RÉPUBLIQUE ISLAMIQUE DE MAURITANIE

Honneur - Fraternité - Justice

MINISTÈRE DES FINANCES

67

PROJET ANNUEL DE PERFORMANCE

ANNEXE AU PROJET DE LOI DE FINANCES POUR 2026

Octobre 2025

TABLES DES MATIERES

TABLES DES MATIERES 2
AVANT-PROPOS 4
1. PRESENTATION STRATEGIQUE DU MINISTERE DES FINANCES 5
1.1. Périmètre 5
1.2. Principaux textes de référence 5
1.3. Principales réformes 5
2. OBJECTIFS LES PLUS REPRESENTATIFS DU MINISTERE 7
3. RECAPITULATIF DES CREDITS DU MINISTERE 23
3.1. Récapitulatifs des crédits par Programme et Action 23
3.2. Récapitulatif des crédits par Programme et Partie 24
PROGRAMME : SUPPORT (CODE : 2.100) 26
1. Présentation du programme support 27
1.1. Périmètre du programme support 27
1.2. Présentation des actions et de leurs activités 27
1.3. Présentation stratégique du Programme 29
1.3.1. Analyse stratégique 29
1.3.2. Enjeux 30
2. Présentation des objectifs stratégiques 30
2.1. Propositions budgétaires 34
2.2. Propositions d'emplois 35
2.3. Dépenses de personnel 36
2.4. Demandes de recrutement 36
2.5. Dépenses d'acquisition des biens et services 37
2.6. Subventions et transferts 38
2.7. Dépenses d'investissement 38
PROGRAMME : BUDGET ET GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES (CODE : 1.101) 39
3. Présentation du programme « Budget et gouvernance des entreprises publiques » 40
3.1. Périmètre du programme Budget et gouvernance des entreprises publiques 40
3.2. Présentation des actions et de leurs activités 40
4. Cadrage Stratégique du programme Budget et gouvernance des entreprises publiques 42
4.1. Présentation stratégique du Programme 42
4.1.1. Analyse stratégique 42
4.1.2. Enjeux 42
5. Présentation des objectifs stratégiques 43
6. Présentation des moyens demandés 48
6.1. Propositions budgétaires 48
6.2. Propositions d'emplois 49
7. Justification des crédits demandés 50
7.1. Dépenses de personnel 50
7.2. Demandes de recrutement 50
7.3. Dépenses d'acquisition des biens et services 51
7.4. Dépenses d'investissement 52
PROGRAMME : DOUANES (CODE : 1.102) 53
8. Présentation du programme Douanes 54
8.1. Périmètre du programme Douanes 54
8.2. Présentation des actions et de leurs activités 54
9. Cadrage Stratégique du programme douanes 56
9.1. Présentation stratégique du Programme 56
9.1.1. Analyse stratégique 56
9.1.2. Enjeux 56
10. Présentation des objectifs stratégiques 57
11. Présentation des moyens demandés 60
11.1. Propositions budgétaires 60
11.2. Propositions d'emplois 61

12. Justification des crédits demandés 62
12.1. Dépenses de personnel 62
12.2. Dépenses d'acquisition des biens et services 62
12.3. Subventions et transferts 63
12.4. Dépenses d'investissement 64
12.5. Projets d'équipement : 64
12.6. Autres dépenses 65
PROGRAMME : FISCALITE (CODE : 1.103) 66
13. Présentation du programme « Fiscalité » 67
13.1. Périmètre du programme fiscalité 67
13.2. Présentation des actions et de leurs activités 67
14. Cadrage Stratégique du programme fiscalité 69
14.1. Présentation stratégique du Programme 69
14.1.1. Analyse stratégique 69
14.1.2. Enjeux 69
15. Présentation des objectifs stratégiques 70
16. Présentation des moyens demandés 74
16.1. Propositions budgétaires 74
16.2. Propositions d'emplois 74
16.3. Dépenses de personnel 75
16.4. Dépenses d'acquisition des biens et services 75
16.5. Dépenses d'investissement 77
PROGRAMME : TRESOR ET COMPTABILITE PUBLIQUE (CODE : 1.104) 77
17. Présentation du programme Trésor et Comptabilité PUBLIQUE 78
17.1. Périmètre du programme Trésor et Comptabilité PUBLIQUE 78
17.2. Présentation des actions et de leurs activités 78
18. Cadrage Stratégique du programme Trésor et Comptabilité PUBLIQUE 80
18.1. Présentation stratégique du Programme 80
18.1.1. Analyse stratégique 80
18.1.2. Enjeux 80
19. Présentation des objectifs stratégiques 81
20. Présentation des moyens demandés 85
20.1. Propositions budgétaires 85
20.2. Propositions d'emplois 86
21. Justification des crédits demandés 87
21.1. Dépenses de personnel 87
21.2. Dépenses d'acquisition des biens et services 87
21.3. Subventions et transferts 89
21.4. Dépenses d'investissement 89
PROGRAMME : INSPECTION, CONTROLE ET AUDIT (CODE : 1.131) 90
22. Présentation du programme de l'IGF 91
22.1. Périmètre du programme de l'IGF 91
22.2. Présentation des actions et de leurs activités 91
PROGRAMME : GESTION DE LA DETTE PUBLIQUE (CODE : 1.132) 95
23. Avant-propos 96
24. Présentation du programme « Gestion de la dette publique » 97
24.1. Périmètre du programme 132 Gestion de la dette publique 97
24.2. Présentation des actions et de leurs activités 99
25. Cadrage Stratégique du programme 132 103
25.1. Présentation stratégique du Programme 103
25.1.1. Analyse stratégique 103
25.1.2. Enjeux 103
26. Présentation des objectifs stratégiques 104
27. Présentation des moyens demandés 106
27.1. Propositions budgétaires 106

AVANT-PROPOS

La présentation du budget en mode performance découpe les champs d'action de l'Etat dans une logique de politiques publiques, sur la base d'une nomenclature par destination ministère ou institution de l'Etat / Programme / Action / Activité.

Le Ministère regroupe un ensemble de programmes. Il est l'unité de vote des crédits budgétaires (art. 49 de la LOLF).

Le « Programme » regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre un ensemble cohérent d'actions relevant d'un même ministère et auxquels sont associés des résultats attendus faisant l'objet d'une évaluation. Les crédits budgétaires sont spécialisés par programmes et par parties budgétaires (art. 25 de la LOLF). Pour un ministère donné, on distingue les programmes chargés de la mise en œuvre d'une politique publique et le programme support chargé d'appuyer les programmes de politique publique.

L'**Action** constitue un sous-ensemble du programme correspondant à un pan spécifique de la politique publique. Enfin, au niveau le plus détaillé, chaque **Action** se décline en **Activités**, qui précisent la destination des crédits demandés, ouverts et exécutés.

Les Projets Annuels de Performance (PAP) annexés au projet de Loi de Finances de l'année sont formalisés ministère 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 ;
- le cadrage stratégique du Programme ;
- la présentation des moyens du Programme, crédits et emplois ;
- la justification des crédits, partie par partie.

1. PRESENTATION STRATEGIQUE DU MINISTERE DES FINANCES

1.1. Périmètre

Le périmètre du Ministère des Finances, couvre les missions liées à la préparation, à l'exécution et au suivi du budget de l'État, à la gestion des dépenses publiques, à la comptabilité de l'État, ainsi qu'à l'administration du Trésor et des Douanes. Il comprend également les fonctions de modernisation des outils et procédures budgétaires et comptables. Dans l'exercice de ses missions, le ministère collabore étroitement avec le Ministère de l'Économie pour le cadrage macroéconomique, ainsi qu'avec le Ministère des Domaines, du Patrimoine de l'État et de la Réforme Foncière dans le cadre du recouvrement et de la valorisation des produits du domaine public. Il entretient également une coordination constante avec les départements sectoriels afin d'assurer la cohérence de l'allocation des ressources et l'efficacité de la dépense publique.

1.2. Principaux textes de référence

Les interventions du Ministère des Finances, s'inscrivent dans un cadre réglementaire et stratégique structuré autour de plusieurs textes de référence. Sur le plan institutionnel, le décret n° 2024-235 fixe les attributions du ministère et l'organisation de son administration centrale. La loi organique n° 2018-039 relative aux lois de finances constitue le socle du cadre budgétaire, en définissant les principes, les règles et les procédures applicables à l'élaboration, à l'adoption et à l'exécution du budget de l'État. Le décret n° 2019-186 portant règlement général de gestion budgétaire et de la comptabilité publique, ainsi que l'arrêté n° 001282 MEF-2024 fixant la nouvelle nomenclature budgétaire et comptable de l'État, viennent préciser les modalités d'application de cette loi organique.

D'autres textes complètent ce socle, notamment le décret n° 2019-196 relatif à la programmation budgétaire pluriannuelle, qui organise le calendrier et les modalités de la planification budgétaire, et le Code Général des Impôts, qui encadre les recettes de l'État. La loi n° 2025-002 relative aux établissements et sociétés publics précise quant à elle les règles de gouvernance et de financement de ces entités.

À un niveau stratégique, le Schéma Directeur des Réformes des Finances Publiques 2025-2030 trace les grandes orientations en matière de modernisation de la gestion publique, en lien avec les objectifs de performance, de transparence et de digitalisation. Enfin, la Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée (SCAPP), en particulier à travers son levier 3 consacré à la gouvernance, constitue le cadre général d'alignement des politiques publiques mises en œuvre par le ministère.

1.3. Principales réformes

Les réformes engagées dans le cadre de la modernisation des finances publiques constituent le socle de l'action du Ministère des Finances. Elles s'inscrivent également comme un levier essentiel de mise en œuvre du programme électoral du Président de la République, Mohamed Ould Cheikh El Ghazouani, intitulé « *Mon Ambition pour la Patrie* », qui fait de l'optimisation de la gestion et du contrôle des finances publiques une priorité stratégique.

La loi organique n° 2018-039 relative aux lois de finances a introduit une nouvelle logique de gestion axée sur la performance, rompant avec l'approche traditionnelle par les moyens. Elle est complétée par le décret n° 2019-186, qui encadre les règles d'exécution budgétaire, la comptabilité publique et

les mécanismes de contrôle, dans une optique de responsabilisation accrue 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. OBJECTIFS LES PLUS REPRESENTATIFS DU MINISTERE

Objectif 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 2026, il est prévu que 10% 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 2026, l'objectif fixé est d'atteindre un taux de création de fiches de poste de 30% 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.

Indicateurs

Intitulé	Unité	2024 Réalisation	2025 Prévision PAP	2025 Prévision actualisée	2026 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
Taux de participation aux formations	%				10	10
Taux de création des fiches de poste des cadres	%				30	35

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.

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.

Objectif 2 : 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 2026, 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	2024 Réalisation	2025 Prévision PAP	2025 Prévision actualisée	2026 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
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.

Objectif 3 : 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 marquera 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 80%, 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 100% dès 2026, 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	2024 Réalisation	2025 Prévision PAP	2025 Prévision actualisée	2026 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
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	%				80	100
Taux de publication des annexes du PLF dont leur élaboration relève à la DGB	%				100	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 4 : 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, 3% 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 20% la proportion d'états analysés sur l'ensemble des documents reçus. Cette démarche permettra d'identifier plus systématiquement les risques, les déséquilibres structurels éventuels et les besoins d'accompagnement ou de redressement.

Indicateurs

Intitulé	Unité	2024 Réalisation	2025 Prévision PAP	2025 Prévision actualisée	2026 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
Taux de mise en œuvre des contrats de programmes ou de missions entre l'État et les établissements et sociétés publics.	%				3	20
Pourcentage des états financiers analysés sur le total reçu	%				20	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 5 : 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'inscrira 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 marquera ainsi la première phase de publication des normes actualisées, avec une cible de 10% 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 un démarrage effectif. Environ 10% 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 30% des textes préparés en 2026. 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	2024 Réalisation	2025 Prévision PAP	2025 Prévision actualisée	2026 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
Taux de publication des normes comptables et d'audit actualisées	%				10	50
Taux d'exécution du plan de formation et vulgarisation des normes	%				10	50
Taux de préparation de textes législatifs / réglementaires régissant la profession comptable	%				30	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 en charge du budget.

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 6 : 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 2026, l'objectif est de ramener le temps moyen de dédouanement à 8 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 le taux de mise en œuvre des procédures prévues dans le guide de dédouanement, l'année 2026 constitue une phase clé dans l'appropriation et l'application des standards établis. Avec une cible de 30%, l'accent est mis sur la diffusion du guide, 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	2024 Réalisation	2025 Prévision PAP	2025 Prévision actualisée	2026 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
Temps moyen de dédouanement	Jour				8	4
Taux de mise en œuvre des procédures prévues dans le guide de dédouanement	%				30	35

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 7 : 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 2026, le programme Douanes, sous la responsabilité de la Direction générale des douanes, met en œuvre des actions renforcées pour intensifier la lutte contre la fraude commerciale. L'objectif fixé est de formaliser au moins 70 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 25% en 2026. 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	2024 Réalisation	2025 Prévision PAP	2025 Prévision actualisée	2026 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
Nombre de procès-verbaux relatifs à la fraude commerciale	nombre				70	110
Taux de couverture des frontières par les unités de surveillance	%				*25*	27

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 compilés par la direction des Inspections, de l'Audit et de la Gestion Stratégique (DI), chargée de la Direction générale des douanes.

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.

Objectif 8 : 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 97% en 2026, 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 avec l'appui du PAGFAM, 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 2026 est de réduire leur part à 25% 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	2024 Réalisation	2025 Prévision PAP	2025 Prévision actualisée	2026 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
Taux de satisfaction des contribuables	%				97%	99%
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	%				20%	25%

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 9 : 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 4 pour 2026, 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 dans les délais doit être inférieur à 20% de déclarations hors délai en 2026. 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	2024 Réalisation	2025 Prévision PAP	2025 Prévision actualisée	2026 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
Nombre de missions par vérificateur	nombre				4	7
Taux de déclarations des impôts de base déposées dans le délai.	%				<20%	<10%

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 dans le 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. Le ratio permet de mesurer l'intensité opérationnelle du contrôle fiscal.
- Taux de déclarations des impôts de base déposées dans le délai : Calculé comme le pourcentage de déclarations d'impôts de base déposées dans le délai légal par rapport au nombre total de déclarations exigibles sur l'exercice fiscal. Cet indicateur reflète le niveau de discipline déclarative des contribuables.

Objectif 10 : 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 2026, 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 2026, l'objectif est que 90% 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 2026 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 compréhensible et accessible à tous.

Indicateurs

Intitulé	Unité	2024 Réalisation	2025 Prévision PAP	2025 Prévision actualisée	2026 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
Nombre de campagnes de sensibilisation réalisées sur les droits et obligations des contribuables	nombre				1	3
Taux de traitement des réclamations des contribuables dans le délai de 3 mois	%				90	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. En 2026, la base de calcul sera constituée de trois documents clés (rapport, données ouvertes, note explicative), chacun comptant pour un tiers de l'indicateur.

Objectif 11 : 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 2026, 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 70%. Cette performance découlera de l'application de mécanismes renforcés de suivi, d'une coordination accrue avec les ordonnateurs, et de la mise en œuvre progressive de procédures de relance plus rigoureuses.
- Dans le même esprit, le délai moyen de recouvrement des créances non fiscales devrait être réduit à 90 jours en 2026. 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. Ces efforts s'inscrivent dans une dynamique d'amélioration continue de la performance de la fonction comptable, portée par la modernisation des outils de gestion et le renforcement des capacités des services concernés.

