021, prend en compte les rapports trimestriels des Responsables du Budget Opérationnel de Programmes (RBOP) et s'articule autour des points suivants :

- Présentation de la stratégie du programme ;
- Réalisation du programme au cours de l'exercice 2021 ;
- Performance du programme ;
- Perspectives.

I. PRESENTATION DE LA STRATEGIE DU PROGRAMME

I.1. Objectif global du programme

Tableau 18 : Objectif global et résultats stratégiques du Programme « Impôts »

OBJECTIF GLOBAL (OG)	RESULTAT STRATEGIQUE (RS)	INDICATEURS DE PERFORMANCE (IP)	METHODES DE CALCUL / SOURCES DE COLLECTE
OG 3 : Mobiliser les ressources fiscales et non fiscales intérieures de l'Etat	RS 3 : la mobilisation des ressources fiscales et non fiscales est accrue	IP 3.1 : Taux de réalisation des objectifs de recettes fiscales et non fiscales	Recettes totales mobilisées / objectif de recettes Source : Rapport d'activités DGI

Source : DPPD-PAP 2021-2023

La mise en œuvre des activités du Programme « Impôts » permettra à moyen terme d'atteindre l'Objectif global 3 du Ministère, à savoir « Mobiliser les ressources fiscales et non fiscales intérieures de l'Etat » mesuré par un indicateur qui est le taux de réalisation des objectifs de recettes fiscales et non fiscales.

I.2. Financement du programme

Tableau 19: Exécution financière du programme 3

Nature de dépense	Budget voté 2021 (BV)	Collectifs 2021 (C)	Budget actuel 2021 (BA)	Ordonnancement 2021 (O)	Ecart (E) = (BA) - (O)	Taux de réal=(O/BA)x 100
2208501 Pilotage de l'administration fiscale et appui aux services						
2 Biens et services	6 876 135 844	15 176 135 844	17 632 026 375	17 579 560 560	52 465 815	99,70%
4 Investissements	500 000 000	500 000 000	13 251 533 532	13 251 533 532	0	100%
Total 2208501 Pilotage de l'administration fiscale et appui aux services	7 376 135 844	15 676 135 844	30 883 559 907	30 831 094 092	52 465 815	99,83%
2208502 Etablissement de l'assiette de l'impôt						
2 Biens et services	318 470 960	318 470 960	314 964 810	310 953 355	4 011 455	98,73%
Total 2208502 Etablissement de l'assiette de l'impôt	318 470 960	318 470 960	314 964 810	310 953 355	4 011 455	98,73%

Nature de dépense	Budget voté 2021 (BV)	Collectifs 2021 (C)	Budget actuel 2021 (BA)	Ordonnancement 2021 (O)	Ecart (E) = (BA) - (O)	Taux de réal=(O/BA)x 100
2208503 Contrôle de l'impôt						
2 Biens et services	39 550 205	39 550 205	38 543 190	38 543 190	0	100%
4 Investissements	15 000 000	15 000 000	0	0	0	0%
Total 2208503 Contrôle de l'impôt	54 550 205	54 550 205	38 543 190	38 543 190	0	100%
2208504 Recouvrement et comptabilisation des recettes						
2 Biens et services	401 376 300	401 376 300	387 913 350	387 514 560	398 790	99,90%
Total 2208504 Recouvrement et comptabilisation des recettes	401 376 300	401 376 300	387 913 350	387 514 560	398 790	99,90%
2208505 Cadastre et gestion de la propriété foncière						
2 Biens et services	237 119 930	237 119 930	231 157 245	230 764 345	392 900	99,83%
4 Investissements	173 467 692	173 467 692	173 000 000	173 000 000	0	100%
Total 2208505 Cadastre et gestion de la propriété foncière	410 587 622	410 587 622	404 157 245	403 764 345	392 900	99,90%
Synthèse des natures de dépense						
2 Biens et services	7 872 653 239	16 172 653 239	18 604 604 970	18 547 336 010	57 268 960	99,69%
4 Investissements	688 467 692	688 467 692	13 424 533 532	13 424 533 532	0	100%
TOTAL	8 561 120 931	16 861 120 931	32 029 138 502	31 971 869 542	57 268 960	99,82%

Source : RAP 2020 / Loi des Finances initiale 2021/ Situation d'exécution du budget 2021 du 31/01/2022

En 2021, les ressources du programme inscrites dans la Loi de finances initiale s'élèvent à **8 561 120 931 F CFA**. Celles-ci sont constituées de dépenses de biens et services d'un montant de **7 872 653 239 F CFA** (92%) et de dépenses d'investissement de **688 467 692 F CFA** (08 %).

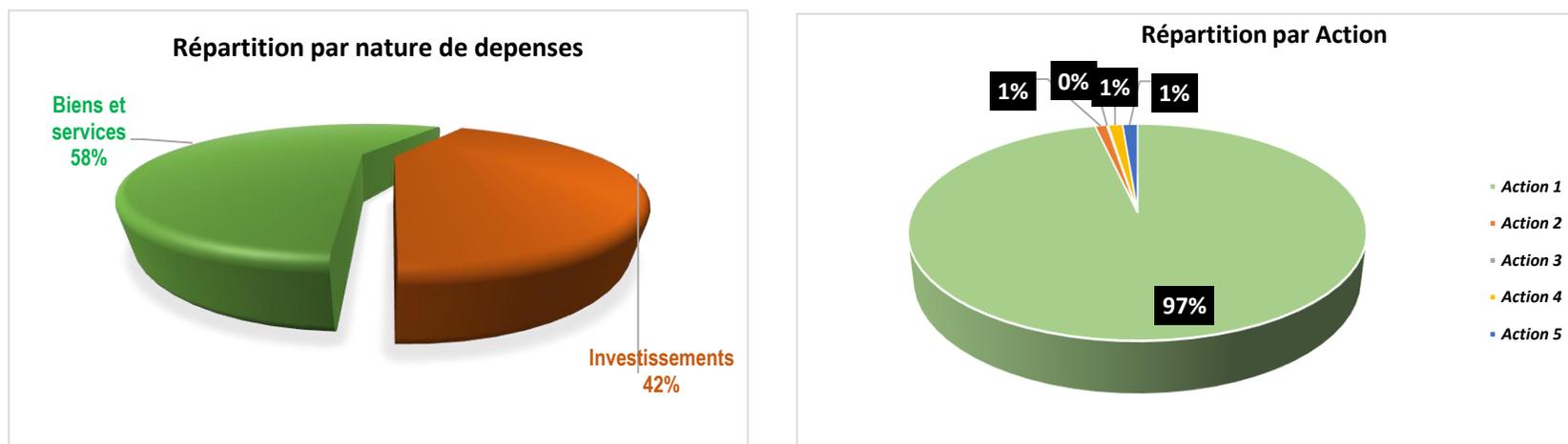
La dotation de l'action 1 « Pilotage de l'administration fiscale et appui aux services » représente la part la plus importante du budget du programme en raison des dépenses de biens et services dont le montant s'élève à **6 876 135 844 F CFA**. A la faveur du collectif budgétaire, le budget voté de cette action a connu une hausse de **8 300 008 000 FCFA** soit 96,95% en raison de l'augmentation des dépenses de biens et services qui sont passées de **6 876 135 844 FCFA** à **15 176 135 844 FCFA**.

Par rapport au collectif, le budget actuel du programme a connu une hausse de 15 168 017 571 F CFA (+90%) pour ressortir à 32 029 138 502 FCFA. Cette augmentation est essentiellement imputable au relèvement de la dotation allouée à l'action 1 « Pilotage de l'administration fiscale et appui aux services » pour des dépenses supplémentaires de 12 751 533 532 F CFA au titre des investissements et de 2 455 890 531 F CFA pour les biens et services.

Il faut noter que les dépenses supplémentaires en investissements ont permis de prendre en charge les opérations de compensations avec le BNETD (arrêté n° 0773 /MBPE/DGBF/DBE2/DFA du 23 décembre 2021) et la SNDI (arrêté n° 0423 /MBPE/DGBF/DBE2/DFA du 22 juin 2021). En ce qui concerne les biens et services, les dépenses supplémentaires ont servi à l'acquisition des timbres sécurisés mis à la disposition des mairies et des services fiscaux.

La répartition du budget actuel par nature de dépenses et par action se présente comme suit :

Figure 13 : Répartition du budget actuel du Programme 3



Source : SIGOBE(31/01/2022)

II. REALISATIONS DU PROGRAMME « IMPOTS » AU COURS DE L'EXERCICE 2021

II.1. Exécution du budget

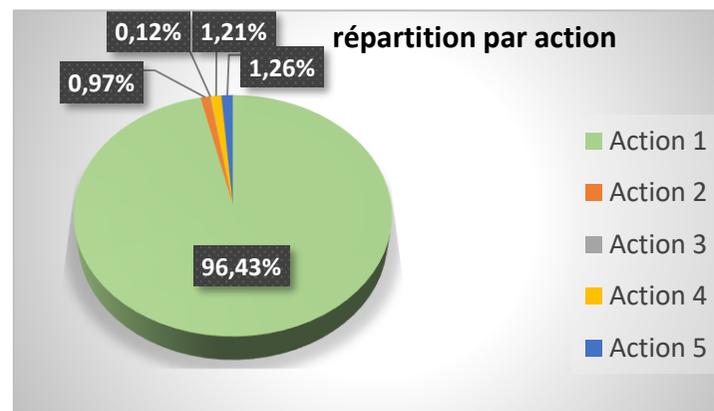
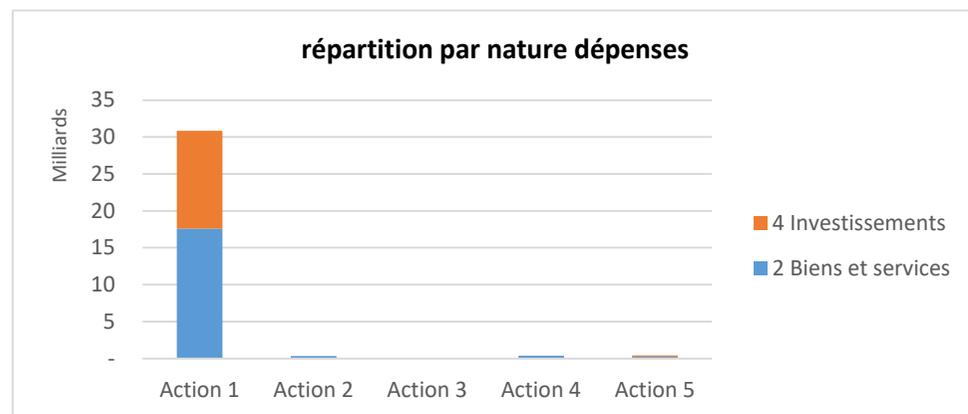
II.1.1. Exécution des crédits budgétaires par action et par nature de dépenses

Tableau 20 : Exécution financière par action du programme 3

Action	Personnel		Biens et Services		Transferts		Investissement		Total	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
2208501 Pilotage de l'administration fiscale et appui aux services			5 850 034 117	17 579 560 560			258 231 369	13 251 533 532	6 108 265 486	30 831 094 092
2208502 Etablissement de l'assiette de l'impôt			277 743 087	310 953 355					277 743 087	310 953 355
2208503 Contrôle de l'impôt			5 598 525	38 543 190				0	5 598 525	38 543 190
2208504 Recouvrement et comptabilisation des recettes			315 198 168	387 514 560					315 198 168	387 514 560
2208505 Cadastre et gestion de la propriété foncière			183 677 901	230 764 345			84 800 000	173 000 000	268 477 901	403 764 345
Total	0	0	6 632 251 798	18 547 336 010	0	0	343 031 369	13 424 533 532	6 975 283 167	31 971 869 542

Source : RAP 2020 / Situation d'exécution du budget 2021 du 31/01/2022

Figure 14 : Niveau de réalisation du budget du Programme 3



Source : SIGOBE (31/01/2022)

Le budget actuel du Programme « Impôts », qui est de **32 029 138 502 F CFA**, a été exécuté à hauteur de **31 971 869 542 F CFA**, soit un taux de **99,82%** décliné comme suit :

- dépenses de biens et services exécutées à 99,69 % ;
- dépenses d'investissement exécutées à 100%.

La dotation de l'action 1 « Pilotage de l'administration fiscale et appui aux services » concentre 96 % de la dotation du programme avec un taux d'exécution de 99,83%. Cette performance s'explique par :

- l'exécution des dépenses d'investissement à hauteur de 13 251 533 532 (100%), essentiellement consacrées à la prise en charge des opérations de compensation en investissement entre la DGI, la SNDI et le BNETD ;
- l'acquisition de biens et services à hauteur de 17 579 560 560 (99,70%) pour le fonctionnement des Directions centrales de l'administration fiscale, des Directions Régionales et ainsi que des timbres sécurisés mis à la disposition des mairies et des services fiscaux.

Les crédits de l'action 2 « Etablissement de l'assiette de l'impôt », qui représentent 1% de la dotation du programme, affichent un taux d'exécution de 98,73%. Ces ressources ont essentiellement servi pour les dépenses de fonctionnement des Services d'Assiettes des Impôts (SAI).

Pour les crédits de l'action 3 « Contrôle de l'impôt », ils représentent 0,12 % de la dotation du programme avec un taux d'exécution de 100%. Composée uniquement de dépenses de biens et services, ces ressources ont été consacrées au bon fonctionnement des services régionaux de brigade.

Le budget de l'action 4 « Recouvrement et comptabilisation des recettes » représente 1,21 % de la dotation du programme avec un taux d'exécution de 99,90%. Ces ressources, composées essentiellement de biens et services, ont permis le fonctionnement de la Recette Principale, des services de recettes diverses et des Régies.

Enfin, les crédits de l'action 5 « Cadastre et gestion de la propriété foncière » représentent 1,26% de la dotation du programme avec un taux d'exécution de 99,90%. L'exécution de ces dotations a permis de poursuivre la réalisation des travaux cadastraux, la gestion de la propriété foncière et l'enregistrement des timbres.

II.1.2. Suivi des investissements

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

Tableau 21 : Exécution des investissements du programme « Impôts »

Projets	Année de démarrage	Année de fin	Coût total	Budget Voté 2021	Budget Actuel 2021	Réalisation 2021
Projet 1 : Réhabilitation des locaux de la DGI	2020	2023	5 119 000 000	500 000 000	499 988 213	499 988 213
<i>Sur financement intérieur</i>			5 119 000 000	500 000 000	499 988 213	499 988 213
<i>Sur financement extérieur</i>						
Projet 2 : Faire les travaux Cadastraux (DGI)	2012	2022	16 000 000 000	173 467 692	173 000 000	173 000 000
<i>Sur financement intérieur</i>			16 000 000 000	173 467 692	173 000 000	173 000 000
<i>Sur financement extérieur</i>						
Projet 3 : Contrôler les Flux et la Taxation des Services de Télécommunication / MERCURE-DGI	2020	2022	1 640 000 000	15 000 000	0	0
<i>Sur financement intérieur</i>			1 640 000 000	15 000 000	0	0
<i>Sur financement extérieur</i>						
Projet 4 : Prendre en charge les opérations de compensations en investissement / SNDI	2021	2021	2 450 253 633	0	2 450 253 633	2 450 253 633
<i>Sur financement intérieur</i>			2 450 253 633	0	2 450 253 633	2 450 253 633
<i>Sur financement extérieur</i>						
Projet 5 : Prendre en charge les Opérations de Compensations / BNETD	2021	2021	10 301 291 686	0	10 301 291 686	10 301 291 686
<i>Sur financement intérieur</i>			10 301 291 686	0	10 301 291 686	10 301 291 686
<i>Sur financement extérieur</i>						
Total programme (Impôts)			35 510 545 319	688 467 692	13 424 533 532	13 424 533 532
<i>Sur financement intérieur</i>	-	-	35 510 545 319	688 467 692	13 424 533 532	13 424 533 532
<i>Sur financement extérieur</i>	-	-	-			

Source : Loi des Finances initiale de l'année 2021 / Tirage SIGOBE

Au titre des investissements, le programme « Impôts » a bénéficié d'une dotation budgétaire initiale de 688 467 692 FCFA. Au cours de la gestion, cette dotation a connu une hausse de 12 736 065 840 FCFA pour s'établir à 13 424 533 532 FCFA. Cette augmentation est essentiellement due à la prise en charge des opérations de compensations avec le BNETD et la SNDI pour des montants respectifs de **10 301 291 686** FCFA et **2 450 253 633** FCFA. La dotation du budget actuel consacrée aux investissements d'un montant de **13 424 533 532** FCFA a entièrement été exécuté.

En dehors des opérations de compensations, les projets suivants ont enregistré des taux d'exécution financière satisfaisants :

Le projet « **Réhabilitation des locaux de la DGI** », d'un coût total de 5 119 000 000 F CFA a démarré en 2020. Le montant prévu en 2021 qui est de 499 988 213 a été entièrement exécuté. Cette dotation a servi à réhabiliter :

- les sites fiscaux (Directions Régionales et Centres des Impôts) de Dabou, Soubré, Biétry, Aboisso et Songon ;
- le Cabinet du Directeur des Moyennes Entreprises de Cocody vallon.

Le projet « **Faire les travaux Cadastraux (DGI)** », d'un coût total de 16 000 000 000 F CFA a démarré en 2012. Le montant prévu en 2021 qui est de 173 000 000 FCFA a été entièrement exécuté. Ces crédits ont servi à cadastrer les localités de Bouandougou, Sarhala, Gboguedia, Guessabo.

II.2. Évolution des effectifs

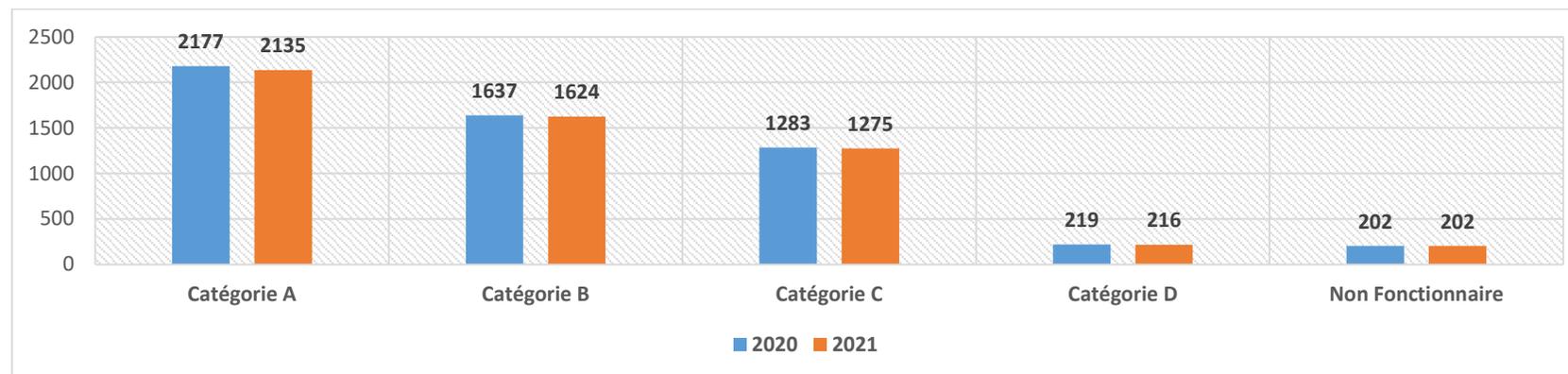
Les effectifs du programme sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 22 : Exécution des prévisions d'effectifs du programme 3

	Effectif en fin 2020	2021				
		Besoins exprimés	Prévisions	Besoins satisfaits	sorties	Effectif en fin 2021
Catégorie A	2 177	130	126	19	61	2 135
Catégorie B	1 637	161	150	9	22	1 624
Catégorie C	1 283	183	78	4	12	1 275
Catégorie D	219	75	31	1	4	216
Non fonctionnaire	202	0	0	0	0	202
TOTAL	5 518	549	385	33	99	5 452

Source : DRHF/DGI

Figure 15 : Répartition du personnel du Programme 3 par catégorie



Source : DRHF/DGI

L'effectif du personnel de la DGI à fin décembre 2021 se chiffre à 5 452 agents contre 5 518 agents à fin 2020 (y compris l'effectif des agents contractuels qui est de 202 en 2020 et 2021), soit une baisse de **66** agents. Les agents de catégorie A occupent une part importante du personnel (39%) suivi par la catégorie B (30%), la catégorie C (23%), la catégorie D (4%) et les non fonctionnaires (4%).

Au terme de l'année 2021, la DGI a enregistré 99 sorties de carrière (38 décès et 61 départs à la retraite) contre seulement 33 entrants alors que les besoins en personnels exprimés par les différents services se chiffrent à 549 agents. Cette réduction des effectifs est liée essentiellement à la mesure de suspension des affectations des fonctionnaires à l'endroit des Ministères en charge de l'Economie et du Budget prise par le Premier Ministre.

Pour toutes les catégories d'emplois, les effectifs ont baissé entre 2020 et 2021. Cette baisse des effectifs est plus accentuée au niveau de la catégorie A (effectif réduit de 42 agents) et la catégorie B (effectif réduit de 13 agents).

Dans l'ensemble, l'effectif de la DGI a connu une baisse de 1,2% entre 2020 et 2021, toujours en lien avec la mesure de suspension des affectations.

II.3. Bilan des activités en rapport avec les axes stratégiques

Au terme de l'année 2021, les objectifs de recettes assignés à la DGI ont été atteints, malgré quelques facteurs de risques liés à l'évolution de la conjoncture internationale, notamment le rétrécissement du cours international des produits agricoles et la persistance de la crise sanitaire de la COVID-19. Ces résultats découlent d'une part, de l'amélioration du cadre macroéconomique et des mesures de politique fiscale et d'autre part, des mesures de modernisation, d'administration et d'encadrement de proximité des agents et des services.

