République Islamique de Mauritanie

Honneur – Fraternité – Justice

Ministère des Finances

Projet Annuel de Performance

2027

Annexe au projet de loi de finances pour 2027

Code titre : 3.067

Programmes du ministère

Support	**2.100**
Budget et gouvernance des entreprises publiques	**1.101**
Douanes	**1.102**
Fiscalité	**1.103**
Trésor et comptabilité publique	**1.104**
Inspection, contrôle et audit	**1.131**
Gestion de la dette publique	**1.132**

Octobre 2026

TABLES DES MATIERES

TABLES DES MATIERES 2
AVANT-PROPOS 5
1. PRESENTATION STRATEGIQUE DU MINISTERE DES FINANCES 6
1.1. Périmètre 6
1.2. Principaux textes de référence 6
1.3. Principales réformes 6
2. RECAPITULATIF DES CREDITS DU MINISTERE 8
2.1. Récapitulatifs des crédits par Programme et Action 8
2.2. Récapitulatif des crédits par Programme et Partie 9
PROGRAMME : SUPPORT (CODE : 2.100) 11
1. Présentation du programme support 12
1.1. Périmètre du programme support 12
1.2. Présentation des actions et de leurs activités 12
2. Présentation des objectifs stratégiques 14
3. Présentation des moyens demandés 17
3.1. Propositions budgétaires 17
3.2. Propositions d'emplois 18
4. Justification des crédits demandés 19
4.1. Dépenses de personnel 19
4.2. Dépenses d'acquisition des biens et services 20
4.3. Subventions et transferts 20
PROGRAMME : BUDGET ET GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES (CODE : 1.101) 21
5. Présentation du programme « Budget et gouvernance des entreprises publiques » 22
5.1. Périmètre du programme Budget et gouvernance des entreprises publiques 22
5.2. Présentation des actions et de leurs activités 22
6. Présentation des objectifs stratégiques 23
7. Présentation des moyens demandés 28
7.1. Propositions budgétaires 28
7.2. Propositions d'emplois 29
8. Justification des crédits demandés 30
8.1. Dépenses de personnel 30
8.2. Dépenses d'acquisition des biens et services 31
8.3. Dépenses d'investissement 32

PROGRAMME : DOUANES (CODE : 1.102) 33
9. Présentation du programme Douanes 34
9.1. Périmètre du programme Douanes 34
9.2. Présentation des actions et de leurs activités 34
10. Présentation des objectifs stratégiques 36
11. Présentation des moyens demandés 38
11.1. Propositions budgétaires 38
11.2. Propositions d'emplois 39
12. Justification des crédits demandés 40
12.1. Dépenses de personnel 40
12.2. Dépenses d'acquisition des biens et services 41
12.3. Subventions et transferts 41
12.4. Dépenses d'investissement 42
12.5. Autres dépenses 42
PROGRAMME : FISCALITE (CODE : 1.103) 43
13. Présentation du programme « Fiscalité » 44
13.1. Périmètre du programme fiscalité 44
13.2. Présentation des actions et de leurs activités 44
14. Présentation des objectifs stratégiques 45
15. Présentation des moyens demandés 48
15.1. Propositions budgétaires 48
15.2. Propositions d'emplois 48
16. Justification des crédits demandés 49
16.1. Dépenses de personnel 49
16.2. Dépenses d'acquisition des biens et services 50
16.3. Dépenses d'investissement 50
PROGRAMME : TRESOR ET COMPTABILITE PUBLIQUE (CODE : 1.104) 51
17. Présentation du programme Trésor et Comptabilité PUBLIQUE 52
17.1. Périmètre du programme Trésor et Comptabilité PUBLIQUE 52
17.2. Présentation des actions et de leurs activités 52
18. Présentation des objectifs stratégiques 54
19. Présentation des moyens demandés 57
19.1. Propositions budgétaires 57
19.2. Propositions d'emplois 58
20. Justification des crédits demandés 59
20.1. Dépenses de personnel 59

20.2. Dépenses d'acquisition des biens et services 59
20.3. Subventions et transferts 60
20.4. Dépenses d'investissement 60
PROGRAMME : INSPECTION, CONTROLE ET AUDIT (CODE : 1.131) 61
21. Présentation du programme de l'IGF 62
21.1. Périmètre du programme de l'IGF 62
21.2. Présentation des actions et de leurs activités 62
22. Présentation des objectifs stratégiques 63
23. Présentation des moyens demandés 66
23.1. Propositions budgétaires 66
23.2. Propositions d'emplois 67
24. Justification des crédits demandés 67
24.1. Dépenses de personnel 67
24.2. Dépenses d'acquisition des biens et services 68
PROGRAMME : GESTION DE LA DETTE PUBLIQUE (CODE : 1.132) 69
25. Présentation du programme « Gestion de la dette publique » 70
25.1. Périmètre du programme Gestion de la dette publique 70
25.2. Présentation des actions et de leurs activités 70
26. Présentation des objectifs stratégiques 70
27. Présentation des moyens demandés 73
27.1. Propositions budgétaires 73
27.2. Propositions d'emplois 73
28. Justification des crédits demandés 74
28.1. Dépenses de personnel 74
28.2. Dépenses d'acquisition des biens et services 74

AVANT-PROPOS

La présentation du budget selon une logique de performance consiste à structurer les champs d'intervention de l'État en fonction des politiques publiques, suivant une nomenclature budgétaire par destination organisée selon la hiérarchie suivante : **Ministère ou institution de l'État / Programme / Action / Activité.**

Le ministère ou l'institution de l'État constitue le niveau de regroupement des programmes. Conformément à l'article 49 de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), le programme constitue l'unité de vote des crédits budgétaires.

Le programme regroupe les crédits destinés à la mise en œuvre d'un ensemble cohérent d'actions relevant d'un même ministère et concourant à la réalisation d'objectifs de politique publique clairement définis. Ces objectifs sont assortis de résultats attendus mesurables, faisant l'objet d'une évaluation. En application de **l'article 25 de la LOLF**, les crédits budgétaires sont spécialisés par programme et par partie budgétaire. Au sein d'un même ministère, on distingue les programmes opérationnels, chargés de mettre en œuvre les politiques publiques, et le programme support, destiné à assurer les fonctions transversales nécessaires à leur fonctionnement.

L'action constitue une subdivision du programme. Elle correspond à un domaine d'intervention spécifique contribuant à la réalisation des objectifs poursuivis par celui-ci.

L'activité, enfin, représente le niveau le plus détaillé de cette nomenclature. Elle précise les interventions concrètes à réaliser dans le cadre de chaque action et permet d'identifier plus précisément la destination des crédits budgétaires demandés, ouverts et exécutés. Les Projets Annuels de Performance (PAP) annexés au projet de Loi de Finances de l'année sont formalisés par ministère. Les PAP présentent :

- les demandes dûment justifiées de crédits et d'emplois de l'administration pour l'année à venir ;
- en lien étroit avec ces demandes, les engagements de performance de cette administration.

Une fois le budget adopté, les PAP sont les documents cadre de l'action publique de l'année dans le champ du Programme, tant sur le plan des moyens mis à disposition que des résultats à atteindre.

La présentation de chaque ministère détaille :

- la présentation stratégique du ministère ;
- le récapitulatif des propositions d'allocation de crédits par Programme et Action et par Programme et partie budgétaire, en distinguant les crédits d'engagement et les crédits de paiement.

Chaque Programme constitutif du ministère est ensuite détaillé avec :

- la présentation du Programme ;
- les objectifs stratégique du Programme ;
- la présentation des moyens du Programme, crédits et emplois ;
- la justification des crédits, par partie.

1. PRESENTATION STRATEGIQUE DU MINISTERE DES FINANCES

1.1. Périmètre

Le périmètre d'intervention du Ministère des Finances couvre la mobilisation des recettes de l'État, la préparation, l'exécution et le suivi du budget, la gestion des dépenses publiques, la comptabilité publique, la gestion de la trésorerie et de la dette publiques, ainsi que les opérations douanières. Il comprend également la modernisation des outils et des procédures budgétaires et comptables, dans le cadre de l'amélioration de la gestion des finances publiques.

Dans l'accomplissement de ses missions, le Ministère des Finances collabore étroitement avec le Ministère de l'Économie, notamment en matière de cadrage macroéconomique, ainsi qu'avec le Ministère des Domaines, du Patrimoine de l'État et de la Réforme foncière, pour les questions relatives à la gestion, au recouvrement et à la valorisation des recettes domaniales. Il assure également une coordination avec les départements ministériels sectoriels afin de garantir la cohérence de l'allocation des ressources budgétaires et de favoriser une utilisation efficace des fonds publics.

1.2. Principaux textes de référence

Les missions du Ministère des Finances s'exercent dans un cadre juridique, réglementaire et stratégique défini par un ensemble de textes et de documents de référence qui précisent ses attributions, encadrent la gestion des finances publiques et fixent les orientations de leur modernisation.

Sur le plan institutionnel, le décret n° 030-2026 définit les attributions du Ministère des Finances et fixe l'organisation de son administration centrale. Le cadre de gestion budgétaire et comptable repose principalement sur la loi organique n° 2018-039 relative aux lois de finances (LOLF), qui établit les principes et les règles applicables à la préparation, à l'adoption, à l'exécution et au contrôle du budget de l'État. Ses modalités d'application sont précisées par le décret n° 2019-186 portant règlement général de gestion budgétaire et de la comptabilité publique, ainsi que par l'arrêté n° 001282/MEF-2024 fixant la nouvelle nomenclature budgétaire et comptable de l'État.

Ce dispositif est complété par d'autres textes régissant des domaines spécifiques des finances publiques. Le décret n° 2019-196 relatif à la programmation budgétaire pluriannuelle encadre le processus de planification budgétaire à moyen terme, tandis que le Code général des impôts définit les règles applicables à l'assiette, à la liquidation et au recouvrement des recettes fiscales. Par ailleurs, la loi n° 2025-002 relative aux établissements et sociétés publics établit le cadre juridique applicable à leur gouvernance et à leur fonctionnement.

Sur le plan stratégique, le Schéma directeur des réformes des finances publiques (SD-RFP) 2025-2030 définit les principales orientations en matière de modernisation de la gestion des finances publiques, notamment en ce qui concerne le renforcement de la performance, la transparence et la digitalisation des procédures. Enfin, la Stratégie de croissance accélérée et de prospérité partagée (SCAPP), notamment à travers son levier 3 consacré à la gouvernance, constitue le cadre national de référence pour assurer la cohérence des interventions du Ministère des Finances avec les priorités de développement du pays.

1.3. Principales réformes

La modernisation de la gestion des finances publiques constitue un axe stratégique de l'action du Ministère des Finances et s'appuie sur un ensemble de réformes visant à renforcer la performance, la transparence et l'efficacité de l'action publique. Ces réformes s'inscrivent également dans la mise en œuvre du programme électoral du Président de la République, Mohamed Ould Cheikh El Ghazouani, intitulé « Mon Ambition pour la Patrie », qui place l'amélioration de la gestion et du contrôle des finances publiques au rang des priorités stratégiques de l'État.

La loi organique n° 2018-039 relative aux lois de finances (LOLF) constitue le fondement de la réforme budgétaire en introduisant une gestion axée sur la performance, en rupture avec l'approche traditionnelle centrée sur les moyens. Ce nouveau cadre est complété par le décret n° 2019-186 portant règlement général de gestion budgétaire et de la comptabilité publique, qui précise les règles d'exécution budgétaire, de comptabilité publique et de contrôle, tout en renforçant la responsabilisation des gestionnaires publics.

La mise en œuvre du budget-programme, prévue à partir de 2026 selon les orientations de la circulaire n° 2025-260 du ministre de l'Économie et des Finances, constitue une réforme majeure, qui nécessite une transformation en profondeur des pratiques au sein de tous les ministères. Cette bascule implique la réorganisation des structures budgétaires, la montée en puissance du pilotage par la performance, ainsi que la professionnalisation des fonctions liées à la programmation, à l'exécution et au suivi des crédits.

Parallèlement, la réforme comptable engagée à travers l'introduction de la comptabilité à partie double vise à aligner le système comptable public sur les standards internationaux (IPSAS). Elle permettra de refléter de manière plus fidèle la situation financière de l'État grâce à l'enregistrement simultané des opérations en droits et en obligations. Cette évolution repose sur l'établissement d'un bilan d'ouverture de l'État, qui consistera à recenser et valoriser l'ensemble de ses actifs et passifs. Ce chantier structurant renforcera la transparence financière, la qualité des comptes publics, et la capacité d'analyse patrimoniale de l'État.

D'autres réformes juridiques soutiennent cette dynamique. La loi n° 2025-002 sur les établissements et sociétés publics encadre désormais de manière plus rigoureuse leur gestion budgétaire, financière et comptable, avec des exigences accrues en matière de reddition de comptes et de contractualisation. De même, la loi n° 2025-013 relative au statut des Douanes modernise le cadre de fonctionnement et de gestion des personnels douaniers, en cohérence avec les exigences opérationnelles du budget-programme.

L'ensemble de ces réformes s'inscrit dans les orientations du Schéma directeur des réformes des finances publiques 2025-2030, et constitue un levier structurant de transformation de l'action publique, avec des effets durables sur l'organisation, les pratiques de gestion et la culture de performance au sein de l'administration.

2. RECAPITULATIF DES CREDITS DU MINISTERE

2.1. Récapitulatifs des crédits par Programme et Action

Numéro et intitulé du programme et de l'action		Crédits d'engagement (CE)		Crédits de paiement (CP)	
		LFR 2026	PLF 2027	LFR 2026	PLF 2027
2.100	**Support**	**255 160 000**	**-**	**236 669 356**	**194 077 963**
01	Pilotage, appui et modernisation de l'administration (01)	255 160 000	-	134 006 158	88 337 303
02	Coordination administrative (02)	-	-	100 968 661	103 956 937
03	Contrôle et suivi (03)	-	-	1 694 537	1 783 723
1.101	**Budget et gouvernance des entreprises publiques**	**2 227 000 000**	**2 078 170 237**	**518 992 067**	**473 114 403**
01	Pilotage, appui et modernisation du système d'information budgétaire (01)	-	-	168 358 056	171 646 264
02	Programmation budgétaire (02)	1 927 000 000	1 784 170 237	278 330 237	190 330 237
03	Contrôle et suivi de l'exécution budgétaire (03)	-	-	2 529 120	2 529 120
04	Tutelle financière (04)	300 000 000	294 000 000	69 774 654	108 608 782
1.102	**Douanes**	**284 000 000**	**230 050 000**	**641 149 578**	**670 101 448**
01	Pilotage, appui et modernisation de l'administration douanière (01)	257 000 000	98 000 000	576 008 095	468 113 047
02	Surveillance et sécurité commerciale (02)	27 000 000	132 050 000	45 578 403	151 606 213
03	Mobilisation des recettes douanières (03)	-	-	19 563 080	50 382 188
1.103	**Fiscalité**	**12 000 000**	**18 000 000**	**269 085 310**	**284 539 202**
01	Pilotage, appui et modernisation de l'administration fiscale (01)	12 000 000	18 000 000	230 160 145	239 629 412
02	Suivi et contrôle des dossiers fiscaux (02)	-	-	38 925 165	44 909 790
1.104	**Trésor et comptabilité publique**	**14 000 000**	**14 000 000**	**405 334 880**	**418 895 358**
01	Pilotage, appui et développement de l'administration du trésor public (01)	-	-	395 413 275	406 841 961
02	Moderniser le réseau comptable et renforcer le système d'information (02)	-	-	5 471 075	7 549 024
03	Production, fiabilisation des comptes et gestion de la trésorerie (03)	14 000 000	14 000 000	4 000 000	4 000 000
04	Exécution du budget de l'Etat et des collectivités territoriales (04)	-	-	450 530	504 373
1.131	**Inspection, Contrôle et Audit**	**-**	**-**	**98 802 860**	**106 366 764**
01	Coordination du contrôle des structures de l'État	-	-	91 785 431	98 416 994
02	Audit, inspection et conseil	-	-	2 558 654	2 693 320
03	Suivi et évaluation des reformes des finances publiques	-	-	4 458 775	5 256 450
1.132	**Gestion de la Dette Publique**	**-**	**-**	**14 459 367**	**14 063 281**
01	Actualiser et mettre en œuvre la Stratégie de la dette à moyen terme (SDMT)	-	-	14 459 367	14 063 281
Total		**2 792 160 000**	**2 340 220 237**	**2 184 493 418**	**2 161 158 419**

2.2. Récapitulatif des crédits par Programme et Partie

	Crédits d'engagement (CE)		Crédits de paiement (CP)	
Intitulé du programme et de la partie	**LFR 2026**	**PLF 2027**	**LFR 2026**	**PLF 2027**
Support (code : 2.100)	**255 160 000**	**-**	**236 669 356**	**194 077 963**
Dépenses de personnel	-	-	81 668 071	103 539 728
Dépenses d'acquisition de biens et services	-	-	65 552 627	73 223 858
Subventions et transferts courants	-	-	25 608 658	17 314 377
Dépenses d'investissement	255 160 000		63 840 000	-
Autres dépenses			-	-
Budget et gouvernance des entreprises publiques (code : 1.101)	**2 227 000 000**	**2 078 170 237**	**518 992 067**	**473 114 403**
Dépenses de personnel	-	-	170 871 430	177 826 635
Dépenses d'acquisition de biens et services	-	-	15 790 400	20 957 531
Subventions et transferts courants			-	-
Dépenses d'investissement	2 227 000 000	2 078 170 237	332 330 237	274 330 237
Autres dépenses			-	-
Douanes (code : 1.102)	**284 000 000**	**230 050 000**	**641 149 578**	**670 101 448**
Dépenses de personnel	-	-	330 071 494	389 305 044
Dépenses d'acquisition de biens et services	-	-	100 498 146	73 366 466
Subventions et transferts courants	-	-	7 379 938	7 379 938
Dépenses d'investissement	284 000 000	230 050 000	184 000 000	150 050 000
Autres dépenses	-	-	19 200 000	50 000 000
Fiscalité (code : 1.103)	**12 000 000**	**18 000 000**	**269 085 310**	**284 539 202**
Dépenses de personnel	-	-	222 743 326	232 073 964
Dépenses d'acquisition de biens et services	-	-	40 341 984	46 465 238
Subventions et transferts courants			-	-
Dépenses d'investissement	12 000 000	18 000 000	6 000 000	6 000 000
Autres dépenses			-	-
Trésor et comptabilité publique (code : 1.104)	**14 000 000**	**14 000 000**	**405 334 880**	**418 895 358**
Dépenses de personnel	-	-	339 200 333	346 073 788
Dépenses d'acquisition de biens et services	-	-	61 967 822	68 646 070
Subventions et transferts courants	-	-	166 725	175 500
Dépenses d'investissement	14 000 000	14 000 000	4 000 000	4 000 000
Autres dépenses			-	-
Inspection, Contrôle et Audit (Code: 1.131)	**-**	**-**	**98 802 860**	**106 366 764**
Dépenses de personnel	-	-	82 966 165	90 413 271
Dépenses d'acquisition de biens et services	-	-	14 636 695	15 953 493
Subventions et transferts courants				-
Dépenses d'investissement		-		-
Autres dépenses		-	1 200 000	-