Indicateurs

Intitulé	Unité	2024 Réalisation	2025 Prévision PAP	2025 Prévision actualisée	2026 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
Montant total des créances recouvrées par rapport montant total des créances	%			55	70	80
Délai moyen de recouvrement des créances non fiscales	jour			**97**	90	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 12 : 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 2026, un cap important sera franchi dans le processus de modernisation comptable au niveau de la DGTCP. Le taux d'implémentation des outils comptables est projeté à 80%, illustrant la progression effective du déploiement des systèmes modernisés dans les différentes entités. Cette évolution sera portée par une mobilisation accrue des équipes techniques, une planification rigoureuse des étapes d'implémentation et un appui méthodologique continu au profit des structures concernées.
- 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 70% en 2026. 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	2024 Réalisation	2025 Prévision PAP	2025 Prévision actualisée	2026 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
Taux d'implémentation des outils au niveau de la DGTCP	%				80	100
Proportion d'états financiers produits conformément aux normes après la clôture de l'exercice budgétaire	%				70	90

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 13 : 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 2026, 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 50%. 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. Cette démarche s'inscrit dans une logique d'ouverture de l'information budgétaire et de consolidation de la confiance des parties prenantes.

Indicateurs

Intitulé	Unité	2024 Réalisation	2025 Prévision PAP	2025 Prévision actualisée	2026 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
Taux de digitalisation des services	%				50	70
Taux de publications accessibles au public (LDR, ROFE, TOFE, Rapport FNRH, SMT)	%				60	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.

Objectif 14 : 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
- Par ailleurs, 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	2024 Réalisation	2025 Prévision PAP	2025 Prévision actualisée	2026 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
Coût moyen de la dette publique	%				1.1%	0.9%
Durée moyenne de remboursement de la dette publique	%				7.3%	8.5%
Part de la dette à refixer dans un an	%				14.5%	9.1%
Part de la dette intérieure dans la dette publique	%				15%	20%

Objectif 15 : 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 2026 marquera le développement du marché domestique des titres publics 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..

Indicateur

Intitulé	Unité	2024 Réalisation	2025 Prévision PAP	2025 Prévision actualisée	2026 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
Nombre d'adjudication par an	Nombre de titres				80	45

Objectif 16 : Améliorer les règlements des dépenses sur les emprunts extérieurs

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 gestion de la dette publique améliora les règlements des dépenses sur les emprunts extérieurs afin d'assurer la conformité, la ponctualité et la transparence des paiements liés à la dette. Des paiements sur les emprunts extérieurs exécutés intégralement, sans retard ni arriérés ni réclamation, grâce une meilleure coordination entre la DDP, la DGB, la DGTCP et la BCM.
- Par ailleurs, une attention particulière sera portée sur la préparation et suivi mensuel de l'échéancier, un échange d'informations régulier sur les décaissements entre les services de la BCM, le MAED et les créanciers.
- Enfin, l'impact à moyen terme de ce résultat annuel est l'amélioration de la crédibilité de notre pays ; la réduction du risque de pénalités ou de suspension de décaissement, la fiabilité accrue des prévisions de trésorerie et une meilleure intégration des flux extérieurs dans la gestion budgétaire mais il ne peut être atteint que si chaque paiement par débit d'office par la BCM fait l'objet d'une fiche d'enregistrement automatique dans les systèmes Rachad 2 et ARKAM.

Indicateur

Intitulé	Unité	2024 Réalisation	2025 Prévision PAP	2025 Prévision actualisée	2026 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
Part des dépenses réalisées et non réglées par rapport aux réclamations	%				3	0

3. RECAPITULATIF DES CREDITS DU MINISTERE

3.1. 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 2025	PLF 2026	LFR 2025	PLF 2026
2.100	**Support**	**120 000 000**	**255 160 000**	**330 982 557**	**226 733 126**
01	Pilotage, appui et modernisation de l'administration (01)	120 000 000	255 160 000	312 325 191	132 531 652
02	Coordination administrative (02)	0	0	16 055 099	92 417 751
03	Contrôle et suivi (03)	0	0	2 602 267	1 783 723
1.101	**Budget et gouvernance des entreprises publiques**	**100 000 000**	**2 227 000 000**	**219 515 516**	**521 032 982**
01	Pilotage, appui et modernisation du système d'information budgétaire (01)	100 000 000	0	24 687 020	168 692 922
02	Programmation budgétaire (02)	0	1 927 000 000	23 650 737	280 000 000
03	Contrôle et suivi de l'exécution budgétaire (03)	0	0	119 472 530	2 427 093
04	Tutelle financière (04)	0	300 000 000	51 705 229	69 912 967
1.102	**Douanes**	**18 000 000**	**284 000 000**	**519 259 081**	**634 817 898**
01	Pilotage, appui et modernisation de l'administration douanière (01)	18 000 000	144 000 000	369 930 177	572 881 747
02	Surveillance et sécurité commerciale (02)	0	0	28 508 890	19 556 213
03	Mobilisation des recettes douanières (03)	0	140 000 000	120 820 014	42 379 938
1.103	**Fiscalité**	**24 000 000**	**12 000 000**	**279 225 659**	**273 889 502**
01	Pilotage, appui et modernisation de l'administration fiscale (01)	24 000 000	12 000 000	121 025 843	230 298 774
02	Suivi et contrôle des dossiers fiscaux (02)	0	0	158 199 816	43 590 728
1.104	**Trésor et comptabilité publique**	**0**	**14 000 000**	**377 270 378**	**408 591 703**
01	Pilotage, appui et développement de l'administration du trésor public (01)	0	0	104 343 516	398 368 306
02	Moderniser le réseau comptable et renforcer le système d'information (02)	0	0	124 891 065	5 759 024
03	Production, fiabilisation des comptes et gestion de la trésorerie (03)	0	14 000 000	26 666 748	4 000 000
04	Exécution du budget de l'Etat et des collectivités territoriales (04)	0	0	121 369 049	464 373
1.131	**Inspection, Contrôle et Audit**		**0**		**98 919 658**
01	Coordination du contrôle des structures de l'État		0		89 659 485
02	Audits de performance		0		8 003 723
03	Suivi de la mise en œuvre des recommandations du contrôle		0		1 256 450
1.132	**Gestion de la Dette Publique**		**0**		**10 937 508**
01	Actualiser et mettre en œuvre la Stratégie de la dette à moyen terme (SDMT)		0		10 937 508
Total			**2 792 160 000**		**2 174 922 377**

3.2. Récapitulatif des crédits par Programme et Partie

	Crédits d'engagement (CE)		Crédits de paiement (CP)	
Intitulé du programme et de la partie	LFR 2025	PLF 2026	LFR 2025	PLF 2026
Support (code : 2.100)	**120 000 000**	**255 160 000**	**330 982 557**	**226 733 126**
Dépenses de personnel			68 344 804	81 668 071
Dépenses d'acquisition de biens et services			66 797 753	63 910 678
Subventions et transferts courants			1 500 000	17 314 377
Dépenses d'investissement	120 000 000	255 160 000	194 340 000	63 840 000
Dépenses d'investissement intérieur	120 000 000	0	120 000 000	0
Dépenses d'investissement extérieur	0	255 160 000	74 340 000	63 840 000
Autres dépenses			0	0
Budget et gouvernance des entreprises publiques (code : 1.101)	**100 000 000**	**2 227 000 000**	**219 515 516**	**521 032 982**
Dépenses de personnel			166 353 964	170 871 430
Dépenses d'acquisition de biens et services			16 161 552	16 161 552
Subventions et transferts courants			0	0
Dépenses d'investissement	100 000 000	2 227 000 000	37 000 000	334 000 000
Dépenses d'investissement intérieur	100 000 000	87 000 000	7 000 000	26 000 000
Dépenses d'investissement extérieur	0	2 140 000 000	30 000 000	308 000 000
Autres dépenses			0	0
Douanes (code : 1.102)	**18 000 000**	**284 000 000**	**519 259 081**	**634 817 898**
Dépenses de personnel			330 512 677	330 071 494
Dépenses d'acquisition de biens et services			91 352 366	73 366 466
Subventions et transferts courants			7 379 938	7 379 938
Dépenses d'investissement	18 000 000	284 000 000	68 000 000	184 000 000
Dépenses d'investissement intérieur	18 000 000	284 000 000	68 000 000	184 000 000
Dépenses d'investissement extérieur	0	0	0	0
Autres dépenses			22 014 100	40 000 000
Fiscalité (code : 1.103)	**24 000 000**	**12 000 000**	**279 225 659**	**273 889 502**
Dépenses de personnel			222 971 279	222 743 326
Dépenses d'acquisition de biens et services			45 677 176	45 146 176
Subventions et transferts courants			0	0
Dépenses d'investissement	24 000 000	12 000 000	10 577 204	6 000 000
Dépenses d'investissement intérieur	24 000 000	12 000 000	10 577 204	6 000 000
Dépenses d'investissement extérieur	0	0	0	0

Autres dépenses			0	0
Trésor et comptabilité publique (code : 1.104)	**0**	**14 000 000**	**377 270 378**	**408 591 703**
Dépenses de personnel			332 549 346	339 200 333
Dépenses d'acquisition de biens et services			42 545 532	65 215 870
Subventions et transferts courants			175 500	175 500
Dépenses d'investissement	0	14 000 000	2 000 000	4 000 000
Dépenses d'investissement intérieur	0	14 000 000	2 000 000	4 000 000
Dépenses d'investissement extérieur	0	0	0	0
Autres dépenses			0	0
Inspection, Contrôle et Audit (Code: 1.131)	**0**	**0**	**0**	**98 919 658**
Dépenses de personnel		0		82 966 165
Dépenses d'acquisition de biens et services				15 953 493
Subventions et transferts courants				0
Dépenses d'investissement		0		0
Dépenses d'investissement intérieur		0		0
Dépenses d'investissement extérieur		0		0
Autres dépenses				0
Gestion de la Dette Publique (Code: 1.132)	**0**	**0**	**0**	**10 937 508**
Dépenses de personnel				6 391 084
Dépenses d'acquisition de biens et services				4 546 424
Subventions et transferts courants				0
Dépenses d'investissement		0		0
Dépenses d'investissement intérieur		0		0
Dépenses d'investissement extérieur		0		0
Autres dépenses				0
Total		**2 792 160 000**		**2 174 922 377**
Dépenses de personnel				**1 233 911 903**
Dépenses d'acquisition de biens et services				**284 300 659**
Subventions et transferts courants				**24 869 815**
Dépenses d'investissement		**2 792 160 000**		**591 840 000**
Dépenses d'investissement intérieur		**397 000 000**		**220 000 000**
Dépenses d'investissement extérieur		**2 395 160 000**		**371 840 000**
Autres dépenses				**40 000 000**

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 du ministère, 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.

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	Direction des affaires administratives et financières (DAAF)
Renforcement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	Direction des affaires administratives et financières (DAAF)

- **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.

Activités	Structures impliquées
Développement de la communication institutionnelle	Cabinet

- **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

1.3. Présentation stratégique du Programme

1.3.1. Analyse stratégique

• Le pilotage stratégique des politiques ministérielles

La gouvernance stratégique du Département s'est beaucoup professionnalisée depuis un an avec notamment la tenue de réunions périodiques des cadres dirigeants de l'administration et du Cabinet du Ministre. Ce pilotage va s'inscrire dans le processus annuel et les méthodes et outils de management de la performance véhiculés par la LOLF avec la mise en place d'un dialogue structuré entre le Ministre et les Responsables de Programme sur les objectifs stratégiques et les moyens en amont, pendant et à l'issue de l'exercice budgétaire, mise en place d'un management par objectifs individuel et collectif sur la base des Projets Annuels de Performance des Programmes, pratique du pilotage et du rendre-compte au Ministre à partir de tableaux de bord stratégiques des programmes, évaluation de la performance des Programmes dans le cadre des Rapports Annuels de Performance.

• Le contrôle et l'évaluation des structures administratives

Il est attendu de l'Inspection Générale Interne qu'elle réalise un large éventail d'activités combinant enquêtes, contrôles de régularité, audits financiers, audits de projets, audits de performance, appui à la mise en œuvre du contrôle interne dans l'administration, évaluation des politiques publiques. Pour y parvenir, elle devra être dotée en effectifs suffisants, formés et outillés. Elle devra par ailleurs s'attacher à développer des complémentarités et des synergies avec les autres organes de contrôle que sont l'Inspection Générale d'Etat, l'Inspection Générale des Finances et la Cour des Comptes.

• La coordination de l'action de l'administration

Le Secrétaire Général a pour missions d'une part la coordination et le suivi des dossiers inter-directions et interministériels et d'autre part l'organisation, l'animation et le suivi des actions transverses de modernisation administrative du département notamment par :

- Le rôle d'interface entre la politique et l'administration : appui à la formulation de la stratégie ministérielle, suivi de la bonne prise en compte par l'administration des priorités du ministre, suivi de l'atteinte des objectifs stratégiques.
- La Tenue régulière des comités de direction opérationnels mobilisant autour du Secrétaire Général l'équipe de direction du Ministère.

• La gestion efficiente des ressources du Ministère

La gestion des Ressources humaines du Ministère a fait l'objet depuis 2024 de plusieurs initiatives majeures de modernisation : expérimentation de l'élaboration de fiches de poste et de l'entretien annuel, élaboration du plan de formation 2025-2027 du Ministère (avec un focus fort sur la LOLF et la mobilisation des ressources internes), mise en place d'une salle de formation dotée d'équipements du dernier cri. Les expérimentations RH doivent maintenant être généralisées et le plan de formation doit être financé et mis en œuvre. Surtout, il convient dans le futur de poursuivre l'effort en mettant en place une organisation et un système d'information RH performants.

Une gestion efficace et économe des ressources du Ministère des Finances suppose la mise en place progressive et à moyen terme d'une série d'autres Fonctions centrales qui apporteront une forte valeur ajoutée aux responsables politiques et administratifs du Département, la plupart du temps en complémentarité avec des activités déjà réalisées dans les grandes directions métier du Département) comme :

- La Fonction Statistiques - Études - Planification - Programmation - Suivi et évaluation ;
- La Fonction Règlementation - Affaires juridiques - Contentieux, celle-ci regroupant les activités de rédaction des textes juridiques, de contrôle de la qualité juridique de ces textes,

de gestion des dossiers précontentieux et contentieux et d'appui-conseil aux structures administratives en matière juridique ;

- La Fonction Système d'information pour inscrire les projets informatiques des directions métier dans une stratégie pluriannuelle cohérente et fortement pilotée et aboutir à un système d'information ministériel globalement plus performant, moins coûteux à faire fonctionner et plus facile à faire évoluer.

1.3.2. Enjeux

• Renforcer le pilotage stratégique des politiques de finances publiques

Le renforcement du pilotage stratégique constitue un levier essentiel pour assurer la cohérence, l'efficacité et la soutenabilité des politiques de finances publiques. Cet enjeu vise à doter le ministère de mécanismes d'orientation, de coordination et de suivi à même de garantir une gouvernance budgétaire plus intégrée, mieux articulée avec les objectifs de développement, et fondée sur une vision pluriannuelle claire.

• Développer et mettre en œuvre une stratégie d'ensemble de modernisation du Département

Face aux exigences croissantes de performance, de transparence et d'efficience, cet enjeu vise à concevoir et déployer une stratégie globale de modernisation de l'administration du Ministère des Finances. Il s'agit notamment de promouvoir la digitalisation, d'améliorer les processus internes, de renforcer les compétences des agents et de mettre à niveau les outils de gestion, dans une démarche progressive et structurée.

