



Rapport annuel de performance de la mission « Finances » de 2019

Traduction française élaborée dans le cadre du projet d'appui aux réformes budgétaire et comptable mis en œuvre par Expertise France et financé par l'Union Européenne. La version arabe officielle fait foi.



Unité de gestion du budget par objectifs

Septembre 2020

Sommaire

Chapitre 1 : présentation générale

- Présentation générale des aspects les plus importants des activités du ministère au cours de l'année 2019
- Cartographie des programmes de la mission des finances
- Exécution du budget de la mission pour l'année 2019

Chapitre 2 : présentation des programmes du ministère

1) Programme n° 1 : Douanes

- Présentation générale du programme
- Résultats de la performance et exécution du budget du programme pour 2019
- Présentation et analyse des résultats de la performance pour 2019

2) Programme n° 2 : Fiscalité

- Présentation générale du programme
- Résultats de la performance et exécution du budget du programme pour 2019
- Présentation et analyse des résultats de la performance pour 2019

3) Programme n° 3 : Comptabilité publique

- Présentation générale du programme
- Résultats de la performance et exécution du budget du programme pour 2019
- Présentation et analyse des résultats de la performance pour 2019

4) Programme n° 4 : Services budgétaires

- Présentation générale du programme
- Résultats de la performance et exécution du budget du programme pour 2019

- Présentation et analyse des résultats de la performance pour 2019

5) Programme n° 5 : Dette publique

- Présentation générale du programme
- Résultats de la performance et exécution du budget du programme pour 2019
- Présentation et analyse des résultats de la performance pour 2019

6) Programme de Pilotage et appui

- Présentation générale du programme
- Résultats de la performance et exécution du budget du programme pour 2019
- Présentation et analyse des résultats de la performance pour 2019

Chapitre 1

Présentation générale

Présentation générale

1- Présentation générale des aspects les plus importants des activités de la mission au cours de l'année 2019.

La mission « Finances » œuvre à l'élaboration, la mise en œuvre et le développement des politiques financières, monétaires et fiscales de l'État. De ce fait elle participe à la réalisation des objectifs économiques et sociaux définis et contribue à la réalisation de la croissance du pays.

Les attributions de la mission des finances consistent à :

1. Proposer la politique financière de l'Etat avec la participation des structures compétentes,
2. Superviser les affaires financières et fiscales dans les limites des lois en vigueur et de la politique générale de l'Etat,
3. Préparer les projets de lois de finances initiales et complémentaires,
4. Assurer la soutenabilité du budget de l'État afin d'assumer les obligations et les engagements et préserver les équilibres,
5. Fixer les prévisions budgétaires de l'Etat dans le cadre des plans de développement et de la balance économique et sur la base d'une programmation à moyen terme,
6. Élaborer des projets de textes à caractère fiscal et douanier et assurer la mise en œuvre de la législation en vigueur y associés,
7. Préparer des projets de textes relatifs à la comptabilité de l'État et des collectivités locales en tenant compte des impératifs de la décentralisation et en prenant toutes les mesures nécessaires pour les mettre en œuvre,
8. Préparer des projets de textes relatifs à l'organisation de l'activité des institutions de la microfinance et octroyer des licences aux institutions de la microfinance après consultation de l'avis de l'autorité de contrôle de la microfinance,
9. Contrôler les comptables publics pour les questions afférentes à l'exercice de la mission qui leur est confiée en vertu des lois et règlements en vigueur,

10. Assurer le contrôle financier des collectivités locales conjointement avec le ministère chargé des affaires locales et donner son avis, en particulier, sur les affaires municipales ou régionales ayant une incidence financière, eu égard aux impératifs de la décentralisation,

11. Gérer la dette publique et la liquidité du Trésor, notamment à travers :

- la mobilisation des ressources d'emprunt pour couvrir les besoins budgétaires en fonds tout en s'efforçant d'assurer la soutenabilité de la dette publique,

- La rationalisation de la gestion des liquidités de trésorerie,

- La diversification des sources et des mécanismes de la dette, la compression de son coût et l'élimination des risques qui y sont liés,

- Le développement du marché intérieur des bons de trésor.