En vue d'améliorer significativement le taux de pression fiscale tout en veillant à une meilleure répartition de la charge fiscale, le Gouvernement a pris des mesures dont les principales sont :

- l'aménagement des dispositions relatives à la limitation de la déduction des sommes versées entre Entreprises ivoiriennes appartenant au même groupe ;
- la suppression de certaines exonérations, notamment en matière de TVA, de BIC et de patentes ;
- la réforme de la taxe sur les boissons alcoolisées et les vins importés pour la fabrication de produits finis ;
- l'institution de droits d'accises sur certains produits cosmétiques ;
- l'extension de la contribution des patentes aux véhicules à moteur à deux ou trois roues à usage de transport public .

III. PERFORMANCE DU PROGRAMME

Analyse détaillée et explication des résultats (objectifs spécifiques et indicateurs)

Tableau 23 : Evolution des indicateurs du programme 3

Indicateur	Unité	REALISATIONS	2021	
		2020	Prévision	Réalisation
Objectif spécifique 1 : Renforcer les capacités opérationnelles des services de la DGI				
Taux de réalisation du PAS du programme impôts	%	74	80	77
Objectif spécifique 2 : Elargir l'assiette fiscale				
Taux d'accroissement annuel du nombre de contribuables du divers	%	38,1	5	7,1
Taux d'accroissement annuel des parcelles imposées	%	3,1	10	5,9
Objectif spécifique 3 : Réduire la fraude fiscale				
Taux d'accroissement annuel du nombre de contribuables contrôlés	%	-48,10	5	117
Taux d'exécution du programme de contrôle	%	26,9	46	93
Objectif spécifique 4 : Assurer le recouvrement et la traçabilité des recettes fiscales intérieures				
Taux de contributeurs effectifs en TVA	%	20,7	36	59,3
Taux de contributeurs effectifs en ITS	%	30,9	51	56
Taux de recouvrement des émissions impôts fonciers	%	63,5	85	82

Source : DPESF/DGI

En 2021, le programme « Impôts » est axé sur huit (8) indicateurs qui découlent de quatre (04) objectifs spécifiques contenus dans le DPPD-PAP 2021-2023.

Objectif spécifique 1 : Renforcer les capacités opérationnelles des services de la DGI

Indicateur 1 : Taux de réalisation du PAS du Programme « impôts »

Source de données : Rapport d'activités DGI

Mode de calcul : $(\text{Nombre d'actions réalisées} / \text{nombre d'actions prévues}) \times 100$

Valeurs cibles : 80% en 2021 ; 80% en 2022 et 80% en 2023

Analyse de l'indicateur : Cet indicateur traduit l'efficacité globale des services de la DGI. Il représente la part des actions réalisées dans l'ensemble des actions programmées. Le PAS de la DGI au titre de l'année 2021 a été réalisé à hauteur de 77% (23 actions réalisées sur 30 programmées) pour une prévision de 80%. Celles relevant de la compétence exclusive de la DGI ont été entièrement exécutées. Il s'agit entre autres :

- du développement d'un outil formel de contrôle des déclarations ;
- de l'implémentation d'un système actualisé de notation des contribuables (scoring) ;
- de la formation des agents formateurs de la DGI sur le SYCOHADA révisé ;
- de la négociation de conventions fiscales avec plusieurs pays notamment : la République Tchèque, le Vietnam, les Emirats Arabes Unis, la Biélorussie, le Japon, le Rwanda, la Turquie et le Qatar ;
- de la réalisation d'une solution d'informatique décisionnelle (reporting, tableaux de bord...).

Les actions en cours ou non encore réalisées sont essentiellement celles soumises au financement de la Banque Africaine de Développement (BAD) à travers le Projet d'Appui à la Gestion Economique et Financière (PAGEF) logé au Ministère de l'Economie et des Finances (MEF). Il s'agit notamment :

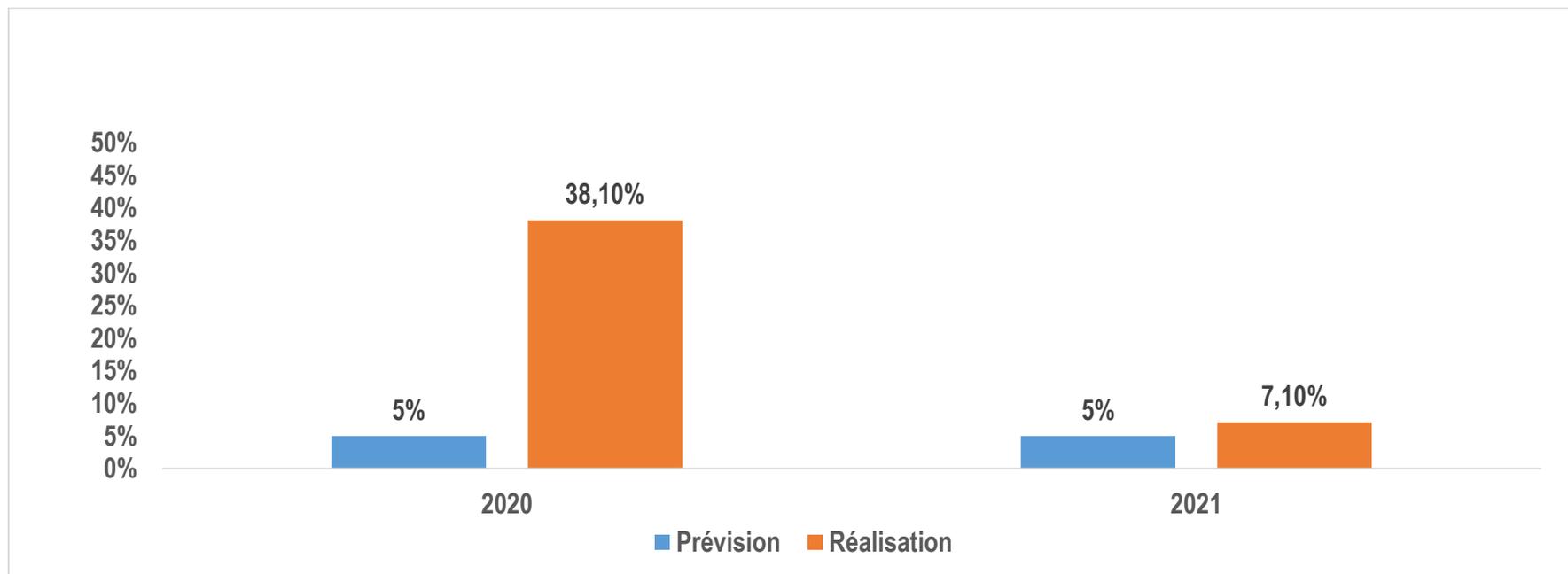
- de la formation de 10 agents de la DGI sur les bases de développement d'application web ;
- de la formation de 05 agents de la DGI en administration des systèmes ;
- de la formation de 65 agents de la DGI sur les logiciels comptables de réforme (SAARI et SAP) ;
- du projet de renforcement du cadastre dans le district d'Abidjan.

Ce retard est lié à la complexité des procédures d'octroi des marchés et de décaissement du PAGEF. Pour une meilleure prise en charge de ces actions en 2022, les différents TDR ont été élaborés par la DGI et transmis à la cellule technique de coordination du PAGEF du MEF. Outre ces actions, un accent particulier sera mis sur la communication, la sensibilisation et l'information en direction des contribuables et de tous les partenaires de la DGI. Par ailleurs, la DGI procédera à la réalisation d'études dans les secteurs à fort enjeu, notamment les activités de commerce électronique, minières, le foncier et le secteur informel et réalisera des enquêtes d'opinion auprès des contribuables afin d'améliorer son offre de services.

Objectif spécifique 2 « Elargir l'assiette fiscale »

Indicateur 1 : Taux d'accroissement annuel du nombre de contribuables des impôts divers

Figure 16 : Taux d'accroissement annuel du nombre de contribuables des impôts divers



Source : DPESF/DGI

Source de données : Rapport d'activités DGI

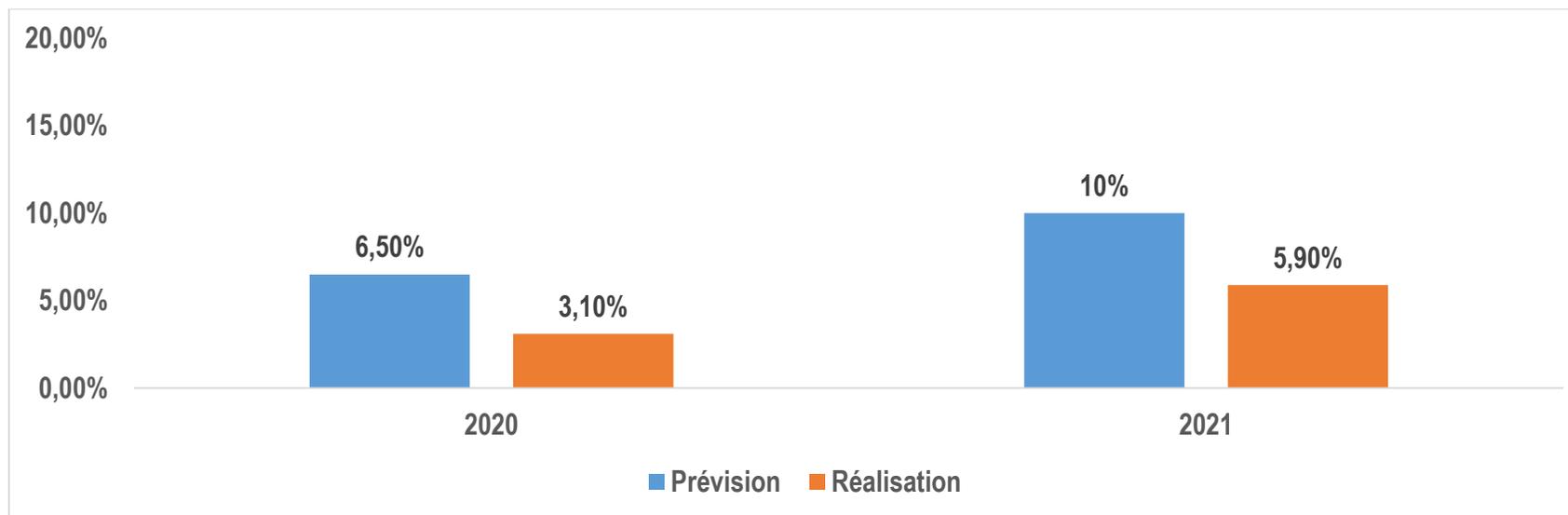
Mode de calcul : $(\text{Nombre de contribuables année N} / \text{Nombre de contribuables année N-1}) \times 100$

Valeurs cibles : 5% en 2021 ; 5% en 2022 et 5% en 2023

Analyse de l'indicateur : Cet indicateur permet de mesurer la performance annuelle réalisée en matière d'élargissement de l'assiette des impôts divers. Le fichier de contribuables du divers s'est établi à 195 847 en 2021 pour une projection de 192 042, soit un écart positif de 3 805. Le taux de progression de 7,1% en 2021 est supérieur à l'objectif d'accroissement annuel de 5% assigné à la DGI. Cette performance résulte essentiellement de l'intensification des opérations de recensement de nouveaux contribuables et l'amélioration de la qualité du fichier des contribuables à travers la poursuite de l'opération d'assainissement qui a permis de traiter les dossiers en cessation de fait.

Indicateur 2 : Taux d'accroissement annuel des parcelles imposées

Figure 17 : Taux d'accroissement annuel des parcelles imposées



Source : DPESF/DGI

Source de données : Rapport d'activités DGI

Mode de calcul : (Nombre de parcelles imposées année N / Nombre de parcelles imposées année N-1) x100

Valeurs cibles : 10% en 2021 ; 10% en 2022 et 10% en 2023

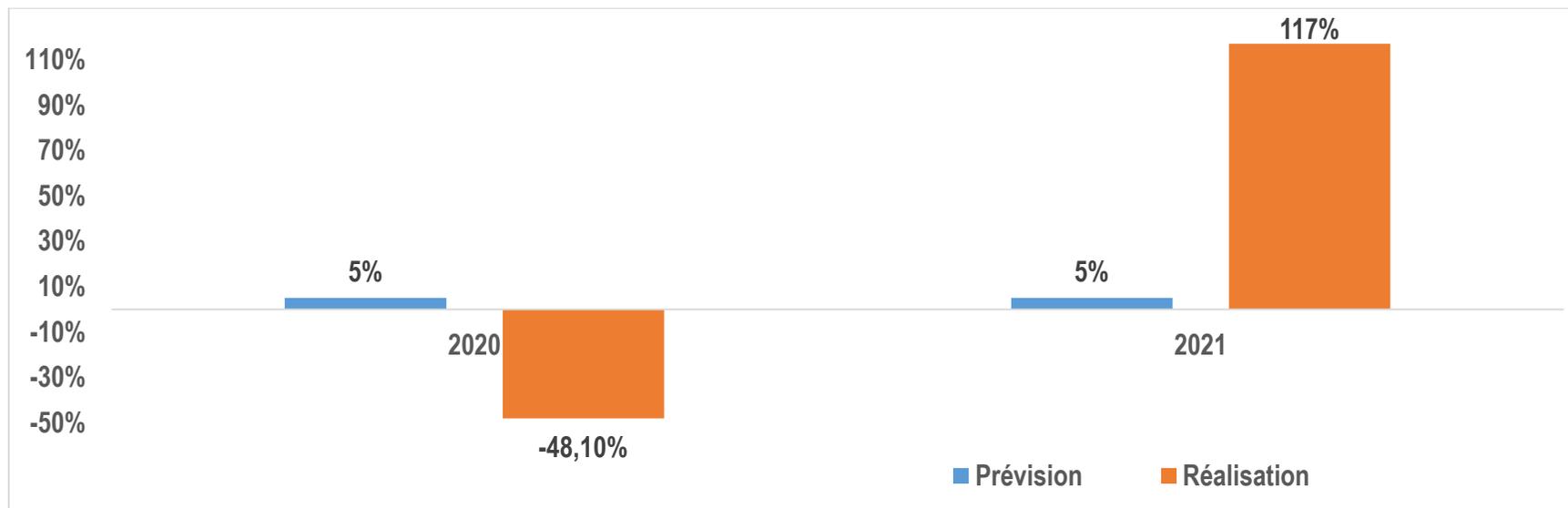
Analyse de l'indicateur : Cet indicateur permet de mesurer la performance annuelle réalisée en matière d'élargissement de l'assiette des impôts fonciers (imposition de parcelles cadastrées). En 2021, il s'est établi à 5,9% pour un objectif annuel de 10%. Cette contre-performance résulte du retard observé dans la mise en œuvre des Projets d'Infrastructures pour le Développement Urbain et la Compétitivité des Agglomérations Secondaires (PIDUCAS) financé par la Banque Mondiale et le Projet d'Appui à la Gestion Economique et Financière (PAGEF) de la BAD.

Malgré le retard enregistré dans la mise en œuvre des projets financés par les partenaires financiers, qui devraient contribuer au renforcement du cadastre national et la prise en compte de nouveaux contribuables, le nombre total de parcelles imposées par la DGI est passé de 598 628 en 2020 à 634 148 en 2021, soit une progression de 35 520 parcelles imposées.

Objectif spécifique 3 : « réduire la fraude fiscale »

Indicateur 1 : Taux d'accroissement annuel du nombre de contribuables contrôlés

Figure 18 : Taux d'accroissement annuel du nombre de contribuables contrôlés



Source : DPESF/DGI

Source de données: Rapport d'activités DGI

Mode de calcul : $(\text{Nombre de contribuables contrôlés année N} / \text{Nombre de contribuables contrôlés année N-1}) \times 100$

Valeurs cibles : 5% en 2021 ; 5% en 2022 et 5% en 2023

Analyse de l'indicateur : Cet indicateur permet de mesurer l'évolution annuelle du nombre de contribuables contrôlés. En 2020, la mesure de suspension du contrôle fiscal pour alléger la charge fiscale des entreprises éprouvées par la crise sanitaire a négativement impacté cet indicateur (-48,10%). En 2021, l'on note une forte progression du nombre de dossiers contrôlés en raison d'une part, du rattrapage suite à la levée de la mesure de suspension du contrôle et d'autre part, du renforcement des effectifs des brigades de contrôle. Ainsi, 2.552 contribuables ont été contrôlés en 2021 contre 1.175 en 2020, soit une hausse de 117%.

Indicateur 2 : Taux d'exécution du programme de contrôle

Source de données : Rapport d'activités DGI

Mode de calcul : (Nombre de dossiers au programme ayant fait l'objet de notification définitive / Nombre de dossiers inscrits au programme) x100

Valeurs cibles : 46% en 2021 ; 48% en 2022 et 50% en 2023

Analyse de l'indicateur : Cet indicateur traduit l'efficacité de la DGI dans la réalisation des activités de contrôle fiscal. En 2021, sur une cible de 46%, la DGI a réalisé 93% du programme de contrôle, soit une performance de 47 points. Comparativement à 2020, ce taux connaît une hausse de 66,1 points (26,9% à 93%). Cette performance provient à la fois de la déconcentration et du renforcement du personnel des services de contrôle et aussi du rattrapage des contrôles suite à la période de grâce accordée dans le cadre de la lutte contre la COVID-19.

Objectif spécifique 4 « Assurer le recouvrement et la traçabilité des recettes fiscales intérieures »

Indicateur 1 : Taux moyen de contributeurs effectifs en TVA

Source de données : Rapport d'activités DGI

Mode de calcul : (Nombre de contribuables ayant payé l'impôt TVA / Nombre de contribuables assujettis à l'impôt TVA) x100

Valeurs cibles : 36% en 2021 ; 38% en 2022 et 39% en 2023

Analyse de l'indicateur : Cet indicateur se définit comme le nombre de contribuables ayant contribué aux recettes de la TVA (quel que soit le montant) au cours de l'année rapporté au nombre total de contribuables redevables de cet impôt. Il vise à mesurer la justice fiscale (chacun devant payer les droits dus). En 2021, les recettes brutes en matière de TVA ont connu une progression significative de 21,7% par rapport à 2020 (de 505,5 milliards de F CFA en 2020 à 615,3 milliards de F CFA en 2021) et ce, en dépit de la crise énergétique qui a négativement impacté les activités économiques au cours du 2ème trimestre 2021. Cette hausse des recettes s'explique par la mise en œuvre du plan de rationalisation des exonérations et la surveillance de cette taxe dans tous les services fiscaux, à travers la relance systématique des défaillants, l'exploitation des états des taxes déductibles et le renforcement de l'encadrement de proximité.

Indicateur 2 : Taux moyen de contributeurs effectifs en ITS

Source de données : Rapport d'activités DGI

Mode de calcul : (Nombre de contribuables ayant payé l'impôt ITS / Nombre de contribuables assujettis à l'impôt ITS) x100

Valeurs cibles : 51% en 2021 ; 53% en 2022 et 54% en 2023

Analyse de l'indicateur : Cet indicateur se définit comme le nombre de contribuables ayant contribué aux recettes des ITS (quel que soit le montant) au cours de l'année rapporté au nombre total de contribuables redevables de cet impôt. L'objectif visé par cet indicateur a été atteint en 2021 avec un taux de 56% pour une cible de 51%. En effet, le nombre d'assujettis aux ITS était de 136 608 en 2021 parmi lesquels 56% se sont acquittés de leurs taxes. Cette performance a été possible essentiellement grâce à l'évolution favorable des paiements effectués au titre des salariés du secteur privé (+3 milliards), au suivi plus accentué des contribuables dans les services de base et à l'exploitation des états 301 et les opérations spécifiques de relance des entreprises défaillantes, effectuées par l'administration fiscale à la faveur de la modernisation du système d'information (déploiement du Système Intégré de Gestion des Impôts en Côte d'Ivoire (SIGICI) dans tous les services des impôts sur tout le territoire national depuis septembre 2020).

Indicateur 3 : Taux de recouvrement des émissions d'impôts fonciers

Source de données : Rapport d'activités DGI

Mode de calcul : $(\text{Montant des droits recouverts} / \text{Montant des droits émis}) \times 100$

Valeurs cibles : 85% en 2021 ; 90% en 2022 et 93% en 2023

Analyse de l'indicateur : Cet indicateur se définit comme le rapport entre le montant des droits recouverts et le montant des droits émis. En 2021, 132 milliards de F CFA ont été recouverts au titre de l'impôt foncier pour un objectif de 161 milliards de F CFA, soit un taux de réalisation de 82% contre un objectif de 85%. Cette relative contre-performance résulte du retard observé dans la mise en œuvre des projets PIDUCAS et PAGEF qui devraient permettre la prise en compte de nouveaux contribuables.

Toutefois, comparées à celles de 2020 qui s'établissent à 106 milliards de F CFA, les réalisations de 2021 sont en hausse de 26 milliards de F CFA, soit une progression de 24,5%.

Les rendements de l'année 2022 pourront être améliorés à travers :

- la poursuite des travaux du CORIF ;
- le renforcement de l'encadrement de proximité des agents;
- la finalisation des projets de renforcement du cadastrage en cours dans plusieurs localités ;
- l'utilisation, par tous les services, de l'applicatif « e-cadastre Côte d'Ivoire » qui permettra d'améliorer la qualité des émissions.

IV. PERSPECTIVES

IV.1. Leçons apprises

La gestion 2021 a été marquée par la mise en œuvre des réformes budgétaires initiées dans l'espace UEMOA, en application des dispositions de la directive n° 06/2009/CM/UEMOA concernant la transparence de la gestion publique. Cette approche, fondée sur la gestion axée sur les résultats, a permis à la DGI, dans la réalisation des objectifs assignés, de bénéficier de ressources plus importantes par rapport aux années antérieures.

La déconcentration totale de la gestion budgétaire opérée en 2021 a permis d'une part, aux services de base d'être plus opérationnels et d'autre part, au programme « Impôts » d'améliorer ses performances dans certains domaines, notamment ceux relatifs à l'élargissement de l'assiette, au recouvrement des arriérés d'impôt et au contrôle fiscal.