• Tirer un plus grand parti des ressources ministérielles mobilisables

Dans un contexte de contraintes budgétaires, cet enjeu a pour objectif d'optimiser l'utilisation des ressources humaines, matérielles et financières disponibles. Il s'agit de renforcer la gestion interne, d'identifier les marges d'efficacité, et de favoriser une allocation plus stratégique des moyens, afin de soutenir les priorités du ministère et améliorer sa capacité à produire des résultats concrets.

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 2026, il est prévu que 10% 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 2026, l'objectif fixé est d'atteindre un taux de création de fiches de poste de 30% 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.

Indicateurs

Intitulé	Unité	2024 Réalisation	2025 Prévision PAP	2025 Prévision actualisée	2026 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
Taux de participation aux formations	%				10	10
Taux de création des fiches de poste des cadres	%				30	35

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.

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.

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 2026, 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 2026, 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	2024 Réalisation	2025 Prévision PAP	2025 Prévision actualisée	2026 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
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 2026, 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	2024 Réalisation	2025 Prévision PAP	2025 Prévision actualisée	2026 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
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.

Présentation des moyens demandés

2.1. Propositions budgétaires

	Crédits d'engagement		Crédits de paiement	
Actions et parties	**LFR 2025**	**PLF 2026**	**LFR 2025**	**PLF 2026**
Pilotage, appui et modernisation de l'administration (01)	**120 000 000**	**255 160 000**	**312 325 191**	**132 531 652**
Dépenses de personnel			52 852 337	61 987 946
Dépenses d'acquisition de biens et services			63 632 854	6 703 706
Subventions et transferts courants			1 500 000	0
Dépenses d'investissement	120 000 000	255 160 000	194 340 000	63 840 000
Dépenses d'investissement intérieur	120 000 000	0	120 000 000	0
Dépenses d'investissement extérieur	0	255 160 000	74 340 000	63 840 000
Autres dépenses			0	0
Coordination administrative (02)	**0**	**0**	**16 055 099**	**92 417 751**
Dépenses de personnel			14 673 923	19 680 125
Dépenses d'acquisition de biens et services			1 381 176	55 423 249
Subventions et transferts courants			0	17 314 377
Dépenses d'investissement	0	0	0	0
Dépenses d'investissement intérieur	0	0	0	0
Dépenses d'investissement extérieur	0	0	0	0
Autres dépenses			0	0
Contrôle et suivi (03)			**2 602 267**	**1 783 723**
Dépenses de personnel			818 544	0
Dépenses d'acquisition de biens et services			1 783 723	1 783 723
Subventions et transferts courants			0	0
Dépenses d'investissement	0	0	0	0
Dépenses d'investissement intérieur	0	0	0	0
Dépenses d'investissement extérieur	0	0	0	0
Autres dépenses			0	0
Total pour le programme	**120 000 000**	**255 160 000**	**330 982 557**	**226 733 126**
Dépenses de personnel			68 344 804	81 668 071
Dépenses d'acquisition de biens et services			66 797 753	63 910 678
Subventions et transferts courants			1 500 000	17 314 377
Dépenses d'investissement	120 000 000	255 160 000	194 340 000	63 840 000
Dépenses d'investissement intérieur	120 000 000	0	120 000 000	0
Dépenses d'investissement extérieur	0	255 160 000	74 340 000	63 840 000
Autres dépenses			0	0

2.2. Propositions d'emplois

Effectifs (en ETPT)						
Emplois de l'administration	Réalisation 2024	Ouverts en LFR pour 2025 (1)	Répartition prévisionnelle 2026			Total
			Prévisions de sorties	Prévisions d'entrées	Ecart (entrées - sorties)	Effectifs 2026
Fonctionnaires		35.50	0.00	2.75	2.75	37.75
Catégorie A		19.50	0.00	0.00	0.00	19.00
Catégorie B		6.00	0.00	0.92	0.92	6.92
Catégorie C		9.00	0.00	0.92	0.92	9.92
Catégorie D		1.00	0.00	0.92	0.92	1.92
Contractuels		130.00	4.50	2.75	-1.75	128.25
Total des emplois de l'administration au niveau du programme		165.50	4.50	5.50	1.00	166.00

2.3. Dépenses de personnel

	2025		2026		Ecart entre 2026 et 2025	
	Prévision		Prévision			
	Effectifs (en ETPT)	Coût total	Effectifs (1) (en ETPT)	Coût total (2)	Ecart d'effectifs (effectifs 2025 – effectifs 2024)	Ecart de coût (coût 2026 – coût 2025)
Fonctionnaires	35.50	33 807 837	37.75	40 745 589	2.75	6 937 751
Catégorie A	19.50	27 135 498	19.00	31 521 404	0.00	4 385 905
Catégorie B	6.00	3 218 035	6.92	4 245 915	0.92	1 027 880
Catégorie C	9.00	3 272 408	9.92	4 309 985	0.92	1 037 577
Catégorie D	1.00	181 896	1.92	668 285	0.92	486 389
Contractuels	130.00	34 536 967	128.25	40 922 482	-1.75	6 385 516
Total coût emplois de l'administration	165.50	68 344 804	166.00	81 668 071	1.00	13 323 267
Total coût emplois des opérateurs	0.00	0	0.00	0	0.00	0
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	165.50	68 344 804	166.00	81 668 071	1.00	13 323 267

2.4. Demandes de recrutement

Demandes de recrutement					Justification
Priorité	Métier / Fonction	Nombre	Dont internes	Dont externes	
1	E2C CADRE MOYEN CONTRACTUEL NIV II	6	0	6	Des recrutements sont envisagés pour permettre à la cellule dédiée à la formation en finances publiques, relevant de la DAAF, de mener à bien ses missions

2.5. Dépenses d'acquisition des biens et services

Degré de priorité	Nature de la dépense	2025	2026	Justifications pour 2026
		Montants	Montants	
1. Dépenses de biens et services obligatoires				
Total				
2. Dépenses de biens et services inéluctables	Matériels et consommables de bureaux	8 014 572	7 054 632	
	Fournitures générales	3 302 000	2 906 505	
	Matériels et fournitures spécifiques	219 734	193 416	
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	17 679 500	21 963 169	Cette augmentation s'explique par la création, au sein de la DAAF, d'une cellule dédiée à la formation en finances publiques, par la mobilisation d'un consultant pour le suivi de la création des fiches de poste, ainsi que par le recours à des consultants en communication pour la gestion du site web du ministère et des réseaux sociaux
	location de biens immobiliers	12 920 925	10 306 917	
	Impressions	328 130	260 836	
	Téléphone, internet, frais de communication	11 556 401	10 033 658	
	Entretien, réparation et maintenance	7 453 603	6 471 470	
Total		61 474 865	59 190 602	
3. Autres dépenses de biens et services	Publicité et promotion	712 630	566 482	
	autres prestations de service	54 300	43 164	
	Frais de réception, de fêtes et cérémonies	1 136 036	903 055	
	Frais de formation du personnel	980 894	779 730	
	frais d'hôtes officiels	108 680	86 392	
	Gestion informatisée de l'archivage		317 967	
	Frais de mission à l'intérieur du pays	2 239 348	1 944 278	
	Frais de mission à l'extérieur du Territoire	91 000	79 009	
Total		**5 322 888**	**4 720 076**	
Total Global		**66 797 753**	**63 910 678**	

2.6. Subventions et transferts

Type	Nature du dispositif	LFR 2025	PLF 2026	Justifications pour 2026
		Montants	Montants	
Transferts directs à l'extérieur et aux organismes Internationaux	Contribution aux Organismes Internationaux	1 500 000	1 500 000	
AGENCE JUDICIAIRE DE l'ETAT (AJE)	Subventions et transferts courants		15 814 377	
Total Global			17 314 377	

2.7. Dépenses d'investissement

Projets	Durée prévue du projet des études à la fin des travaux (début-fin)	Coût global du projet	Dépenses 2025 et années antérieures (y.c. FinEx)	Financements intérieurs PLF 2026 (1)	Financements extérieurs PLF 2026 (2)	Demande d' inscription à la LF 2026 (1+2)
Programme d'appui à la gouvernance financière et administrative en Mauritanie (PAGFAM)	2022-2026	255 160 000			63 840 000	63 840 000
Total global		255 160 000			63 840 000	63 840 000

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

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

3.1. 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.

3.2. 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

4. Cadrage Stratégique du programme Budget et gouvernance des entreprises publiques

4.1. Présentation stratégique du Programme

4.1.1. Analyse stratégique

Le programme « Budget et gouvernance des entreprises publiques », placé sous la responsabilité conjointe de la Direction Générale du Budget et de la Direction Générale de la Tutelle Financière, s'inscrit dans la mise en œuvre des leviers 1 et 2 de la réforme des finances publiques, à savoir : la réforme de la gestion budgétaire et l'optimisation des dépenses publiques. En cohérence avec l'axe 3 de la SCAPP relatif à la gouvernance, et l'axe transversal dédié au financement du développement, ce programme vise à renforcer la soutenabilité des finances publiques, à travers une meilleure qualité des prévisions budgétaires et un alignement plus rigoureux des budgets sur les priorités nationales. Il repose sur la généralisation du budget-programme, l'amélioration des mécanismes de suivi et d'évaluation de la performance des entités publiques, et le développement d'une culture de transparence et de redevabilité dans la gestion des ressources affectées aux entreprises publiques.

4.1.2. Enjeux

La gestion budgétaire et la gouvernance des entreprises publiques dans notre pays se trouvent aujourd'hui à un tournant décisif, dans un contexte où les attentes en matière de performance, de transparence et d'efficience de l'action publique sont de plus en plus élevées. Le programme est appelé à répondre à des enjeux structurels qui s'inscrivent dans une dynamique de réforme de l'État, de rationalisation des ressources publiques et de renforcement de la gouvernance économique, en cohérence avec les meilleures pratiques internationales et les engagements nationaux en matière de bonne gouvernance.

Dans ce cadre, plusieurs enjeux majeurs structurent l'action du programme :

- **Assurer une allocation stratégique et efficiente des ressources publiques**

Le programme vise à orienter les ressources vers les priorités nationales, en instaurant une budgétisation fondée sur la performance. Il s'appuie sur des outils d'évaluation des investissements publics et une meilleure maîtrise des dépenses fiscales pour renforcer l'impact socio-économique des choix budgétaires.

- **Renforcer la gouvernance et la performance des entreprises publiques**

Le portefeuille public doit devenir un levier de développement. Le programme cherche à mettre en place des dispositifs de contractualisation, de suivi des résultats et de restructuration ciblée, tout en professionnalisant la gestion des participations de l'État.

- **Mettre en place un contrôle budgétaire intégré et préventif**

Un dispositif cohérent de contrôle couvrant l'ensemble du cycle budgétaire est essentiel. Le programme ambitionne de renforcer la détection précoce des risques, d'unifier les systèmes d'information et d'assurer une traçabilité renforcée des flux financiers.

- **Accélérer la transformation numérique des processus budgétaires**

La digitalisation est au cœur de la modernisation de la gestion publique. Le programme entend finaliser la dématérialisation des procédures, interconnecter les systèmes existants et intégrer des outils d'analyse prédictive pour améliorer la réactivité et la fiabilité du pilotage budgétaire.

- **Développer les compétences au service de la performance publique**

L'efficience repose sur des équipes qualifiées. Le programme vise à structurer un dispositif de formation continue, à spécialiser les équipes par domaine d'intervention et à promouvoir les échanges de bonnes pratiques.

• Promouvoir une gouvernance fondée sur la transparence et la redevabilité

L'adhésion des citoyens et des partenaires passe par une gestion ouverte et lisible. Le programme s'engage à publier des données budgétaires essentielles, à renforcer les mécanismes de redevabilité et à favoriser la participation de la société civile au suivi de la performance publique.

La réponse à ces enjeux suppose une transformation en profondeur des mécanismes de programmation, d'exécution et de suivi budgétaire, ainsi qu'une gouvernance rénovée des entreprises publiques. Elle requiert un leadership institutionnel affirmé, une coordination renforcée entre les parties prenantes et un accompagnement soutenu des partenaires techniques et financiers. En les relevant, notre pays renforcera la crédibilité de sa politique budgétaire, optimisera l'impact économique de ses dépenses publiques et consolidera la confiance des citoyens et des investisseurs dans la gestion des affaires publiques.

5. 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 2026, l'écart entre les recettes fiscales réalisées et celles initialement prévues devrait être ramené à moins 9%, 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 9% en 2026, 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.

Indicateurs

Intitulé	Unité	2024 Réalisation	2025 Prévision PAP	2025 Prévision actualisée	2026 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
Ecart entre les réalisations et les prévisions des recettes fiscales	%				9%	7%
Ecart entre les réalisations et les prévisions des dépenses hors intérêts de la dette	%				9%	7%

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.

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.

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 marquera 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 80%, 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 100% dès 2026, 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	2024 Réalisation	2025 Prévision PAP	2025 Prévision actualisée	2026 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
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	%				80	100
Taux de publication des annexes du PLF dont leur élaboration relève à la DGB	%				100	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, 3% 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 20% la proportion d'états analysés sur l'ensemble des documents reçus. Cette démarche permettra d'identifier plus systématiquement les risques, les déséquilibres structurels éventuels et les besoins d'accompagnement ou de redressement.
- Enfin, le taux d'exécution du programme annuel d'audits dans les ESP devrait atteindre 60% en 2026. Cet effort d'audit contribuera à renforcer la transparence de la gestion, à identifier les écarts par rapport aux règles de bonne gouvernance, et à appuyer la mise en œuvre de mesures correctrices.

Indicateurs

Intitulé	Unité	2024 Réalisation	2025 Prévision PAP	2025 Prévision actualisée	2026 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
Taux de mise en œuvre des contrats de programmes ou de missions entre l'État et les établissements et sociétés publics.	%				3	20
Pourcentage des états financiers analysés sur le total reçu	%				20	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.
- Taux d'exécution du programme d'audits : Plan annuel d'audit et rapports de mission produits par les équipes d'audit de la Direction chargée du contrôle des ESP, centralisés au niveau de la direction générale de la tutelle financière.

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.

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'inscrira 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 marquera ainsi la première phase de publication des normes actualisées, avec une cible de 10% 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 un démarrage effectif. Environ 10% 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 30% des textes préparés en 2026. 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	2024 Réalisation	2025 Prévision PAP	2025 Prévision actualisée	2026 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
Taux de publication des normes comptables et d'audit actualisées	%				10	50
Taux d'exécution du plan de formation et vulgarisation des normes	%				10	50
Taux de préparation de textes législatifs / réglementaires régissant la profession comptable	%				30	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.