12. Attribuer les subventions de l'Etat aux institutions avec la participation du ou des ministères concernés conformément aux textes législatifs et réglementaires en vigueur. A cet effet, il est spécifiquement chargé de mettre en œuvre les dispositions du code de promotion des investissements en matière de privilèges fiscaux et financiers,

13. Définir et mettre en œuvre la politique de l'État en matière de financement en général et participer à la supervision des banques, institutions financières et autres institutions de financement dans le cadre de la législation et réglementation en vigueur,

14. Contrôler la gestion et les comptes de divers départements, collectivités, établissements, entreprises à participation publique, associations, groupements professionnels, sociétés mutualistes centrales, amicales et autres structures qui bénéficient directement ou indirectement de l'assistance ou du soutien de l'État ou des collectivités locales et auditer les comptes des projets financés par des ressources extérieures par le biais du comité de contrôle général des finances,

15. Contrôler la gestion du budget de l'État et des comptes des établissements publics, des collectivités locales, des entreprises publiques, des associations, des entreprises à économie mixte et en général des organisations qui sollicitent directement ou indirectement l'assistance de l'État ou de l'une des collectivités publiques par l'intermédiaire de la structure chargée du contrôle général des finances,

16. Fixer et mettre en œuvre la politique de l'État dans le domaine monétaire et du financement extérieur avec la participation de la Banque Centrale de Tunisie. A ce titre, le ministère chargé des finances est tenu de :

- Préparer les textes législatifs et réglementaires relatifs au change après consultation de l'avis de la Banque Centrale de Tunisie,
- Participer à la préparation et à la conclusion des accords de paiement,
- Suivre l'évolution de la balance des paiements avec la Banque Centrale de Tunisie,
- Exprimer son avis sur les mouvements de capitaux avec l'extérieur,
- Participer aux négociations sur les crédits extérieurs et fixer leurs programmes.

17. Exprimer son avis sur toutes les questions de nature économique ou sociale,

18. Préparer les normes comptables publiques et privées et superviser les professions comptables.

Outre les attributions classiques de la mission des finances, une commission nationale a été mise en place au ministère des finances de gestion d'avoirs et des biens immobiliers et mobiliers confisqués et de recouvrement des fonds illégalement acquis à l'étranger en faveur de l'Etat.

Les attributions de cette commission sont principalement :

- Prendre toutes les mesures relatives aux droits liés aux valeurs mobilières et parts et titres objets de confiscation ou de récupération,
- Gérer le portefeuille des valeurs mobilières et droits y rattachés, des parts et titres et des biens meubles et immeubles objet de confiscation ou de récupération,
- Prendre les mesures nécessaires qui concernent les contrats en cours notamment pour garantir la continuité de leur exécution,
- Prendre les mesures nécessaires pour garantir le maintien du fonctionnement normal des sociétés dont le capital est concerné par la confiscation ou la récupération.

Sur la base des attributions susmentionnées, la mission « Finances » est composée de six programmes :

Programme	Les structures intervenantes
Programme n ° 1: Douanes	<ul style="list-style-type: none"> - La direction générale des douanes - Le centre médical de la douane
Programme numéro 2: Fiscalité	La direction générale des impôts
Programme n ° 3: Comptabilité publique -	La direction générale de la comptabilité publique et du recouvrement
Programme n ° 4 : Services budgétaires	<ul style="list-style-type: none"> - Le comité générale d'administration du budget de l'État - La direction générale des ressources et des équilibres - La direction générale de la rémunération publique - La direction générale d'audit et du suivi des grands projets - Unité de gestion du budget par objectifs - La direction générale de suivi de l'exécution des dépenses sur les crédits extérieurs affectés.
Programme n ° 5 : Dette publique	– La direction générale de la gestion de la dette et de la coopération financière.
Programme n ° 9 : Pilotage et appui	<ul style="list-style-type: none"> - Le cabinet - Le comité de contrôle général financier - La direction générale de gestion des ressources humaines. - La direction générale des affaires financières, des équipements et du matériel - La direction générale des bâtiments - La direction générale des participations - La direction générale du financement - La direction générale des partenariats publics - privé - Bureau de l'organisation, des méthodes, de l'informatique et de la coordination. - L'office de logements du personnel des finances. - L'École nationale des finances - La direction générale des études et de la législation fiscale - La direction générale des avantages fiscaux