Au niveau qualitatif, la digitalisation a permis d'assurer une meilleure prise en charge des recettes en général et de les sécuriser.

Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des activités sont liées à la crise sanitaire de la Covid-19 qui a impacté négativement les délais de réalisation des projets de SIGICI (fiscalité immobilière, module de contrôle fiscal, etc.). Par ailleurs, le délai d'exécution de certains projets a été rallongé en raison des difficultés de financement sur les ressources intérieures ou par les partenaires financiers. Ainsi, certaines acquisitions d'infrastructures serveurs et réseaux n'ont pu être effectives. De même, de nombreux projets de formation qui devraient être financés par le PAGEF n'ont pu être réalisés.

IV.2. Recommandations

Comme stratégie en 2022, le programme « Impôts » devrait maintenir le cap des réformes mises en œuvre ou en cours d'exécution, en vue d'une part, de l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés et d'autre part, de son adaptation aux mutations induites par l'évolution du monde à l'ère du numérique.

Cette ambition ne sera réalisée que par la mise en œuvre de façon effective du PAS 2022, à travers les actions majeures ci-après :

- la finalisation et la mise en exploitation de tous les modules complémentaires du SIGICI (fiscalité immobilière, contrôle fiscal, scoring, etc.) ;
- la poursuite de la mise en œuvre du schéma directeur du système d'information ;
- la réalisation effective de toutes les sessions de formation prévues avec le PAGEF ;
- la réalisation d'études dans les secteurs à fort enjeu, notamment les activités de commerce électronique, les activités minières, le foncier et le secteur informel ;
- la conduite d'audits périodiques du système de sécurité informatique de la DGI ;
- le traitement diligent des dossiers à travers la mise en œuvre de la Gestion Electronique des Documents (GED) ;
- le renforcement du cadastre national ;
- la mise en place d'un système de contrôle des flux de communication dans le cadre d'actions concertées avec l'ARTCI ;
- la réalisation d'enquêtes d'opinion auprès des contribuables.

CONCLUSION PARTIELLE

Au terme de l'exercice 2021, l'objectif global assigné à la DGI, qui est la mobilisation des ressources fiscales intérieures a été atteint à 105,5% sur une cible de 100%. Ces résultats découlent d'une part, de l'amélioration du cadre macroéconomique et des mesures de politique fiscale et d'autre part, des mesures de modernisation, d'administration et d'encadrement de proximité des agents et des services.

Au niveau budgétaire, malgré les difficultés liées à la maîtrise des nouveaux outils de gestion dans le cadre du basculement en mode budget-programmes, le budget alloué au Programme « Impôts », d'un montant global de 32 029 138 502 F CFA, a été exécuté à 99,82% contre 95,6% en 2020. Cette dotation budgétaire a permis de réaliser les actions majeures suivantes :

- la poursuite de la modernisation de l'Administration fiscale à travers la digitalisation des procédures et processus ;
- la réalisation d'importants investissements tels que les travaux cadastraux, la réhabilitation des locaux, l'acquisition de timbres sécurisés au profit des Mairies et des Services Fiscaux, l'équipement des services en matériels roulants et en matériels informatiques ;
- la couverture des charges de fonctionnement (fournitures de bureau, consommables informatiques etc.).

En définitive, la plupart des cibles assignées au programme « Impôts » au titre de l'année 2021 ont été atteintes.

PARTIE V : LE PROGRAMME 4 « Budget »

INTRODUCTION

Nommé Directeur Général du Budget et des Finances, en décembre 2012, **Monsieur TRAORE Seydou**, Administrateur Général des Services Financiers, est le Responsable du Programme 4 « Budget », depuis la prise du décret n°2020-16 du 8 janvier 2020 portant désignation des Responsables de programme des Ministères et Secrétariats d'Etat. Ce programme a, conformément au décret n° 2019- 1120 du 18 décembre 2019 portant organisation du Ministère auprès du Premier Ministre, chargé du Budget et du Portefeuille de l'Etat, pour missions :

- la programmation pluriannuelle des ressources et des emplois ;
- le cadrage macro-financier des projets de lois de finances initiales et rectificatives ;
- la préparation des lois de finances de l'année ;
- le suivi de l'exécution du budget ;
- la reddition des comptes dans le cadre de la loi de règlement ;
- le contrôle financier et budgétaires des opérations de l'Etat et des Etablissements Publics Nationaux ;
- le contrôle a posteriori de la gestion des Collectivités Décentralisées ;
- l'analyse de l'effectivité et de l'efficacité des dépenses et leur impact sur les populations cibles ;
- le suivi de l'évaluation des dépenses publiques au fin de juger des progrès réalisés par rapport aux objectifs et aux résultats.

L'année 2021 a été marquée par la première évaluation de la performance des programmes à travers la rédaction des Rapports Annuels de Performance (RAP) au titre de l'exercice 2020. Dans le cadre de cette évaluation, la Direction Générale du Budget et des Finances a procédé à l'analyse des premiers RAP et a produit le Rapport Général sur la Performance (RGP) qui a été transmis à la Cour des Comptes et au Parlement.

Le Rapport Annuel de Performance (RAP) du programme Budget, élaboré au titre de l'exercice 2021, prend en compte les rapports trimestriels des Responsables du Budget Opérationnel de Programmes (RBOP) et s'articule autour des points suivants :

- Présentation de la stratégie du programme ;
- Réalisation du programme au cours de l'exercice 2021 ;
- Performance du programme ;
- Perspectives.

Il importe de rappeler que lors de l'élaboration du DPPD-PAP 2021-2023, le volet « Marchés publics » n'était pas érigé au rang de « Programme ». Les activités portant sur les marchés publics étaient incluses dans le Programme « Budget ». La Direction Générale des Marchés Publics a été créée par le décret n°2019-11 20 du 18 décembre 2019 portant organisation du Ministère auprès du Premier Ministre, chargé du Budget et du Portefeuille de l'Etat et rendue fonctionnelle avec la nomination du Directeur Général intervenue le 30 septembre 2020. A la suite de cette nomination, un nouveau programme dénommé « Marchés publics » a été créé. Toutes les données (architecture programmatique et cadre de performance) relatives aux marchés publics contenues dans le Programme Budget ont, par conséquent, été transférées dans le Programme « Marchés Publics » nouvellement créé.

I. PRESENTATION DE LA STRATEGIE DU PROGRAMME

I.1. Objectifs du programme

Tableau 24 : Objectif global et résultats stratégiques du Programme Budget

OBJECTIF GLOBAL (OG)	RESULTAT STRATEGIQUE (RS)	INDICATEURS DE PERFORMANCE (IP)	METHODES DE CALCUL / SOURCES DE COLLECTE
OG 4 : Renforcer la transparence et la gouvernance dans la gestion budgétaire.	RS 4 : la gouvernance des Finances Publiques est renforcée	IP 4.1 : Solde budgétaire	Recettes de l'Etat – dépenses de l'Etat Source : Rapport d'activités DGBF
		IP 4.2 : Taux de mise en œuvre des réformes des finances publiques	Nombre d'actions réalisées / Nombre d'actions prévues Source : Rapport d'activités DGBF

Source : DPPD-PAP 2021-2023

La mise en œuvre des activités du Programme « Budget » permettra à moyen terme d'atteindre l'Objectif global 4 du Ministère, à savoir renforcer la transparence et la gouvernance dans la gestion budgétaire mesuré par deux indicateurs que sont le solde budgétaire et le taux de mise en œuvre des réformes des finances publiques.

I.2. Financement du programme

Tableau 25: Exécution financière du programme 4

Natures de dépenses	Budget voté 2021 (BV)	Collectifs 2021 (C)	Budget actuel 2021 (BA)	Ordonnancement 2021 (O)	Ecart (E3) = (BA)-(O)	Taux de réal = (O/BA) x100
Action 4.1: Coordination et animation de l'administration budgétaire						
Personnel	322 314 156	322 314 156	322 140 000	322 140 000	0	100,00%
Biens et services	4 453 309 110	4 453 309 110	6 850 242 233	6 744 548 050	105 694 183	98,46%
Transferts	36 809 974	36 809 974	0	0	0	-
Investissements	3 423 696 339	3 163 305 269	10 335 286 901	4 685 286 901	5 650 000 000	45,33%
S/T Action 4.1	8 236 129 579	7 975 738 509	17 507 669 134	11 751 974 951	5 755 694 183	67,12%
Action 4.2: Préparation, élaboration, suivi et contrôle de l'exécution des lois des finances de l'année						
Personnel	1 176 228 024	1 120 964 024	559 174 560	515 774 560	43 400 000	92,24%
Biens et services	1 606 993 223	1 436 060 593	1 304 883 035	1 303 833 036	1 049 999	99,92%
Transferts	-	-	0	0	0	-
Investissements	5 000 000 000	5 000 000 000	9 356 999 915	9 356 999 915	0	100,00%
S/T Action 4.2	7 783 221 247	7 557 024 617	11 221 057 510	11 176 607 511	44 449 999	99,60%
Action 4.3: Contrôler les opérations budgétaires de l'Etat, des établissements publics nationaux, et des collectivités décentralisées						
Personnel	107 458 297	107 458 297	86 550 000	86 550 000	0	100,00%
Biens et services	58 272 247 304	58 161 764 101	71 701 697 941	71 701 697 941	0	100,00%
Transferts	100 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000	0	100,00%
Investissements	322 878 642	322 878 642	297 411 660	297 411 660	0	100,00%
S/T Action 4.3	58 802 584 243	58 692 101 040	72 185 659 601	72 185 659 601	0	100,00%
Action 4.4: Communication, qualité du service et gestion des ressources humaines et matérielles						
Personnel	597 306 567	597 306 567	95 659 000	95 659 000	0	100,00%
Biens et services	1 162 727 372	1 038 300 570	970 186 421	970 186 421	0	100,00%
Transferts	-	-	0	0	0	-
Investissements	7 981 103 955	7 871 022 931	6 461 017 971	6 461 017 971	0	100,00%
S/T Action 4.4	9 741 137 894	9 506 630 068	7 526 863 392	7 526 863 392	0	100,00%

Natures de dépenses	Budget voté 2021 (BV)	Collectifs 2021 (C)	Budget actuel 2021 (BA)	Ordonnancement 2021 (O)	Ecart (E3) = (BA)- (O)	Taux de réal = (O/BA) x100
Action 4.5: Gestion des systèmes d'information budgétaires						
Personnel	287 118 000	287 118 000	251 039 000	251 039 000	0	100,00%
Biens et services	2 413 562 385	2 385 367 609	2 294 910 910	2 294 910 910	0	100,00%
Transferts	-	-	0	0	0	
Investissements	5 041 490 810	3 325 960 290	4 247 669 279	3 337 245 279	910 424 000	78,57%
S/T Action 4.5	7 742 171 195	5 998 445 899	6 793 619 189	5 883 195 189	910 424 000	86,60%
Synthèse des natures de dépense						
Personnel	2 490 425 044	2 435 161 044	1 314 562 560	1 271 162 560	43 400 000	96,70%
Biens et services	67 908 839 394	67 474 801 983	83 121 920 540	83 015 176 358	106 744 182	99,87%
Transferts	136 809 974	136 809 974	100 000 000	100 000 000	0	100,00%
Investissements	21 769 169 746	19 683 167 132	30 698 385 726	24 137 961 726	6 560 424 000	78,63%
TOTAL	92 305 244 158	89 729 940 133	115 234 868 826	108 524 300 644	6 710 568 182	94,18%

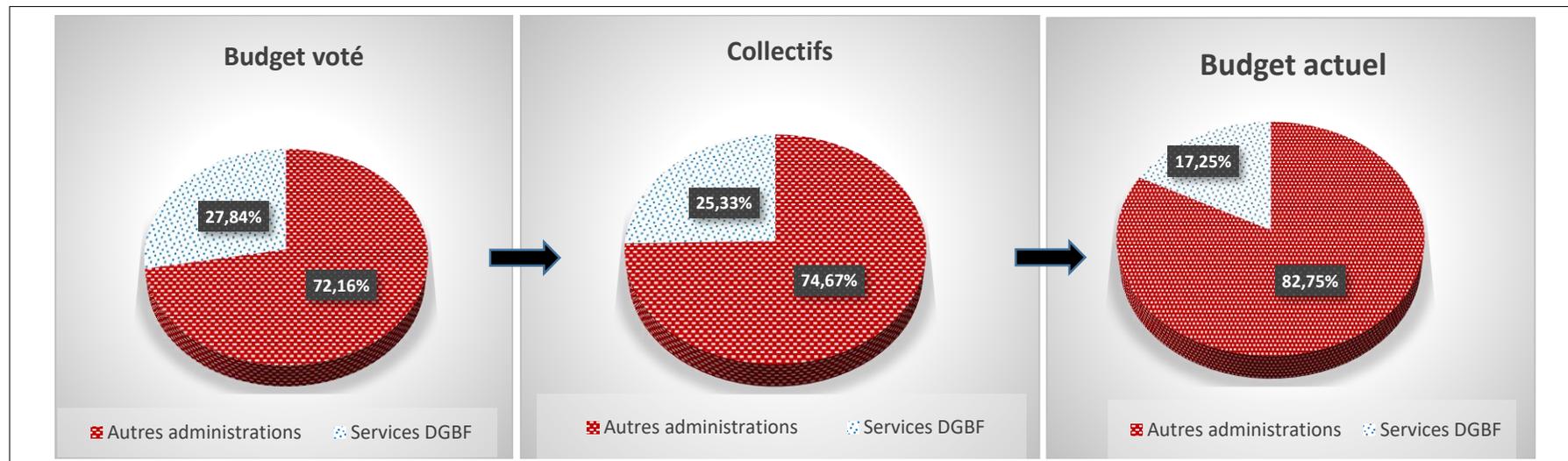
Source : RAP 2020 / Loi des Finances initiale / Situation d'exécution du budget 2021 du 31/01/2022

En 2021, les ressources du programme « Budget » inscrites dans la Loi de finances initiale s'élèvent à 92.305.244.158 F CFA. Celles-ci sont essentiellement constituées de dépenses de biens et services avec 73,57 % du budget voté, suivi par les investissements (23,58 %), les dépenses de personnel (2,70%) et les transferts (0,15%).

La dotation de l'action 3 « Contrôler les opérations budgétaires de l'Etat, des établissements publics nationaux, et des collectivités décentralisées » regroupe la majorité des crédits avec 63,70 % de la dotation budgétaire du programme.

Suite à diverses modifications budgétaires qui ont impactées le personnel à la baisse de 47,21%, les investissements à hauteur de 41,02% et les biens et services à hauteur de 22,40%, le budget est passé de 92.305.244.158 F CFA à 115.234.868.826 FCFA soit une hausse de 24,84%.

Figure 19 : Répartition des crédits du Programme « Budget »



Source : Annexe 4 au DPPD PAP 2021- 2023

La Figure 19 montre la répartition des crédits budgétaires du programme « Budget » entre les services de la DGBF et les autres administrations. Au niveau du budget voté, 27,84% des crédits sont alloués aux services de la DGBF contre 72,16% aux autres administrations. Après le collectif budgétaire, la part des services de la DGBF a été réduite à 25,33% et celle des autres administrations a augmenté de 74,67%.

Suite aux diverses modifications, la part des crédits des Services de la DGBF passe à 17,25% et celle des autres administrations à 82,75% dans le budget actuel. L'augmentation des crédits des autres Administrations porte principalement sur la hausse des crédits de paiement (CP) à hauteur de 5.583.562.001 FCFA des projets « Prendre en charge les opérations d'investissement pour le compte de diverses administrations » et « Acquérir des véhicules/Direction du Patrimoine de l'État ».

II. REALISATIONS DU PROGRAMME « BUDGET » AU COURS DE L'EXERCICE 2021

II.1. Exécution du budget

II.1.1. Exécution des crédits budgétaires par action et par nature de dépenses

Tableau 26 : Exécution financière par action du programme 4

Actions	Personnel		Biens et Services		Transferts		Investissements		Total	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Action 1 : Coordination et animation de l'administration budgétaire	322 140 000	322 140 000	4 869 381 283	6 744 548 050	0	0	2 737 908 056	4 685 286 901	7 929 429 339	11 751 974 951
Action 2 : Préparation, élaboration, suivi et contrôle de l'exécution des lois des finances de l'année	537 295 255	515 774 560	1 201 140 232	1 303 833 036	0		8 844 655 877	9 356 999 915	10 583 091 364	11 176 607 511
Action 3 : Contrôler les opérations budgétaires de l'Etat, des établissements publics nationaux, et des collectivités décentralisées	92 050 000	86 550 000	3 115 899 034	71 701 697 941	44 029 974	100 000 000	260 966 204	297 411 660	3 512 945 212	72 185 659 601
Action 4 : Communication, qualité du service et gestion des ressources humaines et matérielles	96 084 000	95 659 000	804 143 648	970 186 421	0		5 377 725 304	6 461 017 971	6 277 952 952	7 526 863 392
Action 5 : Gestion des systèmes d'information budgétaires	267 012 000	251 039 000	1 971 365 873	2 294 910 910	0		5 829 827 372	3 337 245 279	8 068 205 245	5 883 195 189
TOTAL	1 314 581 255	1 271 162 560	11 961 930 070	83 015 176 358	44 029 974	100 000 000	23 051 082 813	24 137 961 726	36 371 624 112	108 524 300 644

Source : RAP 2020 / Situation d'exécution du budget 2021 du 31/01/2022

L'analyse du tableau laisse apparaître une augmentation des dépenses de 72.152.676.532 FCFA :

- Biens et Services : de 11.961.930.070 en 2020 à 83.015.176.358 en 2021, soit une hausse de 71.053.246.288 intégrant plus de 54 milliards de dépenses d'abonnement ;
- Transferts : de 44.029.974 en 2020 à 100.000.000 en 2021, soit une hausse 55.970.026 ;
- Investissements : de 23.051.082.813 en 2020 à 24.137.961.726 en 2021, soit une hausse de 1.086.878.913.

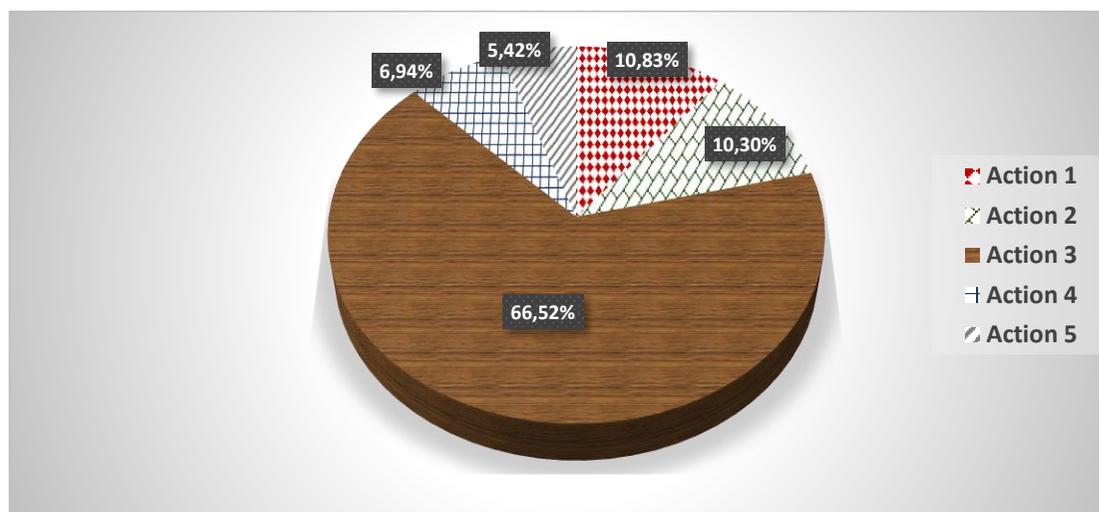
Cette hausse de crédits, plus prononcée au niveau des Investissements et des Biens et Services, s'explique par la hausse des dépenses centralisées figurant dans le programme Budget.

Au niveau des investissements, un virement a été effectué au profit de l'activité « Prendre en charge les opérations d'Investissement pour le compte de Diverses Administrations », de l'action 1 « Coordination et animation de l'administration budgétaire », pour un montant de 1.865.844.444 F CFA destiné au paiement du reliquat des prestations effectuées par la société BIVAC SCAN dans le cadre des opérations de vérification et de certification des conteneurs, de divers produits et marchandises entrant sur le territoire ivoirien.

En outre, compte tenu de l'importance de la demande en automobiles formulée par les ministères techniques, un montant de 1.756.750.000 F CFA a été octroyé à l'activité « Acquérir des véhicules/Direction du Patrimoine de l'État », afin de prendre en charge environ 25% de la demande. Les 75% restants de la demande ont été pris en charge par les crédits alloués aux ministères techniques pour un montant de 20.105.062.464 FCFA.

Au niveau des Biens et Services, l'accroissement des crédits exécutés s'explique par la hausse du budget initial du programme. Cette hausse est justifiée par l'accroissement des besoins du programme qui ont été entièrement mis en œuvre en 2021. Ces activités ont porté notamment sur la confection de nouveaux documents budgétaires (« le Budget Citoyen », « les RAP consolidés », « le Rapport Général sur la Performance » et « le Recueil de guides sur le budget-programmes »), la prise en charge des abonnements et des éclairages publics, l'équipement des services de la DGBF et la prise en charge de dépenses de diverses Administrations.