6. Présentation des moyens demandés

6.1. Propositions budgétaires

	Crédits d'engagement		Crédits de paiement	
Actions et parties	**LFR 2025**	**PLF 2026**	**LFR 2025**	**PLF 2026**
Pilotage, appui et modernisation du système d'information budgétaire (01)	**100 000 000**	**0**	**24 687 020**	**168 692 922**
Dépenses de personnel			21 055 025	157 724 755
Dépenses d'acquisition de biens et services			2 631 995	10 968 167
Subventions et transferts courants			0	0
Dépenses d'investissement	100 000 000	0	1 000 000	0
Dépenses d'investissement intérieur	100 000 000	0	1 000 000	0
Dépenses d'investissement extérieur	0	0	0	0
Autres dépenses			0	0
Programmation budgétaire (02)	**0**	**1 927 000 000**	**23 650 737**	**280 000 000**
Dépenses de personnel			21 497 287	0
Dépenses d'acquisition de biens et services			2 153 451	0
Subventions et transferts courants			0	0
Dépenses d'investissement	0	1 927 000 000	0	280 000 000
Dépenses d'investissement intérieur	0	75 000 000	0	20 000 000
Dépenses d'investissement extérieur	0	1 852 000 000	0	260 000 000
Autres dépenses			0	0
Contrôle et suivi de l'exécution budgétaire (03)	**0**	**0**	**119 472 530**	**2 427 093**
Dépenses de personnel			110 862 715	0
Dépenses d'acquisition de biens et services			8 609 814	2 427 093
Subventions et transferts courants			0	0
Dépenses d'investissement	0	0	0	0
Dépenses d'investissement intérieur	0	0	0	0
Dépenses d'investissement extérieur	0	0	0	0
Autres dépenses			0	0
Tutelle financière (04)	**0**	**300 000 000**	**51 705 229**	**69 912 967**
Dépenses de personnel			12 938 937	13 146 675
Dépenses d'acquisition de biens et services			2 766 292	2 766 292

Subventions et transferts courants			0	0
Dépenses d'investissement	0	300 000 000	36 000 000	54 000 000
Dépenses d'investissement intérieur	0	12 000 000	6 000 000	6 000 000
Dépenses d'investissement extérieur	0	288 000 000	30 000 000	48 000 000
Autres dépenses			0	0
Total pour le programme	**100 000 000**	**2 227 000 000**	**219 515 516**	**521 032 982**
Dépenses de personnel			166 353 964	170 871 430
Dépenses d'acquisition de biens et services			16 161 552	16 161 552
Subventions et transferts courants			0	0
Dépenses d'investissement	100 000 000	2 227 000 000	37 000 000	334 000 000
Dépenses d'investissement intérieur	100 000 000	87 000 000	7 000 000	26 000 000
Dépenses d'investissement extérieur	0	2 140 000 000	30 000 000	308 000 000
Autres dépenses			0	0

6.2. Propositions d'emplois

Effectifs (en ETPT)						
Emplois de l'administration	**Réalisation 2024**	**Ouverts en LF pour 2025 (1)**	**Répartition prévisionnelle 2026**			**Total**
			Prévisions de sorties	**Prévisions d'entrées**	**Ecart (entrées - sorties)**	**Effectifs 2026**
Fonctionnaires		**99.00**	**2.00**	**70.50**	**68.50**	**167.50**
Catégorie A		64.00	1.00	70.50	69.50	133.50
Catégorie B		9.00	1.00	0.00	-1.00	8.00
Catégorie C		25.00	0.00	0.00	0.00	25.00
Catégorie D		1.00	0.00	0.00	0.00	1.00
Contractuels		**211.92**	**2.00**	**0.00**	**-2.00**	**210.00**
Total des emplois de l'administration au niveau du programme		**310.92**	**4.00**	**70.50**	**66.50**	**377.50**

7. Justification des crédits demandés

7.1. Dépenses de personnel

	2025		2026		Ecart entre 2026 et 2025	
	Prévision		Prévision			
	Effectifs (en ETPT)	Coût total	Effectifs (1) (en ETPT)	Coût total (2)	Ecart d'effectifs (effectifs 2025 – effectifs 2024)	Ecart de coût (coût 2026 – coût 2025)
Fonctionnaires	99.00	108 634 950	167.50	116 465 224	68.50	7 797 164
Catégorie A	64.00	91 825 188	133.50	101 170 787	69.50	8 904 489
Catégorie B	9.00	5 583 930	8.00	4 630 173	-1.00	-953 757
Catégorie C	25.00	11 013 125	25.00	10 462 197	0.00	-150 927
Catégorie D	1.00	212 708	1.00	202 067	0.00	-2 641
Contractuels	211.92	57 719 014	210.00	54 406 206	-2.00	-2 879 698
Total coût emplois de l'administration	310.92	166 353 964	377.50	170 871 430	66.50	4 917 466
Total coût emplois des opérateurs	0.00	0	0.00	0	0.00	0
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	310.92	166 353 964	377.50	170 871 430	66.50	4 917 466

7.2. Demandes de recrutement

Demandes de recrutement					Justification
Priorité	Métier / Fonction	Nombre	Dont internes	Dont externes	
1	E4 GR2 INSPECTEUR IMPOTS , DOMAINES	70.5		70.5	Afin de garantir le fonctionnement optimal de la DGTF, un recrutement de 94 inspecteurs des impôts et domaines, est prévu à partir de avril 2026

7.3. Dépenses d'acquisition des biens et services

Degré de priorité	Nature de la dépense	LFR 2025	PLF 2026	Justifications pour 2026
		Montants	Montants	
1. Dépenses de biens et services obligatoires				
Total				
2. Dépenses de biens et services inéluctables	Matériels et consommables de bureaux	5 606 678	2 204 837	
	Alimentation non stockée	746 785	293 675	
	Habillement non stocké	145 763	57 322	
	Carburant et huiles	311 200	122 380	
	Produits de nettoyage	95 325	37 487	
	Entretien et réparation matériel et mobilier de bureau	65 000	742 198	Acquisition de consommables et produits d'entretien (DGTF)
	Entretien et réparation matériel informatique	731 583	219 109	
	Entretien et réparation bâtiments administratifs	1 710 737	512 365	
	Impressions	1 345 820	859 555	
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	2 795 666	5 387 641	Recrutement d'un consultant pour l'étude technique et financière du siège (DGTF) Modernisation des prévisions budgétaires Production de la LF et DPBMT : 2500000 MRU Analyse des PAPs et RAPs
	Renforcement du pilotage stratégique et de la gouvernance budgétaire		1 734 554	Renforcement du pilotage stratégique et de la gouvernance budgétaire
	Locations de biens immobiliers		2 081 465	Location d'un siège provisoire (DGTF)
Total		**13 554 557**	**14 252 588**	
3. Autres dépenses de biens et services	Autres achats de biens et fournitures	163 788	402 648	Acquisition de meubles et matériel de bureau pour le siège provisoire (DGTF)

	Frais de mission à l'intérieur du pays	147 478	44 170	
	Entretien de logements	128 441	38 468	
	Formation du personnel de la DGTF		277 529	Formation du personnel (DGTF)
	Entretien espaces verts, jardins, parcs	495 831	148 501	
	Autres entretiens	206 041	61 709	
	Frais de réception, de fêtes et cérémonies	1 147 949	733 178	
	autres prestations de service	317 467	202 761	
Total		**2 606 995**	**1 908 964**	
Total Global		**16 161 552**	**16 161 552**	

7.4. Dépenses d'investissement

Projets	Durée prévue du projet des études à la fin des travaux (début-fin)	Coût global du projet	Dépenses 2025 et années antérieures (y.c. FinEx)	Financements intérieurs prévus pour 2026 (1)	Financements extérieurs prévus pour 2026 (2)	Demande d'inscription au PLF 2026 (1+2)
Projet d'appui à la gouvernance des entreprises publiques	2024-2027	319 986 048	139986048	6 000 000	48000000	54 000 000
Programme de soutien à l'efficacité et a l'efficience des dépenses publiques	2025-2027			20000000	260000000	280 000 000
Total global				26 000 000	308 000 000	334 000 000

Justifications pour 2026

- **Projet d'appui à la gouvernance des entreprises publiques :** Renforce le suivi, la transparence et la performance des entreprises publiques sous tutelle.
- **Programme de soutien à l'efficacité et à l'efficience des dépenses publiques :** Améliore la qualité de la dépense publique et aligne le budget sur les résultats attendus.

PROGRAMME : DOUANES (CODE : 1.102)

8. Présentation du programme Douanes

8.1. 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.

8.2. 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 et des Moyens
Amélioration des systèmes d'information	Direction de l'informatique, de la Comptabilité et des Statistiques
Amélioration des infrastructures administrées par la DGD	Le Cabinet du Directeur Général des Douanes. Direction des Ressources Humaines et des Moyens.

- **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 dépendant des Directions interrégionales ou Régionales. Direction des Ressources Humaines et des Moyens
Renforcement des infrastructures de surveillance aux frontières	Bureaux des Douanes et des brigades Territoriales de Surveillances dépendant des Directions interrégionales ou Régionales
Renforcement des unités d'intervention et des capacités opérationnelles	Bureaux des Douanes et des brigades Territoriales de Surveillances dépendant des Directions interrégionales ou Régionales

- **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 Voleur (BNV)
Amélioration des capacités de manutention pour le traitement des marchandises	Postes dépendant des Bureaux des Douanes Les Brigades Territoriales de Surveillance (BTS)

9. Cadrage Stratégique du programme douanes

9.1. Présentation stratégique du Programme

9.1.1. Analyse stratégique

Le programme « Douanes », inscrit dans le champ d'intervention du Ministère des Finances, contribue à la mise en œuvre du levier 2 : une économie performante et durable, en cohérence avec l'axe 1 de la SCAPP relatif à une croissance forte, inclusive et durable, et l'axe 3 portant sur la gouvernance. Ce programme vise à faciliter le commerce extérieur, à travers la simplification des procédures douanières, l'intégration dans les chaînes logistiques internationales et la promotion d'un environnement propice aux affaires. Il ambitionne également de renforcer la lutte contre la fraude et la corruption, en modernisant les outils de contrôle, en digitalisant les opérations douanières et en professionnalisant les acteurs. Par son action, le programme contribue directement à l'amélioration du climat des affaires, à l'intégration commerciale du pays et à la sécurisation des recettes publiques, tout en consolidant la transparence et l'efficacité de l'administration douanière.

9.1.2. Enjeux

La Douane mauritanienne est appelée à relever des défis stratégiques et opérationnels de grande envergure, dans un contexte mondial marqué par une transformation profonde des échanges commerciaux et des attentes accrues en matière de fluidité, de sécurité et de transparence. Ces enjeux s'inscrivent dans une dynamique internationale visant à éliminer les barrières administratives obsolètes et à promouvoir un environnement commercial propice à la croissance économique.

- **S'adapter à l'évolution rapide du commerce international :**

Le commerce mondial se digitalise et se complexifie, exigeant des systèmes douaniers agiles et innovants. La Douane mauritanienne doit moderniser ses infrastructures, adopter des technologies de pointe et harmoniser ses procédures avec les standards internationaux pour rester compétitive et répondre aux exigences des acteurs économiques.

- **Faciliter les échanges tout en sécurisant les frontières :**

L'ouverture progressive des frontières et la libéralisation des échanges nécessitent un équilibre délicat entre facilitation et contrôle. La Mauritanie doit accélérer la mise en œuvre de mesures de facilitation des échanges, telles que la dématérialisation des procédures, la réduction des délais de dédouanement et l'adoption de systèmes de gestion des risques performants. Ces efforts doivent s'accompagner d'un renforcement des contrôles pour prévenir les trafics illicites et protéger les intérêts nationaux.

- **Protéger l'économie nationale et les consommateurs :**

La Douane joue un rôle central dans la protection de l'économie locale contre les produits de contrebande, dangereux ou prohibés. Cela implique une vigilance accrue aux frontières, une collaboration renforcée avec les organismes de régulation et une meilleure gestion des risques pour identifier et intercepter les flux illicites. La protection des consommateurs contre les produits non conformes ou nuisibles à la santé publique reste également une priorité absolue.

- **Maximiser les recettes douanières pour soutenir le développement national :**

Les recettes douanières constituent une source de financement essentielle pour les projets de développement économique et social de la Mauritanie. Pour optimiser ces ressources, la Douane doit intensifier la lutte contre la fraude et l'évasion commerciale, rationaliser les exonérations et moderniser ses systèmes de collecte. Une gestion transparente et efficace des recettes douanières contribuera directement au financement des infrastructures, des services publics et des programmes de développement prioritaires.

• Renforcer la coopération régionale et internationale :

Dans un monde interconnecté, la Mauritanie doit renforcer ses partenariats avec les organisations douanières régionales et internationales (comme l'OMD et les instances de l'Union Africaine). Ces collaborations permettront de partager les meilleures pratiques, de bénéficier d'un appui technique et de s'aligner sur les normes internationales, tout en favorisant une intégration économique harmonieuse.

• Améliorer la qualité des services aux usagers :

La satisfaction des opérateurs économiques et des citoyens passe par une amélioration significative de la qualité des services douaniers. Cela inclut la simplification des démarches, la réduction des délais de traitement, la formation des agents et la mise en place de plateformes numériques accessibles et conviviales. Une relation de confiance avec les usagers est essentielle pour renforcer le civisme fiscal et encourager la conformité.

Ces enjeux exigent une vision stratégique claire, un engagement politique fort et une mobilisation de toutes les parties prenantes. En relevant ces défis, la Douane mauritanienne pourra se positionner comme un pilier du développement économique, un garant de la sécurité nationale et un acteur clé de l'intégration régionale et internationale.

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 2026, l'objectif est de ramener le temps moyen de dédouanement à 8 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 le taux de mise en œuvre des procédures prévues dans le guide de dédouanement, l'année 2026 constitue une phase clé dans l'appropriation et l'application des standards établis. Avec une cible de 30%, l'accent est mis sur la diffusion du guide, 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	2024 Réalisation	2025 Prévision PAP	2025 Prévision actualisée	2026 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
Temps moyen de dédouanement	Jour				8	4
Taux de mise en œuvre des procédures prévues dans le guide de dédouanement	%				30	35

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 2026, le programme Douanes, sous la responsabilité de la Direction générale des douanes, met en œuvre des actions renforcées pour intensifier la lutte contre la fraude commerciale. L'objectif fixé est de formaliser au moins 70 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 25% en 2026. 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	2024 Réalisation	2025 Prévision PAP	2025 Prévision actualisée	2026 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
Nombre de procès-verbaux relatifs à la fraude commerciale	nombre				70	110
Taux de couverture des frontières par les unités de surveillance	%				25	27

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 compilés par la direction des Inspections, de l'Audit et de la Gestion Stratégique (DI) est chargée de la Direction générale des douanes.