	Crédits d'engagement (CE)		Crédits de paiement (CP)	
Intitulé du programme et de la partie	**LFR 2026**	**PLF 2027**	**LFR 2026**	**PLF 2027**
Gestion de la Dette Publique (Code: 1.132)	**-**	**-**	**14 459 367**	**14 063 281**
Dépenses de personnel	-	-	6 391 084	7 236 857
Dépenses d'acquisition de biens et services	-	-	8 068 283	6 826 424
Subventions et transferts courants				-
Dépenses d'investissement		-		-
Autres dépenses				-
Total	**2 792 160 000**	**2 340 220 237**	**2 184 493 418**	**2 161 158 419**
Dépenses de personnel			1 233 911 903	1 346 469 287
Dépenses d'acquisition de biens et services			306 855 957	305 439 080
Subventions et transferts courants	-	-	33 155 321	24 869 815
Dépenses d'investissement	2 792 160 000	2 340 220 237	590 170 237	434 380 237
Autres dépenses	-	-	20 400 000	50 000 000

PROGRAMME : SUPPORT (CODE : 2.100)

1. Présentation du programme support

1.1. Périmètre du programme support

Conformément à l'article 30 de la LOLF, le programme Support s'engage à soutenir les programmes opérationnels dans l'atteinte de leurs objectifs, en plaçant la performance et la transparence au cœur de ses actions. Il regroupe l'ensemble des structures qui fournissent une assistance horizontale à tous les programmes du Ministère des Finances, et assure la coordination entre ces derniers ainsi qu'avec les autres départements ministériels. Cette coordination s'appuie sur des processus optimisés et une communication fluide pour garantir une synergie efficace et une utilisation optimale des ressources.

Le programme Support couvre un ensemble de fonctions et d'activités liées à l'administration, notamment le pilotage, la gouvernance, la gestion des ressources humaines, la logistique, les affaires financières et juridiques, les achats et la communication. Ces fonctions sont exercées dans un cadre renforcé de performance et de transparence, visant à maximiser l'efficacité opérationnelle, à assurer une gestion rigoureuse des ressources et à renforcer la redevabilité des acteurs. Placé sous la responsabilité du Secrétaire Général, il joue un rôle central dans l'harmonisation des actions et la bonne exécution des missions du ministère, tout en favorisant une culture de responsabilisation.

Les acteurs concernés par la mise en œuvre du programme Support du Ministère des Finances sont les suivants :

- Le Cabinet ;
- La Direction des Affaires Administratives et Financières ;
- L'Inspection Générale Interne ;
- Commission fiscale ;
- La Direction de la programmation, des reformes et des Etudes ;
- Agence Judiciaire de l'Etat.

Dans le but d'optimiser l'utilisation de ses ressources humaines et financières, le programme Support s'engage à renforcer l'efficacité opérationnelle et à instaurer une culture de performance et de transparence. Cette démarche vise à garantir une gestion rigoureuse, une allocation optimale des moyens et une responsabilisation accrue des acteurs. Dans ce cadre, le programme Support poursuit les trois objectifs suivants :

i. Optimiser la gestion des ressources humaines.
ii. Renforcer la gouvernance des fonctions support.
iii. Moderniser le contrôle interne.

1.2. Présentation des actions et de leurs activités

Le programme « Support » du Ministère des Finances est un programme transversal qui soutient l'ensemble des missions opérationnelles du ministère. Il vise à garantir le bon fonctionnement de l'administration, à appuyer la mise en œuvre des réformes budgétaires et à assurer une gestion interne rigoureuse et performante. Il est composé de trois actions principales : le pilotage, l'appui et la modernisation de l'administration ; la coordination administrative ; et le contrôle et le suivi.

- **Pilotage, appui et modernisation de l'administration**

Cette action vise à renforcer les capacités institutionnelles et opérationnelles du Ministère des Finances, à travers la mise en œuvre d'outils modernes de gestion, l'amélioration des systèmes d'information, et l'accompagnement des réformes structurelles. Elle soutient également le développement des compétences du personnel, la digitalisation des processus administratifs et la mise à niveau des infrastructures, dans une logique d'efficience et de qualité du service public. L'objectif est de doter l'administration d'un cadre de travail performant, adapté aux exigences de la gestion publique moderne.

Activités	Structures impliquées
Renforcement des capacités de gestion administrative et financière	Direction des affaires administratives et financières (DAAF)
Modernisation de la gestion documentaire et des archives	Cabinet, Direction des affaires administratives et financières (DAAF)
Suivi des Reformes	Direction de la programmation, des reformes et des Etudes
Coordination et suivi des travaux de la commission fiscale	Commission fiscale

- **Coordination administrative**

Cette action a pour finalité d'assurer la cohérence des interventions du Ministère des Finances, en garantissant une bonne articulation entre les directions, services et structures rattachées. Elle comprend la gestion administrative et financière interne, la planification des activités, ainsi que le suivi logistique et organisationnel des opérations courantes. En favorisant une circulation fluide de l'information et une gestion optimisée des ressources, cette action contribue à améliorer la réactivité et l'efficacité des services du ministère.

Cette action implique également l'Agence judiciaire de l'État, opérateur rattaché au programme Support, dont la mission principale consiste à défendre et à préserver les intérêts juridiques et financiers de l'État mauritanien. À ce titre, elle assure la représentation de l'État devant les juridictions nationales et internationales, la gestion et le suivi des contentieux impliquant l'État, ainsi que le conseil juridique aux administrations publiques. Elle contribue également à la prévention des litiges, en vue de réduire les risques juridiques, administratifs et financiers auxquels l'État est exposé.

Activités	Structures impliquées
Développement de la communication institutionnelle	Direction des affaires administratives et financières (DAAF)
Assistance juridique	Agence Judiciaire de l'Etat (AJE)

- **Contrôle et suivi**

Cette action permet de garantir la régularité, la transparence et la performance des activités du Ministère des Finances. Elle englobe les mécanismes de contrôle interne, d'audit, de suivi-évaluation et de reddition des comptes. Elle vise à s'assurer de la conformité des procédures, à identifier les dysfonctionnements éventuels et à formuler des recommandations d'amélioration. En consolidant les pratiques de gestion axée sur les résultats, cette action participe à la redevabilité et à l'amélioration continue de la performance institutionnelle.

Activités	Structures impliquées
Mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne et de suivi-évaluation	Inspection Générale interne

2. Présentation des objectifs stratégiques

Objectif n°1 : Optimiser la gestion des ressources humaines

Type de finalité des résultats visés

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

Résultat annuel

- En 2027, il est prévu que 30% des agents du ministère participent à au moins une action de formation. Cette cible s'inscrit dans la mise en œuvre progressive du plan de formation élaboré dans le cadre du projet P2FP, qui a permis d'identifier les besoins prioritaires en renforcement de capacités, notamment en matière de gestion budgétaire, de comptabilité publique, et de pilotage par la performance. Le déploiement de ce plan vise à poser les bases d'un dispositif structuré de formation continue, en ciblant les profils stratégiques et en favorisant une culture de développement professionnel au sein du Ministère des Finances.
- Pour l'année 2027, l'objectif fixé est d'atteindre un taux de création de fiches de poste de 60% pour les cadres. Cet indicateur traduit la volonté du ministère de renforcer la gestion individualisée des ressources humaines, à travers une meilleure définition des responsabilités et une clarification des attentes pour chaque poste. La formalisation des fiches de poste constituera un levier essentiel pour améliorer le pilotage des effectifs, soutenir les démarches d'évaluation, et préparer la mise en œuvre progressive de la gestion axée sur les compétences.
- En 2027, le ministère prévoit de porter à 17 % la proportion des femmes parmi les participants aux formations réalisées. Cet indicateur traduit la volonté du ministère de promouvoir le genre et de renforcer la participation des femmes aux actions de formation.

Indicateurs

Intitulé	Unité	2025 Réalisation	2026 Prévision PAP	2026 Prévision actualisée	2027 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2029)
Taux de participation aux formations	%				30	65
Taux de création des fiches de poste des cadres	%				60	100
Pourcentage de femmes parmi les participants aux formations réalisées	%			15	17	25

Source des données :

- Taux de participation aux formations : Données issues des états de présence aux sessions de formation, centralisées par la cellule formation de la DAAF.
- Taux de création des fiches de poste des cadres : Registre de suivi des fiches de poste tenu par la DRH, sur la base des documents transmis par les directions concernées.
- Pourcentage de femmes parmi les participants aux formations réalisées : Le calcul est effectué sur la base des états de présence aux sessions de formation au cours de la période considérée.

Précisions méthodologiques :

- Taux de participation aux formations : Part des agents ayant effectivement participé à au moins une action de formation au cours de l'année, par rapport à l'effectif total des agents relevant du Ministère des Finances.
- Taux de création des fiches de poste des cadres : Part des cadres disposant d'une fiche de poste formalisée et validée, par rapport au nombre total de cadres en fonction dans le ministère.
- Pourcentage de femmes parmi les participants aux formations réalisées : Cet indicateur est calculé en rapportant le nombre de femmes ayant participé aux formations réalisées au cours de l'année au nombre total de participants à ces formations, puis en multipliant le résultat par 100 pour obtenir un pourcentage.

Objectif n°2 : Renforcer la gouvernance des fonctions support

Type de finalité des résultats visés

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

Résultat annuel

- En 2027, le Ministère des Finances vise un taux de couverture médiatique de 100%, à travers la publication régulière d'informations sur son site internet, dans la presse écrite, et via d'autres canaux médiatiques. Cette action, portée par le programme support, vise à appuyer les programmes opérationnels en renforçant la communication institutionnelle et en assurant une meilleure visibilité des réformes et des activités menées par le ministère. La couverture médiatique contribue ainsi à instaurer un climat de transparence, à valoriser les efforts déployés en matière de gestion des finances publiques, et à consolider la confiance des parties prenantes internes et externes.
- Pour l'année 2027, il est attendu que 100% des responsables de programme (RPROG) transmettent trimestriellement leur tableau de bord de performance (PAP) au Secrétaire Général. Ce mécanisme, soutenu par le programme support, vise à renforcer la gouvernance interne et à appuyer le pilotage des programmes opérationnels par un suivi régulier des indicateurs de performance. La généralisation de cette pratique contribuera à ancrer une culture de gestion axée sur les résultats, à améliorer la circulation de l'information stratégique au sein du ministère, et à fournir une base fiable pour les arbitrages et les prises de décision.

Indicateurs

Intitulé	Unité	2025 Réalisation	2026 Prévision PAP	2026 Prévision actualisée	2027 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2029)
Taux de couverture médiatique du ministère	%				100	100
Pourcentage de RPROG ayant transmis trimestriellement leur tableau de bord PAP au Secrétaire Général	%				100	100

Source des données :

- Taux de couverture médiatique du ministère : Revue périodique des publications sur le site internet du ministère, coupures de presse, archives audiovisuelles, et rapports de veille médiatique produits par la cellule communication.
- Pourcentage de RPROG ayant transmis trimestriellement leur tableau de bord PAP : Registre de réception des tableaux de bord tenu par le Secrétariat du Cabinet, avec l'appui de la DAAF pour la consolidation et le suivi des données.

Précisions méthodologiques :

- Taux de couverture médiatique du ministère : Rapport entre le nombre de publications effectivement réalisées (articles, vidéos, communiqués, etc.) sur les principaux canaux identifiés et le nombre total d'actions de communication prévues dans le plan annuel de communication du ministère. Un taux de 100% implique que toutes les actions prévues ont été menées.
- Pourcentage de RPROG ayant transmis trimestriellement leur tableau de bord PAP : Nombre de responsables de programme ayant transmis les quatre tableaux de bord requis au cours de l'année (un par trimestre), rapporté au nombre total de RPROG concernés, multiplié par 100. L'indicateur mesure uniquement la transmission effective, indépendamment de la qualité des documents reçus.

Objectif n°3 : Moderniser le contrôle interne

Type de finalité des résultats visés

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

Résultat annuel

- En 2027, il est prévu que 100% des missions inscrites au programme annuel de contrôle interne soient effectivement réalisées par l'Inspection générale interne. Cette cible traduit la volonté du Ministère des Finances de renforcer les capacités de pilotage et de maîtrise des risques, en assurant une exécution complète des contrôles planifiés. La mise en œuvre rigoureuse du programme annuel contribuera à améliorer la fiabilité des processus administratifs, à identifier les points de vulnérabilité, et à formuler des recommandations concrètes pour corriger les dysfonctionnements relevés. Elle s'inscrit dans une dynamique de modernisation du contrôle interne, visant à en faire un levier de performance et de sécurisation des fonctions support au service des programmes opérationnels.

Indicateurs

Intitulé	Unité	2025 Réalisation	2026 Prévision PAP	2026 Prévision actualisée	2027 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2029)
Taux de réalisation du programme annuel de contrôle	%				100	100

Source des données :

- Taux de réalisation du programme annuel de contrôle : Rapports de suivi établis par l'Inspection générale interne, sur la base des missions planifiées et effectivement réalisées dans le cadre du programme annuel de contrôle, validé en début d'année par les autorités compétentes.

Précisions méthodologiques :

- Taux de réalisation du programme annuel de contrôle : Rapport entre le nombre de missions de contrôle effectivement réalisées dans l'année et le nombre total de missions initialement prévues dans le programme annuel de contrôle interne, multiplié par 100. Une mission est considérée comme réalisée dès lors qu'elle a fait l'objet d'un rapport formel validé. L'indicateur mesure le niveau d'exécution du programme annuel, indépendamment de la qualité ou des effets des missions menées.

3. Présentation des moyens demandés

3.1. Propositions budgétaires

Programme Support	Crédits d'engagement		Crédits de paiement	
Actions et parties	**LFR 2026**	**PLF 2027**	**LFR 2026**	**PLF 2027**
Pilotage, appui et modernisation de l'Administration (01)	**255 160 000**	**-**	**134 006 158**	**88 337 303**
Dépenses de personnel	-	-	61 987 946	79 951 355
Dépenses d'acquisition de biens et services	-	-	8 178 212	8 385 948
Subventions et transferts courants	-	-	-	-
Dépenses d'investissement	255 160 000	-	63 840 000	-
Dépenses d'investissement intérieur	-	-	-	-
Dépenses d'investissement extérieur	255 160 000	-	63 840 000	-
Autres dépenses	-	-	-	-
Coordination administrative (02)	**-**	**-**	**100 968 661**	**103 956 937**
Dépenses de personnel	-	-	19 680 125	23 588 373
Dépenses d'acquisition de biens et services	-	-	55 679 878	63 054 187
Subventions et transferts courants	-	-	25 608 658	17 314 377
Dépenses d'investissement	-	-	-	-
Dépenses d'investissement intérieur	-	-	-	-
Dépenses d'investissement extérieur	-	-	-	-
Autres dépenses	-	-	-	-
Contrôle et suivi (03)	**-**	**-**	**1 694 537**	**1 783 723**
Dépenses de personnel	-	-	-	-
Dépenses d'acquisition de biens et services	-	-	1 694 537	1 783 723
Subventions et transferts courants	-	-	-	-
Dépenses d'investissement	-	-	-	-
Dépenses d'investissement intérieur	-	-	-	-
Dépenses d'investissement extérieur	-	-	-	-
Autres dépenses	-	-	-	-
Total pour le programme	**255 160 000**	**-**	**236 669 356**	**194 077 963**
Dépenses de personnel	-	-	81 668 071	103 539 728
Dépenses d'acquisition de biens et services	-	-	65 552 627	73 223 858
Subventions et transferts courants	-	-	25 608 658	17 314 377
Dépenses d'investissement	255 160 000	-	63 840 000	-
Dépenses d'investissement intérieur	-	-	-	-
Dépenses d'investissement extérieur	255 160 000	-	63 840 000	-
Autres dépenses	-	-	-	-

3.2. Propositions d'emplois

	Effectifs (en ETPT)					
Emplois de l'administration	**Réalisation 2025**	**Ouverts en LF pour 2026 (1)**	**Répartition prévisionnelle 2027**			**Total**
			Prévisions de sorties	**Prévisions d'entrées**	**Ecart (entrées - sorties)**	**Effectifs 2027**
Fonctionnaires		**57,25**	**4,75**	**0,00**	**-4,75**	**51,25**
Catégorie A		35,75	4,75	0,00	-4,75	30,25
Catégorie B		4,00	0,00	0,00	0,00	4,00
Catégorie C		16,50	0,00	0,00	0,00	16,00
Catégorie D		1,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Contractuels		**142,00**	**0,75**	**0,00**	**-0,75**	**141,25**
Total des emplois de l'administration au niveau du programme		**199,25**	**5,50**	**0,00**	**-5,50**	**192,50**