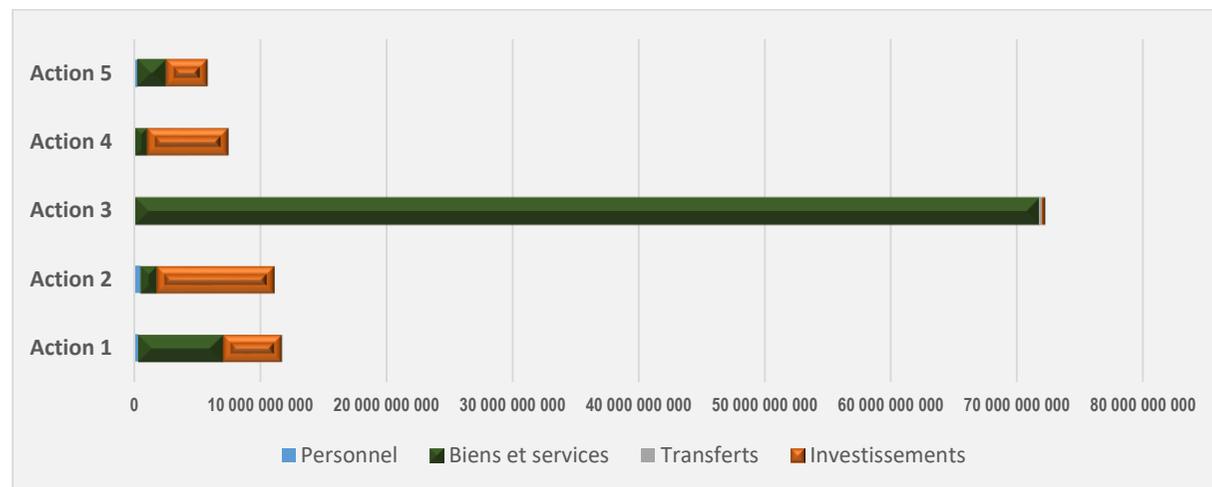
Figure 20 : Répartition de l'exécution du budget par action



Selon les figures 20 et 21 les activités de l'action 3 ont consommé 66,52% du budget représentant 72.185.659.601 FCFA constitués essentiellement d'activités de Biens et Services à hauteur de 99,33%.

Source : SIGOBE

Figure 21 : Niveau de réalisation du budget du programme par action et par nature de dépenses



Source : SIGOBE

Il est à noter qu'au cours de l'exercice 2021, des mouvements de crédits ont entraîné la modification du budget initial par nature de dépenses :

- au niveau du « Personnel », 2.064.000 FCFA ont permis de prendre en charge les salaires de contractuels des services déconcentrés de Danané et Facobly ;
- au titre des « Biens et services » :
 - des crédits d'un montant total de 557.521.965 FCFA ont fait l'objet de réaménagement dans diverses activités de services centraux et déconcentrés. Ces mouvements de crédits ont servi à couvrir des dépenses d'équipement en mobilier, matériel informatique, consommables pour le matériel informatique et d'entretien divers ;
 - dans le cadre de l'aménagement des services de la CEADP dans de nouveaux locaux, des crédits complémentaires de 296.960.816 FCFA ont été octroyés pour prendre en charge l'aménagement des locaux, l'installation des réseaux téléphonique, informatique et électrique et l'équipement des bureaux en mobiliers.
- en ce qui concerne les « investissements » :
 - un montant de 403.115.011 F CFA a fait l'objet de réaménagement pour la réhabilitation de locaux, l'équipement de services, la construction de clôture, la réalisation d'ouvrages hydrauliques et la prise en charge d'assistance technique sur les projets « prendre en charge les opérations d'investissement » d'un montant de 54.511.600 FCFA ; « Mise en œuvre CDMT et GAR/DGBF » d'un montant de 69.670.000 FCFA ;

«Réhabilitation DGBF » d'un montant de 85.432.402 FCFA ; «Suivre l'exploitation du SIGESCOD et assister les acteurs des collectivités territoriales connectées » d'un montant de 57.501.009 FCFA ; « Déconcentration des Services de la DGBF » d'un montant de 86.000.000 FCFA et « Equipement des Services du Système d'Exécution Budgétaire » d'un montant de 50.000.000 F CFA ;

- des crédits de la dotation « **Divers et Imprévus** » ont fait également l'objet d'aménagement pour abonder les activités du projet « Acquérir des véhicules/ Direction du Patrimoine de l'Etat » d'un montant 1.756.750.000 FCFA et « Prendre en charge les Opérations d'Investissement pour le Compte de Diverses Administrations » d'un montant de 1.865.844.444 FCFA.

II.1.2. Suivi des investissements

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

Tableau 27 : Exécution des investissements du programme

	Année de démarrage	Année de fin	Coût total	Budget Voté 2021	Budget Actuel 2021	Réalisation 2021
Projet 1 : Projet de renforcement du suivi des opérations et d'amélioration de la gestion budgétaire/DBE	2017	2024	1 800 000 000	100 000 000	99 770 001	99 770 001
<i>Sur financement intérieur</i>			1 800 000 000	100 000 000	99 770 001	99 770 001
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
Projet 2 : Réhabilitation DGBF	2009	2023	8 726 000 000	228 532 402	528 385 534	528 385 534
<i>Sur financement intérieur</i>			8 726 000 000	228 532 402	528 385 534	528 385 534
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
Projet 3 : Mise en œuvre CDMT et GAR/DGBF	2011	-	3 020 520 391	515 700 000	508 419 873	508 419 873
<i>Sur financement intérieur</i>			3 020 520 391	515 700 000	508 419 873	508 419 873
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
Projet 4 : Projet de refonte du système d'information budgétaire	2013	-	12 507 501 797	822 430 774	819 571 305	819 571 305
<i>Sur financement intérieur</i>			12 507 501 797	822 430 774	819 571 305	810 571 305
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
Projet 5 : Prendre en charge les Opérations d'Investissement Pcpte Diverses Administrations	2007	2021	41 024 420 219	996 258 102	7 878 820 188	2 228 820 188
<i>Sur financement intérieur</i>			41 024 420 219	996 258 102	7 878 820 188	2 228 820 188
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
Projet 6 : Appui à l'informatisation de la DGBF	2020	-	1 629 491 705	500 383 991	500 320 000	500 320 000
<i>Sur financement intérieur</i>			1 629 491 705	500 383 991	500 320 000	500 320 000
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0

	Année de démarrage	Année de fin	Coût total	Budget Voté 2021	Budget Actuel 2021	Réalisation 2021
Projet 7 : Acquérir des Véhicules / Direction du Patrimoine de l'Etat	1999	-	60 406 369 346	5 000 000 000	9 356 999 915	9 356 999 915
<i>Sur financement intérieur</i>			60 406 369 346	5 000 000 000	9 356 999 915	9 356 999 915
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
Projet 8 : Mettre en œuvre la Comptabilité-Matière	2011	2021	795 075 457	61 727 478	61 714 000	61 714 000
<i>Sur financement intérieur</i>			795 075 457	61 727 478	61 714 000	61 714 000
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
Projet 11 : Géolocaliser le patrimoine de l'Etat	2012	2021	3 063 000 000	161 151 164	160 700 400	160 700 400
<i>Sur financement intérieur</i>			3 063 000 000	161 151 164	160 700 400	160 700 400
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
Projet 12 : Extension de la Cité Financière	2020	2023	15 804 778 447	7 000 000 000	5 907 920 644	5 907 920 644
<i>Sur financement intérieur</i>			15 804 778 447	7 000 000 000	5 907 920 644	5 907 920 644
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
Projet 14 : Réhabilitation et Equipement Clinique Médicale des Finances	2015	2021	2 507 733 034	371 022 931	370 799 103	370 799 103
<i>Sur financement intérieur</i>			2 507 733 034	371 022 931	370 799 103	370 799 103
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
Projet 15 : Construction Cités Financières Déconcentrées	2004	2021	12 177 310 537	500 000 000	182 298 224	182 298 224
<i>Sur financement intérieur</i>			12 177 310 537	500 000 000	182 298 224	182 298 224
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
Projet 16 : Modernisation et mutualisation des réseaux info. et tél./DTI	2012	2021	3 154 153 163	294 079 367	294 078 630	294 078 630
<i>Sur financement intérieur</i>			3 154 153 163	294 079 367	294 078 630	294 078 630
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
Projet 17 : Nœud Internet / SNDI	2012	2021	5 969 311 561	259 138 948	1 169 562 948	1 169 562 948
<i>Sur financement intérieur</i>			5 969 311 561	259 138 948	1 169 562 948	1 169 562 948
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0

	Année de démarrage	Année de fin	Coût total	Budget Voté 2021	Budget Actuel 2021	Réalisation 2021
Projet 18 : Sécurisation et sauvegarde du système d'info. budgétaire/DTI	2012	2021	3 308 900 000	673 103 901	672 846 541	672 846 541
<i>Sur financement intérieur</i>			3 308 900 000	673 103 901	672 846 541	672 846 541
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
Projet 19 : Déconcentration des Services de la DGBF	2002	2021	12 532 112 114	197 165 424	292 713 909	292 713 909
<i>Sur financement intérieur</i>			12 532 112 114	197 165 424	292 713 909	292 713 909
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
Projet 20 : Mise en place SIGFiP Institutions-Ambassades/SNDI	2014	2023	1 802 200 000	117 929 790	117 929 790	117 929 790
<i>Sur financement intérieur</i>			1 802 200 000	117 929 790	117 929 790	117 929 790
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
Projet 21 : Interconnexion des EPN au RIC1	2014	2021	2 991 680 431	311 180 431	281 709 459	281 709 459
<i>Sur financement intérieur</i>			2 991 680 431	311 180 431	281 709 459	281 709 459
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
Projet 23 : Système de Gestion des EPN/SNDI	2000	-	3 820 222 044	45 414 634	45 414 634	45 414 634
<i>Sur financement intérieur</i>			3 820 222 044	45 414 634	45 414 634	45 414 634
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
Projet 24 : Equipement des Services de la DGBF	2013	-	1 474 964 946	156 148 176	156 103 969	156 103 969
<i>Sur financement intérieur</i>			1 474 964 946	156 148 176	156 103 969	156 103 969
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
Projet 25 : Equipement des Services SIGFiP	2009	-	2 055 500 000	248 798 732	244 338 709	244 338 709
<i>Sur financement intérieur</i>			2 055 500 000	248 798 732	244 338 709	244 338 709
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
Projet 26 : Déconcentration SIB/SNDI	2002	-	27 075 600 000	90 000 000	90 000 000	90 000 000
<i>Sur financement intérieur</i>			27 075 600 000	90 000 000	90 000 000	90 000 000
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0

	Année de démarrage	Année de fin	Coût total	Budget Voté 2021	Budget Actuel 2021	Réalisation 2021
Projet 27 : Mise en Place du SIB/ SNDI	1999	-	25 005 400 000	500 000 000	500 000 000	500 000 000
<i>Sur financement intérieur</i>			25 005 400 000	500 000 000	500 000 000	500 000 000
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
Projet 28 : Suivre l'exploitation du SIGESCOD et assister les acteurs des collectivités territoriales	2009	-	4 442 700 000	203 698 991	203 679 326	203 679 326
<i>Sur financement intérieur</i>			4 442 700 000	203 698 991	203 679 326	203 679 326
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
Projet 29 : Système Intégré de Gestion des Conférences et Missions Hors Côte d'Ivoire/SNDI	2018	-	292 043 629	43 301 896	43 301 896	43 301 896
<i>Sur financement intérieur</i>			292 043 629	43 301 896	43 301 896	43 301 896
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
Projet 30 : Numériser les archives de la Solde	2020	2022	698 000 000	136 000 000	135 989 468	135 989 468
<i>Sur financement intérieur</i>			698 000 000	136 000 000	135 989 468	135 989 468
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
Projet 33 : Système d'Amélioration du Suivi de la Performance des EPN/DCB	2021	-	50 000 000	50 000 000	0	0
<i>Sur financement intérieur</i>			50 000 000	50 000 000	0	0
<i>Sur financement extérieur</i>			-	-	-	-
Projet 34 : Plan Stratégique du Suivi des EPN/DCB	2021	-	100 000 000	100 000 000	74 997 260	74 997 260
<i>Sur financement intérieur</i>			100 000 000	100 000 000	74 997 260	74 997 260
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
Total programme (Budget)		-	258 235 003 564	19 683 167 132	30 698 385 726	24 137 961 726
<i>Total sur financement intérieur</i>			258 235 003 564	19 683 167 132	30 698 385 726	24 137 961 726
<i>Total sur financement extérieur</i>			0	0	0	0

Source : Loi de Finances initiale 2021 / Situation d'exécution SIGOBE du 31/01/2022

Les projets inscrits au Programme « Budget » ont un niveau d'exécution budgétaire de 99,99%. Certains projets se démarquent par leur impact positif sur la performance du programme.

Le projet « **Renforcement du suivi des opérations et d'amélioration de la gestion budgétaire/DBE** », d'un coût total de 1.800.000.000 F CFA a démarré en 2017. Le montant de 99.770.001 FCFA prévu en 2021 a été entièrement exécuté pour l'acquisition d'équipements informatiques, de consommables informatiques, de fournitures de bureau et de carburant.

Le projet « **Mise en œuvre CDMT et GAR/DGBF** », a démarré en 2011 avec un coût total de 3.020.520.391 F CFA. Le montant des CP de 508.419.873 FCFA a été exécuté à 100%. Ce projet a été marqué par la formation des acteurs de la gestion budgétaire et le renforcement du cadre réglementaire. Au niveau de la formation, de nombreux acteurs budgétaires ont bénéficié d'un renforcement de capacité sur les thématiques de la réforme, notamment l'élaboration des Rapports Annuels de Performance (RAP). Ces crédits ont permis également d'éditer et distribuer aux services 2000 exemplaires de l'arrêté n°0735 du 7 décembre 2020 portant détermination des codes de la nomenclature budgétaire de l'Etat applicables au budget-programmes et 2000 exemplaires du « Recueil de guides sur le budget-programmes ».

Au niveau du renforcement du cadre réglementaire, deux textes ont été élaborés. Il s'agit de la révision de l'arrêté interministériel portant réforme des procédures et circuits d'exécution des recettes et des dépenses de l'Etat et mise en œuvre du système d'information budgétaire et de l'élaboration du projet de décret portant modalité de nomination, d'attribution et d'organisation des fonctions de Responsable de Programme et de Responsable de la Fonction Financière Ministérielle.

D'un coût total de 12.507.501.797 FCFA, le projet « **Refonte du système d'information budgétaire** » a démarré en 2013. La réalisation 2021 a porté sur trois modules avec un niveau d'exécution de 100%. Le module élaboration du budget de l'Etat a été optimisé pour permettre la mise en place du budget dans un délai très réduit. Au niveau du module exécution, les dossiers de spécifications fonctionnelles et techniques incluant les espaces SIGOBE-EPN, SIGOBE-Collectivités, SIGOBE- Ambassades, SIGOBE-Institutions et SIGOBE- CST ont été finalisés. Le développement du module eFournisseur a été également effectué.

Le projet « **Appui à l'informatisation de la DGBF** », avec un taux d'exécution de 100% en 2021, a démarré en 2020 et a consisté à :

- la maintenance des équipements du data center ;
- la distribution aux services de la DGBF de 406 consommables, 111 accessoires électriques, 295 accessoires et équipements informatiques ;
- la mise en place d'une liaison informatique sécurisée temporaire entre la Tour F et le Golf Hôtel dans le cadre de la préparation du budget 2022 ;
- la fourniture du service internet à toutes les Directions de la DGBF ;
- la réalisation de câblage réseaux ;
- la mise en place d'un système d'optimisation des coûts de communications téléphoniques et transfert de la gestion fonctionnelle à la Direction du Patrimoine de l'Etat.

Le projet « **Mettre en œuvre la Comptabilité-Matières** », d'un coût total de 795.075.457 F CFA a démarré en 2011. Le montant de 61.714.000 FCFA prévu en 2021 a été entièrement exécuté pour la formation de 84 gestionnaires de patrimoine au cours de 4 sessions de formation et le développement en cours du Système Intégré de Gestion de la Comptabilité des Matières (SIGESCOM).

Le projet « **Extension de la Cité Financière** » qui a un coût total de 15.804.778.447 FCFA a pour objet la construction d'un bâtiment R+13. Le projet a effectivement démarré en 2020 et affiche une exécution financière globale de 68,41%. L'exécution financière de 2021 est de 100%.

D'un coût total de 3.154.153.163 FCFA, le projet « **Modernisation et mutualisation des réseaux informatique et téléphonique/DTI** » a démarré en 2012. Avec un taux d'exécution budgétaire de 100%, la réalisation 2021 a porté sur 3 missions, à savoir :

- la mission de prospection dans les cités financières d'Abengourou, de Bouaké et d'Agboville en juillet 2021 ;
- la mission pour la réalisation et la mise à niveau du câblage du réseau dans les cités financières d'Abengourou et d'Agboville en octobre 2021 ;
- la mission pour l'extension et le déploiement du Système d'Optimisation des Coûts de communication téléphoniques (ToIP) dans les Directions Régionales de Bouaké et d'Agboville en décembre 2021.

Le projet « **Sécurisation et sauvegarde du système d'information Budgétaire/DTI** » qui a un coût 3.308.900.000 FCFA et a démarré en 2012 avec un taux d'exécution budgétaire de 100% en 2021. La réalisation 2021 a porté sur :

- l'acquisition et la mise en service d'un équipement de sécurisation du trafic sur les applications visibles sur internet (SIGOBE, SIGVA, BULDSOLDE, E-Prêt...);
- l'acquisition et la mise en service de huit (08) serveurs, dix (10) baies et des équipements réseaux, dans le cadre de la poursuite de la mise en œuvre du Datacenter au Tier III et du site secours de la DGBF (Abidjan);
- l'acquisition et la mise en service d'un équipement de gestion des caches d'accès internet (Proxy matériels) ;
- la migration de l'outil de supervision des réseaux de la DGBF vers une version évoluée ;
- la mise en œuvre d'une architecture de haute disponibilité réseau (redondance de pare-feux) ;
- le renforcement des capacités de la zone démilitarisée (DMZ) en termes d'équipements (réseaux et stockages) ;
- le renforcement des capacités de 09 ingénieurs de la DTI dans le cadre de l'exploitation du site secours (Datacenter mutualisé) du Ministère du Budget ;
- l'augmentation des capacités de stockage de la plateforme de sauvegarde 28 To à 106 To (78 %) ;
- l'optimisation des serveurs et de la baie du site de Réplication.

Le projet « **Déconcentration des Services de la DGBF** », qui a coûté total de 12.532.112.114 FCFA a démarré en 2002 et enregistre un taux d'exécution budgétaire en 2021 de 100%. Sa réalisation 2021 porte sur :

- la connexion de neuf (9) localités au SIGOBE à travers la mise en place de pool de saisie. Ces localités ont été réhabilitées et il y a été effectué des lancements opérationnels sous la présidence des préfets de ces départements en avril 2021. Il s'agit des localités suivantes : Tiapoum, Botro, Facobly, Doropo, Buyo, Guitry, Dianra, Kouto et Kounahiri. Ces services supports à l'exécution budgétaire ont effectivement été fonctionnels à partir du mois d'avril 2021.

- la réalisation de missions de prospection dans vingt-deux (22) départements en vue d'identifier de nouveaux départements à même d'accueillir des pools d'exécution du budget. Ces missions ont permis d'identifier six localités (Bettié, Transua, Nassian, Kouassi kouassikro, Djékanou, Zoukougbeu) dans lesquelles quelques travaux de réhabilitation se feront en 2022.

Dans le cadre de la réalisation 2021 du projet « **Mise en place SIGFiP Institutions-Ambassades** », démarré en 2014 avec un coût total de 1.802.200.000 FCFA, les cahiers de charges de conception des différents modules « Ambassades et Institutions » du SIGOBE ont été élaborés par la Direction de l'Administration du SIGFiP et transmis à la Direction des Traitements Informatiques en vue de procéder à un développement technique. Le taux d'exécution des allocations de l'exercice 2021 d'un montant de 117 929 790 FCFA est de 100%.

D'un coût total de **1.474.964.946 FCFA**, le projet « **Equiperment des Services de la DGBF** » a démarré en 2013. La réalisation 2021 a porté sur cinq missions de déploiement de matériel (mobilier, matériels informatiques, Box internet) vers les services d'exécution dans les localités de l'intérieur du pays. Ces missions ont permis d'améliorer les conditions de travail des agents de la DGBF en poste à l'intérieur du pays. Le taux d'exécution budgétaire est de 100%.

Le projet « **Equiperment des Services SIGFiP** », avec un coût total de 2.055.500.000 FCFA a été mis en œuvre en 2021 à travers l'acquisition et la mise à la disposition de tous les acteurs de la dépense publique de fournitures et matériels informatiques et mobiliers. Les CP d'un montant de 244 338 709 FCFA ont été exécutés à 100%.

Dans le cadre de la réalisation 2021 du projet « **Suivre l'exploitation du SIGESCOD et assister les acteurs des collectivités territoriales** » démarré en 2009 avec un coût total de 4.442.700.000 FCFA, six (06) nouvelles collectivités ont été connectées à savoir : les régions de l'Iffou, de l'Agneby-Tiassa, de la Marahoué et les communes de Boundiali, de Katiola et de Bouaflé. Des missions de formation ont été organisées dans les localités et les acteurs ont été familiarisés à l'utilisation de l'outil. Au niveau de l'exploitation du Système Intégré de Gestion des Collectivités Décentralisées, le bilan de l'exercice budgétaire 2020 a été réalisé sur la base des comptes administratifs générés par le système. Le taux d'exécution budgétaire de ce dernier projet est de 100%.