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

	Crédits d'engagement (CE)		Crédits de paiement (CP)	
Actions et parties	**LFR 2025**	**PLF 2026**	**LFR 2025**	**PLF 2026**
Pilotage, appui et modernisation de l'administration douanière (01)	**18 000 000**	**144 000 000**	**369 930 177**	**572 881 747**
Dépenses de personnel			201 122 174	330 071 494
Dépenses d'acquisition de biens et services			71 413 965	53 810 253
Subventions et transferts courants			7 379 938	5 000 000
Dépenses d'investissement	18 000 000	144 000 000	68 000 000	144 000 000
Dépenses d'investissement intérieur	18 000 000	144 000 000	68 000 000	144 000 000
Dépenses d'investissement extérieur	0	0	0	0
Autres dépenses			22 014 100	40 000 000
Surveillance et sécurité commerciale (02)	**0**	**0**	**28 508 890**	**19 556 213**
Dépenses de personnel			21 674 906	0
Dépenses d'acquisition de biens et services			6 833 984	19 556 213
Subventions et transferts courants			0	0
Dépenses d'investissement	0	0	0	0
Dépenses d'investissement intérieur	0	0	0	0
Dépenses d'investissement extérieur	0	0	0	0
Autres dépenses			0	0
Mobilisation des recettes douanières (03)	**0**	**140 000 000**	**120 820 014**	**42 379 938**
Dépenses de personnel			107 715 597	0
Dépenses d'acquisition de biens et services			13 104 417	0
Subventions et transferts courants			0	2 379 938
Dépenses d'investissement	0	140 000 000	0	40 000 000
Dépenses d'investissement intérieur	0	140 000 000	0	40 000 000
Dépenses d'investissement extérieur	0	0	0	0
Autres dépenses			0	0
Total pour le programme	**18 000 000**	**284 000 000**	**519 259 081**	**634 817 898**
Dépenses de personnel			330 512 677	330 071 494
Dépenses d'acquisition de biens et services			91 352 366	73 366 466
Subventions et transferts courants			7 379 938	7 379 938
Dépenses d'investissement	18 000 000	284 000 000	68 000 000	184 000 000
Dépenses d'investissement intérieur	18 000 000	284 000 000	68 000 000	184 000 000
Dépenses d'investissement extérieur	0	0	0	0
Autres dépenses			22 014 100	40 000 000

11.2. Propositions d'emplois

Effectifs (en ETPT)						
Emplois de l'administration	Réalisation 2024	Ouverts en LFR pour 2025	Répartition prévisionnelle 2026			Total
			Prévisions de sorties	Prévisions d'entrées	Ecart (entrées - sorties)	Effectifs 2026
Fonctionnaires		**839.75**	**4.00**	**0.00**	**-4.00**	**835.00**
Catégorie A		94.00	0.00	0.00	0.00	94.00
Catégorie B		101.75	1.00	0.00	-1.00	100.00
Catégorie C		644.00	3.00	0.00	-3.00	641.00
Catégorie D		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Contractuels		**84.75**	**3.00**	**0.00**	**-3.00**	**81.00**
Total des emplois de l'administration au niveau du programme		**924.50**	**7.00**	**0.00**	**-7.00**	**916.00**

12. Justification des crédits demandés

12.1. Dépenses de personnel

	LFR 2025		PLF 2026		Ecart entre 2026 et 2025	
	Prévision		Prévision			
	Effectifs (en ETPT)	Coût total	Effectifs (1) (en ETPT)	Coût total (2)	Ecart d'effectifs (effectifs 2025 – effectifs 2024)	Ecart de coût (coût 2026 – coût 2025)
Fonctionnaires	839.75	303 766 568	835.00	304 321 020	-4.00	554 452
Catégorie A	94.00	71 350 604	94.00	71 874 852	0.00	524 247
Catégorie B	101.75	35 120 294	100.00	34 591 630	-1.00	-528 664
Catégorie C	644.00	197 295 669	641.00	197 854 538	-3.00	558 869
Catégorie D	0.00	0	0.00	0	0.00	0
Contractuels	84.75	26 746 109	81.00	25 750 474	-3.00	-995 635
Total coût emplois de l'administration	924.50	330 512 677	916.00	330 071 494	-7.00	-441 183
Total coût emplois des opérateurs	0.00	0	0.00	0	0.00	0
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	924.50	330 512 677	916.00	330 071 494	-7.00	-441 183

12.2. Dépenses d'acquisition des biens et services

Degré de priorité	Nature de la dépense	LFR 2025	PLF 2026	Justifications pour 2026
		Montants	Montants	
1. Dépenses de biens et services obligatoires				
Total				
2. Dépenses de biens et services inéluctables	MAINTENANCE DU SYSTÈME INFORMATIQUE DOUANIER	17 985 900	0	

	Matériels et consommables de bureaux	2 280 792	2 280 792	
	Alimentation non stockée	18 050 000	18 050 000	
	Habillement non stocké	21 220 194	21 220 194	
	Carburant et huiles	10 888 987	10 888 987	
	Produits de nettoyage	222 501	222 501	
	Entretien, réparation et maintenance	7 831 352	7 831 352	
Total		**78 479 726**	**78 479 726**	
3. Autres dépenses de biens et services	Autres achats de biens et fournitures	7 274 584	7 274 584	
	Matériels et fournitures spécifiques		0	
	Frais de mission à l'intérieur du pays	2 581 402	2 581 402	
	Assurances	292 500	292 500	
	Abonnements non liés aux frais de télécommunication	154 154	154 154	
	Publicité et promotion	570 000	570 000	
	Frais de réception, de fêtes et cérémonies	2 000 000	2 000 000	
Total		**12 872 640**	**12 872 640**	
Total Global		**91 352 366**	**73 366 466**	

12.3. Subventions et transferts

Type	Nature du dispositif	LFR 2025	LF 2026	Justifications pour 2026
		Montants	Montants	
Transferts directs, courants aux entreprises privées	**Entreprises du secteur industriel**	**5 000 000**		
Activités Culturelles et Sportives	**Activités Culturelles et Sportives**		**5 000 000**	
Total		**5 000 000**	**5 000 000**	
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**	
Total		**2 379 938**	**2 379 938**	
Total Global		**7 379 938**	**7 379 938**	

12.4. Dépenses d'investissement

Projets	Durée prévue du projet des études à la fin des travaux (début-fin)	Coût global du projet	Dépenses 2025 et années antérieures (y.c. FinEx)	Financements intérieurs PLF 2026 (1)	Financements extérieurs PLF 2026 (2)	Demande d'inscription au PLF 2026 (1+2)
Construction des locaux pour les postes des Douanes à l'intérieur du pays	2021-2027	200 130 000	120 130 000	40 000 000		40 000 000
Total global		200 130 000	120 130 000	40 000 000	0	40 000 000

Justifications pour 2026

- **Construction des locaux pour les postes des Douanes à l'intérieur du pays :** Ce projet vise à doter les services des Douanes de locaux fonctionnels et sécurisés à l'intérieur du pays afin d'améliorer le contrôle des flux commerciaux, la mobilisation des recettes et la présence effective de l'État sur le territoire.

12.5. Projets d'équipement :

Nature de l'équipement	Quantité actuelle	Quantité demandée				Dépenses proposées			
		Grosses réparations	Renouvellement	Développement	Total	Grosses réparations	Renouvellement	Développement	Total
Acquisition des véhicules 4 4 Pickup							27 000 000		27 000 000
Acquisition des scanneurs(fixe et portable) et détecteurs portatifs							110 000 000		110 000 000
Acquisition des vedettes fluviales							7 000 000		7 000 000
Total						**0**	**144 000 000**	**0**	**144 000 000**

Justifications pour 2026

- **Acquisition des véhicules 4 4 Pickup :** Renforcer la mobilité et la logistique des services des Douanes à travers l'acquisition de véhicules 4x4 afin d'assurer un contrôle efficace des frontières et une meilleure couverture du territoire.
- **Acquisition des scanneurs (fixe et portable) et détecteurs portatifs :** vise à doter les services des Douanes de scanneurs fixes et portatifs ainsi que de détecteurs portatifs pour renforcer les capacités de contrôle, de détection et de lutte contre la fraude et la contrebande.
- **Acquisition des vedettes fluviales :** a pour objectif de renforcer la surveillance douanière sur les voies fluviales à travers l'acquisition de vedettes afin d'améliorer le contrôle des marchandises et la lutte contre la contrebande transfrontalière.

12.6. Autres dépenses

		LFR 2025	PLF 2026
MAINTENANCE DU SYSTÈME INFORMATIQUE DOUANIER	Plafonds des Comptes Spéciaux du Trésor	22 014 100	40 000 000
Total		**22 014 100**	**40 000 000**
Total Global		**22 014 100**	**40 000 000**

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 ;
- La Commission fiscales ;
- L'Unité de Politiques fiscales.

13.2. Présentation des actions et de leurs activités

Le programme Budget et gouvernance des entreprises publiques 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. Cadrage Stratégique du programme fiscalité

14.1. Présentation stratégique du Programme

14.1.1. Analyse stratégique

Le programme Fiscalité s'inscrit pleinement dans la stratégie du département, laquelle est elle-même alignée sur les orientations de la stratégie SCAPP. Cette cohérence stratégique garantit une mise en œuvre harmonieuse des réformes, en reliant la vision globale de la SCAPP, axée sur la modernisation et la rationalisation du système fiscal, aux actions spécifiques menées par la Direction Générale des Impôts pour optimiser la mobilisation des recettes et améliorer la gestion des contribuables.

En synchronisant les efforts de modernisation, le renforcement des capacités institutionnelles et humaines ainsi que l'amélioration des relations avec les contribuables, le programme contribue à une administration fiscale plus efficace, réactive et adaptée aux défis actuels. La stratégie départementale, centrée sur l'optimisation de la collecte fiscale, s'appuie sur ces progrès pour garantir une gestion budgétaire stable et maximiser les ressources financières disponibles, indispensables au développement économique du pays.

Cette coordination renforcée permet à l'État de mieux financer ses projets de développement de manière durable, en assurant une administration fiscale performante, transparente et conforme aux attentes des contribuables. En définitive, l'alignement entre le programme Fiscalité, la stratégie départementale et la SCAPP constitue un levier majeur pour soutenir la croissance économique et améliorer la qualité des services publics.

14.1.2. Enjeux

La Direction Générale des Impôts (DGI) est confrontée à des enjeux majeurs dans un contexte marqué par la complexification des économies, la digitalisation croissante des échanges et les attentes renforcées en matière d'équité et de transparence fiscale. Ces enjeux s'inscrivent dans une dynamique de modernisation, visant à optimiser la mobilisation des recettes fiscales, tout en garantissant une administration juste, efficace et adaptée aux réalités économiques nationales et internationales.

Dans ce cadre, plusieurs enjeux majeurs structurent l'action du programme :

- **Élargissement de l'assiette fiscale**

L'enjeu majeur consiste à intégrer de manière efficace les secteurs informels et émergents dans le champ fiscal. Cela requiert un recensement dynamique des contribuables, la simplification des démarches d'enregistrement et des campagnes ciblées pour encourager la formalisation, tout en renforçant la lutte contre les échappatoires fiscales.

- **Modernisation des outils de contrôle**

L'adoption de technologies avancées pour le contrôle fiscal est essentielle afin de faire face à la complexité croissante des fraudes. L'enjeu est d'accélérer la transformation numérique, en déployant des systèmes d'analyse de données sophistiqués, en automatisant les processus de contrôle et en optimisant le recouvrement.

- **Adaptation aux nouvelles économies**

L'évolution rapide des modèles économiques, notamment l'économie numérique, exige une modernisation du cadre réglementaire. L'enjeu est d'instaurer une fiscalité adaptée aux transactions électroniques et aux flux transfrontaliers, tout en préservant un environnement favorable à l'innovation et au développement des entreprises locales.

- **Renforcement de l'équité fiscale**

Garantir une application homogène et transparente des règles fiscales demeure un défi crucial. L'enjeu porte sur la lutte contre les privilèges injustifiés, la publication de données accessibles au

public et la mise en place de mécanismes de médiation pour tous les contribuables, renforçant ainsi la confiance dans le système fiscal.

- **Professionnalisation des services fiscaux**

La montée en compétence des agents fiscaux est un enjeu stratégique pour améliorer la qualité des services et la crédibilité de l'administration. Cela implique un investissement soutenu dans la formation continue, le développement d'expertises sectorielles et le renforcement de l'éthique professionnelle.

- **Intégration dans l'espace fiscal international**

Dans un contexte d'internationalisation des échanges, l'enjeu est d'harmoniser les pratiques avec les standards internationaux, de renforcer la coopération avec les administrations étrangères et de participer activement aux instances de régulation tout en préservant les intérêts nationaux.

En relevant ces enjeux, le programme Fiscalité permettra de s'imposer comme une administration moderne, performante et équitable, capable de contribuer durablement à la solidité des finances publiques et au développement économique de la Mauritanie.

15. 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 97% en 2026, 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 avec l'appui du PAGFAM, 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 2026 est de réduire leur part à 25% 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	2024 Réalisation	2025 Prévision PAP	2025 Prévision actualisée	2026 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
Taux de satisfaction des contribuables	%				97%	99%
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	%				20%	25%

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 4 pour 2026, 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 dans les délais doit être inférieur à 20% de déclarations hors délai en 2026. 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	2024 Réalisation	2025 Prévision PAP	2025 Prévision actualisée	2026 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
Nombre de missions par vérificateur	nombre				4	7
Taux de déclarations des impôts de base déposées dans le délai.	%				<20%	<10%

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 dans le 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 dans le délai : Calculé comme le pourcentage de déclarations d'impôts de base déposées dans le délai légal par rapport au nombre total de déclarations exigibles sur l'exercice fiscal. 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 2026, 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 2026, l'objectif est que 90% 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 2026 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	2024 Réalisation	2025 Prévision PAP	2025 Prévision actualisée	2026 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
Nombre de campagnes de sensibilisation réalisées sur les droits et obligations des contribuables	nombre				1	3
Taux de traitement des réclamations des contribuables dans le délai de 3 mois	%				90	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. En 2026, la base de calcul sera constituée de trois documents clés (rapport, données ouvertes, note explicative), chacun comptant pour un tiers de l'indicateur.

16. Présentation des moyens demandés

16.1. Propositions budgétaires

	Crédits d'engagement		Crédits de paiement	
Actions et parties	LFR 2025	PLF 2026	LFR 2025	PLF 2026
Pilotage, appui et modernisation de l'administration fiscale (01)	**24 000 000**	**12 000 000**	**121 025 843**	**230 298 774**
Dépenses de personnel			92 471 618	221 526 126
Dépenses d'acquisition de biens et services			17 977 021	2 772 648
Subventions et transferts courants			0	0
Dépenses d'investissement	24 000 000	12 000 000	10 577 204	6 000 000
Dépenses d'investissement intérieur	24 000 000	12 000 000	10 577 204	6 000 000
Dépenses d'investissement extérieur	0	0	0	0
Autres dépenses			0	0
Suivi et contrôle des dossiers fiscaux (02)	**0**	**0**	**158 199 816**	**43 590 728**
Dépenses de personnel			130 499 661	1 217 200
Dépenses d'acquisition de biens et services			27 700 155	42 373 528
Subventions et transferts courants			0	0
Dépenses d'investissement	0	0	0	0
Dépenses d'investissement intérieur	0	0	0	0
Dépenses d'investissement extérieur	0	0	0	0
Autres dépenses			0	0
Total pour le programme	**24 000 000**	**12 000 000**	**279 225 659**	**273 889 502**
Dépenses de personnel			222 971 279	222 743 326
Dépenses d'acquisition de biens et services			45 677 176	45 146 176
Subventions et transferts courants			0	0
Dépenses d'investissement	24 000 000	12 000 000	10 577 204	6 000 000
Dépenses d'investissement intérieur	24 000 000	12 000 000	10 577 204	6 000 000
Dépenses d'investissement extérieur	0	0	0	0
Autres dépenses			0	0

16.2. Propositions d'emplois

	Effectifs (en ETPT)					
Emplois de l'administration	Réalisation 2024	Ouverts en LF pour 2025 (1)	Répartition prévisionnelle 2026			Total
			Prévisions de sorties	Prévisions d'entrées	Ecart (entrées - sorties)	Effectifs 2026
Fonctionnaires		314.50	2.50	0.00	-2.50	311.50
Catégorie A		169.50	2.00	0.00	-2.00	167.00
Catégorie B		109.00	0.00	0.00	0.00	109.00
Catégorie C		35.00	0.50	0.00	-0.50	34.50
Catégorie D		1.00	0.00	0.00	0.00	1.00
Contractuels		92.00	2.00	0.00	-2.00	90.00
Total des emplois de l'administration au niveau du programme		406.50	4.50	0.00	-4.50	401.50