4. Justification des crédits demandés

4.1. Dépenses de personnel

	2026 Prévision		2027 Prévision		Ecart entre 2027 et 2026	
	Effectifs (en ETPT)	Coût total	Effectifs (1) (en ETPT)	Coût total (2)	Ecart d'effectifs (effectifs 2027 – effectifs 2026)	Ecart de coût (coût 2027 – coût 2026)
Fonctionnaires	**57,25**	**46 703 158**	**51,25**	**55 689 621**	**-4,75**	**8 986 463**
Catégorie A	**35,75**	**37 574 742**	**30,25**	**43 242 728**	**-4,75**	**5 667 986**
Catégorie B	**4,00**	**1 334 765**	**4,00**	**1 857 723**	**0,00**	**522 958**
Catégorie C	**16,50**	**7 635 862**	**16,00**	**10 369 558**	**0,00**	**2 733 696**
Catégorie D	**1,00**	**157 790**	**1,00**	**219 613**	**0,00**	**61 823**
Contractuels	**142,00**	**34 964 913**	**141,25**	**47 850 107**	**-0,75**	**12 885 194**
Total coût emplois de l'administration	**199,25**	**81 668 071**	**192,50**	**103 539 728**	**-5,50**	**21 871 657**
Total coût emplois des opérateurs	**0,00**	**-**	**0,00**	**-**	**0,00**	**-**
Fonctionnaires détachés - inclus dans le plafond d'emplois du ministère						
Contractuels rémunérés par l'Etat - inclus dans le plafond d'emplois du ministère						
Coût total des emplois du programme	**199,25**	**81 668 071**	**192,50**	**103 539 728**	**-5,50**	**21 871 657**

4.2. Dépenses d'acquisition des biens et services

Degré de priorité	Nature de la dépense	LFR 2026 Montants	LFI 2027 Montants	Justifications pour 2027
1. Dépenses de biens et services obligatoires				
Total		-	-	
2. Dépenses de biens et services inéluctables	Matériels et consommables de bureaux	5 127 520	5 385 378	
	Fournitures générales	5 101 456	5 996 227	
	Matériels et fournitures spécifiques	211 775	200 000	
	Autres achats de biens et fournitures non spécifiés	365 000	2 041 775	
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	16 164 055	18 563 784	
	location de biens immobiliers	13 224 879	12 920 925	
	Impressions	263 682	376 060	
	Téléphone, internet, frais de communication	10 978 581	11 556 401	
	Entretien, réparation et maintenance	5 826 390	9 173 832	
Total		57 263 337	66 214 382	
3. Autres dépenses de biens et services	Publicité et promotion	465 500	490 000	
	location de moyen de transport	100 000	-	
	Études, recherche et documentation non liés à l'investissement	42 242	42 242	
	Services externes de nettoyage	2 245 477	245 477	
	Abonnements non liés aux frais de télécommunication	76 000	70 000	
	Frais de réception, de fêtes et cérémonies	1 361 400	847 500	
	Frais de formation du personnel	2 643 871	3 899 757	
	Frais de mission à l'intérieur du pays	1 125 850	1 181 000	
	Frais de mission à l'extérieur du Territoire	228 950	233 500	
Total		**8 289 290**	**7 009 476**	
Total Global		**65 552 627**	**73 223 858**	

4.3. Subventions et transferts

Type	Nature du dispositif	LFR 2026 Montants	PLF 2027 Montants	Justifications pour 2026
Transferts directs à l'extérieur et aux organismes Internationaux	**Contribution aux Organismes Internationaux**	**1 425 000**	**1 500 000**	
AGENCE JUDICIAIRE DE l'ETAT (AJE)	**Subventions et transferts courants**	**24 183 658**	**15 814 377**	
Total Global		**25 608 658**	**17 314 377**	

PROGRAMME : BUDGET ET GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES (CODE : 1.101)

5. Présentation du programme « Budget et gouvernance des entreprises publiques »

5.1. Périmètre du programme Budget et gouvernance des entreprises publiques

Le programme Budget et gouvernance des entreprises publiques constitue un pilier essentiel de l'action ministérielle en matière de finances publiques. Il a pour mission centrale l'élaboration, le suivi et l'exécution des documents budgétaires et des projets de loi de finances, avec un accent particulier sur le contrôle de l'exécution des dépenses. Son action s'inscrit dans une logique d'optimisation des ressources publiques, combinant rigueur budgétaire, transparence et recherche d'efficience, afin de garantir une allocation équitable et performante des fonds publics.

Au-delà de cette mission fondamentale, le programme exerce un suivi financier renforcé des entreprises et organismes publics, notamment les établissements publics, les sociétés à participation étatique et les autres entités dans lesquelles l'État détient une part du capital. Ce suivi repose sur des outils modernes de gestion, des processus standardisés et des mécanismes de redevabilité, visant à assurer une utilisation responsable et efficace des ressources publiques.

Le programme joue également un rôle moteur dans la modernisation des pratiques de gestion publique, à travers la digitalisation des systèmes, l'innovation méthodologique et l'amélioration continue des outils de prévision. Ces leviers contribuent à renforcer la soutenabilité budgétaire, tout en répondant aux exigences croissantes de performance, de transparence et de bonne gouvernance.

Porté par la Direction Générale du Budget et la Direction Générale de la Tutelle Financière, ce programme incarne une approche intégrée de gestion des finances publiques, alliant discipline budgétaire, efficacité de l'action publique et orientation vers les résultats, au service des priorités économiques et sociales de l'État.

5.2. Présentation des actions et de leurs activités

Le programme Budget et gouvernance des entreprises publiques est structuré en quatre (4) actions :

- **Action n° 1 : Pilotage, appui et modernisation du système d'information budgétaire**

Cette action vise à assurer le développement, l'actualisation et la sécurisation des systèmes d'information budgétaires. Elle comprend la maintenance et l'évolution des outils numériques utilisés dans la préparation, l'exécution et le suivi du budget. L'objectif est d'assurer une meilleure fiabilité des données, une interopérabilité avec les autres systèmes de gestion de l'État, notamment ARKAM et ISTITHMAR, ainsi qu'un appui technique constant aux utilisateurs. Cette action contribue directement à la digitalisation des processus budgétaires et à l'amélioration de la qualité de l'information financière.

Les activités constitutives de cette action se présentent comme suit :

Activités	Structures impliquées
Renforcement du pilotage stratégique et de la gouvernance budgétaire	Cabinet du Directeur Général du Budget Direction de la Coordination et des Systèmes d'information Direction de la Programmation Budgétaire
Développement et déploiement d'un système d'information budgétaire	Direction de la Coordination et des Systèmes d'information Direction de la Programmation Budgétaire

- **Action n° 2 : Programmation budgétaire**

Cette action regroupe l'ensemble des activités liées à la préparation du budget de l'État dans une perspective pluriannuelle. Elle inclut l'élaboration des projets de lois de finances, la production des documents budgétaires, la définition des enveloppes prévisionnelles et la coordination du cycle de programmation. L'action s'inscrit dans une démarche de soutenabilité des finances publiques et de performance, en garantissant la cohérence entre les objectifs stratégiques de l'État et les moyens alloués.

Les activités qui composent cette action sont les suivantes :

Activités	Structures impliquées
Amélioration des prévisions budgétaires	Direction de la Programmation Budgétaire
Renforcement des capacités des acteurs à travers la vulgarisation des outils et méthodes budgétaires	Direction de la Programmation Budgétaire Direction de la Coordination et des Systèmes d'information

- **Action n° 3 : Contrôle et suivi de l'exécution budgétaire**

Cette action a pour objet de suivre, en temps réel, l'exécution du budget adopté, avec un accent particulier sur les dépenses publiques. Elle implique la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne budgétaire (CIB), la production de tableaux de bord d'exécution, l'analyse des écarts et la formulation de mesures correctives. Elle vise à garantir une exécution conforme aux autorisations budgétaires, tout en assurant la transparence, la soutenabilité budgétaire et la traçabilité de l'utilisation des ressources publiques.

Cette action se structure autour des activités suivantes :

Activités	Structures impliquées
Suivi de la performance budgétaire et analyse des résultats	Direction des Dépenses Communes Direction de la Programmation Budgétaire Direction de la Coordination et des Systèmes d'information

- **Action n° 4 : Tutelle financière**

Cette action porte sur le suivi financier des établissements publics, des sociétés d'État et des entités à participation publique. Elle englobe l'analyse de leurs performances financières, l'évaluation de leur situation budgétaire, ainsi que le contrôle du respect des objectifs fixés par l'État. Par cette action, le programme veille à la bonne gouvernance financière des structures sous tutelle, à la préservation des équilibres budgétaires et à l'efficience de l'action publique dans le secteur parapublic.

Activités	Structures impliquées
Renforcement des capacités humaines de la DGTF	Direction Générale de la Tutelle Financière
Mise à niveau des infrastructures de la DGTF	Direction Générale de la Tutelle Financière

6. Présentation des objectifs stratégiques

Le programme Budget et gouvernance des entreprises publiques, fondé sur les principes de performance, de rigueur et de transparence, vise à renforcer la qualité de la gestion budgétaire et à améliorer la gouvernance des entreprises et organismes publics. Il poursuit à cet effet les objectifs suivants :

Objectif N°1 : Améliorer la qualité des prévisions et préserver la soutenabilité budgétaire

Type de finalité des résultats visés

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

Résultat annuel

- Le programme Budget et gouvernance des entreprises publiques s'emploiera à réduire les écarts entre les prévisions budgétaires et les réalisations effectives, contribuant ainsi à une meilleure qualité des prévisions et à la préservation de la soutenabilité budgétaire. En 2027, l'écart entre les recettes fiscales réalisées et celles initialement prévues devrait être ramené à moins 8%, témoignant d'une amélioration progressive des méthodes de prévision et d'une collecte plus efficace des données.
- Par ailleurs, l'écart relatif aux dépenses hors intérêts de la dette, également ciblé à moins 8% en 2027, traduit une volonté de maîtriser les dépenses courantes en lien avec les prévisions budgétaires, afin de mieux aligner la programmation budgétaire avec l'exécution. Ces efforts combinés permettront d'accroître la fiabilité des données budgétaires et d'assurer une gestion plus rigoureuse des ressources publiques, conditions indispensables à la stabilité financière et à la crédibilité du cadre budgétaire.
- Le résultat annuel attendu pour 2027 est l'élaboration de la note sur l'impact climatique du budget et son annexion au projet de loi de finances (PLF). Cet indicateur vise à renforcer la prise en compte des enjeux climatiques dans le

processus budgétaire et à améliorer la visibilité des dépenses publiques contribuant aux objectifs de lutte contre les changements climatiques.

Indicateurs

Intitulé	Unité	2025 Réalisation	2026 Prévision PAP	2026 Prévision actualisée	2027 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2029)
Ecart entre les réalisations et les prévisions des recettes fiscales	%				8%	5%
Ecart entre les réalisations et les prévisions des dépenses hors intérêts de la dette	%				8%	5%
Production et annexion de la note sur l'impact climatique du budget au PLF	Oui/Non			Oui	Oui	Oui

Source des données :

- Écart entre les réalisations et les prévisions des recettes fiscales : Données issues des rapports Sur Les Opérations Financières De L'Etat, consolidés par la DGTCP.
- Écart entre les réalisations et les prévisions des dépenses hors intérêts de la dette : Données issues des rapports Sur Les Opérations Financières De L'Etat, consolidés par la DGTCP.
- Production et annexion de la note sur l'impact climatique du budget au PLF : Note sur l'impact climatique du budget et Annexes au PLF.

Précisions méthodologiques :

- Écart entre les réalisations et les prévisions des recettes fiscales : Calculé comme la différence absolue entre les recettes fiscales réalisées et celles prévues, divisée par le montant des recettes prévues, exprimée en pourcentage. Cet indicateur reflète la précision des prévisions fiscales utilisées dans la programmation budgétaire.
- Écart entre les réalisations et les prévisions des dépenses hors intérêts de la dette : Mesuré par la différence en valeur absolue entre les dépenses hors intérêts effectivement engagées et les prévisions correspondantes, rapportée au montant des dépenses prévues, exprimée en pourcentage. Il permet d'évaluer la rigueur du contrôle des dépenses courantes par rapport aux objectifs budgétaires.
- Production et annexion de la note sur l'impact climatique du budget au PLF : L'indicateur est considéré comme atteint si la note sur l'impact climatique du budget est élaborée et annexée au PLF de l'année concernée. Dans le cas contraire, l'indicateur est considéré comme non atteint.

Objectif n°2 : Mettre en œuvre la réforme budgétaire

Type de finalité des résultats visés

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

Résultat annuel

- L'année 2026 a marqué une étape importante dans la mise en œuvre de la réforme budgétaire, avec une amélioration attendue du respect du calendrier budgétaire officiel. Le taux de respect des délais précisés dans le calendrier devrait atteindre 100% en 2027, traduisant une coordination renforcée entre les différents acteurs impliqués dans le cycle de programmation. Cette progression résultera d'un pilotage plus rigoureux des séquences clés, notamment l'adoption du DPBMT, la tenue du débat d'orientation budgétaire, l'adoption du projet de loi de finances en Conseil des ministres et sa transmission au Parlement dans les délais requis.
- Par ailleurs, l'objectif de transparence budgétaire sera pleinement poursuivi à travers la publication intégrale des annexes du projet de loi de finances élaborées par la Direction générale du Budget. Le taux de publication est attendu à 90% dès 2027, ce qui témoigne d'un engagement ferme en faveur de la clarté de l'information financière

mise à disposition des parlementaires et du public. Cette performance reposera sur l'instauration de procédures internes de validation plus efficaces et sur une meilleure anticipation des échéances de production.

Indicateurs

Intitulé	Unité	2025 Réalisation	2026 Prévision PAP	2026 Prévision actualisée	2027 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2029)
Taux de respect des délais précisés par le calendrier budgétaire (1/5 Adoption du DPBMT par CM, 1/5 DOB, 1/5 LC, 1/5 adoption par CM du PLF et 1/5transmission du PLF au parlement	%				100	100
Taux de publication des annexes du PLF dont leur élaboration relève à la DGB	%				90	100

Source des données :

- Taux de respect des délais précisés par le calendrier budgétaire : Données extraites des procès-verbaux des réunions officielles (Conseil des ministres, débats parlementaires) et des registres de suivi du calendrier budgétaire tenus par la Direction générale du Budget.
- Taux de publication des annexes du PLF dont leur élaboration relève à la DGB : Registre de suivi interne des productions documentaires de la DGB, validé chaque année par le cabinet du Ministre des Finances, avec vérification de la date de publication effective sur les canaux officiels.

Précisions méthodologiques :

- Taux de respect des délais précisés par le calendrier budgétaire : Indicateur composite basé sur cinq événements clés du cycle budgétaire (1/5 Adoption du DPBMT en Conseil des ministres, 1/5 Tenue du Débat d'orientation budgétaire, 1/5 Adoption du projet de loi de règlement, 1/5 Adoption du PLF en Conseil des ministres, 1/5 Transmission du PLF au Parlement). Chaque événement respecté dans les délais vaut 1 point sur 5.
- Taux de publication des annexes du PLF dont leur élaboration relève à la DGB : Rapport entre le nombre d'annexes effectivement publiées (et disponibles dans les délais sur les supports officiels) et le nombre total d'annexes devant être produites par la DGB, exprimé en pourcentage. Cet indicateur évalue à la fois la conformité et la ponctualité de la publication.

Objectif n°3 : Améliorer la gouvernance et la performance des établissements et sociétés publics (ESP)

Type de finalité des résultats visés

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

Résultat annuel

- En 2026, le programme Budget et gouvernance des entreprises publiques posera les premiers jalons d'un pilotage plus rigoureux des établissements et sociétés publics (ESP), à travers la conclusion et l'exécution progressive de contrats de programme ou de mission. Bien que la dynamique soit encore en phase d'amorçage, 10% des ESP concernés devraient être engagés dans un cadre contractuel formel, renforçant ainsi la responsabilisation des gestionnaires publics.
- Par ailleurs, une attention particulière sera portée à l'analyse des états financiers transmis par les ESP. L'objectif est de porter à 40% la proportion d'états analysés sur l'ensemble des documents reçus.

Indicateurs

Intitulé	Unité	2025 Réalisation	2026 Prévision PAP	2026 Prévision actualisée	2027 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2029)
Taux de mise en œuvre des contrats de programmes ou de missions entre l'État et les établissements et sociétés publics.	%				10	20
Pourcentage des états financiers analysés sur le total reçu	%				40	60

Source des données :

- Taux de mise en œuvre des contrats de programmes ou de missions : Registres de suivi tenus par la direction générale de la tutelle financière, alimentés à partir des contrats signés et des rapports d'exécution transmis par les établissements et sociétés publics concernés.
- Pourcentage des états financiers analysés sur le total reçu : Rapports internes d'activité de la Direction générale de la tutelle financière, consolidant les états financiers reçus et les fiches d'analyse produites.

Précisions méthodologiques :

- Taux de mise en œuvre des contrats de programmes ou de missions : Rapport entre le nombre d'ESP disposant d'un contrat en cours d'exécution (signé et entré en vigueur) et le nombre total d'ESP éligibles à ce type de contractualisation. Le taux mesure la couverture effective de la contractualisation à un instant donné.
- Pourcentage des états financiers analysés sur le total reçu : Ratio exprimé en pourcentage entre le nombre d'états financiers ayant fait l'objet d'une analyse formelle (avec production de fiche ou rapport) et le nombre total d'états financiers reçus par l'administration au cours de l'année.

Objectif n°4 : Moderniser le cadre national de normalisation comptable applicable aux secteurs public et privé

Type de finalité des résultats visés

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

Résultat annuel

- Le programme Budget et gouvernance des entreprises publiques s'est inscrit en 2026 dans une dynamique de refonte progressive du cadre national de normalisation comptable, en vue d'aligner les pratiques nationales sur les standards internationaux. L'année 2027 marquera ainsi la première phase de publication des normes actualisées, avec une cible de 20% atteinte sur l'ensemble des textes prévus. Cette avancée contribuera à renforcer la fiabilité et la comparabilité des informations financières produites par les entités publiques et privées.
- Dans le même temps, la mise en œuvre du plan de formation et de vulgarisation des nouvelles normes connaîtra des avancées significatives. Environ 20% du personnel cible bénéficiera d'une première session de renforcement de capacités, permettant de créer un socle de compétences pour l'application cohérente des nouvelles règles comptables sur le territoire national.
- Enfin, les travaux de révision du cadre législatif et réglementaire encadrant la profession comptable progresseront, avec une cible de 60% des textes prévues. Ces évolutions visent à doter la profession d'un environnement juridique rénové, garantissant plus de transparence, de contrôle et de professionnalisme dans les métiers de la comptabilité et de l'audit.