	<p>et financiers</p> <p>- La cellule de la conjoncture économique, des études et du suivi des réformes financières</p>
--	--

En 2019, le ministère des finances a poursuivi son engagement dans la politique de réformes structurelles liées à son domaine d'intervention. Il a également pris en compte les besoins et les exigences de la conjoncture économique du pays dans le cadre de l'élaboration de la loi de finances pour l'année 2019, qui comprenait des dispositions relatives aux :

Mesures pour stimuler les investissements, soutenir la compétitivité des entreprises et œuvrer pour préserver la position de la Tunisie en tant que destination attractive des investissements :

- Encouragement de la création d'entreprises et d'emplois en poursuivant la mise en œuvre des dispositions de l'article 13 de la loi de finances de 2018,
- Révision des taux d'imposition des sociétés dans le but de continuer à appuyer la compétitivité des entreprises opérant en Tunisie et d'œuvrer à préserver la position de la Tunisie en tant que destination attractive des investissements afin de donner la priorité aux secteurs à forte valeur ajoutée en les soumettant à un impôt sur les sociétés de 13,5% par rapport aux bénéfices réalisés à partir du 1^{er} janvier 2021 et déclarés au cours de l'année 2022 et les années suivantes,
- Accompagnement de la restructuration financière des entreprises actives dans le secteur industriel soumises à l'impôt sur les sociétés et leur permettre d'inclure dans leurs états financiers des informations reflétant la valeur réelle de leurs immobilisations corporelles en mettant en place un système de réévaluation des bilans,
- Permission aux institutions autres que celles exerçant dans les secteurs financier, les secteurs de l'énergie à l'exception des énergies renouvelables, des mines, de la promotion immobilière, de la consommation sur place, du commerce et des opérateurs de télécommunication, de soustraire la plus-value résultant des opérations de vente des actifs corporels affectés à leur activité d'origine, dans la limite de 50% de la vente des actifs précités après 5 ans de la date d'acquisition, et ce dans le but de réduire la charge fiscale des établissements et de les inciter à renouveler leurs actifs et soutenir leur structure financière, à condition que cette procédure soit appliquée aux opérations de ventes réalisées au cours des années 2019 à 2021.

- Réduction des taux des droits de douane et de la valeur ajoutée sur les panneaux solaires, dans le but de soutenir davantage les énergies renouvelables.
- Création d'une banque de régions dans le cadre du développement du système de financement et de la mise en place d'un nouveau modèle permettant de remédier aux carences enregistrées dans le système et de le restructurer et de fournir des produits et services compatibles avec les besoins de l'entreprise et ses étapes de sa croissance. Elle a pour objectif de faciliter l'accès des petites et moyennes entreprises et des projets rénovant et en particulier ceux implantés dans les zones de développement régional, au financement et de fournir les services d'appui, de supervision et de suivi nécessaires aux projets, en adoptant une vision qui consacre le rôle de la banque et sa complémentarité avec le secteur privé et ce dans le cadre d'une stratégie et d'un système de gouvernance efficaces et transparents conformément aux meilleures pratiques internationales,
- Renforcement des assises financières de la Banque Nationale Agricole en autorisant l'augmentation du capital de la banque,

Les procédures visant à adopter des normes internationales dans le domaine fiscal et à honorer les engagements internationaux de la Tunisie :