16.3. Dépenses de personnel

	LFR 2025		PLF 2026 Prévision		Ecart entre 2026 et 2025	
	Effectifs (en ETPT)	Coût total	Effectifs (en ETPT)	Coût total (2)	Ecart d'effectifs (effectifs 2026 – effectifs 2025)	Ecart de coût (coût 2026 – coût 2025)
Fonctionnaires	**314.50**	**201 330 566**	**311.50**	**201 432 272**	**-2.50**	**101 707**
Catégorie A	169.50	150 036 182	167.00	149 670 206	-2.00	-365 976
Catégorie B	109.00	38 095 754	109.00	38 549 909	0.00	454 155
Catégorie C	35.00	12 864 734	34.50	12 874 281	-0.50	9 548
Catégorie D	1.00	333 896	1.00	337 876	0.00	3 981
Contractuels	**92.00**	**21 640 713**	**90.00**	**21 311 054**	**-2.00**	**-329 660**
Total coût emplois de l'administration	**406.50**	**222 971 279**	**401.50**	**222 743 326**	**-4.50**	**-227 953**
Total coût emplois des opérateurs	**0.00**	**0**	**0.00**	**0**	**0.00**	**0**
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	**406.50**	**222 971 279**	**401.50**	**222 743 326**	**-4.50**	**-227 953**

16.4. Dépenses d'acquisition des biens et services

Degré de priorité	Nature de la dépense	LFR 2025	PLF 2026	Justifications pour 2026
		Montants	Montants	
1. Dépenses de biens et services obligatoires				
Total				
2. Dépenses de biens et services inéluctables	Petit matériel de bureau	4 583 316	4 470 989	
	Fournitures de bureau	12 761 905	12 449 138	
	Petit matériel informatique	2 978 578	2 905 579	
	Alimentation non stockée	233 678	227 951	
	Carburant et huiles	826 802	806 539	

	Entretien et réparation matériel et mobilier de bureau	762 269	773 459	
	Entretien et réparation matériel de transport	1 053 839	1 069 309	
	Entretien et réparation matériel informatique	4 431 075	4 496 124	
	Entretien et réparation bâtiments administratifs	3 754 384	3 809 499	
	Maintenance application et logiciel informatique	2 047 365	2 077 421	
	Téléphone, internet, frais de communication	624 000	633 160	
	location de biens immobiliers	312 000	305 579	
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	7 543 035	7 387 807	
Total		**41 912 246**	**41 412 554**	
3. Autres dépenses de biens et services	Produits de nettoyage	170 137	165 967	
	Autres achats de biens et fournitures	1 544 583	1 506 729	
	Frais de mission à l'intérieur du pays	1 201 121	1 218 754	
	Frais de mission à l'extérieur du Territoire	299 413	303 808	
	Publicité et promotion	100 432	98 365	
	Frais de formation du personnel	195 000	190 987	
	Frais de réception, de fêtes et cérémonies	221 744	217 181	
	autres prestations de service	32 500	31 831	
Total		**3 764 930**	**3 733 622**	
Total Global		**45 677 176**	**45 146 176**	

16.5. Dépenses d'investissement

Projets	Durée prévue du projet (début-fin)	Coût global du projet	Dépenses 2025 et années antérie (y.c. FinEx)	Financements intérieurs PLF 2026 (1)	Financements extérieurs PLF 2026 (2)	Demande d' inscription au PLF 2026 (1+2)
Appui à la Réforme Fiscale	2021-2027	24 000 000	12 000 000	6 000 000		6 000 000
Total global		24 000 000	12 000 000	6 000 000	0	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° 235-2024, fixant les attributions du Ministre de l'Economie et des Finances et l'organisation de l'administration centrale de son Département. Elle occupe une place centrale parmi les institutions 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.

Le programme assure la tenue des comptes de la Caisse des dépôts et consignations, de la caisse des retraites, des collectivités locales et des établissements publics. Cette responsabilité est exercée avec un souci constant de clarté et de fiabilité, en veillant à ce que les informations comptables soient précises, accessibles et conformes aux normes en vigueur, afin de renforcer la confiance des citoyens et des partenaires institutionnels.

En outre, le programme a pour mission d'élaborer les règles de la comptabilité publique, de gérer les moyens de trésorerie, ainsi que le portefeuille de l'État. Ces activités sont menées avec un souci d'efficacité, en s'appuyant sur des outils modernes et des processus optimisés pour assurer une gestion performante et transparente des ressources financières de l'État.

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. Cadrage Stratégique du programme Trésor et Comptabilité PUBLIQUE

18.1. Présentation stratégique du Programme

18.1.1. Analyse stratégique

Dans le cadre de la mise en œuvre du budget-programme et de la modernisation de la gestion publique, le programme « Trésor et comptabilité publique » se positionne comme un levier central de transformation de la gouvernance financière de l'État. Il s'inscrit pleinement dans la vision stratégique du gouvernement portée par le levier 3 de la SCAPP, consacré à la Gouvernance dans toutes ses dimensions.

Ce programme vise, sur les trois prochaines années, à : renforcer le rôle stratégique du Trésor dans la soutenabilité budgétaire, la transparence financière et la performance publique. Dans un environnement marqué par la transition vers une gestion axée sur les résultats, il ambitionne de renforcer la crédibilité de l'État à travers une meilleure maîtrise des flux financiers, une information comptable fiable et accessible, et une capacité accrue à anticiper les besoins de trésorerie et à soutenir les politiques publiques.

Le programme entend impulser une dynamique de transformation structurelle, articulée autour de la modernisation de l'architecture comptable et financière de l'État, de l'amélioration de la gouvernance des ressources publiques, et de l'intégration des outils numériques comme vecteurs de performance. Il s'attache également à renforcer les capacités humaines et institutionnelles du programme, dans une logique de professionnalisation, d'efficience et de présence territoriale renforcée.

À travers cette stratégie, le programme Trésor et comptabilité publique aspire à établir une gestion publique plus résiliente, plus transparente et alignée sur les standards internationaux, contribuant ainsi à la consolidation de la confiance des citoyens et des partenaires dans l'action de l'État.

18.1.2. Enjeux

Le programme Trésor et comptabilité Publique est confronté à des défis majeurs dans un contexte marqué par des exigences accrues de transparence, d'efficacité dans la gestion des finances publiques et d'optimisation des ressources de l'État. Ces enjeux s'inscrivent dans une dynamique de modernisation et de bonne gouvernance financière, conformément aux standards internationaux et aux attentes des citoyens et des partenaires techniques et financiers.

- **Moderniser les systèmes de gestion des finances publiques (GFP)**

La digitalisation et l'automatisation des processus financiers publics sont devenues incontournables pour garantir une gestion efficace et transparente. La Mauritanie doit accélérer la modernisation de ses systèmes de trésorerie et de comptabilité publique, en adoptant des solutions technologiques intégrées (comme les plateformes de gestion électronique des dépenses et des recettes) et en harmonisant ses normes avec les meilleures pratiques internationales (normes IPSAS).

- **Mobilisation des ressources non fiscales**

La mobilisation efficace des ressources non fiscales est essentielle pour améliorer les finances publiques. Aujourd'hui, la collecte des produits du domaine de l'État souffre d'une organisation parfois fragile et d'un manque d'outils de suivi performants. Le programme doit donc renforcer les mécanismes de recouvrement et améliorer la traçabilité afin de limiter les pertes et d'optimiser les recettes disponibles pour le financement des politiques publiques.

- **Modernisation de la gestion de la trésorerie**

Une gestion moderne et anticipative de la trésorerie est cruciale pour assurer la disponibilité des fonds nécessaires au bon fonctionnement de l'État. Le Compte Unique du Trésor, encore partiellement opérationnel, doit être consolidé. Par ailleurs, une meilleure coordination entre les différents acteurs financiers permettra d'améliorer la prévision des flux et la gestion quotidienne des liquidités.

• **Fiabilisation de la comptabilité publique**

La qualité de l'information comptable est au cœur de la gestion publique. Le passage progressif à une comptabilité en droits constatés, conforme aux normes internationales, permettra d'avoir des états financiers plus fiables et transparents. Cela nécessite de renforcer les compétences des comptables et d'adapter les procédures comptables aux nouvelles exigences.

• **Transparence financière et redevabilité**

Renforcer la transparence financière est indispensable pour instaurer la confiance entre l'État, les citoyens et les partenaires. La régularité des publications des rapports financiers, associée à des contrôles internes rigoureux, améliorera la redevabilité. Le suivi précis des engagements financiers tels que les subventions et garanties de l'État contribuera à une meilleure gouvernance.

• **Digitalisation et interopérabilité des systèmes**

La digitalisation des processus financiers est un levier clé pour gagner en efficacité et en fiabilité. L'intégration et l'interconnexion des systèmes d'information permettront une meilleure circulation des données entre les administrations et les banques. Le déploiement d'un système intégré modernisera la gestion, facilitera le contrôle et accélérera les opérations financières.

• **Renforcement des capacités humaines et organisationnelles**

Le succès des réformes dépend largement des compétences et de l'organisation du personnel du Trésor. Il est donc nécessaire d'investir dans la formation continue, d'attirer des profils qualifiés et de moderniser les structures internes pour mieux répondre aux exigences d'une gestion publique performante et transparente.

• **Présence territoriale et appui aux collectivités**

Le programme doit également renforcer la gestion financière au niveau régional pour accompagner la décentralisation. Cela nécessite d'améliorer les moyens des comptables locaux, d'harmoniser les procédures entre les échelons central et régional, et de déployer des outils numériques adaptés aux besoins des services déconcentrés.

Ces enjeux nécessitent une réforme profonde des systèmes de gestion des finances publiques, un engagement politique fort et une collaboration étroite avec les partenaires techniques et financiers. En les relevant, la Mauritanie pourra garantir une gestion saine et transparente de ses ressources publiques, favoriser la croissance économique et renforcer la confiance des citoyens et des investisseurs.

19. 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 2026, 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 70%. Cette performance découlera

de l'application de mécanismes renforcés de suivi, d'une coordination accrue avec les ordonnateurs, et de la mise en œuvre progressive de procédures de relance plus rigoureuses.

- Dans le même esprit, le délai moyen de recouvrement des créances non fiscales devrait être réduit à 90 jours en 2026. 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. Ces efforts s'inscrivent dans une dynamique d'amélioration continue de la performance de la fonction comptable, portée par la modernisation des outils de gestion et le renforcement des capacités des services concernés.

Indicateurs

Intitulé	Unité	2024 Réalisation	2025 Prévision PAP	2025 Prévision actualisée	2026 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
Montant total des créances recouvrées par rapport montant total des créances	%			55	70	80
Délai moyen de recouvrement des créances non fiscales	jour			97	90	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 2026, un cap important sera franchi dans le processus de modernisation comptable au niveau de la DGTCP. Le taux d'implémentation des outils comptables est projeté à 80%, illustrant la progression effective du déploiement des systèmes modernisés dans les différentes entités. Cette évolution sera portée par une mobilisation accrue des équipes techniques, une planification rigoureuse des étapes d'implémentation et un appui méthodologique continu au profit des structures concernées.
- 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 70% en 2026. 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	2024 Réalisation	2025 Prévision PAP	2025 Prévision actualisée	2026 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
Taux d'implémentation des outils au niveau de la DGTCP	%				80	100
Proportion d'états financiers produits conformément aux normes après la clôture de l'exercice budgétaire	%				70	90

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 2026, 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 50%. 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. Cette démarche s'inscrit dans une logique d'ouverture de l'information budgétaire et de consolidation de la confiance des parties prenantes.

Indicateurs

Intitulé	Unité	2024 Réalisation	2025 Prévision PAP	2025 Prévision actualisée	2026 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
Taux de digitalisation des services	%				50	70
Taux de publications accessibles au public (LDR, ROFE, TOFE, Rapport FNRH, SMT)	%				60	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.

20. Présentation des moyens demandés

20.1. Propositions budgétaires

	Crédits d'engagement		Crédits de paiement	
Actions et parties	LFR 2025	PLF 2026	LFR 2025	PLF 2026
Pilotage, appui et développement de l'administration du trésor public (01)	**0**	**0**	**104 343 516**	**398 368 306**
Dépenses de personnel			94 782 657	339 200 333
Dépenses d'acquisition de biens et services			7 385 359	58 992 473
Subventions et transferts courants			175 500	175 500
Dépenses d'investissement	0	0	2 000 000	0
Dépenses d'investissement intérieur	0	0	2 000 000	0
Dépenses d'investissement extérieur	0	0	0	0
Autres dépenses			0	0
Moderniser le réseau comptable et renforcer le système d'information (02)	**0**	**0**	**124 891 065**	**5 759 024**
Dépenses de personnel			109 579 044	0
Dépenses d'acquisition de biens et services			15 312 021	5 759 024
Subventions et transferts courants			0	0
Dépenses d'investissement	0	0	0	0
Dépenses d'investissement intérieur	0	0	0	0
Dépenses d'investissement extérieur	0	0	0	0
Autres dépenses			0	0
Production, fiabilisation des comptes et gestion de la trésorerie (03)	**0**	**14 000 000**	**26 666 748**	**4 000 000**
Dépenses de personnel			23 358 723	0
Dépenses d'acquisition de biens et services			3 308 025	0
Subventions et transferts courants			0	0
Dépenses d'investissement	0	14 000 000	0	4 000 000
Dépenses d'investissement intérieur	0	14 000 000	0	4 000 000
Dépenses d'investissement extérieur	0	0	0	0
Autres dépenses			0	0
Exécution du budget de l'Etat et des collectivités territoriales (04)	**0**	**0**	**121 369 049**	**464 373**
Dépenses de personnel			104 828 922	0
Dépenses d'acquisition de biens et services			16 540 126	464 373
Subventions et transferts courants			0	0
Dépenses d'investissement	0	0	0	0

Dépenses d'investissement intérieur	0	0	0	0
Dépenses d'investissement extérieur	0	0	0	0
Autres dépenses			0	0
Total pour le programme	0	14 000 000	377 270 378	408 591 703
Dépenses de personnel			332 549 346	339 200 333
Dépenses d'acquisition de biens et services			42 545 532	65 215 870
Subventions et transferts courants			175 500	175 500
Dépenses d'investissement	0	14 000 000	2 000 000	4 000 000
Dépenses d'investissement intérieur	0	14 000 000	2 000 000	4 000 000
Dépenses d'investissement extérieur	0	0	0	0
Autres dépenses			0	0

20.2. Propositions d'emplois

Effectifs (en ETPT)						
Emplois de l'administration	Réalisation 2024	Ouverts en LF pour 2025 (1)	Répartition prévisionnelle 2026			Total
			Prévisions de sorties	Prévisions d'entrées	Ecart (entrées - sorties)	Effectifs 2026
Fonctionnaires		339.00	6.50	0.00	-6.50	332.50
Catégorie A		223.00	5.00	0.00	-5.00	218.00
Catégorie B		68.00	1.00	0.00	-1.00	67.00
Catégorie C		47.00	0.50	0.00	-0.50	46.50
Catégorie D		1.00	0.00	0.00	0.00	1.00
Contractuels		222.00	0.75	0.00	-0.75	221.25
Total des emplois de l'administration au niveau du programme		561.00	7.25	0.00	-7.25	553.75