Indicateurs

Intitulé	Unité	2025 Réalisation	2026 Prévision PAP	2026 Prévision actualisée	2027 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2029)
Taux de publication des normes comptables et d'audit actualisées	%				20	50
Taux d'exécution du plan de formation et vulgarisation des normes	%				20	50
Taux de préparation de textes législatifs / réglementaires régissant la profession comptable	%				60	100

Source des données :

- Taux de publication des normes comptables et d'audit actualisées : Registre de suivi de la Direction de l'Audit, de la Normalisation Comptable et de la Législation de la direction générale de la tutelle financière.
- Taux d'exécution du plan de formation et de vulgarisation des normes : Rapports trimestriels de mise en œuvre du plan de formation et vulgarisation des normes, produits par les structures compétentes de la direction générale de la tutelle financière.
- Taux de préparation de textes législatifs/réglementaires régissant la profession comptable : Registre de suivi législatif du Ministère des Finances.

Précisions méthodologiques :

- Taux de mise en œuvre des contrats de programmes ou de missions : Rapport entre le nombre d'ESP disposant d'un contrat en cours d'exécution (signé et entré en vigueur) et le nombre total d'ESP éligibles à ce type de contractualisation. Le taux mesure la couverture effective de la contractualisation à un instant donné.
- Pourcentage des états financiers analysés sur le total reçu : Ratio exprimé en pourcentage entre le nombre d'états financiers ayant fait l'objet d'une analyse formelle (avec production de fiche ou rapport) et le nombre total d'états financiers reçus par l'administration au cours de l'année.
- Taux d'exécution du programme d'audits : Calculé en divisant le nombre d'audits effectivement réalisés durant l'année par le nombre d'audits prévus dans le plan annuel adopté. Ce taux reflète l'efficacité de la mise en œuvre du programme d'audit des ESP.

7. Présentation des moyens demandés

7.1. Propositions budgétaires

Programme budget et gouvernance des entreprises publiques	Crédits d'engagement		Crédits de paiement	
Actions et parties	**LFR 2026**	**PLF 2027**	**LFR 2026**	**PLF 2027**
Pilotage, appui et modernisation du système d'information budgétaire (01)			**168 358 056.00**	**171 646 263,95**
Dépenses de personnel			157 724 755.00	160 324 145.00
Dépenses d'acquisition de biens et services			10 633 301.00	11 322 118,95
Subventions et transferts courants				
Dépenses d'investissement				
Dépenses d'investissement intérieur				
Dépenses d'investissement extérieur				
Autres dépenses				
Programmation Budgétaire (02)	**1 927 000 000**	**1 784 170 237**	**278 330 237**	**190 330 237**
Dépenses de personnel				
Dépenses d'acquisition de biens et services				
Subventions et transferts courants				
Dépenses d'investissement	1 927 000 000	1 784 170 237	278 330 237	190 330 237
Dépenses d'investissement intérieur	75 000 000	58 330 237	18 330 237	18 330 237
Dépenses d'investissement extérieur	1 852 000 000	1 725 840 000	260 000 000	172 000 000
Autres dépenses				
Contrôle et suivi de l'exécution budgétaire (03)			**2 529 120**	**2 529 120**
Dépenses de personnel				
Dépenses d'acquisition de biens et services			2 529 120	2 529 120
Subventions et transferts courants				
Dépenses d'investissement				
Dépenses d'investissement intérieur				
Dépenses d'investissement extérieur				
Autres dépenses				
Tutelle Financière (04)	**300 000 000**	**294 000 000**	**69 774 654**	**108 608 782**
Dépenses de personnel			13 146 675	17 502 490
Dépenses d'acquisition de biens et services			2 627 979	7 106 292
Subventions et transferts courants				
Dépenses d'investissement	300 000 000	294 000 000	54 000 000	84 000 000
Dépenses d'investissement intérieur	12 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000
Dépenses d'investissement extérieur	288 000 000	288 000 000	48 000 000	78 000 000
Total pour le programme	**2 227 000 000**	**2 078 170 237**	**518 992 067**	**473 114 403**
Dépenses de personnel			170 871 430	177 826 635
Dépenses d'acquisition de biens et services			15 790 400	20 957 530
Subventions et transferts courants				
Dépenses d'investissement	2 227 000 000	2 078 170 237	332 330 237	274 330 237
Dépenses d'investissement intérieur	87 000 000	64 330 237	24 330 237	24 330 237
Dépenses d'investissement extérieur	2 140 000 000	2 013 840 000	308 000 000	250 000 000
Autres dépenses				

7.2. Propositions d'emplois

	Effectifs (en ETPT)					
Emplois de l'administration	**Réalisation 2025**	**Ouverts en LF pour 2026 (1)**	**Répartition prévisionnelle 2027**			**Total**
			Prévisions de sorties	**Prévisions d'entrées**	**Ecart (entrées - sorties)**	**Effectifs 2027**
Fonctionnaires		**104,00**	**1,25**	**0,00**	**-1,25**	**102,75**
Catégorie A		67,00	0,25	0,00	-0,25	66,75
Catégorie B		9,00	0,00	0,00	0,00	9,00
Catégorie C		27,00	0,00	0,00	0,00	27,00
Catégorie D		1,00	1,00	0,00	-1,00	0,00
Contractuels		**218,00**	**3,00**	**0,00**	**-3,00**	**215,00**
Total des emplois de l'administration au niveau du programme		**322,00**	**4,25**	**0,00**	**-4,25**	**317,75**

8. Justification des crédits demandés

8.1. Dépenses de personnel

	2026 Prévision		2027 Prévision		Ecart entre 2027 et 2026	
	Effectifs (en ETPT)	Coût total	Effectifs (1) (en ETPT)	Coût total (2)	Ecart d'effectifs (effectifs 2027 – effectifs 2026)	Ecart de coût (coût 2027 – coût 2026)
Fonctionnaires	**104,00**	**110 760 712**	**102,75**	**115 579 764**	**-1,25**	**4 819 052**
Catégorie A	**67,00**	**93 035 098**	**66,75**	**97 214 722**	**-0,25**	**4 179 624**
Catégorie B	**9,00**	**5 447 566**	**9,00**	**5 713 883**	**0,00**	**266 317**
Catégorie C	**27,00**	**12 061 505**	**27,00**	**12 651 160**	**0,00**	**589 655**
Catégorie D	**1,00**	**216 544**	**0,00**	**-**	**-1,00**	**-216 544**
Contractuels	**218,00**	**60 110 718**	**215,00**	**62 246 871**	**-3,00**	**2 136 153**
Total coût emplois de l'administration	**322,00**	**170 871 430**	**317,75**	**177 826 635**	**-4,25**	**6 955 205**
Total coût emplois des opérateurs	**0,00**	**-**	**0,00**	**-**	**0,00**	**-**
Fonctionnaires détachés - inclus dans le plafond d'emplois du ministère						
Contractuels rémunérés par l'Etat - inclus dans le plafond d'emplois du ministère						
Coût total des emplois du programme	**322,00**	**170 871 430**	**317,75**	**177 826 635**	**-4,25**	**6 955 205**

8.2. Dépenses d'acquisition des biens et services

Degré de priorité	Nature de la dépense	LFR 2026 Montants	LFI 2027 Montants	Justifications pour 2027
1. Dépenses de biens et services obligatoires		2 920 574	4 009 070	
Total		**2 920 574**	**4 009 070**	
2. Dépenses de biens et services inéluctables	Matériels et consommables de bureaux	5 645 084	6 353 856	
	Fournitures générales	113 225	145 500	
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	3 422 859	6 485 186	
	Impressions	1 356 543	1 409 793	
	Entretien[1], réparation et maintenance	891 992	451 525	
	Autres achats de biens et fournitures non spécifiés	522 500	522 500	
Total		**11 952 203.00**	**15 368 360.00**	
	Autres prestations de service (Services externes de nettoyage)	378 023	834 000	
	Frais de réception, de fêtes et cérémonies	416 100	416 100	
	Frais de mission à l'intérieur du pays	123 500	330 000	
Total		**917 623**	**1 580 100**	
Total Global		**15 790 400**	**20 957 530**	

8.3. Dépenses d'investissement

Projets	Durée prévue du projet (début-fin)	Coût global du projet	Financements intérieurs PLF 2027 (1)	Financements extérieurs PLF 2027 (2)	Demande d'inscription à la LF 2027 (1+2)
Programme de soutien à l'efficacité et a l'efficience des dépenses publiques	2024-2027		18 330 237	172 000 000	190 330 237
Projet d'Appui à la Gouvernance des Entreprises Publiques	2025-2030		6 000 000	78 000 000	84 000 000
Total global			24 330 237	250 000 000	274 330 237

PROGRAMME : DOUANES (CODE : 1.102)

9. Présentation du programme Douanes

9.1. Périmètre du programme Douanes

Le programme Douanes recouvre la gestion et la perception des droits et taxes douaniers, la facilitation des échanges commerciaux ainsi que la surveillance du territoire national. Il vise également l'accompagnement et l'assistance des opérateurs économiques en matière de procédures douanières et de régimes économiques.

Le programme Douanes assure, au sein du Ministère des Finance, la mise en œuvre de la politique douanière du Gouvernement. Il contribue à la mobilisation des ressources publiques, à l'amélioration du climat des affaires et à la protection de l'économie nationale contre la fraude et les trafics illicites.

Le Directeur Général des Douanes, Responsable de Programme (RPROG), est chargé de la conduite et du suivi de ce programme.

9.2. Présentation des actions et de leurs activités

Le programme douanes est structuré en trois (3) actions :

- **Action n° 1 : Pilotage, appui et modernisation de l'administration douanière**

Cette action vise à renforcer l'efficacité et la performance de l'administration douanière à travers une gestion stratégique et une modernisation de ses structures et processus. Elle inclut la mise en place de systèmes de pilotage performants pour assurer un suivi optimal des activités douanières, ainsi que l'appui aux agents par des formations adaptées et des outils technologiques de pointe. La modernisation passe par la digitalisation des procédures, l'intégration de l'intelligence artificielle et l'optimisation des systèmes d'information, permettant ainsi une gestion plus fluide et transparente des opérations douanières. Cette action est essentielle pour adapter l'administration aux enjeux économiques et sécuritaires actuels.

Les activités constitutives de cette action se présentent comme suit :

Activités	Structures impliquées
Renforcement des capacités logistiques et administratives	Direction des Ressources Humaines des Affaires Sociales et culturelles
Amélioration des systèmes d'information	Direction du Système d'information et de l'analyse des données
Amélioration des infrastructures administrées par la DGD	Le Cabinet du Directeur Général des Douanes. Direction des Ressources Humaines des Affaires Sociales et culturelles.

- **Action n° 2 : Surveillance et sécurité commerciale**

L'objectif de cette action est de garantir la sécurité des échanges commerciaux tout en luttant contre les trafics illicites et les fraudes. Elle repose sur une surveillance renforcée des frontières et des flux de marchandises, grâce à des technologies de pointe comme les scanners, les drones ou les systèmes de surveillance électronique. La douane joue un rôle clé dans la protection des consommateurs et des entreprises en veillant au respect des normes sanitaires, environnementales et commerciales. Cette action contribue également à la lutte contre le terrorisme et le blanchiment d'argent en contrôlant les flux financiers illicites. Elle assure ainsi un équilibre entre fluidité des échanges et sécurité économique.

Les activités qui composent cette action sont les suivantes :

Activités	Structures impliquées
Renforcement des capacités de détection et de contrôle	Directions interrégionales et Régionales
Renforcement des moyens de transport pour la surveillance	Bureaux des Douanes et des brigades Territoriales de Surveillances
Renforcement des infrastructures de surveillance aux frontières	Bureaux des Douanes et des brigades Territoriales de Surveillances
Renforcement des unités d'intervention et des capacités opérationnelles	Bureaux des Douanes et des brigades Territoriales de Surveillances

- **Action n° 3 : Mobilisation des recettes douanières**

Cette action a pour but d'optimiser la collecte des recettes douanières, qui représentent une source majeure de financement pour l'État. Elle implique une lutte accrue contre la fraude fiscale et la contrebande, ainsi que la rationalisation des procédures de dédouanement pour faciliter les échanges légaux. En modernisant les systèmes de perception et en renforçant les contrôles, la douane assure une meilleure mobilisation des ressources publiques. Cette action est cruciale pour soutenir les politiques économiques et sociales de l'État, tout en garantissant une concurrence loyale entre les acteurs économiques. Elle s'inscrit dans une logique de performance et de transparence financière.

Cette action se structure autour des activités suivantes :

Activités	Structures impliquées
Amélioration des infrastructures douanières pour le dédouanement	Postes dépendant des Bureaux des Douanes Le Bureau National de la Valeur (BNV)
Amélioration des capacités de manutention pour le traitement des marchandises	Postes dépendant des Bureaux des Douanes La Direction de la surveillance territorial

10. Présentation des objectifs stratégiques

Le programme Douanes, guidé par une vision axée sur la performance et la transparence, vise à atteindre les objectifs suivants :

Objectif n°1 : Faciliter les opérations de dédouanement des marchandises

Type de finalité des résultats visés

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

Résultat annuel

- En 2027, l'objectif est de ramener le temps moyen de dédouanement à 6 jours, contre des délais significativement plus longs observés par le passé. Cette réduction du temps de traitement vise à fluidifier les échanges commerciaux, renforcer l'attractivité du pays pour les opérateurs économiques et réduire les coûts logistiques. L'amélioration escomptée s'appuie sur une combinaison de mesures, notamment l'optimisation des processus internes, la coordination renforcée entre les postes de contrôle et l'extension progressive de la dématérialisation.
- Pour l'année 2027 le taux de mise en œuvre des procédures prévues dans le guide de dédouanement devra atteindre 30%, l'accent est mis sur la formation des agents et le suivi systématique de la conformité des pratiques aux procédures formalisées. Ces efforts visent à garantir l'harmonisation des méthodes de travail, à renforcer la transparence du processus de dédouanement et à fiabiliser les performances du service public.

Indicateurs

Intitulé	Unité	2025 Réalisation	2026 Prévision PAP	2026 Prévision actualisée	2027 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2029)
Temps moyen de dédouanement	Jour				6	3
Taux de mise en œuvre des procédures prévues dans le guide de dédouanement	%				30	45

Source des données :

- Temps moyen de dédouanement : Données issues des systèmes informatiques de suivi des opérations douanières, consolidées par la direction de l'informatique, de la comptabilité et des statistiques de la direction générale des douanes.
- Taux de mise en œuvre des procédures prévues dans le guide de dédouanement : Registre de contrôle interne et rapports d'audit opérationnel, centralisés par la direction des Inspections, de l'audit et de la gestion stratégique de la direction générale des douanes.

Précisions méthodologiques :

- Temps moyen de dédouanement : Durée moyenne calculée entre la date d'arrivée des marchandises et la date de leur libération effective, sur la base de l'ensemble des opérations enregistrées dans l'année. La réduction de ce délai témoigne d'une amélioration de la facilitation des échanges.
- Taux de mise en œuvre des procédures prévues dans le guide de dédouanement : Pourcentage des procédures standardisées effectivement appliquées par rapport au total des procédures définies dans le guide. L'évaluation repose sur les observations des contrôles et audits réalisés auprès des services opérationnels

Objectif n°2 : Renforcer la surveillance des frontières et lutter contre la fraude commerciale

Type de finalité des résultats visés

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

Résultat annuel

- En 2027, le programme Douanes, sous la responsabilité de la Direction générale des douanes, mettra en œuvre des actions renforcées pour intensifier la lutte contre la fraude commerciale. L'objectif fixé est de formaliser au moins 220 procès-verbaux relatifs à des infractions constatées, traduisant une montée en puissance des capacités de contrôle et de répression. Cette dynamique vise à garantir la protection de l'économie nationale, la sécurisation des recettes douanières et le respect des règles du commerce licite. Pour y parvenir, le programme mobilise des ressources humaines spécialisées, renforce les dispositifs de renseignement et développe des synergies opérationnelles entre les différentes unités de terrain.
- En parallèle, le programme poursuit l'amélioration du dispositif de surveillance des frontières. La cible de couverture des frontières par les unités opérationnelles est fixée à 30% en 2027. Cet effort traduit l'engagement de la Direction générale des douanes à renforcer la présence physique aux points sensibles et à accroître la capacité de détection et de dissuasion face aux trafics illicites. L'atteinte de cet objectif repose sur l'activation progressive de nouveaux postes de surveillance, l'équipement des unités en moyens modernes de contrôle, ainsi que le renforcement des effectifs dédiés.

Indicateurs

Intitulé	Unité	2025 Réalisation	2026 Prévision PAP	2026 Prévision actualisée	2027 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2029)
Nombre de procès- verbaux relatifs à la fraude commerciale	nombre				220	300
Taux de couverture des frontières par les unités de surveillance	%				30	35

Source des données :

- Nombre de procès-verbaux relatifs à la fraude commerciale : Registre officiel des procès-verbaux tenu par les services de la Direction générale des douanes, basé sur les rapports d'interventions des unités de surveillance et des inspections douanières.
- Taux de couverture des frontières par les unités de surveillance : Données issues des rapports d'activité et des états des postes opérationnels.

Précisions méthodologiques :

- Nombre de procès-verbaux relatifs à la fraude commerciale : Nombre total de procès-verbaux officiels enregistrés au cours de l'année, relatifs à des cas avérés de fraude commerciale détectés par les services douaniers. Cet indicateur mesure l'intensité des actions de lutte contre la fraude.
- Taux de couverture des frontières par les unités de surveillance : Calculé comme le ratio entre le nombre de postes de surveillance opérationnels effectivement fonctionnels et le nombre total de postes prévus sur l'ensemble des frontières, exprimé en pourcentage. Cet indicateur reflète la capacité réelle de contrôle et de surveillance territoriale.