II.2. Évolution des effectifs

Les effectifs du personnel du programme sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 28 : Exécution des prévisions d'effectifs du programme 4

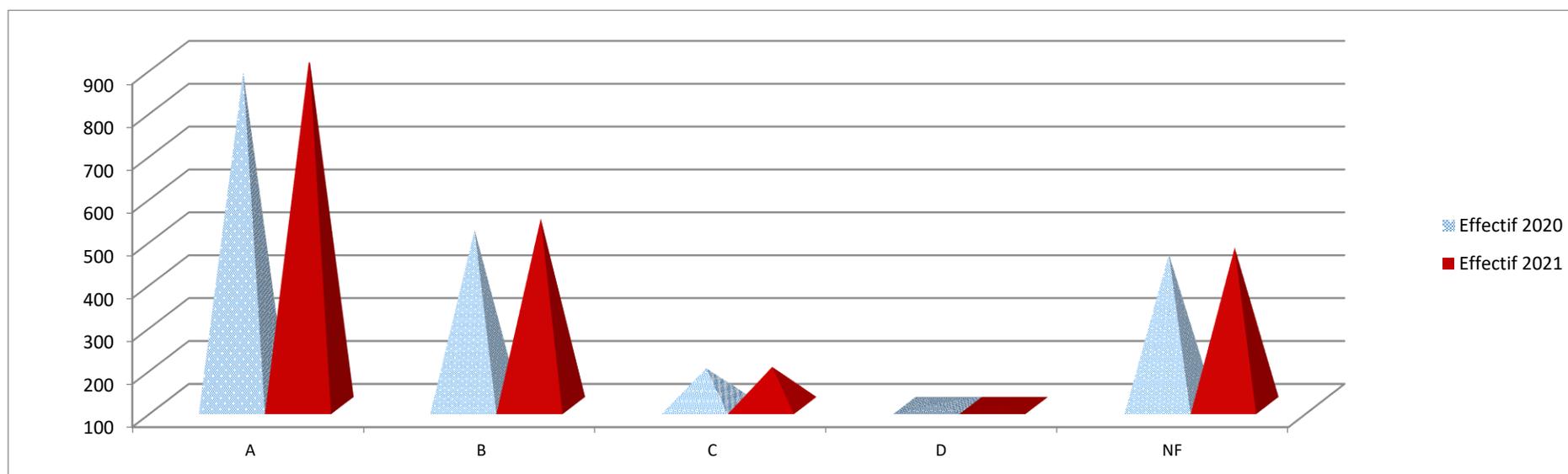
	Effectif 2020	Effectif 2021				
		Besoins exprimés	Prévisions	Besoins satisfaits	Sorties	Total fin d'année
Catégorie A	877	54		54	19	912
Catégorie B	509	33		33	6	536
Catégorie C	187	6	-	6	3	190
Catégorie D	104	3	-	3	5	102
Non Fonctionnaires	452	24	-	24	8	468
TOTAL	2129	120	-	120	41	2208

Source: DGBF/DRHMG

L'effectif du personnel au 31 décembre 2021 est de 2 208 contre 2 129 au 31 décembre 2020, soit une augmentation de 3,7%.

L'analyse par catégorie indique que dans le programme Budget, les agents de la catégorie A, au nombre de 912 représentent 41,3% de l'effectif total, ceux de la catégorie B au nombre de 536 représentent 24,3%, ceux de la catégorie C au nombre de 190 représentent 8,6%, ceux de la catégorie D au nombre de 102 représentent 4,6% et les autres (contractuels, vacataires) au nombre de 468 représentent 21,2%. Pour l'atteinte des objectifs, les besoins exprimés par le programme étaient de 120. Ces besoins ont été entièrement satisfaits en quantité et en qualité ce qui a contribué à l'atteinte des résultats et donc à la performance du programme.

Figure 22 : Répartition du personnel selon la catégorie



Source : DGBF/DRHMG

II.3. Bilan des activités en rapport avec les axes stratégiques

Au regard des objectifs visés et des moyens mis à la disposition du programme « Budget », les principaux résultats ont porté sur trois principales thématiques.

Au niveau de l'évaluation de la performance

Au titre de l'année 2020, 134 Rapports Annuels de Performance ont été élaborés avec un taux moyen global de réalisation des cibles de 73,7%. Ces rapports ont permis d'élaborer un Rapport Général sur la Performance des programmes qui a été annexé au projet de Loi de règlement 2020.

Au niveau de l'exploitation du SIGOBE

Au cours de l'année 2021, trois activités majeures ont été mises en œuvre dans le Système Intégré de Gestion des Opérations Budgétaires de l'Etat (SIGOBE). Il s'agit du développement du module eFournisseur devant permettre aux fournisseurs et opérateurs économiques de l'Etat de suivre la situation de leurs factures et des modules relatifs aux Ambassades, aux EPN et aux Collectivités Territoriales. De même, il a été procédé à la formation des acteurs budgétaires sur l'utilisation du module « Exécution ».

Au niveau de la Comptabilité des Matières

Les chantiers de la réforme liés à la Comptabilité des Matières ont connu une avancée notable avec la nomination de 96 Gestionnaires de Patrimoine sur 150 prévus, la prise de textes encadrant le domaine et la formation de 204 acteurs sur les modules portant sur « **le cadre de gestion des biens de l'Etat et les procédures et outils de gestion de la Comptabilité des Matières** ».

Au niveau de l'évaluation des dépenses publiques

Les activités d'évaluation des dépenses publiques ont permis de réaliser la Revue de dépenses de neuf (09) régions et d'auditer la gestion administrative et financière de dix (10) EPN.

III. PERFORMANCE DU PROGRAMME

III.1. Présentation de l'évolution des indicateurs de performance du programme

Tableau 29 : Evolution des indicateurs du programme 4

Indicateurs de performance	Unité	Réalisation 2020	2021	
			Prévision	Réalisation
Objectif Spécifique 1: Coordonner les activités du programme				
IP1 : Taux de réalisation du PAS	%	100	80	100
Objectif Spécifique 2: Assurer une gestion efficace et efficiente du budget de l'Etat				
IP1. Taux de modification du budget	%	-	13	12,8
IP2. Taux d'exécution des dépenses d'investissement des EPN	%	75,1	63	75,7
IP3 : Taux d'exécution des subventions d'investissement transférées aux collectivités Territoriales	%	75	75	75
Objectif Spécifique 3: Renforcer les outils d'élaboration et d'exécution budgétaire				
IP1 : Taux de déploiement du SIGFiP Ambassades	%	-	92	100
IP2 : Proportion de collectivités territoriales connectées au SIGESCOD	%	14	32	32

Sources : DPPD-PAP 2021-2023 et Rapport d'activité DGBF

III.2. Analyse détaillée et explication des résultats

En 2021, l'analyse détaillée des résultats porte sur les six (6) indicateurs du programme « budget », regroupés autour de trois (03) objectifs spécifiques contenus dans le DPPD-PAP 2021- 2023.

Objectif spécifique 1 : Coordonner les activités du programme

- Indicateur 1 : Taux de réalisation du PAS

- Source de données : Rapport d'activités DGBF
- Mode de calcul : $(\text{Nombre d'activités réalisées} / \text{Nombre d'activités prévues}) \times 100$
- Valeurs cibles : 80% en 2021 ; 80% en 2022 et 80% en 2023
- Analyse de l'indicateur : Cet indicateur présente une valeur de réalisation de 100% comme en 2020 et est au-dessus de la cible projetée à 80 %. En effet, les 24 activités prévues dans le PAS 2021 ont été entièrement réalisées et les résultats prévus ont été atteints. Cette bonne performance enregistrée est liée au dispositif de suivi mis en place par le Responsable du programme Budget à travers :
 - la création d'un Comité PAS-DGBF regroupant l'ensemble des points focaux des différentes Unités Opérationnelles ;
 - le suivi rigoureux de la mise en œuvre du PAS à travers des revues bi hebdomadaires et l'inscription à l'ordre du jour de toutes les réunions du comité de direction, un point sur le suivi du PAS.

Objectif spécifique 2 : Assurer une gestion efficace et efficiente du budget de l'Etat

- Indicateur 1 : Taux de modification du budget

- Source de données : Rapport d'activités des Direction des Politiques et Synthèses Budgétaires et Direction du Budget de l'Etat
- Mode de calcul : $(\text{Volume du budget modifié} / \text{volume total du budget actuel}) \times 100$
- Valeurs cibles : 13% en 2021 ; 12% en 2022 ; 11% en 2023
- Analyse de l'indicateur : Cet indicateur a été exécuté à 12,8% en 2021, permettant d'atteindre la cible fixée à 13% au maximum. En effet, les modifications budgétaires ont porté sur un montant net total de 1.078,3 milliards de FCFA pour un volume total du budget actuel s'établissant à 9.493,7 milliards de FCFA à la fin de l'exercice budgétaire 2021. Cet indicateur devrait continuer à être respecté les années à venir.

- **Indicateur 2 : Taux d'exécution des dépenses d'investissement des EPN**

- Source de données : Rapport d'activités de la Direction du Contrôle Budgétaire
- Mode de calcul : $(\text{Montant total ordonnancé} / \text{Budget actuel}) \times 100$
- Valeurs cibles : 65% en 2021 ; 70% en 2022 et 75% en 2023
- Analyse de l'indicateur : Cet indicateur a atteint une valeur de 75,7% en 2021 contre une valeur de 75,1% en 2020 et se situe au-dessus de la cible projetée à 63%. Cette hausse s'explique par le suivi rapproché des dépenses d'investissement des crédits alloués aux EPN.

- **Indicateur 3 : Taux d'exécution des subventions d'investissement transférées aux collectivités Territoriales**

- Source de données : Rapport d'activités de la Direction des Opérations des Collectivités Décentralisées
- Mode de calcul : $(\text{Montant total ordonnancé} / \text{Budget actuel}) \times 100$
- Valeurs cibles : 75% en 2021 ; 75% en 2022 et 75% en 2023
- Analyse de l'indicateur : Cet indicateur a atteint la cible de 75% comme les années antérieures.

Ce taux de 75% est celui fixé pour l'exécution des dotations d'investissement transférées aux collectivités territoriales sur la base de la régulation budgétaire. Les crédits transférés aux collectivités à travers le système d'information budgétaire étant plafonnés à 75% du montant inscrit dans la loi de finances, cette proportion de référence en devient le taux naturel d'exécution.

Objectif Spécifique 3 : Renforcer les outils d'élaboration et d'exécution budgétaire

- **Indicateur 1 : Taux de déploiement du SIGFiP Ambassades**

- Source de données : Rapport d'activités de la Direction de l'Administration du SIGFiP
- Mode de calcul : $(\text{Nombre d'ambassades couvertes} / \text{Nombre d'ambassades prévues}) \times 100$
- Valeurs cibles : 92% en 2021 ; 95% en 2022 et 96% en 2023
- Analyse de l'indicateur : L'indicateur a atteint une valeur de 100% en 2021 dépassant la cible fixée à 92%.

En effet, à ce jour, l'ensemble des Représentations Nationales à l'Extérieur (RNE) est connecté au SIGFiP-AMBASSADES.

- **Indicateur 2 : Proportion de collectivités territoriales connectées au SIGESCOD**

- Source de données : Rapport d'activités de la Direction des Opérations des Collectivités Décentralisées
- Mode de calcul : $(\text{Nombre de Collectivités couvertes} / \text{Nombre total de Collectivités prévues}) \times 100$
- Valeurs cibles : 32% en 2021 ; 42% en 2022 et 43% en 2023

- Analyse de l'indicateur : le déploiement du SIGESCOD, six (06) nouvelles collectivités ont été connectées à savoir : les régions de l'Iffou, de l'Agneby-Tiassa, de la Marahoué et les communes de Boundiali, de Katiola et de Bouaflé. Des missions de formations ont été organisées dans les localités et les acteurs ont été familiarisés à l'utilisation de l'outil.

IV. PERSPECTIVES

IV.1. Leçons apprises

Au cours de l'exercice 2021, il a été retenu les points forts suivants :

- le dialogue de gestion est effectif et renforcé ;
- la méthodologie participative pour l'élaboration des RAP a donné des résultats probants ;
- l'élaboration et l'édition du recueil de guides sur le budget-programmes et leur mise à disposition des acteurs a permis de renforcer leurs capacités sur les outils de gestion du budget-programmes ;
- la production de Déclaration sur les Risques Budgétaires est un exercice définitivement maîtrisé dans le processus budgétaire ;
- le développement de l'applicatif eFournisseurs se présente comme une avancée dans la quête des moyens de mise à disposition du public des informations, en vue du renforcement de la transparence dans la gestion budgétaire.

IV.2. Recommandations

Bien que l'exercice 2021 ait permis d'enregistrer des résultats satisfaisants, les recommandations suivantes sont à prendre en compte :

- renforcer la sensibilisation et la formation des acteurs sur les outils de gestion en mode budget-programmes ;
- organiser les conférences de performance.

CONCLUSION PARTIELLE

A la clôture de l'exercice 2021, les six (6) indicateurs prévus ont tous atteint leur cible, soit un taux de 100%.

En ce qui concerne l'objectif 1, la valeur de l'indicateur prévue pour l'année 2021 a été totalement réalisée.

Pour l'objectif 2, les trois (3) indicateurs prévus ont atteint leur cible. Il s'agit du « Taux d'exécution des subventions d'investissement transférées aux collectivités Territoriales » dont la valeur est de 75% conformément à la cible fixée à 75%, du « Taux de modification du budget » qui a atteint la cible de 13% prévue et le taux d'exécution des dépenses d'investissement des EPN prévu à 63% et qui a été réalisé à 75,7%.

Pour l'objectif spécifique 3, les 2 indicateurs ont atteint leurs cibles. Il s'agit du « Taux de déploiement du SIGFiP Ambassades » qui enregistre un taux de réalisation de 100% contre une valeur cible de 92 % attendue et de la « Proportion de collectivités territoriales connectées au SIGESCOD » qui a atteint la cible de 32% prévue.

Dans l'ensemble, les activités prévues au titre de l'exercice 2021 pour le programme « Budget » ont quasiment toutes été réalisées et les cibles prévues ont été toutes atteintes. L'exécution financière, au 31 décembre 2021, enregistre également un taux d'exécution de 99,88 % par rapport au budget actuel.

PARTIE VI : LE PROGRAMME 5 « PORTEFEUILLE DE L'ETAT »

INTRODUCTION

Nommé Directeur General du Portefeuille de l'Etat **Monsieur BAMBA SEYDOU** est le Responsable du Programme « Portefeuille de l'Etat » depuis la prise du décret n°2020-16 du 8 janvier 2020 portant désignation des Responsables de programme des Ministères et Secrétariats d'Etat. Ce programme a pour missions :

- d'élaborer et mettre en œuvre une stratégie de gestion du portefeuille de l'Etat, conforme aux objectifs stratégiques, économiques et sociaux de l'Etat ;
- de proposer et de veiller à la mise en œuvre de la position de l'Etat actionnaire en ce qui concerne la stratégie des entreprises et organismes figurant dans le portefeuille de l'Etat;
- d'analyser la situation économique et financière du portefeuille de l'Etat, élaborer et maintenir un système cohérent de mesures des performances du portefeuille de l'Etat ;
- de suivre les opérations relatives à la gestion économique, financière, administrative et juridique des sociétés d'Etat, des sociétés à participation financière publique de droit national et international et des personnes morales de droit privé, bénéficiant du concours financier ou de la garantie de l'Etat ;
- de suivre les opérations de privatisation en liaison avec le comité de privatisation et de la mise en œuvre des engagements souscrits par l'Etat et les repreneurs des actifs de l'Etat;
- de préparer, centraliser, coordonner et suivre les opérations relatives à la passation des marchés publics dans les sociétés d'Etat et les sociétés à participation financière publique majoritaire ou des personnes de droit privé lorsque ces marchés bénéficient du concours financier, de la garantie de l'Etat, d'une personne morale de droit public, d'une société d'Etat ou des personnes de droit privé agissant pour le compte de l'Etat ou des personnes morales de droit public ou d'une société d'Etat ;
- de coordonner les interventions des Ministères de tutelle technique dans les entreprises publiques ;
- de suivre les opérations relatives aux créations, transformations, fusions et liquidations de sociétés du portefeuille de l'Etat ;
- d'informer la tutelle financière sur la gestion et sur les résultats des entreprises publiques, et la proposition de mesures visant à améliorer leurs performances.

La présentation du Rapport annuel de Performance du Programme se fera selon le plan suivant :

- Présentation de la stratégie du programme ;
- Réalisations du programme au cours de l'exercice 2021 ;
- Performance du programme ;
- Perspectives.

I. PRESENTATION DE LA STRATEGIE DU PROGRAMME

I.1. Objectif global du programme

Tableau 30 : Objectif global et résultats stratégiques du Programme Portefeuille de l'Etat

OBJECTIF GLOBAL (OG)	RESULTAT STRATEGIQUE (RS)	INDICATEURS DE PERFORMANCE (IP)	METHODES DE CALCUL / SOURCES DE COLLECTE
OG 5 : Assurer la gestion efficace du portefeuille de l'Etat	RS 4 : gestion des Entreprises Publiques et parapubliques améliorée	IP 4.1 : Taux de réalisation des objectifs de résultats nets des Entreprises Publiques	Montant des résultats nets réalisés des Entreprises Publiques / montant des résultats nets prévus des Entreprises Publiques Source : Note Atterrissage DGPE

Source : DPPD-PAP 2021-2023

La mise en œuvre des activités du Programme « Portefeuille de l'Etat » permettra à moyen terme d'atteindre l'Objectif global 5 du Ministère, à savoir « Assurer la gestion efficace du portefeuille de l'Etat » mesuré par un indicateur qui est le taux de réalisation des objectifs de résultats nets des Entreprises Publiques.

I.2. Financement du programme

Tableau 31: Exécution financière du programme 5

Nature de dépense	Budget voté 2021 (BV)	Collectifs 2021 (C)	Budget actuel 2021 (BA)	Ordonnancement 2021 (O)	Ecart (E) = (BA) - (O)	Taux de réal=(O/BA)x 100
2208701 Coordination des activités et optimisation du système d'information de la DGPE						
1 Personnels	24 600 000	24 600 000	23 400 000	23 400 000	0	100%
2 Biens et services	1 207 877 796	1 207 877 796	1 152 194 396	1 133 449 504	18 744 892	98,37%
4 Investissements	2 000 000 000	2 000 000 000	1 595 632 483	1 595 632 483	0	100%
Total 2208701 Coordination des activités et optimisation du système d'information de la DGPE	3 232 477 796	3 232 477 796	2 771 226 879	2 752 481 987	18 744 892	99,32%
2208702 Gestion active du portefeuille de l'Etat						
2 Biens et services	204 997 244	204 997 244	227 632 083	227 632 083	0	100%
Total 2208702 Gestion active du portefeuille de l'Etat	204 997 244	204 997 244	227 632 083	227 632 083	0	100%
2208703 Mise en place des systèmes de contrôle efficaces des entreprises publiques						
2 Biens et services	1 058 500 000	1 058 500 000	1 067 889 809	1 067 889 809	0	100%
Total 2208703 Mise en place des systèmes de contrôle efficaces des entreprises publiques	1 058 500 000	1 058 500 000	1 067 889 809	1 067 889 809	0	100%
Synthèse des natures de dépense						
1 Personnels	24 600 000	24 600 000	23 400 000	23 400 000	0	100%
2 Biens et services	2 471 375 040	2 471 375 040	2 447 716 288	2 428 971 396	18 744 892	99,23%
4 Investissements	2 000 000 000	2 000 000 000	1 595 632 483	1 595 632 483	0	100%
TOTAL	4 495 975 040	4 495 975 040	4 066 748 771	4 048 003 879	18 744 892	99,54%

Source : RAP 2020 / Loi de Finances initiale 2021 / Situation d'exécution du budget 2021 du 31/01/2022

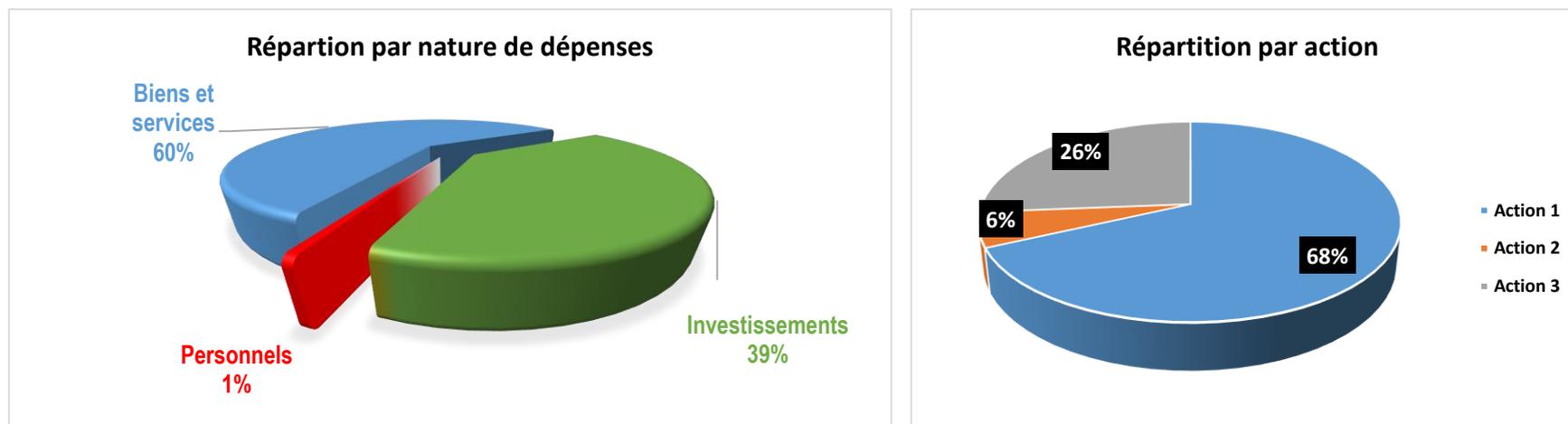
En 2021, les ressources du programme inscrites dans la Loi de finances initiale s'élèvent à **4 495 975 040 F CFA**. Celles-ci sont essentiellement constituées de dépenses de biens et services représentant 55% du budget voté et des investissements qui constituent 44%. Les dépenses de personnel ne représentent que 1%.