21. Justification des crédits demandés

21.1. Dépenses de personnel

	LFR 2025		PLF 2026		Ecart entre 2026 et 2025	
	Prévision		Prévision			
	Effectifs (en ETPT)	Coût total	Effectifs (1) (en ETPT)	Coût total (2)	Ecart d'effectifs (effectifs 2025 – effectifs 2024)	Ecart de coût (coût 2026 – coût 2025)
Fonctionnaires	339.00	284 098 723	332.50	288 965 648	-6.50	4 866 925
Catégorie A	223.00	235 088 899	218.00	239 735 638	-5.00	4 646 739
Catégorie B	68.00	30 244 887	67.00	30 845 705	-1.00	600 818
Catégorie C	47.00	18 587 974	46.50	18 200 232	-0.50	-387 742
Catégorie D	1.00	176 963	1.00	184 073	0.00	7 110
Contractuels	222.00	48 450 623	221.25	50 234 685	-0.75	1 784 062
Total coût emplois de l'administration	561.00	332 549 346	553.75	339 200 333	-7.25	6 650 987
Total coût emplois des opérateurs	0.00	0	0.00	0	0.00	0
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	561.00	332 549 346	553.75	339 200 333	-7.25	6 650 987

21.2. Dépenses d'acquisition des biens et services

Degré de priorité	Nature de la dépense	LFR 2025	PLF 2026	Justifications pour 2026
		Montants	Montants	
1. Dépenses de biens et services obligatoires				
Total				
	Matériels et consommables de bureaux	17 170 122	17 170 122	

2. Dépenses de biens et services inéluctables	Alimentation non stockée	380 275	380 275	
	Habillement non stocké	371 916	371 916	
	Carburant et huiles	576 000	576 000	
	Entretien et réparation matériel et mobilier de bureau	683 248	683 248	
	Entretien et réparation matériel technique	187 726	187 726	
	Entretien et réparation matériel de transport	271 179	271 179	
	Entretien et réparation matériel informatique	1 428 399	1 428 399	
	Entretien et réparation bâtiments administratifs	5 052 839	5 052 839	
	Maintenance application et logiciel informatique	1 912 303	1 912 303	
	location de biens immobiliers	32 500	32 500	
	Abonnements non liés aux frais de télécommunication	32 500	32 500	
	Impressions	3 102 362	3 102 362	
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	4 311 925	26 982 263	Pilotage Optimiser la gestion des ressources humaines et moyens généraux Reforme comptable Renforcement de la Qualité Comptable Améliorer le pilotage, la prévision et la gestion active de la trésorerie Renforcement de la comptabilité des collectivités territoriales
Total		**35 513 294**	**58 183 632**	
3. Autres dépenses de biens et services	Produits de nettoyage	42 120	42 120	
	Petits matériels de nettoyage	200 204	200 204	
	Frais de mission à l'intérieur du pays	3 644 426	3 644 426	
	Autres entretiens	27 788	27 788	
	Frais de stages	65 000	65 000	

	Frais de formation du personnel	575 680	575 680	
	Frais postaux	339 625	339 625	
	Études, recherche et documentation non liés à l'investissement	467 675	467 675	
	Frais de réception, de fêtes et cérémonies	83 363	83 363	
	location de moyen de transport	65 000	65 000	
	autres prestations de service	1 521 357	1 521 357	
Total		**7 032 238**	**7 032 238**	
Total Global		**42 545 532**	**65 215 870**	

21.3. Subventions et transferts

Type	Nature du dispositif	2025	2026	Justifications pour 2026
		Montants	Montants	
Transferts directs à l'extérieur et aux organismes Internationaux	Contribution aux Organismes Internationaux	175 500	175 500	Cette augmentation est due à la dépréciation de l'ouguiya vis-à-vis du dollar
Total Global		**175 500**	175 500	

21.4. Dépenses d'investissement

Projets	Durée prévue du projet des études à la fin des travaux (début-fin)	Coût global du projet	Dépenses 2025 et années antérieures (y.c. FinEx)	Financements intérieurs PLF 2026 (1)	Financements extérieurs PLF 2026 (2)	Demande d' inscription au PLF 2026 (1+2)
Production des données d'exécution financières fiables et disponibles		14 000 000		4 000 000		4 000 000
Total global		14 000 000	0	4 000 000	0	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)

22. Présentation du programme de l'IGF

22.1. Périmètre du programme de l'IGF

Le programme de l'IGF s'inscrit dans la dynamique de modernisation et de professionnalisation de l'Inspection Générale des Finances (IGF), engagée par le Ministère des Finances afin de renforcer la transparence et la crédibilité de la gestion publique.

Ce programme de l'IGF a pour objectif de Garantir la régularité, l'efficacité, la transparence et la performance de la gestion des finances publiques à travers des missions de vérification, d'évaluation et d'audit des administrations publiques, des établissements publics, et des programmes gouvernementaux, dans une logique de transparence, de redevabilité et d'amélioration de la performance.

Ce budget a pour objectif de doter l'IGF des moyens nécessaires pour :

- Exécuter efficacement les orientations stratégiques des pouvoirs publics,
- Contribuer activement à la lutte contre la corruption et la fraude,
- Accompagner la mise en œuvre des réformes structurelles des finances publiques.

La nature et l'importance des missions assignées à l'IGF imposent une mobilisation constante de ressources adaptées, afin de garantir le plein exercice de son rôle central dans la préservation et la bonne utilisation des deniers publics.

Dans cette perspective, l'IGF poursuit la modernisation de ses méthodes d'intervention à travers :

- L'adoption de nouvelles approches d'audit et de vérification,
- Le renforcement des capacités techniques et managériales de ses inspecteurs,
- La consolidation des principes déontologiques et éthiques, notamment l'intégrité, l'objectivité et la confidentialité.

L'année 2026 marque une étape décisive puisqu'elle constitue la première année d'exécution du budget-programme, conformément à la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF 2018). Dans ce cadre, le budget de l'IGF s'inscrit dans l'approche axée sur la performance, en mettant l'accent sur :

- Des objectifs clairement définis et mesurables,
- Des indicateurs de résultats permettant d'évaluer l'efficacité des actions,
- Une plus grande responsabilisation dans la gestion des ressources publiques.

Ainsi, ce budget traduit non seulement la volonté de poursuivre la professionnalisation de l'IGF, mais aussi l'engagement de contribuer activement à la réussite de la réforme budgétaire nationale, en cohérence avec les principes de bonne gouvernance financière.

La section suivante présente les principales actions programmées pour 2026, en précisant leurs objectifs ainsi que les indicateurs destinés à en mesurer la performance :

22.2. Présentation des actions et de leurs activités

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

❖ **Actions principales du programme :**

N°	Intitulé de l'action	Description
A1	Coordination du contrôle des structures de l'Etat	Coordonner les missions de contrôle menées par l'IGF au sein des structures publiques afin d'assurer cohérence, efficacité et complémentarité des interventions.

A2	Audits de performance	Réalisation des missions d'audit visant à mesurer l'efficacité, l'efficience et l'économie dans l'utilisation des ressources publiques.
A3	Suivi de la mise en œuvre des recommandations du contrôle	Suivi systématique de la mise en œuvre des recommandations issues des missions de contrôle et d'audit de l'IGF

- **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 afin d'éviter les doublons 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.

- **Action n° 2 : Audits de performance**

Cette action consiste à évaluer l'efficacité, l'efficience et l'économie dans la gestion des ressources d'une structure publique. Il vise à vérifier si les objectifs fixés sont atteints avec un bon rapport entre les moyens utilisés et les résultats obtenus. Cette action permet d'identifier les forces et les faiblesses dans les processus de gestion.

- **Action n° 3 : Suivi de la mise en œuvre des recommandations du contrôle**

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.

❖ **Objectifs :**

Code	Objectif
OBJ1	Assurer une organisation efficace et cohérente des missions de contrôle de l'IGF afin de garantir une meilleure couverture des structures publiques.
OBJ2	Renforcer la régularité et la conformité des opérations financières publiques
OBJ3	Améliorer la performance et l'efficience de la dépense publique
OBJ4	Renforcer l'impact des missions de contrôle de l'IGF en veillant à la mise en œuvre effective des recommandations, pour améliorer la discipline budgétaire et la responsabilité des structures contrôlées.

❖ **Indicateurs :**

Indicateur	Type	Cible annuelle	Source de données
Nombre de missions de contrôle et d'audits à réaliser	Quantitatif	**30 audits/an**	Programme annuel de l'IGF
Taux de mise en œuvre des recommandations de l'IGF	Qualitatif	≥ 55 %	Suivi des recommandations de l'IGF et retour des structures contrôlées

Récapitulatifs des crédits par Programme et Action					
		Crédits d'engagement (CE)		Crédits de paiement (CP)	
Numéro et intitulé du programme et de l'action		Votés en LFR 2025	Demandés pour 2026	Votés en LFR 2025	Demandés pour 2026
1.131	INSPECTION, CONTRÔLE ET AUDIT			104 089 858	98 919 658
01	Coordination du contrôle des structures de l'Etat			94 829 685	89 659 485
02	Audit de performance			8 003 723	8 003 723
03	Suivi de la mise en œuvre des recommandations du contrôle			1 256 450	1 256 450

Présentation des moyens demandés				
Propositions budgétaires				
	Crédits d'engagement (CE)		Crédits de paiement (CP)	
Actions et parties	Votés en LFR 2025	Demandés pour 2026	Votés en LFR 2025	Demandés pour 2026
Coordination du contrôle des structures de l'Etat			**94 829 685**	**89 659 485**
Dépenses de personnel			87 024 365	82 966 165
Dépenses d'acquisition de biens et services			4 145 320	6 693 320
Subventions et transferts courants	-	-	-	-
Dépenses d'investissement	-	-	-	-
Dépenses d'investissement intérieur	-	-	-	-
Dépenses d'investissement extérieur	-	-	-	-
Autres dépenses			3 660 000	-
Audit de performance			**8 003 723**	**8 003 723**
Dépenses de personnel	-	-	-	-
Dépenses d'acquisition de biens et services			8 003 723	8 003 723
Subventions et transferts courants	-	-	-	-
Dépenses d'investissement	-	-	-	-
Dépenses d'investissement intérieur	-	-	-	-

Dépenses d'investissement extérieur	-	-	-	-
Autres dépenses	-	-	-	-
Suivi de la mise en œuvre des recommandations du contrôle			**1 256 450**	**1 256 450**
Dépenses de personnel	-	-	-	-
Dépenses d'acquisition de biens et services	-	-	1 256 450	1 256 450
Subventions et transferts courants	-	-	-	-
Dépenses d'investissement	-	-	-	-
Dépenses d'investissement intérieur	-	-	-	-
Dépenses d'investissement extérieur	-	-	-	-
Autres dépenses	-	-	-	-

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

23. Avant-propos

Notre Gouvernement, a initié ces dernières années, un certain nombre de réformes, en matière de finances publiques pour améliorer et maintenir la viabilité budgétaire. Ces réformes ont permis également de réduire progressivement l'endettement en renforçant la politique monétaire et de change en vue d'une meilleure maîtrise de l'inflation et d'une plus grande résilience de l'économie mauritanienne aux chocs exogènes.

Aujourd'hui, la Mauritanie se caractérise par un risque de surendettement modéré, au lendemain de la renégociation de certaines dettes notamment avec l'Arabie Saoudite et le Kuweit.

Dans ce cadre, la Direction de la Dette Publique a élaboré une stratégie globale déclinée en un programme budgétaire qui va être opérationnalisé par le CDMT du département et le plan annuel de financement.

La stratégie globale repose sur la vision de la SCAPP conformément au levier 3 et au chantier stratégique de la Gouvernance économique et financier et à celle du Département avec un objectif global structuré en deux (2) axes stratégiques dans lesquels nous retrouvons trois (3) objectifs spécifiques qui sous-tendent un programme du Ministère des Finances.

Cette stratégie de la dette à moyen terme (SDMT) concerne la période 2026-2028 qui est régulièrement actualisée et est assortie d'un Plan Annuel de Financement (PAF) pour l'année 2026 ; Ces deux documents sont en cours de validation par le Comité National de la Dette Publique (CNDP) et doivent être approuvés par nos autorités pour être publiés.

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

24.1. Périmètre du programme 132 Gestion de la dette publique

L'objectif du programme 132 n'est pas défini explicitement dans une loi. Seul le décret instituant l'organigramme du Ministère des Finances énumère de façon très brève les prérogatives et la mission de la Direction de la Dette Publique.

Cependant, les dispositions de l'article 2 de L'arrêté n°948/MF/2023 du 13 octobre 2023 portant production et publication des documents et informations à caractère économique, financier et budgétaire de la République Islamique de Mauritanie, prévoit la production et la publication d'une Stratégie de la dette à moyen terme (SDMT).

A moyen terme, l'objectif global poursuivi, par la politique sectorielle, est de parvenir à une composition souhaitée du portefeuille de la dette publique, qui reflète les préférences du pays en termes de coût et de risque

Pour atteindre les résultats de la politique du département, les actions du programme 132 sont guidées par deux orientations stratégiques, à savoir :

- Une priorisation des emprunts à caractère concessionnel et semi-concessionnel auprès des créanciers ;
- 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

Pour mettre en œuvre les orientations stratégiques de la politique sectorielle, trois (03) objectifs spécifiques sont identifiés, à savoir :

- Os1 : améliorer la gestion du cout et des risques de la dette publique ;
- Os2 : Développer le marché domestique ;
- Os 3 : Améliorer les règlements des dépenses sur les emprunts extérieurs.

Les objectifs spécifiques seront poursuivis à travers la mise en œuvre d'un programme qui constitue le cadre d'opérationnalisation de la politique sectorielle et mesurable à travers les indicateurs suivants :

- Indicateur Os 1-1 : cout moyen de la dette publique ;
- Indicateur Os 1-2 : part de la dette intérieure dans la dette publique ;
- Indicateur Os 1-3 : durée moyenne de remboursement de la dette publique ;
- Indicateur Os 1-4 : la part de la dette à refixer dans un an ;
- Indicateur Os 2- 1 : nombre d'adjudication par an ;
- Indicateur Os 3- 1 : part des dépenses réalisées et non réglées par rapport aux réclamations.

Programme : 132 « gestion de la dette publique »

Ce programme est mis en œuvre à travers les actions suivantes :

- Action 1 : Adoption d'une législation globale sur la gestion de la dette publique ;
- Action 2 : Améliorer la coordination entre les entités de gestion de la dette ;
- Action 3 : Rénover les pratiques d'enregistrement et de validation de la dette ;
- Action 4 : Perfectionner la présentation de rapports et d'analyse ;
- Action 5 : Réalisation d'un audit externe de la viabilité de la dette ;
- Action 6 : Mettre en œuvre la SDMT adoptée.

Enfin, les autorités mauritaniennes ont inscrit la gestion de la dette publique dans une vision nouvelle en prenant en compte les standards internationaux surtout en termes de transparence.

C'est pourquoi, les autorités continuent de renforcer la gestion de la dette publique avec la mise en œuvre de procédures de sélection plus strictes au niveau du CNDP pour établir les priorités d'emprunt extérieur et les plafonds d'endettement fixés au titre du programme avec le FMI ont limité les financements non concessionnels. Aussi, par le contingentement de l'exposition du portefeuille de la dette publique aux risques de marché en accordant la priorité aux emprunts à taux d'intérêt fixe ; le recours à des emprunts à taux d'intérêt variable ne pouvant être autorisé que de manière exceptionnelle.

Stratégie du programme

Le programme « 132 » permet de mettre en œuvre l'OS1 et l'OS2 de la stratégie. Il vise, entre autres, à mettre en place les réformes du cadre juridique et institutionnel, associée à un meilleur enregistrement et notification de la dette.

Il s'agira également d'analyser la viabilité de la dette et de mettre en application la SDMT.