11. Présentation des moyens demandés

11.1. Propositions budgétaires

Programme Douanes	Crédits d'engagement		Crédits de paiement	
Actions et parties	**LFR 2026**	**PLF 2027**	**LFR 2026**	**PLF 2027**
Pilotage, appui et modernisation de l'administration douanière (01)	**257 000 000**	**98 000 000**	**576 008 095**	**468 113 047**
Dépenses de personnel	-	-	330 071 494	389 305 044
Dépenses d'acquisition de biens et services	-	-	81 556 663	53 428 065
Subventions et transferts courants	-	-	7 379 938	7 379 938
Dépenses d'investissement	257 000 000	98 000 000	157 000 000	18 000 000
Dépenses d'investissement intérieur	257 000 000	98 000 000	157 000 000	18 000 000
Dépenses d'investissement extérieur	-	-	-	-
Autres dépenses	-	-	-	-
Surveillance et sécurité commerciale (02)	**27 000 000**	**132 050 000**	**45 578 403**	**151 606 213**
Dépenses de personnel	-	-	-	-
Dépenses d'acquisition de biens et services	-	-	18 578 403	19 556 213
Subventions et transferts courants	-	-	-	-
Dépenses d'investissement	27 000 000	132 050 000	27 000 000	132 050 000
Dépenses d'investissement intérieur	-	132 050 000	27 000 000	132 050 000
Dépenses d'investissement extérieur	-	-	-	-
Autres dépenses	-	-	-	-
Mobilisation des recettes douanières (03)	**-**	**-**	**19 563 080**	**50 382 188**
Dépenses de personnel	-	-	-	-
Dépenses d'acquisition de biens et services	-	-	363 080	382 188
Subventions et transferts courants	-	-	-	-
Dépenses d'investissement	-	-	-	-
Dépenses d'investissement intérieur	-	-	-	-
Dépenses d'investissement extérieur	-	-	-	-
Autres dépenses	-	-	19 200 000	50 000 000
Total pour le programme	**284 000 000**	**230 050 000**	**641 149 578**	**670 101 448**
Dépenses de personnel	-	-	330 071 494	389 305 044
Dépenses d'acquisition de biens et services	-	-	100 498 146	73 366 466
Subventions et transferts courants	-	-	7 379 938	7 379 938
Dépenses d'investissement	284 000 000	230 050 000	184 000 000	150 050 000
Dépenses d'investissement intérieur	284 000 000	230 050 000	184 000 000	150 050 000
Dépenses d'investissement extérieur	-	-	-	-
Autres dépenses	-	-	19 200 000	50 000 000

11.2. Propositions d'emplois

	Effectifs (en ETPT)					
Emplois de l'administration	**Réalisation 2025**	**Ouverts en LF pour 2026 (1)**	**Répartition prévisionnelle 2027**			**Total**
			Prévisions de sorties	**Prévisions d'entrées**	**Ecart (entrées - sorties)**	**Effectifs 2027**
Fonctionnaires		**827,00**	**4,00**	**0,00**	**-4,00**	**823,00**
Catégorie A		94,00	2,00	0,00	-2,00	92,00
Catégorie B		98,00	0,00	0,00	0,00	98,00
Catégorie C		635,00	2,00	0,00	-2,00	633,00
Catégorie D		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Contractuels		**83,00**	**2,50**	**0,00**	**-2,50**	**80,50**
Total des emplois de l'administration au niveau du programme		**910,00**	**6,50**	**0,00**	**-6,50**	**903,50**

12. Justification des crédits demandés

12.1. Dépenses de personnel

	2026 Prévision		2027 Prévision		Ecart entre 2027 et 2026	
	Effectifs (en ETPT)	Coût total	Effectifs (1) (en ETPT)	Coût total (2)	Ecart d'effectifs (effectifs 2027 – effectifs 2026)	Ecart de coût (coût 2027 – coût 2026)
Fonctionnaires	**827,00**	**303 538 777**	**823,00**	**358 514 525**	**-4,00**	**54 975 748**
Catégorie A	**94,00**	**72 273 716**	**92,00**	**82 517 302**	**-2,00**	**10 243 586**
Catégorie B	**98,00**	**34 134 156**	**98,00**	**40 841 969**	**0,00**	**6 707 813**
Catégorie C	**635,00**	**197 130 905**	**633,00**	**235 155 254**	**-2,00**	**38 024 349**
Catégorie D	**0,00**	**-**	**0,00**	**-**	**0,00**	**-**
Contractuels	**83,00**	**26 532 717**	**80,50**	**30 790 519**	**-2,50**	**4 257 802**
Total coût emplois de l'administration	**910,00**	**330 071 494**	**903,50**	**389 305 044**	**-6,50**	**59 233 550**
Total coût emplois des opérateurs	**0,00**	**-**	**0,00**	**-**	**0,00**	**-**
Fonctionnaires détachés - inclus dans le plafond d'emplois du ministère						
Contractuels rémunérés par l'Etat - inclus dans le plafond d'emplois du ministère						
Coût total des emplois du programme	**910,00**	**330 071 494**	**903,50**	**389 305 044**	**-6,50**	**59 233 550**

12.2. Dépenses d'acquisition des biens et services

Degré de priorité	Nature de la dépense	LFR 2026 Montants	LFI 2027 Montants	Justifications pour 2027
1. Dépenses de biens et services obligatoires				
Total		**-**	**-**	
2. Dépenses de biens et services inéluctables	Matériels et consommables de bureaux	13 681 063	4 085 329	
	Fournitures générales	53 355 175	54 900 183	
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	8 000 000	-	
	Impressions	570 000	600 000	
	Entretien, réparation et maintenance	9 586 308	9 038 218	
Total		85 192 546	68 623 730	
	Assurances	285 000	300 000	
	Abonnements non liés aux frais de télécommunication	8 700 000	-	
	Frais postaux	19 950	21 000	
	Hôtel des autorités	1 079 316	1 136 122	
	Frais de réception, de fêtes et cérémonies	2 000 000	2 000 000	
	Frais de formation du personnel	1 000 000	-	
	Frais de mission à l'intérieur du pays	2 221 334	1 285 614	
Total		**15 305 600**	**4 742 736**	
Total Global		**100 498 146**	**73 366 466**	

12.3. Subventions et transferts

Type	Nature du dispositif	LFR 2026 Montants	PLF 2027 Montants	Justifications pour 2026
Transferts directs à l'extérieur et aux organismes Internationaux	**Contribution de la Mauritanie à l'OMD et l'AOC**	2 379 938	2 379 938	
Activités Culturelles et Sportives	**Subventions pour charges Activités Culturelles et Sportives**	5 000 000	5 000 000	
Total Global		**7 379 938**	**7 379 938**	

12.4. Dépenses d'investissement

Projets	Durée prévue du projet (début-fin)	Coût global du projet	Financements intérieurs PLF 2027 (1)	Financements extérieurs PLF 2027 (2)	Demande d'inscription à la LF 2027 (1+2)
Construction des locaux pour les postes des Douanes à l'intérieur du pays (action 01)	—	—	18 000 000	-	18 000 000
Acquisition des scanneurs(fixe et portable) et detecteurs portatifs (action 01)	—	—	-	-	-
Acquisition des vedettes fluviales (action 01)	—	—	-	-	-
Acquisition de véhicules 4*4 de Type Pick-Up (action 02)	—	—	16 800 000	-	16 800 000
Camions Scanneurs (action 02)	—	—	112 500 000	-	112 500 000
Acquisition des motos (action 02)	—	—	2 750 000	-	2 750 000
Total global	—	—	150 050 000	-	150 050 000

12.5. Autres dépenses

		LFR 2026	PLF 2027
MAINTENANCE DU SYSTÈME INFORMATIQUE DOUANIER	Plafonds des Comptes Spéciaux du Trésor	19 200 000	50 000 000
Total		19 200 000	**50 000 000**
Total Global		**19 200 000**	**50 000 000**

PROGRAMME : FISCALITE (CODE : 1.103)

13. Présentation du programme « Fiscalité »

13.1. Périmètre du programme fiscalité

Le programme Fiscalité est piloté par la Direction Générale des Impôts. Il est chargé de l'établissement de l'assiette, du contrôle, et du recouvrement de l'ensemble des impôts et taxes prévus par le code général des impôts. Ces missions sont menées dans un cadre renforcé de performance et de transparence, visant à garantir une gestion rigoureuse, équitable et efficace des ressources fiscales, tout en assurant la confiance des contribuables et des partenaires économiques.

En parallèle, le programme est chargé d'orienter, d'analyser et de suivre la politique fiscale en évaluant son impact économique et social. Cette mission s'appuie sur des outils d'analyse modernes et des processus optimisés pour assurer une prise de décision éclairée, transparente et alignée avec les objectifs de développement économique et social du pays.

Les acteurs concernés par la mise en œuvre du programme Fiscalité sont les suivants :

- La Direction Générale des Impôts ;
- L'Unité de Politiques fiscales.

13.2. Présentation des actions et de leurs activités

Le programme Fiscalité est structuré en deux (2) actions :

- **Action n° 1 : Pilotage, appui et modernisation de la Direction Générale de Impôts**

Cette action vise à renforcer la capacité opérationnelle et stratégique de la Direction Générale des Impôts par un pilotage efficace, un appui méthodologique et une modernisation continue des systèmes et procédures. Elle comprend le développement et l'intégration d'outils numériques performants, la formation des agents, ainsi que la simplification des processus administratifs afin d'améliorer la qualité du service rendu aux contribuables. L'objectif est d'optimiser la gestion fiscale tout en assurant transparence et conformité, dans un contexte de transformation digitale et d'exigences accrues en matière de performance.

Les activités constitutives de cette action se présentent comme suit :

Activités	Structures impliquées
Renforcement des capacités institutionnelles et infrastructurelles de la DGI	Le Service Administratif de la DGI La Direction de l'immatriculation, des Etudes, des Réformes Fiscales et de la Formation
Modernisation du système d'information fiscal	Direction de l'informatique
Renforcement du cadre juridique et des dispositifs de pilotage fiscal	La Direction de l'immatriculation, des Etudes, des Réformes Fiscales et de la Formation La Direction de la Législation et du Contentieux

- **Action n° 2 : Enquête et contrôle fiscal**

Cette action est centrée sur la lutte contre la fraude et l'évasion fiscales à travers la conduite d'enquêtes approfondies et le contrôle rigoureux des déclarations fiscales. Elle repose sur des techniques d'audit avancées et une coordination renforcée avec les autres services de l'État pour détecter, prévenir et sanctionner les comportements non conformes. L'objectif est de garantir l'intégrité du système fiscal, d'assurer l'équité entre les contribuables et de maximiser les recettes fiscales nécessaires au financement des politiques publiques.

Les activités qui composent cette action sont les suivantes :

Activités	Structures impliquées
Mise en œuvre de mécanismes d'élargissement de l'assiette fiscale et de lutte contre l'évasion	La Direction de l'immatriculation, des Etudes, des Réformes Fiscales et de la Formation ; La Direction de la Législation et du Contentieux Direction des Grandes Entreprises Direction des Entités Publiques Direction des Moyennes Entreprises de Nouakchott

14. Présentation des objectifs stratégiques

Le programme Fiscalité, ancré dans les principes d'efficacité, d'équité et de transparence, a pour ambition de renforcer la mobilisation des ressources fiscales tout en améliorant la qualité du service rendu aux contribuables. Il s'attache à moderniser les procédures fiscales, à optimiser la gestion des recettes et à consolider le cadre de gouvernance fiscale. Pour atteindre ces finalités, le programme poursuit les objectifs suivants :

Objectif n°1 : Renforcer l'efficacité et la qualité des services fiscaux

Type de finalité des résultats visés

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

Résultat annuel

- Le taux de satisfaction des contribuables devrait atteindre 98% en 2027, traduisant les progrès significatifs réalisés dans l'amélioration de la qualité des services fiscaux. Cette hausse notable, comparée au taux de satisfaction de 85% enregistré lors de la dernière enquête en 2023, s'appuiera notamment sur la simplification des procédures fiscales, le renforcement de l'accompagnement personnalisé des usagers, ainsi que sur la digitalisation accrue des services. Ces initiatives contribueront à instaurer une interaction plus fluide, efficace et transparente entre l'administration fiscale et les contribuables
- Concernant la gestion des arriérés d'impôts de base, l'objectif pour 2027 est de réduire leur part à 22% de la valeur totale des impôts de base émis au titre de l'exercice. Cette réduction reflétera une amélioration des mécanismes de recouvrement, la mise en œuvre de procédures de relance plus efficaces, ainsi qu'une coordination renforcée entre les différents services impliqués, contribuant ainsi à une meilleure mobilisation des recettes fiscales.

Indicateurs

Intitulé	Unité	2025 Réalisation	2026 Prévision PAP	2026 Prévision actualisée	2027 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2029)
Taux de satisfaction des contribuables	%				98%	100%
Valeur totale des arriérés d'impôts de base au titre de l'exercice n par rapport à la valeur totale d'impôts de base émis au titre de l'exercice n	%				22%	18%

Source des données :

- Taux de satisfaction des contribuables : Résultats des enquêtes annuelles de satisfaction réalisées auprès des usagers des services fiscaux.
- Valeur totale des arriérés d'impôts de base : Données extraites des systèmes JIBAYA/ARKAM, consolidées par la direction de la Centralisation de la Comptabilité et d'Appui au Recouvrement de la direction générale des impôts.

Précisions méthodologiques :

- Taux de satisfaction des contribuables : Proportion de répondants exprimant un niveau de satisfaction global positif (satisfait ou très satisfait) à l'issue de l'enquête annuelle, rapportée au nombre total de contribuables interrogés. L'enquête couvre différents aspects du service, notamment la qualité de l'accueil, la clarté des informations, la rapidité des réponses et la facilité des démarches.
- Valeur totale des arriérés d'impôts de base au titre de l'exercice n par rapport à la valeur totale d'impôts de base émis au titre de l'exercice n : Ce ratio est calculé en divisant le montant total des arriérés d'impôts non recouvrés à la fin de l'exercice n par le montant total des impôts de base émis au cours de la même période. Il permet d'évaluer le niveau de recouvrement effectif et l'efficacité des mesures de relance mises en œuvre par l'administration fiscale.

Objectif n°2 : Lutter contre la fraude et renforcer le civisme fiscal

Type de finalité des résultats visés

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

Résultat annuel

- Le nombre moyen de missions réalisées par vérificateur est fixé à 5 pour 2027, reflétant l'objectif d'intensifier les actions de contrôle et de vérification fiscale. Cet objectif repose sur une organisation optimisée des équipes de vérification et une priorisation des missions afin de renforcer la lutte contre la fraude et d'améliorer la qualité des contrôles.
- Le taux de déclarations des impôts de base déposées hors délais doit être inférieur à 15% du nombre total des déclarations en 2027. Cet objectif vise à encourager le respect des échéances fiscales à travers des actions ciblées, notamment des campagnes de sensibilisation, la simplification des procédures déclaratives et le renforcement des contrôles.

Indicateurs

Intitulé	Unité	2025 Réalisation	2026 Prévision PAP	2026 Prévision actualisée	2027 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2029)
Nombre de missions par vérificateur	nombre				5	8
Taux de déclarations des impôts de base déposées hors delai	%				<15%	<5%

Source des données :

- Nombre de missions par vérificateur : Données extraites des rapports d'activité des vérificateurs, centralisées par la direction de la Vérification et des Enquêtes Fiscales au sein de la Direction générale des impôts.
- Taux de déclarations des impôts de base déposées hors délai : Statistiques produites à partir du système d'information fiscal, consolidées par la direction de l'informatique.

Précisions méthodologiques :

- Nombre de missions par vérificateur : Moyenne annuelle des missions effectivement réalisées, rapportée au nombre total de vérificateurs affectés aux brigades fiscales. Le ratio permet de mesurer l'intensité opérationnelle du contrôle fiscal.
- Taux de déclarations des impôts de base déposées hors délai: Calculé comme suit : Nombre des déclarations déposées hors délai au titre de l'exercice n / le nombre total des déclarations au titre du même exercice. Cet indicateur reflète le niveau de discipline déclarative des contribuables.

Objectif n°3 : Garantir une fiscalité équitable et transparente

Type de finalité des résultats visés

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

Résultat annuel

- En 2027, une campagne nationale de sensibilisation sur les droits et obligations des contribuables sera menée par l'administration fiscale. Cette initiative visera à mieux informer les usagers sur le cadre fiscal applicable, à favoriser l'appropriation des règles en vigueur, et à renforcer la confiance entre les citoyens et l'administration. Elle s'appuiera sur des supports accessibles et des canaux de diffusion diversifiés, en particulier les médias, les plateformes numériques et les rencontres de proximité.
- Le traitement des réclamations dans un délai maximal de trois mois constituera également une priorité pour l'administration fiscale. En 2027, l'objectif est que 95% des réclamations reçues soient traitées dans ce délai. Cette exigence de célérité permettra de garantir aux contribuables une réponse rapide et équitable à leurs demandes, contribuant ainsi à la consolidation de l'équité fiscale et à l'amélioration de la qualité du service rendu.

- En matière de transparence, le programme vise à ce que l'ensemble des publications fiscales prévues en 2027 soient effectivement mises à la disposition du public. Il s'agit notamment des rapports de performance, des jeux de données fiscales ouvertes et des notes explicatives liées aux réformes engagées. L'objectif de publication intégrale traduit une volonté claire de promouvoir un environnement fiscal lisible, compréhensible et accessible à tous.