La dotation de l'action 1 « Coordination des activités et optimisation du système d'information de la DGPE » représente la part la plus importante du budget du programme (72%), en lien avec la prise en charge dans cette action des dépenses d'investissement d'un montant de **2 000 000 000 FCFA** relatives à la construction du siège de la DGPE. A la faveur du collectif budgétaire le budget n'a pas connu de modification.

Par rapport au collectif, le budget actuel a connu une baisse de **429 226 269 FCFA** (-10%) pour s'établir à **4 066 748 771 FCFA**. Cette réduction s'explique par une ponction de **404 367 517 FCFA** faite sur les crédits du projet de construction du siège, pour tenir en compte de l'évolution des travaux.

Les graphiques ci-dessous présentent la répartition du budget actuel par nature de dépenses et par actions.

Figure 23 : Répartition du budget actuel du Programme 5



Source : SIGOBE(31/01/2022)

II. REALISATIONS DU PROGRAMME « PORTEFEUILLE DE L'ETAT » AU COURS DE L'EXERCICE 2021

II.1. Exécution du budget

II.1.1. Exécution des crédits budgétaires par action et par nature de dépenses

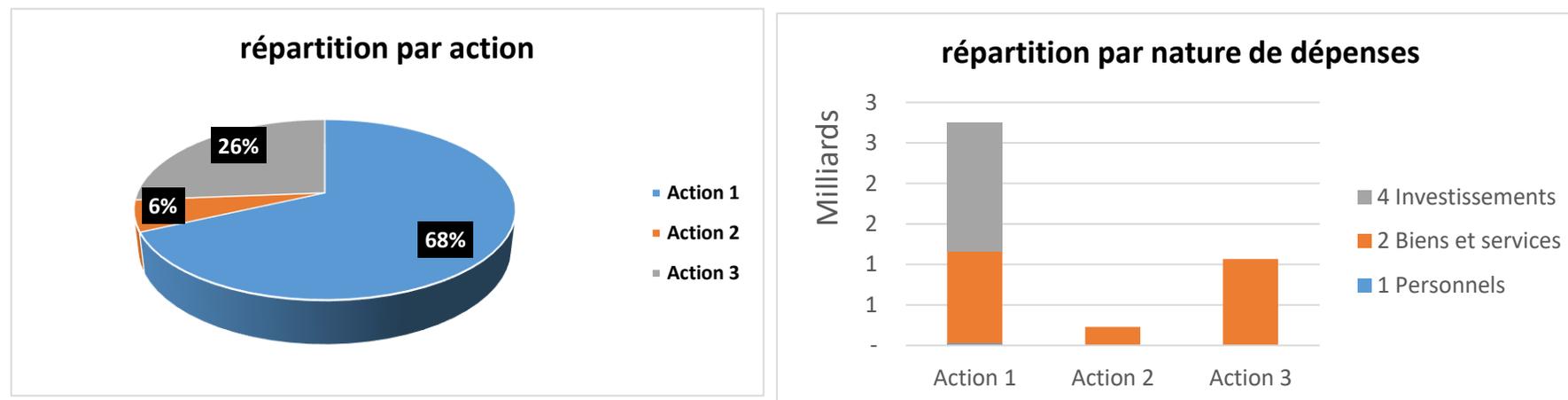
Tableau 32 : Exécution financière par action du programme 5

Action	Personnel		Biens et Services		Transferts		Investissement		Total	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Action 1: Coordination des activités et optimisation du système d'information de la DGPE	18 450 000	23 400 000	1 828 151 260	1 133 449 504				1 595 632 483	1 846 601 260	2 752 481 987
Action 2: Gestion active du portefeuille de l'Etat			282 360 869	227 632 083					282 360 869	227 632 083
Action 3: Mise en place des systèmes de contrôle efficaces des entreprises publiques				1 067 889 809					0	1 067 889 809
Total	18 450 000	23 400 000	2 110 512 129	2 428 971 396	0	0	0	1 595 632 483	2 128 962 129	4 048 003 879

Source : RAP 2020 / Situation d'exécution du budget 2021 du 31/01/2022

La répartition de l'exécution du budget par action et par nature de dépense est présentée comme suit :

Figure 24 : Niveau de réalisation du budget actuel du Programme 5



Source : SIGOBE (31012022)

Le budget actuel du Programme « Portefeuille de l'Etat », qui est de **4 066 748 771 F CFA**, a été exécuté à hauteur de **4 048 003 879 F CFA**, soit un taux de **99,54%**. Les réalisations ont porté sur les dépenses :

- de personnel entièrement exécutées ;
- de biens et services exécutées à 99,23% ;
- d'investissements entièrement exécutées .

La dotation de l'action 1 « Coordination des activités et optimisation du système d'information de la DGPE » a été exécutée à hauteur de 99,32%. Les biens et services ont enregistré un taux d'exécution de 98,37% en vue de prendre en charge les loyers des bureaux de la DGPE et coordonner la mise en œuvre du Plan d'Actions Stratégiques (PAS) de la DGPE. Pour ce qui est de l'investissement, il a servi à acquérir le terrain devant abriter le siège de la DGPE.

Les crédits de l'action 2 « Gestion active du portefeuille de l'Etat » qui représentent 6% de la dotation du programme, affichent un taux d'exécution de 98,37%. Les ressources ont essentiellement servi à prendre en charge les dépenses de fonctionnement des Directions de la DGPE.

Enfin, les crédits de l'action 3 « Mise en place des systèmes de contrôle efficaces des entreprises publiques » qui représentent 26% de la dotation du programme ont été entièrement exécutés. Les ressources (biens et services) allouées à cette action ont servi à réaliser les audits dans certaines entreprises du portefeuille de l'Etat.

II.1.2. Suivi des investissements

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

Tableau 33 : Exécution des investissements du programme

Projets	Année de démarrage	Année de fin	Coût total	Budget Voté 2021	Budget Actuel 2021	Mandat PEC 2021
Projet 1 : Construction Siège DGPE	2021	2025	-	2 000 000 000	1 595 632 483	1 595 632 483
<i>Sur financement intérieur</i>			12 000 000 000	2 000 000 000	1 595 632 483	1 595 632 483
<i>Sur financement extérieur</i>			0			
Total programme (Portefeuille de l'Etat)	2021	2025	-	2 000 000 000	1 595 632 483	1 595 632 483
Total sur financement intérieur			12 000 000 000	2 000 000 000	1 595 632 483	1 595 632 483
Total sur financement extérieur			0	0	0	0

Source : Loi de Finances initiale 2021 / SIGOBE(31/01/2022)

La DGPE a bénéficié, au titre de la Loi de Finances Initiale, d'une dotation de 2.000.000.000 FCFA (sur financement intérieur), pour le projet « **Construction Siège DGPE** » dont le coût total est évalué à 12.000.000.000 F CFA. En cours de gestion, cette dotation initiale a été ramenée à 1 595 632 483 FCFA et entièrement consacrée à l'achat du terrain et les frais annexes et afférents.

II.2. Évolution des effectifs

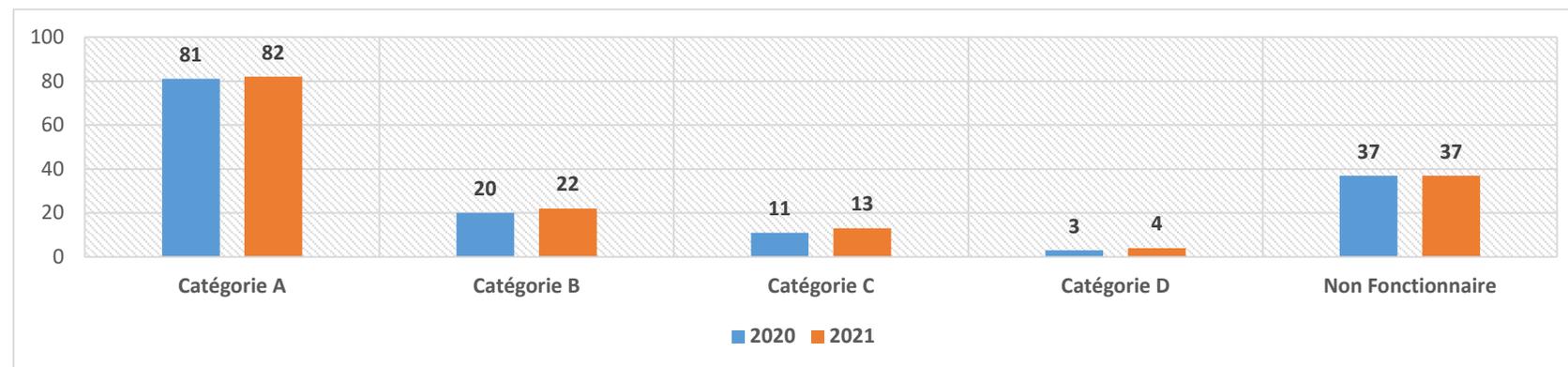
Les effectifs du programme sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 34 : Exécution des prévisions d'effectifs du programme 5

Catégories	Effectif 2020	Effectif 2021				
		Besoins exprimés	Prévisions	Besoins satisfaits	Sorties	Total fin 2021
Catégorie A	81	2	-	2	1	82
Catégorie B	20	3	-	3	1	22
Catégorie C	11	2	-	2	0	13
Catégorie D	3	1	-	1	0	4
Non fonctionnaires	37	3	-	3	3	37
TOTAL	152	11	-	11	5	158

Source: DGPE

Figure 25 : Répartition du personnel du Programme 5 selon la catégorie



Source: DGPE

Le programme compte à ce jour 158 agents dont 54% de catégorie A, 16% de catégorie B, 9% de catégorie C, 3% de catégorie D et 19% de non fonctionnaires. Comparativement à 2020 (152 agents), le programme a connu en 2021 une augmentation de son effectif de 6 agents.

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 est attendu.

II.3. Bilan des activités en rapport avec les axes stratégiques

Dans le cadre de la réalisation de sa mission, la Direction Générale du Portefeuille de l'Etat a pu mener à bien les activités principales en lien avec les axes stratégiques. Elle a identifié les structures susceptibles d'intégrer le portefeuille de l'Etat. Il s'agit des structures présentant une additionnalité et un potentiel de synergie au portefeuille de l'Etat. Ce sont : le FDFP, CI-TOURISME et le CEPICI. Le processus d'appel d'offre pour la réalisation des études d'opportunité d'intégration a débuté pour aboutir au lancement des missions début 2022. Par ailleurs, dans le but d'améliorer les performances de la société Poste CI, et conformément aux recommandations de la stratégie de gestion du portefeuille de l'Etat, il a été mené une étude de transformation et de développement de cette société. On note également, le renforcement des capacités des Dirigeants sociaux et administrateurs à travers le programme de Certification aux Directeurs généraux et la réalisation des études d'évaluation des Conseils d'Administration.

Au titre de la Mise en place des systèmes de contrôle efficaces des Entreprises publiques, la DGPE avait prévu réaliser cinq (5) contrôles dans les Entreprises SODEMI, ONEP, MGB, VITIB et INIE. Aussi, des audits ont été réalisés dans les Entreprises suivantes en 2021 : AIGF, ACI, LONACI, OIC, RTI, SICOI, CI-ENGINEERING et les rapports sont disponibles. Par ailleurs, des audits exceptionnels ont été diligentés auprès de l'AGEROUTE, du FER et de l'ANSUT et dans les structures telles que le FDFP, l'ARTCI, l'AGEDI et la NPSP qui ne figurent pas dans le portefeuille des entreprises suivies par la DGPE.

Malgré, la situation sanitaire particulière due à la Covid-19, les activités relevant du programme « Portefeuille de l'État » ont pu être parfaitement exécutées avec l'atteinte de l'ensemble des objectifs visés en 2021.

III. PERFORMANCE DU PROGRAMME

III.1. Analyse détaillée et explication des résultats (objectifs spécifiques et indicateurs)

Le programme « Portefeuille de l'Etat » est axé sur cinq (5) indicateurs qui découlent de trois (03) objectifs spécifiques contenus dans le DPPD-PAP 2021-2023.

Tableau 35 : Evolution des indicateurs du programme 5

Indicateurs de performance	Unité	Réalisation	2021	
		2020	Cible	Réalisation
Objectif spécifique 1 : Coordonner les activités de la Direction Générale du Portefeuille de l'Etat				
Taux d'exécution du PAS du programme du portefeuille de l'Etat	%	83	90	95
Objectif spécifique 2 : Améliorer le système de pilotage de la performance des Entreprises publiques				
Proportion d'entreprises publiques produisant un bilan de gouvernance	%	98	70	92
Taux de signature des contrats de performance des entreprises publiques	%	73	80	84
Objectif spécifique 3 : Améliorer le dispositif de contrôle des entreprises publiques				
Taux de réalisation du contrôle des entreprises publiques	%	120	60	100
Taux de réalisations des missions d'audit des entreprises publiques	%	80	70	100

Source : DPPD-PAP 2021-2023 DGPE

Pour 2021, l'analyse détaillée des résultats des objectifs spécifiques du Programme « Portefeuille de l'Etat » porte sur cinq (5) indicateurs définis dans le DPPD-PAP 2021-2023.

Objectif spécifique 1 : Coordonner les activités de la Direction Générale du Portefeuille de l'Etat

Indicateur 1 : Taux d'exécution du PAS du programme du portefeuille de l'Etat

Source de données : Rapport d'activités Cabinet / DGPE

Mode de calcul : (Nombre d'activités réalisées / Nombre d'activités inscrites dans le PAS) x100

Valeurs cibles : 90% en 2021 ; 92% en 2022 et 95% en 2023

Analyse de l'indicateur : le Plan d'Actions Stratégiques 2021 de la Direction Générale du Portefeuille de l'Etat (DGPE) contient dix-sept (17) projets déclinés en quarante-trois (43) activités. Ce sont au total quarante et un (41) activités sur les quarante-trois (43) prévues qui ont été totalement achevées par la DGPE, soit un taux de **95%** contre une prévision de **90%**. En comparaison avec l'année 2020, le taux de réalisation du PAS de la DGPE a progressé de 12 points (de 83% à 95%).

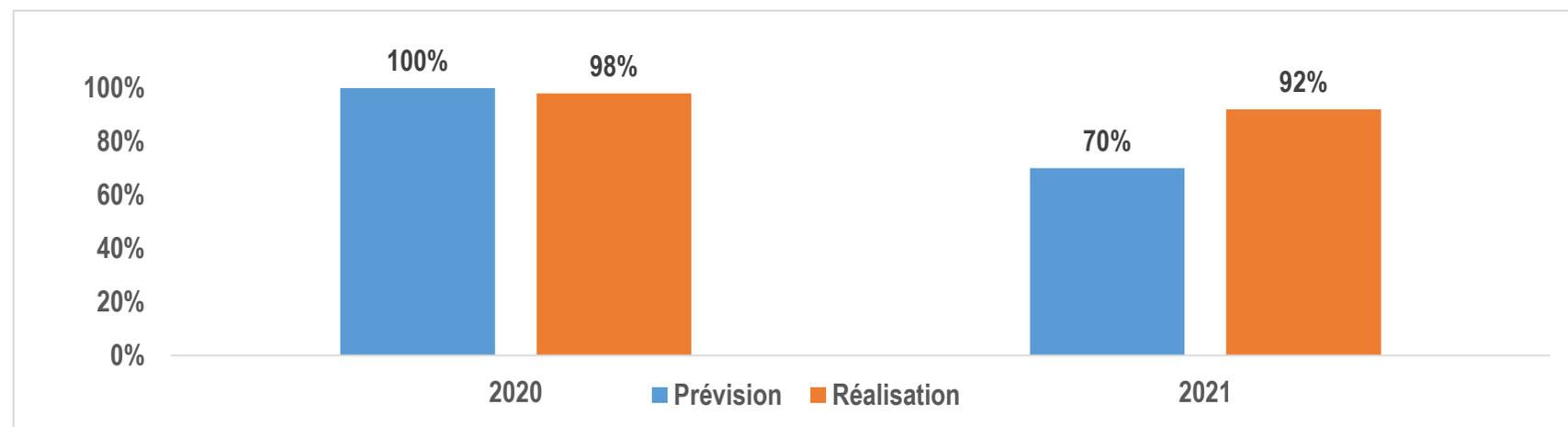
Les activités majeures qui ont été réalisées en 2021 concernent les points suivants :

- l'adoption par le Gouvernement en Conseil des Ministres de la Communication sur les Audits 2020 ;
- la prévision de la quote-part des Dividendes affectés au Développement PME ;
- la rédaction des projets de loi annotée ;
- la réalisation de l'Etude sur l'Optimisation des Comités d'Audit et de Gestion des risques ;
- l'élaboration de la nouvelle stratégie de gestion du portefeuille de l'Etat sur la période 2021-2025 ;
- l'élaboration et l'adoption des décrets d'application des lois de la réforme du cadre juridique du portefeuille de l'Etat ;
- la mise en œuvre du programme de certification des Directeurs Généraux et Directeurs Généraux Adjointes des entreprises publiques.
- la mise en œuvre du plan d'audit et du plan de contrôle des Entreprises Publiques.

Objectif spécifique 2 : Améliorer le système de pilotage de la performance des Entreprises Publiques

Indicateur 1 : Proportion d'Entreprises Publiques produisant un bilan de gouvernance

Figure 26 : Proportion d'entreprises produisant un bilan de gouvernance



Source : DGPE

Source de données : Rapport d'activités DGPE

Mode de calcul : (Nombre d'Entreprises ayant produit un bilan de gouvernance au cours de l'année /Nombre total d'Entreprises Publiques (SODE et SPFP Maj) x100

Valeurs cibles : 70% en 2021 ; 73% en 2022 et 75% en 2023

Analyse de l'indicateur : Cet indicateur permet à la DGPE de mesurer le nombre d'entreprises publiques qui ont pu produire un bilan de gouvernance au cours de l'année d'exercice. En 2021, les sociétés d'Etat et sociétés à participation financière publique majoritaire (42), à l'exception de la SODEFOR, l'AGEF et la SONITRA, ont élaboré et transmis à la DGPE leurs bilans de gouvernance, au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2020, soit un taux de réalisation de 92%, pour une cible de 70%.

L'élaboration et la transmission des bilans de gouvernance de l'exercice clos au 31 décembre 2021 pourront être évaluées au plus tard le 30 juin 2022, date limite réglementaire de transmission des documents de l'Assemblée Générale Ordinaire (AGO) de fin d'exercice.

Cette performance traduit l'amélioration continue de la gouvernance et de la communication financière des entreprises publiques, depuis le lancement de la première stratégie de gestion du portefeuille de l'Etat. Les facteurs ayant favorisé cette performance sont entre autres :

- le renforcement du dialogue stratégique avec les entreprises publiques ;
- le renforcement du suivi de la communication financière des entreprises publiques ;
- l'instauration du Prix d'excellence de la Gouvernance et de la performance des entreprises publiques en 2019.
- la sensibilisation des dirigeants sociaux sur l'importance d'une bonne communication financière à travers l'organisation de rencontre périodique avec ces dirigeants ;
- le renforcement des capacités des dirigeants sociaux à travers de nombreux programmes de certification lancés par le Ministère du Budget et du Portefeuille de l'Etat.

Indicateur 2 : Taux de signature des contrats de performance des Entreprises publiques

Source de données : Rapport d'activités DGPE

Mode de calcul : (Nombre d'Entreprises ayant conclu un contrat de performance avec l'Etat/Nombre total d'Entreprises Publiques) x100

Valeurs cibles : 80% en 2021 ; 85% en 2022 et 90% en 2023

Analyse de l'indicateur : Cet indicateur représente le rapport du nombre d'Entreprises dont les contrats de performances (COP) sont finalisés et signés par le Ministre du Budget et du Portefeuille de l'Etat au nombre total d'Entreprises Publiques (étant donné que la signature par les autres parties ne dépend pas des

Services du Ministère). Le processus de contractualisation concerne quarante-quatre (44) Entreprises publiques dont vingt-cinq (25) sociétés d'Etat, quatorze (14) sociétés à participation financière publique majoritaire, cinq (5) sociétés contrôlées par l'Etat ou bénéficiant de son concours financier.

Au cours de l'année 2021, la DGPE a pu finaliser avec les entreprises, cinq (5) contrats de performance. Il s'agit des contrats des sociétés GUCE-CI, IDT, FER, PCI, CNRA. Par ailleurs, la DGPE a pu finaliser neuf (9) contrats et avenants qui n'ont pu être signés. Il s'agit des contrats des sociétés SODEMI, CML, ONEP, ONAD, PAA, ANSUT, AGEROUTE, BNETD et SODEXAM.

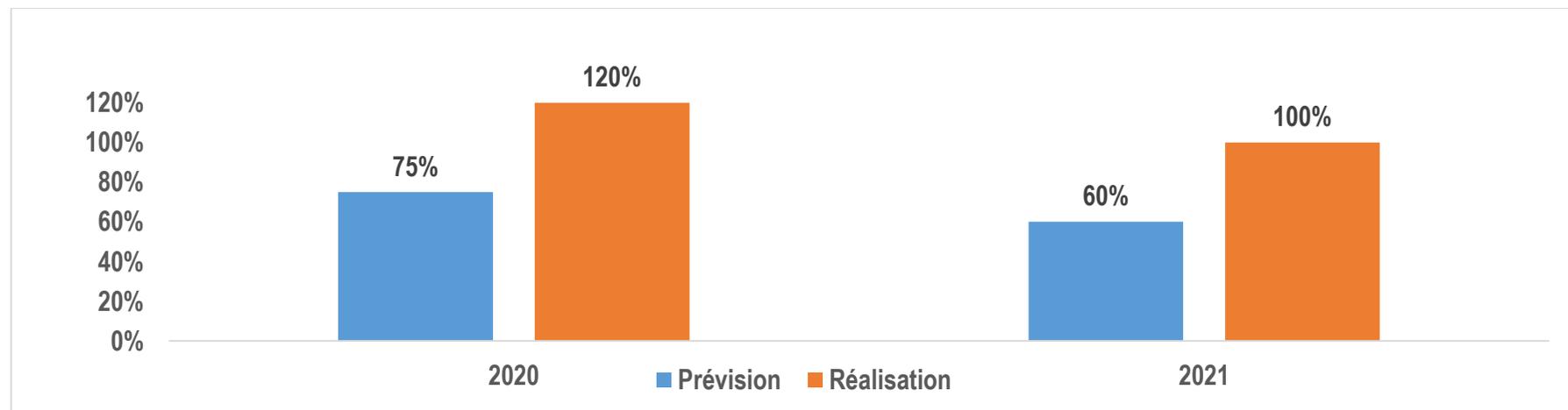
Ainsi, depuis le début du processus en 2018, ce sont au total trente-quatre (39) COP qui ont été finalisés et signés par le Ministre du Budget et du Portefeuille de l'Etat, soit un taux de 86,66 %, pour une cible de 80%.