Objectifs Spécifiques

Le programme est mis en œuvre à travers des actions qui poursuivent les objectifs spécifiques suivants :

- Adoption d'une législation globale sur la gestion de la dette publique ;
- Améliorer la coordination entre les entités de gestion de la dette ;
- Rénover les pratiques d'enregistrement et de validation de la dette ;
- Perfectionner la présentation de rapports et d'analyse ;
- Réalisation d'un audit externe de la viabilité de la dette ;
- Mettre en œuvre la SDMT adoptée.

Résultats attendus

Les résultats majeurs attendus par le programme pour l'année 2026 sont :

- La Mauritanie dispose d'une loi sur la gestion de la dette conforme à la pratique internationale ;
- Une efficacité accrue dans l'échange de données et d'informations
- Les risques opérationnels liés aux pratiques d'enregistrement de la dette sont atténués
- La gestion des risques opérationnels étendue aux processus de gestion de la dette
- Amélioration de la transparence et prise de décisions éclairées dans le cadre des opérations de gestion de la dette
- Elaboration de la viabilité de la dette extérieure et de la dette publique
- Une SDMT qui définit clairement une stratégie privilégiée et donne des lignes directrices générales pour les risques de refinancement, de change et du taux d'intérêt.

Activités du programme

Pour atteindre les objectifs du programme en 2028, les activités suivantes seront mises en œuvre :

- Formation en matière d'analyse de la viabilité de la dette ;
- Organisation des réunions du CNDP et son comité technique ;
- Elaboration et publication du bulletin statistique de la dette trimestriellement pour l'année 2026 ,2027 et 2028 ;
- Consolidation de la version SYGADE 6.2 et migration vers le SYGADE 7 ;
- Elaboration et publication d'un rapport annuel sur la dette publique en 2026,2027 et 2028 y compris celle des entreprises publiques ;
- Transmission d'un plan de réformes à la banque mondiale conformément à l'évaluation DeMPA
- Elaboration d'un manuel de procédures de gestion de la dette publique ;
- Elaboration du rapport des activités du CNDP ;

- Actualisation de la SDMT 2026-2028 ;

CADRE DE SUIVI&EVALUATION DU PROGRAMME « Gestion de la dette publique »

Objectif/résultat attendu	Indicateurs de performance	Cibles	Sources de vérification	Fréquence de suivi	Responsables
Objectif global : assurer une gestion soutenable, efficiente et transparente de la dette publique	Ratio dette/PIB Cout moyen du service de la dette Part de la dette concessionnelle	Inf à 50% Cout inf à 22% Sup à 70% dette concessionnelle	Statistiques de la dette (back office) Rapports SNPD) BM/FMI	**Annuel**	**DDP**
Résultat 1 : renforcer la planification et la stratégie d'endettement	Existence et mise à jour de la SDMT Alignement des nouveaux emprunts sur la stratégie	SDMT actualisée annuellement 100% alignée au plan de financement de la LFI et aux nouveaux prêts	**Rapport SDMT** **Audit interne et externe**	Annuel	**DDP**
Résultat 2 : Améliorer le suivi et le reporting de la dette	Délai moyen de la production des rapports statistiques Nombre de rapports publié par an	Inf à 30 jours après la fin du trimestre 4 rapports par an	Site web du Ministere	Trimestriel	**DDP**
Résultat 3 : Renforcer les capacités institutionnelles et humaines	Nombre de formations dispensées Taux de satisfaction des agents formés sur l'AVD	Sup à 2 sessions par an Et plus 80% de satisfaction	Rapport de formation Evaluations post-formation	Semestriel	**DDP**
Résultat 4 : Améliorer la Coordination avec les créanciers	Nombre de réunions tenues Niveau d'alignement avec les critères du FMI/BM	Sup à 4 réunions par an Conformité aux DSAs et FMI	Comptes rendus et PV de réunions Rapports FMI/BM	**Trimestriel**	**DDP**

24.2. Présentation des actions et de leurs activités

Le programme « Gestion de la dette publique » est structuré en quatre (6) actions :

- **Action n° 1 : Adoption d'une législation globale sur la gestion de la dette publique**

Cette action vise à assurer un cadre juridique unifié, cohérent et transparent pour la gestion de la dette publique, conforme aux bonnes pratiques internationales et aux normes de transparence budgétaire. Elle permet aussi, de réduire la fragmentation des responsabilités entre les quatre entités

impliquées dans cette gestion afin d'améliorer la coordination, la responsabilisation et la qualité de l'information sur la dette par une centralisation claire des attributions et circuits décisionnels relatifs à l'endettement.

Les activités constitutives de cette action se présentent comme suit :

Activités	Structures impliquées
Diagnostic du cadre juridique existant	DGFCE, DDP, DGTCP et BCM
Elaboration du projet de loi ou de réforme législative	DGFCE, DDP, DGTCP, DGL et BCM
Consultations et validation nationale	DGFCE, DDP, DGTCP, DGL , BCM, cour des comptes et acteurs non étatiques (élus parlementaires, municipaux et OSC)
Procédures d'adoption	Gouvernement et assemblée nationale
Appui à la mise en œuvre du nouveau cadre légal	DGFCE, DDP, DGTCP, DGL ;BCM et auditeurs de la CC

- **Action n° 2 : Améliorer la coordination entre les entités de gestion de la dette**

Cette action vise à assurer une gestion intégrée, cohérente et efficace de la dette publique à travers une meilleure coordination institutionnelle entre les quatre principales entités impliquées à travers le Comité national de la Dette Publique.

Les activités constitutives de cette action se présentent comme suit :

Activités	Structures impliquées
Mise en place d'un secrétariat technique permanant pour assurer le suivi des décisions du CNDP	DGFCE, DDP, DGTCP et BCM
Harmonisation des données et des systèmes d'information	DGFCE, DDP, DGTCP et BCM
Tenue des réunions trimestrielles du CNDP	DGFCE, DDP, DGTCP, BCM

- **Action n° 3 : Rénover les pratiques d'enregistrement et de validation de la dette**

L'objectif visé de cette action est d'assurer la fiabilité, l'exhaustivité et la cohérence des données sur la dette publique à travers la modernisation des procédures d'enregistrement, de validation et de réconciliation entre les entités concernées. Cette action vise à garantir que toutes les opérations d'endettement (intérieur et extérieur) soient correctement enregistrées, validées et consolidées dans le SYGADE conformément au DMFAS.

Les activités constitutives de cette action se présentent comme suit :

Activités	Structures impliquées
Préparation et planification de la migration version 7.0	DDP, CNUCED
Audit et nettoyage de la base des données actuelle version 6.2	DDP, CNUCED
Installation et configuration de SYGADE 7.0	CNUCED
Formation des administrateurs et utilisateurs	CNUCED
Tests de fonctionnalité et validation finale	DDP, CNUCED

- **Action n° 4 : Perfectionner la présentation de rapports et d'analyse**

L'objectif visé de cette action est d'améliorer la qualité, la régularité et la pertinence analytique des rapports sur la dette publique, afin de renforcer la transparence, la prise de décision et la

communication avec les autorités nationales, l'assemblée nationale et les partenaires au développement ainsi que les investisseurs institutionnels.

Cette action vise à faire passer la production de rapports de la dette d'une approche purement descriptive à une approche analytique et stratégique, intégrant des analyses de risques, de viabilité et de performance.

Les activités constitutives de cette action se présentent comme suit :

Activités	Structures impliquées
Intégration des fonctions analytiques dans les rapports	DDP, CNUCED
Former les analystes à l'utilisation des modules d'analyse de SYGADE 7.0	DDP, CNUCED
Mise en place des fiches d'analyse pour les décideurs	DDP, CNUCED
Soumettre les rapports à la validation du CNDP avant publication	DDP, CNDP
Harmoniser les chiffres et les indicateurs avec ceux du trésor, de la BCM et du MAED	DFCE, DDP, DGTCP et BCM

- **Action n° 5 : : Réalisation d'un audit externe de la viabilité de la dette**

L'objectif visé de cette action est d'assurer une évaluation indépendante, rigoureuse et transparente de la viabilité de la dette publique, afin de renforcer la crédibilité du cadre de gestion de la dette, d'identifier les risques de soutenabilité et de proposer des mesures correctives pour préserver la stabilité macro-économique et budgétaire. Cette action permet de vérifier la cohérence, la fiabilité et la complétude des données sur la dette publique, d'évaluer la capacité de l'Etat à honorer ses engagements sans compromettre le financement du développement et de renforcer la redevabilité et la transparence dans la gestion de la dette.

Les activités constitutives de cette action se présentent comme suit :

Activités	Structures impliquées
Elaboration des TDRs de l'Audit externe de viabilité	DDP
Définir le champ d'application de cet audit	DDP, CNDP
Choix du cabinet ou organisme indépendant (cour des comptes ou cabinet agrée, appui FMI et BM	DDP, CNDP
Validation du calendrier et du plan de travail	CNDP
Collecte et fiabilisation des données	DFCE, DDP, DGTCP et BCM
Evaluation de la gouvernance et du cadre institutionnel	DFCE, DDP, DGTCP BCM, CC
Appréciation du niveau de conformité légale avec la législation nationale et les bonnes pratiques internationales	DFCE, DDP, DGTCP BCM, CC
Elaboration et formalisation d'un manuel de procédures pour les opérations d'endettement	DDP, CNDP

- **Action n° 6 : : 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 la 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

25. Cadrage Stratégique du programme 132

25.1. Présentation stratégique du Programme

25.1.1. Analyse stratégique

Le programme « Gestion de la dette publique », placé sous la responsabilité de la Direction de la Dette Publique s'inscrit dans la mise en œuvre de la réforme des finances publiques, il vise à assurer la mobilisation efficace des ressources financières au financement du budget de l'Etat , tout en préservant la viabilité de la dette à moyen et long terme .Il se situe au cœur de la politique macroéconomique et budgétaire , en lien direct avec la stabilité financière, la soutenabilité des finances publiques et la crédibilité de l'Etat vis-à-vis de ses créanciers .

25.1.2. Enjeux

La gestion de la dette publique programme 132 constitue une source importante de financement du développement économique et social. Toutefois, la croissance rapide du stock de la dette et l'augmentation des charges d'intérêts peuvent menacer la soutenabilité budgétaire. La faiblesse des capacités institutionnelles, l'absence de SDMT, ou encore des procédures d'emprunt fragmentées peuvent accroitre les risques de refinancement, du taux de change, du taux d'intérêt. L'enjeu est donc de formaliser la gestion de la dette à travers une stratégie claire, un suivi rigoureux et une coordination renforcée entre le MAED,le MF,la BCM et les créanciers.

Dans ce cadre, plusieurs enjeux majeurs structurent l'action du programme :

• Assurer la soutenabilité de la dette publique dans un contexte de besoins de financement croissants

Le programme assure la soutenabilité dans un contexte de besoins croissants en agissant sur 3 leviers :

- La qualité des nouveaux emprunts ;
- La structure du portefeuille ;
- La gouvernance et la transparence du processus d'endettement

Aussi, à travers la SDMT qui définit une trajectoire optimale d'endettement compatible avec la croissance, les recettes futures et les risques macroéconomiques ainsi, même avec un volume d'endettement en hausse, notre pays peut maintenir une trajectoire soutenable grâce à une gestion stratégique, prudente et coordonnée.

• Renforcer la crédibilité financière de l'Etat vis-à-vis des investisseurs institutionnels et des créanciers

La SDMT démontre que l'Etat dispose d'une vision claire et cohérente de sa politique d'endettement ce qui rassure les investisseurs et les créanciers et perçoivent l'état comme un emprunteur organisé et fiable.

• Optimiser la structure du portefeuille de la dette à travers des instruments diversifiés

Le programme compte introduire une gamme variée des valeurs du trésor notamment les obligations en allongeant les maturités pour réduire le risque de refinancement et pour une meilleure gestion de la liquidité domestique.

• Améliorer la transparence, la traçabilité et la gouvernance des opérations d'endettement

Adopter une loi cadre sur la dette précisant clairement les institutions habilitées à contracter ou garantir les emprunts, les procédures d'approbation, de signature et de ratification, les règles de publication et de reddition des comptes est au cœur de ce programme.

• Aligner la politique d'endettement sur les objectifs de la SCAPP

Afin de garantir que la dette publique finance la croissance inclusive, la transformation économique et la prospérité partagée, garantissant que chaque emprunt finance des projets structurants qui ne sont pas des éléphants blancs, productifs et inclusifs, tout en maintenant la dette publique dans des niveaux soutenables. En alignant la politique d'endettement à ses objectifs, la Mauritanie renforcera la crédibilité de sa politique budgétaire, optimisera l'impact économique de ses dépenses publiques et consolidera la confiance des citoyens et des investisseurs dans la gestion des affaires publiques.

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
- Par ailleurs, 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	2024 Réalisation	2025 Prévision PAP	2025 Prévision actualisée	2026 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
Coût moyen de la dette publique	%				1.1%	0.9%
Durée moyenne de remboursement de la dette publique	%				7.3%	8.5%
Part de la dette à refixer dans un an	%				14.5%	9.1%
Part de la dette intérieure dans la dette publique	%				15%	20%

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 2026 marquera le développement du marché domestique des titres publics 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..

Indicateur

Intitulé	Unité	2024 Réalisation	2025 Prévision PAP	2025 Prévision actualisée	2026 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
Nombre d'adjudication par an	Nombre de titres				80	45

Objectif n°3 : Améliorer les règlements des dépenses sur les emprunts extérieurs

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 gestion de la dette publique améliora les règlements des dépenses sur les emprunts extérieurs afin d'assurer la conformité, la ponctualité et la transparence des paiements liés à la dette. Des paiements sur les emprunts extérieurs exécutés intégralement, sans retard ni arriérés ni réclamation, grâce une meilleure coordination entre la DDP, la DGB, la DGTCP et la BCM.
- Par ailleurs, une attention particulière sera portée sur la préparation et suivi mensuel de l'échéancier, un échange d'informations régulier sur les décaissements entre les services de la BCM, le MAED et les créanciers.
- Enfin, l'impact à moyen terme de ce résultat annuel est l'amélioration de la crédibilité de notre pays ; la réduction du risque de pénalités ou de suspension de décaissement, la fiabilité accrue des prévisions de trésorerie et une meilleure intégration des flux extérieurs dans la gestion budgétaire mais il ne peut être atteint que si chaque paiement par débit d'office par la BCM fait l'objet d'une fiche d'enregistrement automatique dans les systèmes Rachad 2 et ARKAM.

Indicateur

Intitulé	Unité	2024 Réalisation	2025 Prévision PAP	2025 Prévision actualisée	2026 Cible	Cible Echéance pluriannuelle (2028)
Part des dépenses réalisées et non réglées par rapport aux réclamations	%				3	0

27. Présentation des moyens demandés

27.1. Propositions budgétaires

	Crédits d'engagement		Crédits de paiement	
Actions et parties	Votés en LFR pour 2025	Demandés pour 2026	Votés en LFR pour 2025	Demandés pour 2026
GESTION DE LA DETTE PUBLIQUE	26 885 158	80 655 474	15 559 621	10 937 508
Dépenses de personnel	0		4 546 424	6 391 084
Dépenses d'acquisition de biens et services	0		7 013 197	4 546 424
Subventions et transferts courants	0		0	0
Dépenses d'investissement	0		4 000 000	0
Dépenses d'investissement intérieur	0		4 000 000	0
Dépenses d'investissement extérieur	0			0
Autres dépenses	0		0	0
Total pour le programme	26 885 158	80 655 474	15 559 621	10 937 508