Indicateurs

Intitulé	Unité	2025 Réalisation	2026 Prévision PAP	2026 Prévision actualisée	2027 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2029)
Nombre de campagnes de sensibilisation réalisées sur les droits et obligations des contribuables	nombre				2	4
Taux de traitement des réclamations des contribuables dans le délai de 3 mois	%				95	100
Taux de publications accessibles au public	%				100	100

Source des données :

- Nombre de campagnes de sensibilisation réalisées : Rapports d'activité annuels de la cellule chargée de la Communication, de l'Orientation et de Conseil aux Contribuables, validés par la direction générale des impôts.
- Taux de traitement des réclamations dans le délai de 3 mois : Système de gestion des réclamations fiscales, avec extraction centralisée par la cellule chargée de la Communication, de l'Orientation et de Conseil aux Contribuables.
- Taux de publications accessibles au public : Observations issues du suivi de la publication des documents officiels sur les plateformes en ligne et dans les rapports de performance de la direction générale des impôts.

Précisions méthodologiques :

- Nombre de campagnes de sensibilisation réalisées : Comptabilisation annuelle des actions de sensibilisation effectivement conduites sur l'ensemble du territoire, qu'elles soient physiques (ateliers, séminaires, sessions de proximité) ou virtuelles (webinaires, campagnes en ligne).
- Taux de traitement des réclamations dans le délai de 3 mois : Ratio entre le nombre de réclamations traitées dans un délai inférieur ou égal à 90 jours et le nombre total de réclamations reçues durant l'année n, exprimé en pourcentage. Ce taux reflète l'efficacité du traitement et la réactivité de l'administration fiscale.
- Taux de publications accessibles au public : Proportion des publications prévues effectivement mises en ligne ou diffusées via les canaux officiels durant l'année.

15. Présentation des moyens demandés

15.1. Propositions budgétaires

Programme FISCALITÉ	Crédits d'engagement		Crédits de paiement	
Actions et parties	**LFR 2026**	**PLF 2027**	**LFR 2026**	**PLF 2027**
Pilotage, appui et modernisation de l'administration (01)	**12 000 000**	**18 000 000**	**230 160 145**	**239 629 412**
Dépenses de personnel			221 526 126	230 856 764
Dépenses d'acquisition de biens et services			2 634 019	2 772 648
Subventions et transferts courants				
Dépenses d'investissement	12 000 000	18 000 000	6 000 000	6 000 000
Dépenses d'investissement intérieur	12 000 000	18 000 000	6 000 000	6 000 000
Dépenses d'investissement extérieur				
Autres dépenses				
Suivi et contrôle des dossiers fiscaux(02)			**38 925 165**	**44 909 790**
Dépenses de personnel			1 217 200	1 217 200
Dépenses d'acquisition de biens et services			37 707 965	43 692 590
Subventions et transferts courants				
Dépenses d'investissement				
Dépenses d'investissement intérieur				
Dépenses d'investissement extérieur				
Autres dépenses				
Total pour le programme	**12 000 000**	**18 000 000**	**269 085 310**	**284 539 202**
Dépenses de personnel			222 743 326	232 073 964
Dépenses d'acquisition de biens et services			40 341 984	46 465 238
Subventions et transferts courants				
Dépenses d'investissement	12 000 000	18 000 000	6 000 000	6 000 000
Dépenses d'investissement intérieur	12 000 000	18 000 000	6 000 000	6 000 000
Dépenses d'investissement extérieur				
Autres dépenses				

15.2. Propositions d'emplois

	Effectifs (en ETPT)					
Emplois de l'administration	**Réalisation 2025**	**Ouverts en LF pour 2026 (1)**	**Répartition prévisionnelle 2027**			**Total**
			Prévisions de sorties	**Prévisions d'entrées**	**Ecart (entrées - sorties)**	**Effectifs 2027**
Fonctionnaires		**343,50**	**4,00**	**0,00**	**-4,00**	**339,00**
Catégorie A		199,00	2,00	0,00	-2,00	197,00
Catégorie B		110,00	2,00	0,00	-2,00	108,00
Catégorie C		33,50	0,00	0,00	0,00	33,00
Catégorie D		1,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Contractuels		**99,25**	**4,00**	**0,00**	**-4,00**	**95,00**
Total des emplois de l'administration au niveau du programme		**442,75**	**8,00**	**0,00**	**-8,00**	**434,00**

16. Justification des crédits demandés

16.1. Dépenses de personnel

	2026 Prévision		2027 Prévision		Ecart entre 2027 et 2026	
	Effectifs (en ETPT)	Coût total	Effectifs (1) (en ETPT)	Coût total (2)	Ecart d'effectifs (effectifs 2027 – effectifs 2026)	Ecart de coût (coût 2027 – coût 2026)
Fonctionnaires	**343,50**	**200 605 660**	**339,00**	**209 448 493**	**-4,00**	**8 842 833**
Catégorie A	**199,00**	**152 057 476**	**197,00**	**158 640 320**	**-2,00**	**6 582 844**
Catégorie B	**110,00**	**36 623 869**	**108,00**	**38 245 296**	**-2,00**	**1 621 427**
Catégorie C	**33,50**	**11 609 205**	**33,00**	**12 227 116**	**0,00**	**617 911**
Catégorie D	**1,00**	**315 109**	**1,00**	**335 761**	**0,00**	**20 652**
Contractuels	**99,25**	**22 137 666**	**95,00**	**22 625 471**	**-4,00**	**487 805**
Total coût emplois de l'administration	**442,75**	**222 743 326**	**434,00**	**232 073 964**	**-8,00**	**9 330 638**
Total coût emplois des opérateurs	**0,00**	**-**	**0,00**	**-**	**0,00**	**-**
Fonctionnaires détachés - inclus dans le plafond d'emplois du ministère						
Contractuels rémunérés par l'Etat - inclus dans le plafond d'emplois du ministère						
Coût total des emplois du programme	**442,75**	**222 743 326**	**434,00**	**232 073 964**	**-8,00**	**9 330 638**

16.2. Dépenses d'acquisition des biens et services

Degré de priorité	Nature de la dépense	LFR 2026 Montants	LFI 2027 Montants	Justifications pour 2027
1. Dépenses de biens et services obligatoires				
Total				
2. Dépenses de biens et services inéluctables	Matériels et consommables de bureaux	8 637 903	13 092 528	
	Fournitures générales	475 000	500 000	
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	3 672 344	3 865 625	
	location de biens immobiliers	456 000	480 000	
	Entretien, réparation et maintenance	2 804 037	2 951 616	
Total		16 045 284	20 889 769	
3. Autres dépenses de biens et services	Publicité et promotion	209 981	221 032	
	autres prestations de service	417 866	439 858	
	Frais de réception, de fêtes et cérémonies	1 532 160	1 612 800	
	Frais de formation du personnel			
	frais d'hôtes officiels			
	Gestion informatisée de l'archivage	9 177 272	9 660 285	
	Frais de mission à l'intérieur du pays	284 443	299 413	
	Frais de mission à l'extérieur du Territoire	12 674 978	13 342 081	
Total		24 296 700	25 575 469	
Total Global		**40 341 984**	**46 465 238**	

16.3. Dépenses d'investissement

Projets	Durée prévue du projet (début-fin)	Coût global du projet	Financements intérieurs PLF 2027 (1)	Financements extérieurs PLF 2027 (2)	Demande d'inscription à la LF 2027 (1+2)
Appui à la réforme fiscale			6 000 0000		6 000 000
Total global			6 000 000		6 000 000

Justifications pour 2026

- **Appui à la Réforme Fiscale :** vise à appuyer la mise en œuvre de la réforme fiscale en modernisant le cadre juridique, les procédures et les outils de gestion afin d'élargir l'assiette fiscale et d'améliorer le rendement des recettes de l'Etat.

PROGRAMME : TRESOR ET COMPTABILITE PUBLIQUE (CODE : 1.104)

17. Présentation du programme Trésor et Comptabilité PUBLIQUE

17.1. Périmètre du programme Trésor et Comptabilité PUBLIQUE

La direction générale du trésor et de la comptabilité publique (DGTCP) a été créé en 1959 au titre de la Loi numéro 62-133 du 29 juin 1962. Ses fonctions sont détaillées par le décret n° 030-2026 qui définit les attributions du Ministère des Finances et fixe l'organisation de son administration centrale. Elle occupe une place centrale parmi les structures du Ministère des Finances par sa contribution aux politiques monétaires, financières, et économiques de l'Etat.

Le programme Trésor et Comptabilité publique est piloté par la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique. Ce programme joue un rôle central dans la gestion des finances publiques, en assurant la mobilisation des recettes budgétaires et le paiement des dépenses de l'Etat, conformément aux textes juridiques et à la réglementation en vigueur. Ces missions s'inscrivent dans une démarche renforcée de performance et de transparence, visant à optimiser l'utilisation des ressources publiques et à garantir une gestion rigoureuse et responsable.

17.2. Présentation des actions et de leurs activités

Le programme Trésor et comptabilité publique est structuré en quatre (4) actions :

- **Action n° 1 : Pilotage, appui et développement de l'administration du trésor public**

Cette action vise à renforcer les capacités institutionnelles et opérationnelles de l'administration du Trésor pour en faire un acteur central de la gestion financière publique. Elle englobe le pilotage stratégique de l'activité du Trésor, l'appui à ses structures déconcentrées et la montée en compétence de ses agents. L'action met l'accent sur le renforcement des dispositifs de gouvernance interne, l'amélioration des outils de suivi et de pilotage, ainsi que la promotion d'une culture de performance. Elle contribue à créer une administration du Trésor moderne, agile et capable d'accompagner les réformes des finances publiques dans une logique de résultats et de transparence.

Les activités constitutives de cette action se présentent comme suit :

Activités	Structures impliquées
Renforcement du cadre organisationnel et des outils de gouvernance du Trésor public	Le Cabinet du directeur Général de la DGTCP Direction des Ressources Humaines et des Moyens Généraux Les Quatorze (14) Directions Régionales
Mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques	Direction de l'Audit et du Contrôle Interne

- **Action n° 2 : Moderniser le réseau comptable et renforcer le système d'information**

L'objectif de cette action est de moderniser le réseau comptable de l'État à travers la transformation digitale des processus et la consolidation du système d'information. Elle repose sur la dématérialisation progressive des opérations comptables, l'automatisation des procédures, et l'interconnexion des plateformes de gestion financière. Le renforcement du système d'information permet une meilleure traçabilité des flux, une sécurisation accrue des données et une disponibilité en temps réel des informations comptables. Cette action est un levier essentiel pour fiabiliser avec les autres systèmes d'information du ministère, notamment le système Rachad, la chaîne de la dépense publique et garantir une comptabilité conforme aux standards internationaux.

Les activités qui composent cette action sont les suivantes :

Activités	Structures impliquées
Modernisation des infrastructures informatiques et des outils métiers	Direction de l'informatique
Digitalisation et modernisation et des outils métiers	Direction de l'informatique

- **Action n° 3 : Production, fiabilisation des comptes et gestion de la trésorerie**

Cette action a pour finalité d'assurer conformément au RGGBCP, une production rigoureuse, fiable et régulière des comptes de l'État, tout en optimisant la gestion de la trésorerie publique. Elle inclut la mise en œuvre de contrôles internes renforcés, l'amélioration des délais de production des Etats financiers de l'Etat, ainsi que l'adoption de bonnes pratiques comptables. Sur le volet trésorerie, l'action vise à anticiper les besoins de liquidité de l'État, à rationaliser les mouvements financiers et à

sécuriser les opérations de paiement. Elle participe ainsi à la crédibilité de l'État vis-à-vis de ses partenaires, à la transparence de la gestion publique et à la soutenabilité budgétaire.

Cette action se structure autour des activités suivantes :

Activités	Structures impliquées
Amélioration de la qualité comptable et de la régularité des comptes	Directions Métiers Directions Support
Optimisation de la gestion de la trésorerie de l'État	Direction de la Centralisation Comptable et de la Gestion de la Trésorerie. Direction de l'informatique

- **Action n° 4 : Exécution du budget de l'Etat et des collectivités territoriales**

Cette action porte sur la phase finale de la chaîne de la dépense publique, à savoir le paiement effectif des dépenses engagées, liquidées et ordonnancées en amont. Elle s'appuie sur les données issues du système d'information budgétaire Rachad, qui centralise les opérations précédentes. L'objectif est de garantir la régularité, la sécurité et la conformité des paiements aux autorisations budgétaires, tant pour les services de l'État que pour les collectivités territoriales. Cette action contribue à la fiabilité de l'exécution budgétaire, à la fluidité des opérations financières publiques, et à la mise en œuvre efficace des politiques publiques, dans le respect des règles de transparence et de discipline budgétaire.

Cette action se structure autour des activités suivantes :

Activités	Structures impliquées
Suivi de l'exécution budgétaire et production des rapports financiers	Directions Métiers Directions Support

18. Présentation des objectifs stratégiques

Le programme Trésor et comptabilité publique, guidé par une vision axée sur la performance et la transparence, vise à atteindre les objectifs suivants :

Objectif n°1 : Renforcer la capacité financière de l'État et optimiser les recettes non fiscales

Type de finalité des résultats visés

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

Résultat annuel

- En 2027, la Direction générale du Trésor et de la comptabilité publique poursuivra ses efforts pour améliorer le recouvrement des créances non fiscales, dans une logique de consolidation des capacités financières de l'État. Le montant total des créances recouvrées, rapporté au montant total des créances constatées, devrait atteindre 75%.
- Dans le même esprit, le délai moyen de recouvrement des créances non fiscales devrait être réduit à 80 jours en 2027. Ce raccourcissement des délais contribuera à limiter les retards de paiement, à améliorer la gestion de trésorerie et à optimiser les flux financiers de l'État. Indicateurs

Intitulé	Unité	2025 Réalisation	2026 Prévision PAP	2026 Prévision actualisée	2027 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2029)
Montant total des créances recouvrées par rapport montant total des créances	%			55	75	80
Délai moyen de recouvrement des créances non fiscales	jour			97	80	70

Source des données :

- Montant total des créances recouvrées par rapport au montant total des créances : Données issues des états comptables consolidés, extraites du système ARKAM.
- Délai moyen de recouvrement des créances non fiscales : Registres de suivi du recouvrement des créances, tenus par les comptables publics, et extraits des bases de données comptables et financières gérées par la direction générale du Trésor et de la comptabilité publique.

Précisions méthodologiques :

- Montant total des créances recouvrées par rapport au montant total des créances : Rapport exprimé en pourcentage entre le montant des créances non fiscales effectivement recouvrées au cours de l'année et le montant total des créances émises ou constatées sur la même période. Cet indicateur reflète l'efficacité du recouvrement des recettes non fiscales.
- Délai moyen de recouvrement des créances non fiscales : Temps moyen mesuré entre la date de constatation comptable de la créance et la date de son recouvrement effectif. Ce délai est calculé sur l'ensemble des créances recouvrées au cours de l'année, en jours calendaires. La réduction de ce délai traduit une amélioration de la performance du recouvrement.

Objectif n°2 : Moderniser le cadre comptable et garantir la reddition des comptes

Type de finalité des résultats visés

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

Résultat annuel

- Pour l'année 2027, Le taux d'implémentation des outils comptables devra atteindre 85%, illustrant la progression effective du déploiement des systèmes modernisés dans les différentes entités.

- L'amélioration de la qualité comptable s'exprimera également à travers la production d'états financiers mieux conformes aux normes en vigueur. La part de ces états produits conformément aux standards établis devrait atteindre 60% en 2027. Cette performance reflètera une meilleure appropriation des référentiels comptables, une plus grande maîtrise des délais de clôture et une montée en compétences progressive des agents en charge de la reddition des comptes.

Indicateurs

Intitulé	Unité	2025 Réalisation	2026 Prévision PAP	2026 Prévision actualisée	2027 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2029)
Taux d'implémentation des outils au niveau de la DGTCP	%				85	100
Proportion d'états financiers produits conformément aux normes après la clôture de l'exercice budgétaire	%				60	70

Source des données :

- Taux d'implémentation des outils comptables dans les administrations publiques : Données issues des rapports de déploiement et de suivi produits par la direction de l'informatique de la Direction générale du Trésor et de la comptabilité publique.
- Proportion d'états financiers produits conformément aux normes : Rapports de conformité et de qualité comptable élaborés après clôture budgétaire, validés par la direction de la Centralisation Comptable et de la Gestion de la Trésorerie de la Direction générale du Trésor et de la comptabilité publique.

Précisions méthodologiques :

- Taux d'implémentation des outils comptables dans les administrations publiques : Rapport entre le nombre d'entités publiques effectivement dotées et utilisant les nouveaux outils comptables (tels que ARKAM ou les modules du système intégré) et le nombre total d'entités ciblées par le plan de déploiement annuel. Ce taux reflète l'avancement réel de la modernisation comptable.
- Proportion d'états financiers produits conformément aux normes : Pourcentage des états financiers produits à l'issue de l'exercice budgétaire qui respectent l'ensemble des exigences formelles et techniques prévues par les référentiels comptables nationaux (ou en transition vers des normes internationales), sur l'ensemble des états transmis par les entités soumises à obligation de reddition. Cette mesure traduit le niveau de fiabilité et de rigueur des productions comptables.

Objectif n°3 : Améliorer la qualité des services

Type de finalité des résultats visés

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

Résultat annuel

- En 2027, le programme Trésor et comptabilité publique accélérera la transformation digitale des services rendus aux usagers, avec pour objectif d'atteindre un taux de digitalisation de 60%. Cette évolution sera portée par la mise en ligne progressive des prestations, l'automatisation de certains processus, ainsi que le renforcement des outils numériques de gestion et d'interaction avec le public. L'accessibilité et la modernisation des services resteront au cœur des priorités.
- Dans le même temps, le programme renforcera ses actions en matière de transparence et de redevabilité à travers une meilleure diffusion des principales publications financières. L'objectif est que 60% des documents de référence (Loi de Règlement, Rapport sur les opérations financières de l'État, TOFE, Rapport du FNRH, Situation mensuelle de trésorerie) soient publiés et mis à disposition du public.