Dans le cadre de la nouvelle stratégie de gestion du portefeuille de l'Etat, la DGPE a lancé la seconde phase du processus devant aboutir à la signature des contrats de performance de seconde génération. Ce nouveau processus propose plusieurs innovations majeures en vue de pallier les insuffisances observées au cours de la précédente phase.

Objectif spécifique 3 : Améliorer le dispositif de contrôle des entreprises publiques

Indicateur 1: Taux de réalisation du contrôle des entreprises publiques

Figure 27 : Taux de réalisation du contrôle des entreprises publiques



Source : DGPE

Source de données : Rapport d'activités DGPE

Mode de calcul : (Nombre d'Entreprises contrôlées /Nombre d'entreprises publiques sélectionnées dans le plan de contrôle annuel des Entreprises Publiques) x 100

Valeurs cibles : 60% en 2021 ; 75% en 2022 et 80% en 2023

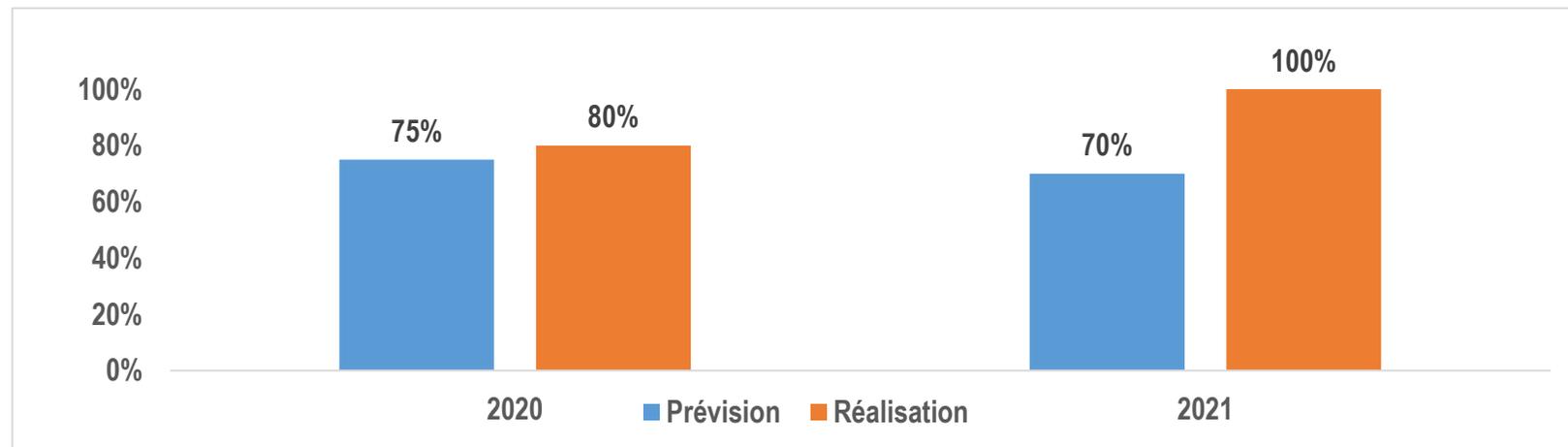
Analyse de l'indicateur : il traduit la part des Entreprises Publiques sélectionnées dans le plan de contrôle annuel des Entreprises qui ont fait l'objet de contrôle effectif au cours de l'année. En 2021, la DGPE a réalisé cinq (5) missions de contrôle sur les cinq (5) prévues dans les entreprises SODEMI, ONEP, MGB, VITIB et INIE. Ci-dessous les dates de réalisation des missions :

- **SODEMI** : mission réalisée du 17 au 19 NOVEMBRE 2021 ;
- **MGB** : mission réalisée du 11 au 13 Aout 2021 ;
- **VITIB** : la mission de contrôle du VITIB s'est déroulée du 24 au 26 novembre 2021 ;
- **ONEP** : la mission s'est déroulée le 9 décembre 2021 ;
- **INIE** : la mission s'est déroulée par télétravail, du 14 au 16 décembre 2021.

Le taux de réalisation de cette activité est donc de 100%. Ainsi, les objectifs poursuivis au titre de cet indicateur ont été atteints.

Indicateur 2 : Taux de réalisation des missions d'audit des entreprises publiques

Figure 28 : Taux de réalisations des missions d'audit des entreprises publiques



Source : DGPE

Source de données : Rapport d'activités DGPE

Mode de calcul : (Nombre de missions d'audit réalisé /Nombre de missions d'audit prévu dans le plan d'audit annuel des entreprises publiques) x100

Valeurs cibles : 70% en 2021 ; 75% en 2022 et 78% en 2023

Analyse de l'indicateur : La DGPE a prévu réaliser dans son plan d'audit annuel des entreprises publiques des missions d'audit. A cet effet, cet indicateur permet de mesurer les progrès réalisés au cours de l'année dans le cadre de ses missions d'audit.

Dans le cadre du renforcement du contrôle des Entreprises Publiques, il a été établi en 2018, par note circulaire de Monsieur le Ministre du Budget et du Portefeuille de l'Etat, le principe de modulation des audits des Entreprises Publiques. Ainsi, depuis 2019, il est procédé à la détermination des Entreprises devant être auditées au cours d'une année sur la base de critères tels que les déficits successifs, les risques budgétaires ou l'absence d'audit pendant une période de trois (3) ans.

En application de ces dispositions citées plus haut, des audits ont été réalisés dans l'ensemble des entreprises prévues au plan d'audit 2021, soit 100% de réalisation pour une cible de 70%. Il s'agit des entreprises AIGF, ACI, LONACI, OIC, RTI, SICOI, CI-ENGINEERING.

Par ailleurs, des audits exceptionnels ont été diligentés auprès de l'AGEROUTE, du FER et de l'ANSUT et dans les structures telles que le FDFP, l'ARTCI, et la NPSP qui ne figurent pas dans le portefeuille des entreprises suivies par la DGPE.

En somme, la DGPE a mené en 2021, treize (13) missions d'audit dont six (6) exceptionnelles et sept (7) prévues au plan d'audit.

IV. PERSPECTIVES

IV1. Leçons apprises

A la suite d'importants travaux, la DGPE s'est dotée d'une nouvelle stratégie pour la période 2021-2025 dont la vision est « DGPE, ACCELERATEUR DE DEVELOPPEMENT », visant 3 objectifs, à savoir :

- accélérer l'amélioration de la performance du Portefeuille ;
- renforcer la diffusion des principes de bonne gouvernance ;
- amplifier l'impact des entreprises publiques sur les secteurs productifs et catalyser leur développement.

Afin d'assurer la mise en œuvre effective et optimale des différentes recommandations de la nouvelle stratégie, un plan de transformation a été conçu. Il se décline en cinq (5) programmes majeurs composés au total de treize (13) projets structurants et fixant les priorités pour les années à venir. Ce sont (i) la gouvernance, (ii) la stratégie sectorielle du portefeuille, (iii) l'organisation des capacités internes, (iv) l'opérationnalisation juridique du positionnement institutionnel et (v) le Project Management Office (PMO) et le change management.

IV.2. Recommandations

En rapport avec l'élaboration des RAP, les recommandations suivantes sont formulées :

- moduler le mode d'évaluation des indicateurs ;
- assurer un renforcement de capacité des acteurs en vue d'une meilleure compréhension des attentes du Budget-programme ;
- assurer un renforcement de capacité des acteurs du programme en vue d'une meilleure maîtrise du SIGOBE et du code des marchés publics.

CONCLUSION PARTIELLE

Malgré la situation sanitaire particulière due à la Covid-19, le programme « portefeuille de l'État » a pu être parfaitement exécuté avec l'atteinte de l'ensemble des objectifs visés par ce programme en 2021.

Du point de vue de l'exécution budgétaire, le renforcement des capacités des acteurs à la maîtrise des nouveaux outils de gestion en mode budget-programmes devrait permettre d'atteindre des résultats plus satisfaisants dans la mise en œuvre du programme « Portefeuille de l'État » pour l'année 2022.

PARTIE VIII : LE PROGRAMME 6 « MARCHES PUBLICS »

INTRODUCTION

Nommé Directeur Général des Marchés Publics le 30 septembre 2020, **Monsieur YOUL Sansan François**, Administrateur Général des Services Financiers est le Responsable du Programme 6 « Marchés Publics ». Il convient de noter que lors de l'élaboration du DPPD-PAP 2021-2023, le volet « Marchés publics » n'était pas érigé au rang de « Programme ». Les activités portant sur les marchés publics faisaient partie du Programme « Budget ». La Direction Générale des Marchés Publics a été créée par le décret n°2019-11 20 du 18 décembre 2019 portant organisation du Ministère auprès du Premier Ministre, chargé du Budget et du Portefeuille de l'Etat et rendue fonctionnelle avec la nomination du Directeur Général. A la suite de cette nomination, un nouveau programme dénommé « Marchés publics » a été créé.

Ce programme a, conformément au décret n° 2019- 1120 du 18 décembre 2019 portant organisation du Ministère auprès du Premier Ministre, chargé du Budget et du Portefeuille de l'Etat, pour missions :

- le conseil et l'assistance technique et juridique aux autorités contractantes et aux maîtres d'ouvrage, notamment pour la planification de la commande publique et l'appui à la budgétisation des commandes ;
- le suivi de l'obligation de passation de marché ;
- l'examen de l'authentification des dossiers d'appels d'offres ;
- l'examen des dossiers d'approbation des marchés, dans les cas prévus par la réglementation ;
- la centralisation et la publication des avis d'appels à la concurrence au Bulletin Officiel des Marchés Publics de la République de Côte d'Ivoire ;
- le contrôle de l'application de la réglementation sur les marchés publics ;
- la validation des propositions d'attribution des marchés ainsi que l'autorisation des procédures dérogatoires ;
- le suivi et l'évaluation de l'exécution des marchés publics ;
- la centralisation et la diffusion de la réglementation ainsi que de toute autre information sur les marchés publics ;
- la réforme de la réglementation et des procédures relatives aux marchés publics ;
- la formation et la sensibilisation des acteurs des marchés publics ;
- l'encadrement et le contrôle du fonctionnement des Cellules de passation des marchés publics ;
- la création et la gestion des bases de données sur les marchés publics ;
- la production de statistiques et la réalisation d'études relatives aux marchés publics.

L'année 2022 marque le premier exercice d'évaluation de la performance du programme Marchés Publics à travers la rédaction d'un Rapport Annuel de Performance au titre de l'exercice 2021. Le RAP prend en compte les rapports trimestriels des Responsables du Budget Opérationnel de Programmes (RBOP) et s'articule autour des points suivants :

- présentation de la stratégie du programme ;
- réalisation du programme au cours de l'exercice 2021 ;
- performance du programme ;
- perspectives.

I. PRESENTATION DE LA STRATEGIE DU PROGRAMME

I.1. Objectif global du programme

Compte tenu du rattachement de la structure en charge des marchés publics au programme « Budget » lors de l'élaboration du DPPD-PAP 2021-2023, l'objectif global et les résultats stratégiques du nouveau programme « Marchés Publics » se confondent avec ceux du Programme « Budget » rappelés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 36 : Rappel de l'objectif global et des résultats stratégiques du Programme « Budget »

OBJECTIF GLOBAL (OG)	RESULTAT STRATEGIQUE (RS)	INDICATEURS DE PERFORMANCE (IP)	METHODES DE CALCUL / SOURCES DE COLLECTE
OG 4 : Renforcer la transparence et la gouvernance dans la gestion budgétaire.	RS 4 : la gouvernance des Finances Publiques est renforcée	IP 4.1 : Solde budgétaire	Recettes de l'Etat – dépenses de l'Etat Source : Rapport d'activités DGBF
		IP 4.2 : Taux de mise en œuvre des réformes des finances publiques	Nombre d'actions réalisées / Nombre d'actions prévues Source : Rapport d'activités DGBF

Source : DPPD-PAP 2021-2023

I.2. Financement du programme

Tableau 37 : Exécution financière du programme 6

Nature de dépense	Budget voté 2021 (BV)	Collectifs 2021 (C)	Budget actuel 2021 (BA)	Ordonnancement 2021 (O)	de Ecart (E) = (BA) - (O)	Taux de réal=(O/BA)x100
2222401 Pilotage de l'Administration des Marchés Publics						
1 Personnels	55 264 000	55 264 000	49 591 600	49 591 600	-	100%
2 Biens et services	888 541 081	888 541 081	881 644 985	829 504 701	52 140 284	94%
Total 2222401 Pilotage de l'Administration des Marchés Publics	943 805 081	943 805 081	931 236 585	879 096 301	52 140 284	94%
2222402 Qualité du Service et Gestion des Ressources Humaines et Matérielles						
2 Biens et services	34 000 000	34 000 000	33 999 690	33 999 690	-	100%
4 Investissements	291 929 981	291 929 981	291 924 212	291 924 212	-	100%
Total 2222402 Qualité du Service et Gestion des Ressources Humaines et Matérielles	325 929 981	325 929 981	325 923 902	325 923 902	-	100%
2222403 Gestion de la Formation, de la Communication et des Systèmes d'Information des Marchés Publics						
2 Biens et services	199 510 815	199 510 815	187 930 976	179 424 095	8 506 881	95%
4 Investissements	790 391 070	790 391 070	2 263 702 831	2 263 702 831	-	100%
Total 2222403 Gestion de la Formation, de la Communication et des Systèmes d'Information des Marchés Publics	989 901 885	989 901 885	2 451 633 807	2 443 126 926	8 506 881	100%
2222404 Règlementation, Contrôle, Suivi et Evaluation des Opérations des Marchés Publics						
2 Biens et services	67 000 000	67 000 000	66 972 244	66 972 244	-	100%
Total 2222404 Règlementation, Contrôle, Suivi et Evaluation des Opérations des Marchés Publics	67 000 000	67 000 000	66 972 244	66 972 244	-	100%

Nature de dépense	Budget voté 2021 (BV)	Collectifs 2021 (C)	Budget actuel 2021 (BA)	Ordonnancement 2021 (O)	de Ecart (E) = (BA) - (O)	Taux de réal=(O/BA)x100
Synthèse des natures de dépense						
1 Personnels	55 264 000	55 264 000	49 591 600	49 591 600	-	100,00%
2 Biens et services	1 189 051 896	1 189 051 896	1 170 547 895	1 109 900 730	60 647 165	94,82%
4 Investissements	1 082 321 051	1 082 321 051	2 555 627 043	2 555 627 043	-	100,00%
TOTAL	2 326 636 947	2 326 636 947	3 775 766 538	3 715 119 373	60 647 165	98,39%

Source : RAP 2020 / Loi des Finances initiales 2021 / Situation d'exécution du budget 2021 du 31/01/2022

La dotation budgétaire du programme « Marchés Publics » inscrite dans la Loi de finances initiale s'élèvent à **2 326 636 947** F CFA destinée à couvrir essentiellement les dépenses :

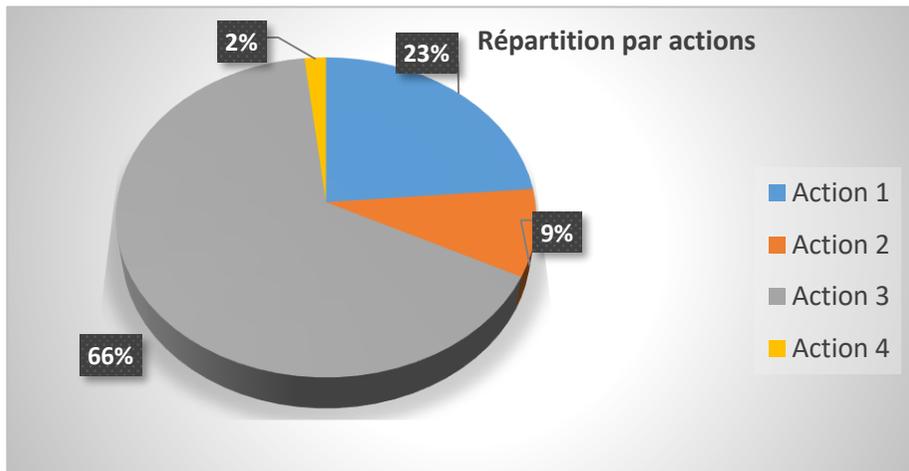
- de personnels : 55 264 000 F CFA, soit 2 % ;
- d'acquisition de biens et services : 1 189 051 896 F CFA, soit 51 % ;
- d'investissements : 1 082 321 051 F CFA, soit 47 %.

Les crédits de l'action 1 « Pilotage de l'Administration des Marchés Publics » et de l'action 3 « Gestion de la Formation, de la Communication et des Systèmes d'Information des Marchés Publics » absorbent respectivement 41% et 43% du budget initial du programme. Le budget n'a pas connu de modification à l'issue du collectif budgétaire.

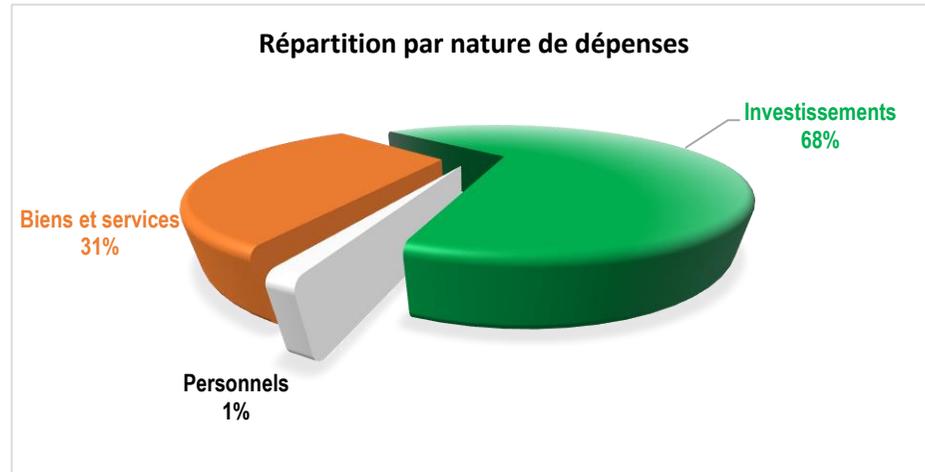
Par rapport au collectif, le budget actuel a connu une hausse de 1 454 801 991 (62%) pour s'établir à 3 775 766 538 FCFA. Cette hausse vise à prendre en charge les dépenses de développement de la phase 2 de l'applicatif dématérialisé de passation des marchés publics (SIGOMAP V2).

La répartition du budget actuel par actions et par nature de dépenses est fournie par les graphiques ci-dessous :

Figure 29 : Répartition du budget actuel du Programme 6



Source : SIGOBE



II. REALISATIONS DU PROGRAMME « MARCHES PUBLICS » AU COURS DE L'EXERCICE 2021

II.1. Exécution du budget

II.1.1. Exécution des crédits budgétaires par action et par nature de dépenses

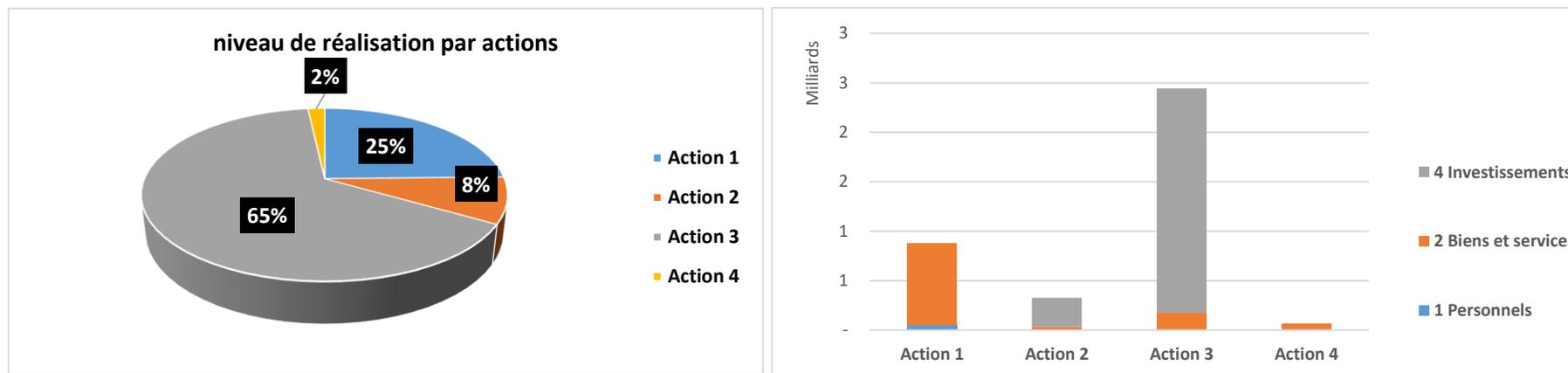
Tableau 38 : Exécution financière par action du programme 6

Action	Personnel		Biens et Services		Transferts		Investissement		Total	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
2222401 Pilotage de l'Administration des Marchés Publics		49 591 600		829 504 701						879 096 301
2222402 Qualité du Service et Gestion des Ressources Humaines et Matérielles				33 999 690				291 924 212		325 923 902
2222403 Gestion de la Formation, de la Communication et des Systèmes d'Information des Marchés Publics				179 424 095				2 263 702 831		2 443 126 926
2222404 Règlementation, Contrôle, Suivi et Evaluation des Opérations des Marchés Publics				66 972 244						66 972 244
Total	0	49 591 600	0	1 109 900 730	0	0	0	2 555 627 043	0	3 715 119 373

Source : RAP 2020 / Situation d'exécution du budget 2021 du 31/01/2022

Le niveau de réalisation du budget du programme par action et par nature de dépenses se présente comme suit :

Figure 30 : Niveau de réalisation du budget actuel du Programme 6



Source : SIGOBE (31/01/2022)

Le budget actuel du Programme « Marchés Publics », d'un montant de **3 775 766 538 F CFA**, a été exécuté à hauteur de **3 715 119 373 F CFA**, soit un taux de **98,39%**.