Indicateurs

Intitulé	Unité	2025 Réalisation	2026 Prévision PAP	2026 Prévision actualisée	2027 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2029)
Taux de digitalisation des services	%				60	70
Taux de publications accessibles au public (LDR, ROFE, TOFE, Rapport FNRH, SMT)	%				80	100

Source des données :

- Taux de digitalisation des services : Données issues des rapports d'activité de la direction des Etudes, de la Règlementation et de la Coopération, consolidées à partir des registres des services effectivement disponibles en ligne.
- Taux de publications accessibles au public : Observations vérifiables sur les plateformes officielles de diffusion (site du ministère, site de la DGTCP…), et registres de publication tenus par la Cellule chargée de la Communication, de l'Orientation et de Conseil aux Contribuables.

Précisions méthodologiques :

- Taux de digitalisation des services : Rapport entre le nombre de services administratifs rendus accessibles en ligne et le nombre total de services identifiés comme devant être digitalisés, exprimé en pourcentage. Ce taux reflète le niveau de modernisation des prestations fournies aux usagers.
- Taux de publications accessibles au public : Calcul basé sur un barème simple (1 point par document effectivement publié parmi les cinq documents de référence : LDR, ROFE, TOFE, Rapport FNRH, SMT), pour un total de 5 points. Le taux correspond à la proportion de documents effectivement accessibles par rapport au total attendu. Cette mesure reflète l'effort de transparence et de diffusion régulière de l'information budgétaire.

19. Présentation des moyens demandés

19.1. Propositions budgétaires

Programme Trésor et comptabilité publique	Crédits d'engagement		Crédits de paiement	
Actions et parties	**LFR 2026**	**PLF 2027**	**LFR 2026**	**PLF 2027**
Pilotage, appui et développement de l'administration du trésor public (01)			**395 413 275**	**406 841 961**
Dépenses de personnel			339 200 333	346 073 788
Dépenses d'acquisition de biens et services			56 046 217	60 592 673
Subventions et transferts courants			166 725	175 500
Dépenses d'investissement	-	-	-	-
Dépenses d'investissement intérieur	-	-	-	-
Dépenses d'investissement extérieur	-	-	-	-
Autres dépenses	-	-	-	-
Modernisation du réseau comptable et renforcement du système d'information (02)			**5 471 075**	**7 549 024**
Dépenses de personnel	-	-	-	-
Dépenses d'acquisition de biens et services			5 471 075	7 549 024
Subventions et transferts courants	-	-	-	-
Dépenses d'investissement	-	-	-	-
Dépenses d'investissement intérieur	-	-	-	-
Dépenses d'investissement extérieur	-	-	-	-
Autres dépenses	-	-	-	-
Production, fiabilisation des comptes et gestion de la trésorerie (03)	**14 000 000**	**14 000 000**	**4 000 000**	**4 000 000**
Dépenses de personnel	-	-	-	-
Dépenses d'acquisition de biens et services	-	-	-	-
Subventions et transferts courants	-	-	-	-
Dépenses d'investissement	14 000 000	14 000 000	4 000 000	4 000 000
Dépenses d'investissement intérieur	14 000 000	14 000 000	4 000 000	4 000 000
Dépenses d'investissement extérieur	-	-	-	-
Autres dépenses	-	-	-	-
Exécution du budget de l'Etat et des collectivités territoriales (04)			**450 530**	**504 373**
Dépenses de personnel			-	-
Dépenses d'acquisition de biens et services			450 530	504 373
Subventions et transferts courants	-	-	-	-
Dépenses d'investissement	-	-	-	-
Dépenses d'investissement intérieur	-	-	-	-
Dépenses d'investissement extérieur	-	-	-	-
Autres dépenses	-	-	-	-
Total pour le programme	**14 000 000**	**14 000 000**	**405 334 880**	**418 895 358**
Dépenses de personnel	-	-	339 200 333	346 073 788
Dépenses d'acquisition de biens et services	-	-	61 967 822	68 646 070
Subventions et transferts courants	-	-	166 725	175 500
Dépenses d'investissement	14 000 000	14 000 000	4 000 000	4 000 000
Dépenses d'investissement intérieur	14 000 000	14 000 000	4 000 000	4 000 000
Dépenses d'investissement extérieur	-	-	-	-
Autres dépenses	-	-	-	-

19.2. Propositions d'emplois

	Effectifs (en ETPT)					
Emplois de l'administration	**Réalisation 2025**	**Ouverts en LF pour 2026 (1)**	**Répartition prévisionnelle 2027**			**Total**
			Prévisions de sorties	**Prévisions d'entrées**	**Ecart (entrées - sorties)**	**Effectifs 2027**
Fonctionnaires		**330,00**	**8,75**	**0,00**	**-8,75**	**321,25**
Catégorie A		217,00	5,00	0,00	-5,00	212,00
Catégorie B		66,00	2,00	0,00	-2,00	64,00
Catégorie C		46,00	1,75	0,00	-1,75	44,25
Catégorie D		1,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Contractuels		**222,25**	**1,00**	**0,00**	**-1,00**	**221,00**
Total des emplois de l'administration au niveau du programme		**552,25**	**9,75**	**0,00**	**-9,75**	**542,25**

20. Justification des crédits demandés

20.1. Dépenses de personnel

	2026 Prévision		2027 Prévision		Ecart entre 2027 et 2026	
	Effectifs (en ETPT)	Coût total	Effectifs (1) (en ETPT)	Coût total (2)	Ecart d'effectifs (effectifs 2027 – effectifs 2026)	Ecart de coût (coût 2027 – coût 2026)
Fonctionnaires	**330,00**	**286 456 834**	**321,25**	**291 645 450**	**-8,75**	**5 188 616**
Catégorie A	**217,00**	**236 758 705**	**212,00**	**242 098 483**	**-5,00**	**5 339 778**
Catégorie B	**66,00**	**32 082 707**	**64,00**	**32 171 726**	**-2,00**	**89 019**
Catégorie C	**46,00**	**17 422 895**	**44,25**	**17 175 490**	**-1,75**	**-247 405**
Catégorie D	**1,00**	**192 528**	**1,00**	**199 751**	**0,00**	**7 223**
Contractuels	**222,25**	**52 743 499**	**221,00**	**54 428 338**	**-1,00**	**1 684 839**
Total coût emplois de l'administration	**552,25**	**339 200 333**	**542,25**	**346 073 788**	**-9,75**	**6 873 455**
Total coût emplois des opérateurs	**0,00**	**-**	**0,00**	**-**	**0,00**	**-**
Fonctionnaires détachés - inclus dans le plafond d'emplois du ministère						
Contractuels rémunérés par l'Etat - inclus dans le plafond d'emplois du ministère						
Coût total des emplois du programme	**552,25**	**339 200 333**	**542,25**	**346 073 788**	**-9,75**	**6 873 455**

20.2. Dépenses d'acquisition des biens et services

Degré de priorité	Nature de la dépense	LFR 2026 Montants	LFI 2027 Montants	Justifications pour 2027
1. Dépenses de biens et services obligatoires	Téléphone, internet et frais postaux	2 153 833	2 267 192	
	Assurances	380 000	400 000	
Total		**2 533 833**	**2 667 192**	
2. Dépenses de biens et services inéluctables	Petit matériel et fournitures de bureau	9 823 080	10 373 080	
	Petit matériel informatique	10 879 776	11 882 395	
	Fournitures générales (alimentation, habillement, carburant, produits et petits matériels de nettoyage)	1 859 388	1 954 588	
	Entretien et réparation des bâtiments administratifs	5 890 000	6 200 000	
	Entretien et réparation du matériel (bureau, informatique, transport) et autres entretiens	3 340 381	3 512 647	
	Maintenance des applications et logiciels informatiques	4 623 825	6 197 183	
	Services externes de nettoyage	1 900 000	2 000 000	
	Impressions	4 101 903	4 317 792	
Total		42 418 353	46 437 685	

Degré de priorité	Nature de la dépense	LFR 2026 Montants	LFI 2027 Montants	Justifications pour 2027
3. Autres dépenses de biens et services	Frais de mission à l'intérieur du pays	4 032 988	5 645 250	
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	7 213 470	7 623 125	
	Frais de formation du personnel	2 090 000	2 350 000	
	Frais de stages	95 000	100 000	
	Études, recherche et documentation (hors investissement)	857 850	903 000	
	Frais de réception, de fêtes et cérémonies	190 000	200 000	
	Autres achats de biens non spécifiés	2 450 639	2 629 620	
	Autres prestations de service non spécifiées	85 689	90 198	
Total		**17 015 636**	**19 541 193**	
Total Global		**61 967 822**	**68 646 070**	

20.3. Subventions et transferts

Type	Nature du dispositif	LFR 2026	PLF 2027	Justifications pour 2026
		Montants	Montants	
Subventions courantes (Action 01 – administration centrale)	**Autres subventions**	**166 725**	**175 500**	
Total Global		**166 725**	**175 500**	

20.4. Dépenses d'investissement

Projets	Durée prévue du projet (début-fin)	Coût global du projet	Financements intérieurs PLF 2027 (1)	Financements extérieurs PLF 202 (2)	Demande d'inscription à la LF 2027 (1+2)
Production des données d'exécution financière fiables et disponibles / PforR (Action 03) – charges et rémunérations liées à l'investissement			4 000 000	-	4 000 000
Total global			4 000 000	-	4 000 000

Justifications pour 2026

Production des données d'exécution financières fiables et disponibles : Renforce la transparence, la redevabilité et le pilotage budgétaire en garantissant des données comptables fiables, à jour et accessibles aux décideurs.

PROGRAMME : INSPECTION, CONTROLE ET AUDIT (CODE : 1.131)

21. Présentation du programme de l'IGF

21.1. Périmètre du programme de l'IGF

Le programme « Inspection, Contrôle et Audit » porte l'ensemble des moyens dévolus à l'Inspection Générale des Finances (IGF) pour l'exercice de sa mission générale et permanente de contrôle, de vérification, d'enquête, d'audit et de conseil. Le décret n° 135-2005/PM/MF du 2 décembre 2005 place l'Inspection sous l'autorité directe du Ministre chargé des Finances, en qualité d'institution supérieure de contrôle, et lui confère, aux termes de son article 3, les pouvoirs nécessaires à l'exercice de ses missions de contrôle sur

- les services de l'État et leurs démembrements ;
- les collectivités territoriales ;
- les établissements publics et les sociétés nationales ;
- tout organisme bénéficiant d'un concours financier public.

Aux termes de la loi organique n° 2018-039 relative aux lois de finances, Coordonnateur de l'IGF est responsable du programme. À ce titre, il en arrête la stratégie, répartit les crédits entre les actions et rend compte de la performance obtenue au moyen du projet annuel de performance (PAP) et du rapport annuel de performance (RAP).

Le programme s'inscrit dans la dynamique de modernisation et de professionnalisation de l'IGF engagée par le Ministère des Finances en vue de renforcer la transparence et la crédibilité de la gestion publique.

Les objectifs du programme ne sont pas définis de manière indépendante, ils traduisent, sous forme de résultats mesurables, les missions et attributions confiées à l'Inspection par le décret n° 135-2005.

21.2. Présentation des actions et de leurs activités

Le programme de l'IGF est structuré en trois (3) actions :

- **Action n° 1 : Coordination du contrôle des structures de l'Etat**

La coordination du contrôle des structures de l'État consiste à organiser et harmoniser les activités de vérification et d'évaluation menées sur les différents services publics. Elle vise à assurer une cohérence entre les missions des organes de contrôle et de renforcer leur efficacité. Cette action permet aussi de garantir une meilleure transparence dans la gestion des ressources publiques, et contribue à améliorer la performance administrative.

Activités	Structures impliquées
Activité 1.1 — Renforcement en moyens d'action des unités de l'IGF : moyens de fonctionnement courant, logistique de mission, équipements et fournitures nécessaires à l'exécution du programme global annuel de contrôle.	Inspection Générale des Finances (IGF)
Activité 1.2 — Rémunération du personnel : masse salariale des inspecteurs généraux, inspecteurs, vérificateurs et personnels d'appui, premier facteur de production du contrôle.	Inspection Générale des Finances (IGF)

- **Action n° 2 : Audits, Inspection et Conseils**

Cette action recouvre le cœur de métier opérationnel de l'Inspection : la conduite des missions de vérification, d'inspection et d'audit, ainsi que la professionnalisation du corps et la normalisation méthodologique des travaux.

Activités	Structures impliquées
Activité 2.1 — Professionnalisation (manuel de procédures d'audit normées, formation et vulgarisation) : élaboration et actualisation du manuel de procédures d'audit, alignement sur les normes INTOSAI / ISSAI, formation initiale et vulgarisation du référentiel auprès des entités contrôlées.	Inspection Générale des Finances (IGF)
Activité 2.2 — Renforcement de capacités des inspecteurs de l'IGF : cycles de formation spécialisée, notamment en audit de performance, en fiscalité et en contrôle de la commande publique.	Inspection Générale des Finances (IGF)

- **Action n° 3 : Suivi et évaluation des réformes des finances publiques**

Cette action vérifie si les mesures correctives proposées après un audit ou un contrôle ont bien été appliquées. Cette action permet d'évaluer le degré de conformité des structures concernées aux recommandations émises. Elle aide à mesurer les progrès réalisés et à identifier les obstacles rencontrés dans la mise en œuvre des recommandations. Cette action garantit la durabilité des améliorations apportées et renforce la bonne gouvernance au sein de l'administration publique.

Activités	Structures impliquées
Activité 3.1 — Expertises externes (études, consultations) / PforR : recours à l'expertise externe pour la production du guide d'audit de performance, l'appui au système d'information et les études d'évaluation conduites dans le cadre du Programme pour les Résultats (PforR).	Inspection Générale des Finances (IGF)
Activité 3.2 — Suivi des recommandations des missions de l'IGF : mise en place et alimentation d'une base de suivi des recommandations, conduite de missions de contre-vérification et production des états de suivi destinés à l'autorité de tutelle.	Inspection Générale des Finances (IGF)
Activité 3.3 — Appropriation du contrôle interne comptable de l'État : diffusion du dispositif de contrôle interne comptable auprès des administrations financières.	Inspection Générale des Finances (IGF)

22. Présentation des objectifs stratégiques

La présente section décline les cinq objectifs stratégiques du programme. Pour chacun d'eux sont précisés le type de finalité des résultats visés, le résultat annuel attendu, les indicateurs de performance retenus, ainsi que les sources des données et les précisions méthodologiques correspondantes.

Objectif n°1 : Assurer une organisation efficace et cohérente des missions de contrôle

Type de finalité des résultats visés

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

Résultat annuel

- Le programme vise, pour l'exercice 2027, un taux de réalisation du programme annuel de contrôle d'au moins 80 %, traduisant l'exécution effective des missions inscrites au programme global annuel arrêté par le Ministre. Cette cible progresse à 80 % en 2028 puis à 90 % en 2029, afin d'améliorer la couverture des structures publiques et de consolider la programmation des interventions de l'Inspection.
- La maîtrise des délais constitue le second levier d'efficacité : le délai moyen de production du rapport définitif ne devra pas excéder 60 jours calendaires en 2027, puis 55 jours en 2028 et 50 jours en 2029, de manière à renforcer la réactivité du contrôle et l'utilité des conclusions transmises à l'autorité de tutelle.

- Indicateurs

Intitulé	Unité	2025 Réalisation	2026 Prévision PAP	2026 Prévision actualisée	2027 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2029)
Taux de réalisation du programme annuel de contrôle	%				≥ 80 %	≥ 90 %
Délai moyen de production du rapport définitif	jours				≤ 60 jours	≤ 50 jours

Source des données :

- Taux de réalisation du programme annuel de contrôle : tableau de bord des missions.
- Délai moyen de production du rapport définitif : registre des rapports.

Précisions méthodologiques :

- Taux de réalisation du programme annuel de contrôle : (missions achevées / missions inscrites au programme global annuel) × 100.
- Délai moyen de production du rapport définitif : moyenne, en jours calendaires, entre la signature de la saisine et la transmission du rapport définitif au Ministre.

Objectif n°2 : Renforcer la régularité et la conformité des opérations financières Publiques

Type de finalité des résultats visés

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

Résultat annuel

- Au titre de l'exercice 2027, le programme vise la vérification complète d'au moins 25 ordonnateurs et comptables publics, en matière de conformité et de régularité des opérations de recettes et de dépenses. Cette cible est portée à 35 vérifications en 2028 et à 45 en 2029, afin d'étendre progressivement le champ des entités couvertes et de renforcer la régularité des opérations financières publiques, dans le respect de la procédure contradictoire.

Indicateurs

Intitulé	Unité	2025 Réalisation	2026 Prévision PAP	2026 Prévision actualisée	2027 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
Nombre d'ordonnateurs et de comptables publics vérifiés	nombre				≥ 25	≥ 45

Source des données :

- Nombre d'ordonnateurs et de comptables publics vérifiés : rapports de missions et les réponses aux questionnaires d'audit.

Précisions méthodologiques :

- Nombre d'ordonnateurs et de comptables publics vérifiés : décompte annuel des postes comptables et des ordonnateurs ayant fait l'objet d'une vérification (conformité / régularité) complète.

Objectif n°3 : Améliorer la performance et l'efficience de la dépense publique

Type de finalité des résultats visés

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

Résultat annuel

- Le renforcement de l'efficience de la dépense publique repose sur la professionnalisation du corps des inspecteurs. Le programme vise à porter à au moins 60 % en 2027 la part des inspecteurs ayant achevé le cycle complet de formation à l'audit de performance, puis à 65 % en 2028 et à 70 % en 2029. La montée en compétence des inspecteurs conditionne la capacité de l'Inspection à apprécier la qualité de la gestion publique au regard des critères d'économie, d'efficacité et d'efficience.

Indicateurs

Intitulé	Unité	2025 Réalisation	2026 Prévision PAP	2026 Prévision actualisée	2027 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2029)
Taux d'inspecteurs formés à l'audit de performance	%				≥ 60 %	≥ 70 %

Source des données :

Taux d'inspecteurs formés à l'audit de performance : registre de formation et attestations.

Précisions méthodologiques :

- Taux d'inspecteurs formés à l'audit de performance : (inspecteurs ayant achevé le cycle complet de formation / effectif d'inspecteurs en fonction) × 100.

Objectif n° 4 : Renforcer l'impact des missions de contrôle par la mise en œuvre effective des recommandations

Type de finalité des résultats visés

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

Résultat annuel

- L'utilité des missions de contrôle se mesure à la mise en œuvre effective de leurs recommandations. Le programme vise un taux de mise en œuvre des recommandations d'au moins 55 % en 2027, apprécié douze mois après leur émission, puis de 60 % en 2028 et de 65 % en 2029. L'atteinte de cette cible repose sur la tenue d'une base de suivi des recommandations et sur la conduite de missions de contre-vérification auprès des entités contrôlées.

Indicateurs

Intitulé	Unité	2025 Réalisation	2026 Prévision PAP	2026 Prévision actualisée	2027 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2029)
Taux de mise en œuvre des recommandations	%				≥ 55 %	≥ 65 %

Source des données

- Taux de mise en œuvre des recommandations : Rapports des missions relatives au suivi de la mise en œuvre des recommandations.

Précisions méthodologiques

- Taux de mise en œuvre des recommandations : (recommandations mises en œuvre / recommandations émises douze mois auparavant) × 100.

Objectif n° 5 : Évaluer les réformes des finances publiques et sécuriser leur mise en œuvre

Type de finalité des résultats visés

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

Résultat annuel

Dans le cadre de sa mission d'évaluation des réformes des finances publiques, l'Inspection vise un taux d'atteinte des indicateurs liés au décaissement (ILD) relevant de son ressort d'au moins 80 % en 2027, porté à 85 % en 2028 et à 90 % en 2029. Cette cible traduit la contribution de l'Inspection à la sécurisation de la mise en œuvre des réformes, notamment au titre du Programme pour les Résultats (PforR), et à l'évaluation indépendante de leur état d'avancement, de leurs résultats et de leurs effets.

Indicateurs

Intitulé	Unité	2025 Réalisation	2026 Prévision PAP	2026 Prévision actualisée	2027 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2029)
Taux d'atteinte des indicateurs liés au décaissement (ILD) relevant de l'IGF	%				≥ 80 %	≥ 90 %

Source des données

- Taux d'atteinte des ILD relevant de l'IGF : rapports de vérification PforR.

Précisions méthodologiques

- Taux d'atteinte des ILD relevant de l'IGF : (ILD validés / ILD échus au titre de l'exercice) × 100.

23. Présentation des moyens demandés

23.1. Propositions budgétaires

Programme Inspection, Contrôle et Audit	Crédits d'engagement		Crédits de paiement	
Actions et parties	**LFR 2026**	**PLF 2027**	**LFR 2026**	**PLF 2027**
Coordination du contrôle des structures de l'État (01)	**-**	**-**	**91 785 431**	**98 416 994**
Dépenses de personnel	-	-	82 966 165	90 413 271
Dépenses d'acquisition de biens et services	-	-	7 619 266	8 003 723
Subventions et transferts courants	-	-	-	-
Dépenses d'investissement	-	-	-	-
Dépenses d'investissement intérieur	-	-	-	-
Dépenses d'investissement extérieur	-	-	-	-
Autres dépenses	-	-	1 200 000	-
Audit, Inspection et conseils (02)	**-**	**-**	**2 558 654**	**2 693 320**
Dépenses de personnel	-	-	-	-
Dépenses d'acquisition de biens et services	-	-	2 558 654	2 693 320
Subventions et transferts courants	-	-	-	-
Dépenses d'investissement	-	-	-	-
Dépenses d'investissement intérieur	-	-	-	-
Dépenses d'investissement extérieur	-	-	-	-
Autres dépenses	-	-	-	-
Suivi et évaluation des réformes des finances publiques (03)	**-**	**-**	**4 458 775**	**5 256 450**
Dépenses de personnel	-	-	-	-
Dépenses d'acquisition de biens et services	-	-	4 458 775	5 256 450
Subventions et transferts courants	-	-	-	-
Dépenses d'investissement	-	-	-	-
Dépenses d'investissement intérieur	-	-	-	-
Dépenses d'investissement extérieur	-	-	-	-
Autres dépenses	-	-	-	-
Total pour le programme	**-**	**-**	**98 802 860**	**106 366 764**
Dépenses de personnel	-	-	82 966 165	90 413 271
Dépenses d'acquisition de biens et services	-	-	14 636 695	15 953 493
Subventions et transferts courants	-	-	-	-
Dépenses d'investissement	-	-	-	-
Dépenses d'investissement intérieur	-	-	-	-
Dépenses d'investissement extérieur	-	-	-	-
Autres dépenses	-	-	1 200 000	-

23.2. Propositions d'emplois

	Effectifs (en ETPT)					
Emplois de l'administration	**Réalisation 2025**	**Ouverts en LF pour 2026 (1)**	**Répartition prévisionnelle 2027**			**Total**
			Prévisions de sorties	**Prévisions d'entrées**	**Ecart (entrées - sorties)**	**Effectifs 2027**
Fonctionnaires		**39,00**	**2,00**	**0,00**	**-2,00**	**37,00**
Catégorie A		37,00	2,00	0,00	-2,00	35,00
Catégorie B		1,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Catégorie C		1,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Catégorie D		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Contractuels		**45,00**	**1,00**	**0,00**	**-1,00**	**44,00**
Total des emplois de l'administration au niveau du programme		**84,00**	**3,00**	**0,00**	**-3,00**	**81,00**

24. Justification des crédits demandés

24.1. Dépenses de personnel

	2026 Prévision		2027 Prévision		Ecart entre 2027 et 2026	
	Effectifs (en ETPT)	**Coût total**	**Effectifs (1) (en ETPT)**	**Coût total (2)**	**Ecart d'effectifs (effectifs 2027 – effectifs 2026)**	**Ecart de coût (coût 2027 – coût 2026)**
Fonctionnaires	**39,00**	**53 359 714**	**37,00**	**57 369 191**	**-2,00**	**4 009 477**
Catégorie A	**37,00**	**52 403 311**	**35,00**	**56 275 475**	**-2,00**	**3 872 164**
Catégorie B	**1,00**	**510 127**	**1,00**	**583 367**	**0,00**	**73 240**
Catégorie C	**1,00**	**446 276**	**1,00**	**510 348**	**0,00**	**64 072**
Catégorie D	**0,00**	**-**	**0,00**	**-**	**0,00**	**-**
Contractuels	**45,00**	**29 606 451**	**44,00**	**33 044 080**	**-1,00**	**3 437 629**
Total coût emplois de l'administration	**84,00**	**82 966 165**	**81,00**	**90 413 271**	**-3,00**	**7 447 106**
Total coût emplois des opérateurs	**0,00**	**-**	**0,00**	**-**	**0,00**	**-**
Fonctionnaires détachés - inclus dans le plafond d'emplois du ministère						
Contractuels rémunérés par l'Etat - inclus dans le plafond d'emplois du ministère						
Coût total des emplois du programme	**84,00**	**82 966 165**	**81,00**	**90 413 271**	**-3,00**	**7 447 106**

24.2. Dépenses d'acquisition des biens et services

Degré de priorité	Nature de la dépense	LFR 2026 Montants	LFI 2027 Montants	Justifications pour 2027
1. Dépenses de biens et services obligatoires				
Total		**-**	**-**	
2. Dépenses de biens et services inéluctables	Matériels et consommables de bureaux	1 522 579	1 602 714	
	Fournitures générales	1 664 196	1 750 000	
	Matériels et fournitures spécifiques	-	-	
	Autres achats de biens non spécifiés ailleurs	679 250	715 000	
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	855 000	900 000	
	Impressions	95 000	100 000	
	Entretien, réparation et maintenance	315 020	316 830	
Total		5 131 045	5 384 544	
3. Autres dépenses de biens et services	autres prestations de service	2 562 429	2 356 450	
	Études, recherche et documentation non liés à l'investissement	3 600 000	4 000 000	
	Frais de formation du personnel	370 500	1 083 320	
	Frais de mission à l'intérieur du pays	2 972 721	3 129 179	
	Frais de mission à l'extérieur du Territoire	-	-	
Total		**9 505 650**	**10 568 949**	
Total Global		**14 636 695**	**15 953 493**	

PROGRAMME : GESTION DE LA DETTE PUBLIQUE (CODE : 1.132)

25. Présentation du programme « Gestion de la dette publique »

25.1. Périmètre du programme Gestion de la dette publique

Le programme « Gestion de la Dette Publique », piloté par la Direction de la Dette Publique, couvre l'élaboration de la politique d'endettement, la formulation de la politique d'émission et le suivi de leur mise en œuvre, ainsi que la gestion de l'ensemble de la dette publique.

Ses orientations stratégiques reposent sur la priorisation des emprunts concessionnels et semi-concessionnels et le développement du marché des titres publics par l'augmentation de la part de la dette intérieure et la diversification de ses instruments par l'émission des obligations du trésor pour atténuer le risque de refinancement et le recours mesuré à la dette non concessionnelle en raison de la rareté de l'offre des financements concessionnels

25.2. Présentation des actions et de leurs activités

Le programme « Gestion de la dette publique » est structuré en trois (3) actions :

- **Action n° 1 : Mise en œuvre de la SDMT**

L'action vise à assurer une gestion proactive, cohérente et durable de la dette publique, en alignant les décisions d'endettement sur les objectifs de la politique budgétaire et macroéconomique, tout en minimisant le cout de la dette à moyen terme et en maitrisant les risques.

Elle vise également à traduire la SDMT en plan opérationnel pour satisfaire les besoins de financement de l'Etat dans un cadre décisionnel clair pour le choix d'endettement du Gouvernement.

Les activités constitutives de cette action se présentent comme suit :

Activités	Structures impliquées
Intégration de la SDMT dans le processus budgétaire annexée à la loi de finances	DDP ,DGB,CNDP
Elaboration d'un PAF	DDP, DGTCP,CNDP
Mise en place d'une cellule permanente chargée du suivi de mise en œuvre de la SDMT	DDP, CNDP
Former les cadres de la DDP à la modélisation du cout et risque de la dette	DDP

26. Présentation des objectifs stratégiques

Le programme « Gestion de la dette publique », fondé sur les principes de performance, de rigueur et de transparence, vise à assurer une gestion prudente, transparente et proactive de la dette publique afin de garantir la soutenabilité des finances publiques et de contribuer à la stabilité macroéconomique. Il poursuit à cet effet les objectifs suivants :

Objectif n°1 : Améliorer la gestion du coût et des risques de la dette publique

Type de finalité des résultats visés

☑ Efficacité socio-économique

☐ Qualité de service rendu aux usagers

☑ Efficience de l'Administration

Résultat annuel

- Le programme gestion de la dette publique s'emploiera à réduire le cout moyen et les principaux risques de la dette publique, traduisant une gestion plus proactive, intégrée et soutenable du portefeuille de la dette
- Le résultat annuel attendu est un rééquilibrage entre dette concessionnelle, semi-concessionnelle et non concessionnelle, et entre dette intérieure et extérieure ; la renégociation et gestion active du portefeuille pour

réduire le cout de financement ; l'allongement de la maturité moyenne des instruments de la dette ; l'amélioration de la composition en devises du portefeuille pour limiter la vulnérabilité du taux de change et l'harmonisation du calendrier des émissions et du plan annuel de financement de la SDMT pour réduire les couts d'arbitrage. .

Indicateurs

Intitulé	Unité	2025 Réalisation	2026 Prévision PAP	2026 Prévision actualisée	2027 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2029)
Coût moyen de la dette publique	%	1.2%	1.1%		1 %	0,9 %
Durée moyenne de remboursement de la dette publique	an	7	7,3		7,5	8.5

Objectif n°2 : Développement du marché domestique

Type de finalité des résultats visés

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

Résultat annuel

- L'année 2027 marquera le développement du marché domestique des titres publics par la première opération sur le marché secondaire afin de diversifier les sources de financement et d'améliorer la liquidité du marché.
- Par ailleurs, l'objectif d'émission des obligations sera pleinement poursuivi à travers la publication et le respect d'un calendrier prévisionnel d'émissions, la consolidation de maturités variées (3mois, 6 mois, 2 ans ; 5 ans, 7 ans etc), l'utilisation d'une plateforme automatisée pour les adjudications des titres, diffusion des résultats d'adjudication et des statistiques de dette domestique à travers la BCM, alignement entre la SDMT et la gestion de la liquidé bancaire.

Indicateurs

Intitulé	Unité	2025 Réalisation	2026 Prévision PAP	2026 Prévision actualisée	2027 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2029)
Part de la dette interieur dans la dette publique	%		15%		17 %	20%

Objectif n°3 : Atténuer les risques de refinancement, du taux de change et du taux d'intérêt

Type de finalité des résultats visés

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

Résultat annuel

- En 2027, le programme « gestion de la dette publique » améliora la structure du portefeuille de manière à limiter les risques de refinancement, de change et du taux d'intérêt grâce à un meilleur suivi des échéances, à une diversification des sources de financement et une maitrise de l'exposition aux variations du taux de change et du taux d'intérêt.
- Les mesures concrètes correspondant à ce résultat :
    - Réduire le risque de refinancement

Privilégier l'émission de bons et d'obligations du trésor à maturités plus longues, en fonction de la capacité d'absorption du marché intérieur, de limiter les instruments à coupons zéro lorsque leur remboursement concentré à l'échéance accroit les

besoins de refinancement. Privilégier les instruments à coupons périodiques afin d'éviter la capitalisation des intérêts lorsque celle-ci est prévue par les conditions contractuelles.

- Réduire le risque du taux d'intérêt

Privilégier les emprunts à taux fixe pour stabiliser les charges d'intérêt et limiter leur exposition aux révisions des taux de référence, aux marges bancaires et aux spreads variables. Examiner également les commissions, primes d'assurance et autres primes de risque associées aux financements proposés afin d'apprécier leur coût global

- Réduire le risque de change

Rechercher, lorsque les conditions financières le permettent, des financements libellés dans les monnaies correspondant aux principales recettes d'exportation du pays. Cette approche vise à établir une couverture naturelle entre les recettes en devises et le service de la dette, et à limiter les déséquilibres liés aux variations des taux de change.

Indicateurs

Intitulé	Unité	2025 Réalisation	2026 Prévision PAP	2026 Prévision actualisée	2027 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2029)
Part de la dette à refixer dans un an	%		14,5%		15 %	17%

27. Présentation des moyens demandés

27.1. Propositions budgétaires

Gestion de la Dette publique	Crédits d'engagement		Crédits de paiement	
Actions et parties	**LFR 2026**	**PLF 2027**	**LFR 2026**	**PLF 2027**
Actualiser et mettre en œuvre la Stratégie de la dette à moyen terme (SDMT) (01)			**14 459 367**	**14 063 281**
Dépenses de personnel			6 391 084	7 236 857
Dépenses d'acquisition de biens et services			8 068 283	6 826 424
Subventions et transferts courants				
Dépenses d'investissement				
Dépenses d'investissement intérieur				
Dépenses d'investissement extérieur				
Autres dépenses				
Total pour le programme			**14 459 367**	**14 063 281**
Dépenses de personnel			6 391 084	7 236 857
Dépenses d'acquisition de biens et services			8 068 283	6 826 424
Subventions et transferts courants				
Dépenses d'investissement				
Dépenses d'investissement intérieur				
Dépenses d'investissement extérieur				
Autres dépenses				

27.2. Propositions d'emplois

	Effectifs (en ETPT)					
Emplois de l'administration	**Réalisation 2025**	**Ouverts en LF pour 2026 (1)**	**Répartition prévisionnelle 2027**			**Total**
			Prévisions de sorties	**Prévisions d'entrées**	**Ecart (entrées - sorties)**	**Effectifs 2027**
Fonctionnaires		**4,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**4,00**
Catégorie A		3,00	0,00	0,00	0,00	3,00
Catégorie B		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Catégorie C		1,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Catégorie D		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Contractuels		**9,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**9,00**
Total des emplois de l'administration au niveau du programme		**13,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**13,00**

28. Justification des crédits demandés

28.1. Dépenses de personnel

	2026 Prévision		2027 Prévision		Ecart entre 2027 et 2026	
	Effectifs (en ETPT)	Coût total	Effectifs (1) (en ETPT)	Coût total (2)	Ecart d'effectifs (effectifs 2027 – effectifs 2026)	Ecart de coût (coût 2027 – coût 2026)
Fonctionnaires	**4,00**	**4 179 031**	**4,00**	**4 732 069**	**0,00**	**553 038**
Catégorie A	**3,00**	**3 893 422**	**3,00**	**4 408 664**	**0,00**	**515 242**
Catégorie B	**0,00**	**-**	**0,00**	**-**	**0,00**	**-**
Catégorie C	**1,00**	**285 609**	**1,00**	**323 405**	**0,00**	**37 796**
Catégorie D	**0,00**	**-**	**0,00**	**-**	**0,00**	**-**
Contractuels	**9,00**	**2 212 053**	**9,00**	**2 504 788**	**0,00**	**292 735**
Total coût emplois de l'administration	**13,00**	**6 391 084**	**13,00**	**7 236 857**	**0,00**	**845 773**
Total coût emplois des opérateurs	**0,00**	**-**	**0,00**	**-**	**0,00**	**-**
Fonctionnaires détachés - inclus dans le plafond d'emplois du ministère						
Contractuels rémunérés par l'Etat - inclus dans le plafond d'emplois du ministère						
Coût total des emplois du programme	**13,00**	**6 391 084**	**13,00**	**7 236 857**	**0,00**	**845 773**

28.2. Dépenses d'acquisition des biens et services

Degré de priorité	Nature de la dépense	LFR 2026 Montants	LFI 2027 Montants	Justifications pour 2027
1. Dépenses de biens et services obligatoires				
Total		**-**	**-**	
2. Dépenses de biens et services inéluctables	Matériels et consommables de bureaux	260 599	274 313	
	Fournitures générales	322 763	339 749	
Total		**583 362**	**614 062**	
3. Autres dépenses de biens et services	autres prestations de service	7 484 921	6 212 362	
Total		**7 484 921**	**6 212 362**	
Total Global		**8 068 283**	**6 826 424**	