Les crédits exécutés sont répartis comme suit :

- dépenses de personnel exécutées à 100% ;
- biens et services exécutés à 94,82% ;
- investissement exécuté à 100 %.

Les crédits de l'action 1 « Pilotage de l'Administration des Marchés Publics », qui concentrent 25 % de la dotation du programme, affichent un taux d'exécution de 94%. Ces ressources ont permis de prendre en charge les salaires du personnel non fonctionnaire, la coordination des activités des administrations et des services des marchés publics et la convention de maintenance des applicatifs entre la Direction Générale des Marchés Publics (DGMP) et la Société Nationale de Développement Informatique (SNDI).

Concernant les crédits de l'action 2 « Qualité du Service et Gestion des Ressources Humaines et Matérielles », absorbant 9% de la dotation du programme, pour l'équipement du nouveau siège de la DGMP en mobiliers et matériels informatiques, l'organisation des activités de formation du personnel et le suivi de la certification de la DGMP à la norme ISO 9001 version 2015, ils affichent un taux d'exécution de 100%.

Quant aux crédits de l'action 3 « Gestion de la Formation, de la Communication et des Systèmes d'Information des Marchés Publics », représentant 65 % de la dotation du programme, ils affichent un taux d'exécution de 100%. Le budget alloué à cette action a permis de mettre en exploitation le SIGOMAP V1 et de démarrer le développement informatique du SIGOMAP V2 dans le cadre de la dématérialisation des procédures de passation des marchés publics.

Enfin, les crédits de l'action 4 « Règlementation, Contrôle, Suivi et Evaluation des Opérations des Marchés Publics », qui représentent 2% de la dotation du programme ont été entièrement exécutés. Les dotations de cette action ont permis, en plus des contrôles a priori des opérations de marchés, de mener une vaste opération de contrôle a posteriori sur les opérations en dessous du seuil de passation auprès de l'ensemble des ministères.

II.1.2. Suivi des investissements

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

Tableau 39 : Exécution des investissements du programme

Projets	Année de démarrage	Année de fin	Coût total	Budget Voté 2021	Budget Actuel 2021	Réalisation 2021
Projet 1 : Equipement de la Direction Générale des Marchés Publics				110 081 024	291 924 212	291 924 212
<i>Sur financement intérieur</i>				110 081 024	291 924 212	291 924 212
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
Projet 2 : Banque de données des prix de référence (BDPR/DGMP)				129 012 262	6 344 978	6 344 978
<i>Sur financement intérieur</i>				129 012 262	6 344 978	6 344 978
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
Projet 3 : Catégorisation des Entreprises				131 378 808	0	0
<i>Sur financement intérieur</i>				131 378 808	0	0
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
Projet 4 : Développement et Maintenance du SIGMAP / SNDI				185 490 239	200 000 000	200 000 000
<i>Sur financement intérieur</i>				185 490 239	200 000 000	200 000 000
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
Projet 5 : Dématérialiser les Marchés Publics (DEMAT /DGMP)				305 000 000	2 057 357 853	2 057 357 853
<i>Sur financement intérieur</i>				305 000 000	2 057 357 853	2 057 357 853
<i>Sur financement extérieur</i>			0	0	0	0
Total programme				860 962 333	2 555 627 043	2 555 627 043
Total sur financement intérieur				860 962 333	2 555 627 043	2 555 627 043
Total sur financement extérieur			0	0	0	0

Source : Loi de Finances initiale 2021 / Système d'information budgétaire (31-01-2021)

Les dotations destinées aux projets d'investissement inscrits au Programme « Marchés Publics » ont été entièrement exécutées. Certains projets se démarquent par leur impact positif sur la performance du programme.

Le projet « **Equipement de la Direction Générale des Marchés Publics** » est doté d'un montant en Crédits de Paiement (CP) programmé en 2021 de **291 924 212 FCFA**. Ce crédit a été entièrement exécuté pour l'acquisition de matériels informatiques, de mobiliers de bureau, et de véhicules, en vue de la poursuite de l'équipement de la DGMP suite à son installation dans ses nouveaux locaux.

Les ressources allouées au projet « **Banque de données des prix de référence (BDPR/DGMP)** », d'un montant de **6 344 978 FCFA** ont été entièrement exécutées. Elles ont permis la mise en exploitation de trois modules de la base de données des prix de référence. Il s'agit :

- du module I relatif aux fournitures et équipements ;
- du module II relatif aux travaux ; et
- du module II concernant les prestations.

L'applicatif est rentré en exploitation en 2021 et est accessible via l'adresse : www.bdpr.finances.gouv.ci.

Le projet « **Développement et Maintenance du SIGMAP / SNDI** » a été exécuté à 100% en 2021. C'est un transfert qui est effectué au profit de la Société Nationale de Développement Informatique (SNDI) pour la convention de développement et de maintenance des applicatifs des marchés publics (SIGMAP et SIGOMAP). A fin décembre 2021, 1 250 interventions correctives effectuées au titre du SIGOMAP V1 et 980 au titre du SIGMAP ont été enregistrées.

La dotation du projet « **Dématérialiser les Marchés Publics (DEMAT /DGMP)** », d'un montant de **2 057 357 853 FCFA**, a été exécutée à 100% pour le développement de la phase 2 de l'applicatif dématérialisé de passation des marchés publics (SIGOMAP V2). Pour cette phase, le document de conception, rédigé par l'opérateur, est en cours de validation à la DGMP.

II.2. Évolution des effectifs

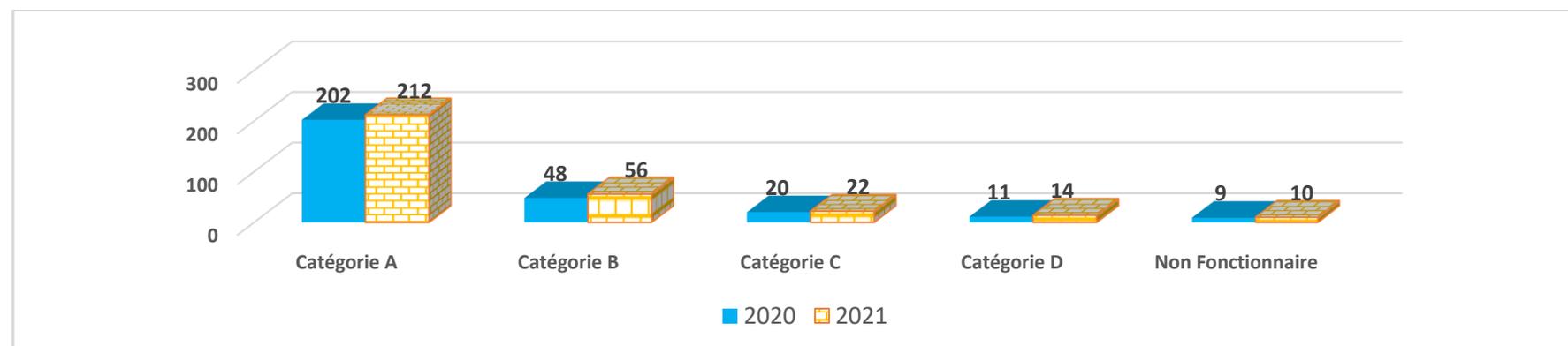
Les effectifs du programme sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 40 : Exécution des prévisions d'effectifs du programme 6

	Effectif 2020	Effectif 2021				
		Besoins exprimés	Prévisions	Besoins satisfaits	Sorties	Total fin d'année
Catégorie A	202	10	10	10	0	212
Catégorie B	48	8	8	8	0	56
Catégorie C	20	2	2	2	0	22
Catégorie D	11	2	2	3	0	14
Non Fonctionnaires	9	1	1	1	0	10
TOTAL	290	23	23	24	0	314

Source : DGMP / SRHMG

Figure 31 : Répartition du personnel du Programme 6 par catégorie



Source : DGMP / SRHMG

En 2021, l'effectif du personnel du programme « Marchés Publics » est de 314 agents composé de 67,5% d'agents de catégorie A, 17,8% de catégorie B, 7% de catégorie C, 4,5% de catégorie D et 3,2% de non fonctionnaires. Comparativement à 2020 (290 agents), le programme a connu en 2021 une augmentation de son effectif de 24 agents, soit 8%.

De 2020 à 2021, nous constatons une augmentation des effectifs dans toutes les catégories. Pour l'atteinte des objectifs, les besoins exprimés par le programme étaient de 23 agents. Ces besoins ont été entièrement satisfaits, ce qui a contribué à l'atteinte des résultats enregistrés et induisant la performance du programme.

II.3. Bilan des activités en rapport avec les axes stratégiques

Les principales activités réalisées par le programme au cours de l'année 2021 et ayant un lien direct avec la performance se présentent comme suit :

- ✓ le SIGOMAP (phase 1) est opérationnel et tous les Ministères sont connectés ;
- ✓ la BDPR est mise en exploitation et est effectivement accessible à l'adresse www.bdpr.finances.gouv.ci ;
- ✓ le programme de connexion des 50 collectivités en 2021 est achevé depuis le 25 septembre 2021 ;
- ✓ la connexion des 35 EPN restants est achevée depuis le 11 septembre 2021 ;
- ✓ la formation des acteurs des marchés publics sur les dispositifs édictés par le Code des Marchés Publics. Pour un objectif de 1000 acteurs, 1071 acteurs ont été formés ;
- ✓ La réalisation d'un film institutionnel et de 5 capsules sur les marchés publics. Le film institutionnel et les cinq (5) capsules sont produits et diffusés sur la RTI.

III. PERFORMANCE DU PROGRAMME

Analyse détaillée et explication des résultats (objectifs spécifiques et indicateurs)

Tableau 41 : Evolution des indicateurs du programme 6

Indicateurs de performance	Unité	Réalisation	2021	
		2020	Prévision	Réalisation
Objectif Spécifique 1: Coordonner les activités du programme				
Taux de réalisation du PAS	%	100	80	100
Objectif Spécifique 2: Assurer une gestion efficace et efficiente du budget de l'Etat				
Proportion des consultations directes dans les marchés publics	%	12,7	16	11,2
Délai moyen de passation des marchés	jours	94,7	95	91,7
Objectif Spécifique 3: Renforcer les outils d'élaboration et d'exécution budgétaire				
Nombre de collectivités territoriales connectées au SIGMAP	nombre	5	5	50

Source : DPPD-PAP 2021-2023

L'analyse détaillée des résultats porte sur les quatre (4) indicateurs du programme « marchés publics », regroupés autour de trois (03) objectifs spécifiques contenus dans le DPPD-PAP 2021- 2023. Il s'agira de présenter, pour chaque indicateur, les caractéristiques, le niveau de réalisation par rapport aux prévisions et les facteurs explicatifs de cette réalisation.

Objectif spécifique 1 : Coordonner les activités du programme

- Indicateur 1 : Taux de réalisation du PAS

Source de données : Rapports d'activités DGMP

Mode de calcul : (Nombre d'activités réalisées / Nombre d'activités prévues) x 100

Valeurs cibles : 80% en 2021 ; 80% en 2022 et 80% en 2023

Analyse de l'indicateur : cet indicateur représente la proportion d'activités réalisées par rapport aux prévisions du plan d'actions. En 2021, le Programme a réalisé la totalité des huit (08) activités prévues dans son PAS (100%) pour une cible de 80%. Cette bonne performance enregistrée est liée au dispositif de suivi mensuel des activités et la prise de décisions correctives en cas de retard dans l'exécution.

Objectif spécifique 2 : Assurer une gestion efficace et efficiente du budget de l'Etat

- Indicateur 1 : Proportion des consultations directes dans les marchés publics

Source de données : CCM relative aux opérations de passation des marchés publics en 2021

Mode de calcul : (montant des marchés d'entente directe / montant total des marchés publics) x100

Valeurs cibles : 16% en 2021 ; 15% en 2022 et 15% en 2023

Analyse de l'indicateur : cet indicateur mesure le volume (financier) des marchés passés par entente directe par rapport au montant global des marchés publics. La proportion des consultations directes dans les marchés publics en 2021 s'établit à 11,2%, en baisse de 1,5 points par rapport à 2020. Un gain de 4,8 points est également réalisé par rapport à la cible qui est de 16% en 2021. Ce résultat satisfaisant découle de la baisse des urgences liées à la crise sanitaire de la COVID 19 et de la mise en place d'un système de contrôle.

- Indicateur 2 : Délai moyen de passation des marchés

Source de données : CCM relative aux opérations de passation des marchés publics en 2021

Mode de calcul : Sommes des délais de passation par marché / nombre total de marchés publics

Valeurs cibles : 95 en 2021 ; 94 en 2022 et 93 en 2023

Analyse de l'indicateur : cet indicateur traduit le niveau de célérité avec lequel sont traités les dossiers de passation de marchés publics. Le délai moyen de passation des marchés en 2021 s'établit à 91,7 jours, soit une baisse de 3 jours par rapport à celui de 2020 et un gain de 3,3 jours par rapport à la cible de 95 jours en 2021. Il faut noter que le délai réglementaire fixé suite à l'entrée en vigueur de l'ordonnance n° 2019-679 du 24 juillet 2019 portant Code des marchés publics est de cent quatorze (114) jours pour les opérations de passation de marchés publics.

Cette performance se justifie d'une part, par la mise en place d'un système dématérialisé de passation des marchés qui permet un gain de temps à plusieurs étapes de la passation et d'autre part, par la mise en place d'un dispositif de suivi des délais. Ce dispositif permet une réduction considérable des délais pour les étapes de la passation qui incombent à la DGMP et la relance des autorités contractantes à travers des courriers en cas de retard dans les étapes de la passation les concernant.

Objectif Spécifique 3 : Renforcer les outils d'élaboration et d'exécution budgétaire

- Indicateur 1 : Nombre de collectivités territoriales connectées au SIGMAP

Source de données : Rapport d'activités 2021 de la DGMP

Mode de calcul : dénombrement nombre de collectivités connectées

Valeurs cibles : 5 en 2021 ; 5 en 2022 et 5 en 2023

Analyse de l'indicateur : cet indicateur traduit le niveau de déconcentration du SIGMAP. Cinquante (50) collectivités ont été connectées au SIGMAP en 2021 contre une prévision de 5 collectivités, complétant ainsi le nombre de collectivités connectées à ce jour à soixante-quinze (75). Ce surplus de 45 collectivités en 2021 se justifie par la mise en place par le responsable du programme « Marchés Publics » d'un vaste programme de connexion des SODE, EPN et collectivités en cours d'année 2021. L'objectif de ce vaste programme vise à achever la connexion de deux cent quarante-six (246) collectivités (201 communes, 31 conseils régionaux, 14 districts autonomes) en 2025, afin de permettre une meilleure traçabilité de l'ensemble des opérations de marchés publics de ces structures.

IV. PERSPECTIVES

IV1. Leçons apprises

La première année de mise en oeuvre du programme « Marchés Publics » a été marquée par :

- la mise en exploitation du SIGOMAP et de la BDPR ;
- l'accélération du programme de connexion des utilisateurs au SIGOMAP ;
- le renforcement de capacités des acteurs sur les dispositions du nouveau code des marchés publics ;
- le maintien de la certification de ISO 9001.

IV.2. Recommandations

Bien que l'exercice 2021 ait permis d'enregistrer des résultats satisfaisants, il importe de poursuivre le renforcement des capacités et la sensibilisation des acteurs sur les outils mis à la disposition des usagers-clients du programme « Marchés Publics » (BDPR et SIGOMAP).

CONCLUSION PARTIELLE

A la clôture de l'exercice 2021, les cibles des quatre (4) indicateurs relevant du programme « Marchés Publics » ont été atteintes, soit un taux de 100%. En effet, en ce qui concerne l'objectif 1, la cible 2021 fixée pour l'indicateur « Taux de réalisation du PAS » a été totalement atteinte.

Pour l'objectif 2, les deux (2) indicateurs prévus ont atteint leur cible. Il s'agit de la « Proportion des consultations directes dans les marchés publics » dont la valeur réalisée est de 11,2% pour une cible fixée à 16%, du « Délai moyen de passation des marchés » qui s'est établi à 91,7 jours pour une cible de 95 jours.

Pour l'objectif spécifique 3, le seul indicateur concernant le « Nombre de collectivités territoriales connectées au SIGMAP » a atteint sa cible. Pour une cible de cinq (5) collectivités, cinquante (50) ont été connectées en 2021, soit un surplus de quarante-cinq (45) collectivités.

CONCLUSION GENERALE

Au titre de la loi de finances initiale 2021, le Ministère du Budget et du Portefeuille de l'Etat (MBPE) a bénéficié d'un budget de **293 336 351 083** FCFA exclusivement financé par les ressources intérieures. Cette dotation a connu une hausse de 7 910 405 739 F CFA pour s'établir à **301 246 756 822** FCFA à la faveur du collectif budgétaire et une hausse de **41 936 191 376** F CFA faisant ressortir le budget final à **343 182 948 198** F CFA.

Le budget du Ministère a été exécuté à 66,84% (y compris les Comptes Spéciaux du Trésor (CST)). Hors les CST, le taux d'exécution passe de 66,84% à 97,06%, ce qui constitue une belle performance au regard des enjeux issus de la 2^e année de gestion en mode Programmes.

L'emploi de ces ressources a contribué significativement à l'atteinte des résultats des axes stratégiques du Ministère à savoir : la maîtrise des dépenses publiques, l'optimisation des ressources de l'État et la gestion efficace du portefeuille de l'État. Ainsi, sur les 06 indicateurs liés aux objectifs globaux, 05 cibles ont été atteintes soit un taux moyen de 83%.

Pour ce qui est des objectifs spécifiques, le niveau d'atteinte des cibles liées aux indicateurs y afférents est ressorti à 87,5% avec 28 cibles atteintes sur les 32 indicateurs évalués. Cette performance en hausse de 35,78 points par rapport au niveau de 2020 (51,72%) découle des progrès satisfaisants enregistrés au niveau des programmes « Administration Générale », « Budget », « Portefeuille de l'Etat » et « Marchés Publics » qui ont atteint 100% de leurs cibles.

Ces résultats ont été obtenus à travers la réalisation des activités majeures suivantes :

- le renforcement du dispositif de suivi du PAS par des « réunions de stratégie » périodiques ;
- l'adoption d'une méthodologie participative pour l'élaboration du DPPD-PAP, du RAP et des lettres d'engagement de performance ;
- le renforcement du dispositif de suivi des investissements à travers l'élaboration d'une situation mensuelle d'exécution et d'interpellation des responsables des programmes ;
- le développement de nouveaux outils pour le contrôle financier (guide méthodologique des systèmes de contrôle de gestion des ministères, guide de la soutenabilité et des outils de vérification, système d'information décisionnel et code d'éthique) ;
- la digitalisation des procédures au niveau des administrations fiscales et douanières ;
- l'élaboration et la mise en œuvre du schéma directeur du système d'information de la Douane ;
- l'interconnexion des systèmes douaniers de la Côte d'Ivoire à certains pays partenaires de la sous-région (Burkina Faso, Niger) ;
- la mise en fonction d'un système de vidéosurveillance aux Bureaux frontières (NOE, Takikro et Niablé) et d'un dispositif de Visites Assistées par Vidéo (VAV) ;
- l'aménagement des dispositions relatives à la limitation de la déduction des sommes versées entre Entreprises ivoiriennes appartenant au même groupe ;
- la suppression de certaines exonérations notamment en matière de TVA, de BIC et de patentes ;
- la réforme de la taxe sur les boissons alcoolisées et les vins importés pour la fabrication de produits finis ;
- l'extension de la contribution des patentes aux véhicules à moteur à deux ou trois roues à usage de transport public ;
- l'élaboration et l'édition du recueil de guides sur le budget-programmes et leur mise à disposition des acteurs ;

- la production de Déclaration sur les Risques Budgétaires ;
- le développement de l'applicatif eFournisseurs ;
- la signature de contrats de performance et la mise en place d'un comité de suivi ;
- la réalisation des audits et contrôles opérationnels des Entreprises ;
- l'élaboration de toutes les notes trimestrielles et de la CCM relatives à l'exécution budgétaire, aux risques budgétaires et à l'endettement des entreprises du portefeuille ;
- l'organisation de la 3e Edition du Prix d'excellence ;
- la mise en exploitation du SIGOMAP (phase 1) et de la BDPR ;
- l'accélération du programme de connexion des collectivités et des EPN au SIGOMAP ;
- la formation des acteurs des marchés publics sur les dispositifs édictés par le Code des Marchés Publics.

Les performances obtenues par le Ministère au titre de la gestion 2021 sont jugées satisfaisantes au regard des résultats obtenus par les indicateurs et la gestion optimale et rationnelle des ressources mises à disposition. Cette embellie doit être consolidée à travers 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 exigences de redevabilité induite par la gestion budgétaire en mode Programme. Cette disposition permettra de renforcer la qualité des services aux usagers-clients et de poursuivre les efforts pour une gestion efficiente des finances publiques.