- Révision des dispositions relatives aux prix de transfert entre établissements appartenant au même groupe, c'est-à-dire ceux qui ont une relation de subordination ou de contrôle, et établir des obligations liées aux déclarations et documents liés aux prix de transfert, dans le but d'adopter les normes internationales en vigueur dans ce domaine et en décrétant le cadre juridique. Ce cadre permettra aux autorités fiscales d'évaluer les risques et de suivre les transactions entre les établissements appartenant au même groupe sur la base des documents mis à la disposition de l'administration.
- Clarification de l'étendue du secret professionnel opposable à l'administration fiscale afin de favoriser la transparence dans le domaine fiscal et permettre à l'Etat tunisien d'honorer ses engagements internationaux en matière d'échange de renseignements à des fins fiscales conformément aux conventions dans le domaine de l'échange de renseignements à des fins fiscales, aux conventions internationales et aux normes du Forum international sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales tout en évitant le classement de la Tunisie dans la liste des pays non coopérants dans le domaine de la fiscalité, en reconnaissant le droit des autorités fiscales de demander des renseignements relatives aux services fournis par les particuliers soumis au secret professionnel ...

- Suppression du régime fiscal préférentiel à l'exportation et aux régimes similaires ainsi qu'aux prestataires des services financiers pour les non-résidents prévus par le Code de prestation de services financiers aux non-résidents en matière d'impôt sur le revenu et d'impôt sur les sociétés.

Les mesures pour poursuivre la réforme fiscale et élargir la base d'imposition :

- Encouragement des petits exploitants ayant un revenu non stable exerçant les activités des petits métiers et des industries artisanales et les commerçants ambulants, n'ayant pas de locaux destinés à l'exercice de leur activité, qui exercent leur activité au 1er janvier 2019, sans le dépôt de la déclaration d'existence sont soumis au paiement, pendant trois ans à partir du 1er janvier de l'année du dépôt de la déclaration d'existence, d'une seule contribution qui comprend l'impôt sur le revenu et les cotisations sociales obligatoires dues au titre de leur affiliation au régime des travailleurs non-salariés dans les secteurs agricole et non agricole, exigible chaque trimestre en tranches égales.

- Poursuite du développement de l'administration électronique.

- Application de l'obligation de déclaration d'existence pour les associations, quel que soient leur objet et leur régime fiscal afin de les inciter à s'acquitter de leurs obligations fiscales liées au paiement de la retenue à la source et à la valeur ajoutée et à faciliter les opérations de leur suivi.

Les mesures visant à soutenir les garanties des assujettis à l'impôt et à lutter contre la fraude fiscale, à l'instar :

- Du soutien à la transparence et rationalisation du paiement en espèces

- De l'adoption de l'émission de factures électroniques pour les transactions liées à la vente de médicaments et de carburants afin d'assurer la transparence des transactions et de renforcer encore le système de compensation,

- De la modification du barème de détermination du revenu forfaitaire selon les éléments du train de vie afin de l'adapter à l'évolution de l'indice des prix et à l'amélioration du niveau de vie

- De l'instauration de l'obligation de production à l'appui de la déclaration d'existence et de la déclaration annuelle de l'impôt des numéros des comptes bancaires et postaux

- Du soutien à la transparence et à la lutte contre la fraude fiscale en fournissant à l'administration les informations nécessaires relatives aux personnes soumises à l'obligation de la déclaration d'existence et à joindre la déclaration susmentionnée un document indiquant les numéros des comptes bancaires et postaux ouverts avant le début de l'activité et également au moment du dépôt de la déclaration annuelle de l'impôt sur le revenu ou sur les sociétés,
- De la mise en œuvre des conventions internationales relatives à l'échange de renseignements et à l'assistance administrative en matière fiscale en permettant à l'administration fiscale de proroger le délai de vérification approfondie et d'en informer le contribuable, de la prorogation dans un délai maximal de quatre-vingt jours de la notification de la vérification préliminaire.

2. Résultats de la performance et exécution du budget du programme pour 2019

- Le montant total des crédits consommés de la mission « Finances » s'est élevé à 867907 mille dinars contre 814429 mille dinars de crédits prévus, soit un taux de réalisation de 106,3%.

Le taux de réalisation des crédits alloués aux dépenses de rémunération publique a atteint 100%. A cet égard, 683979 mille dinars ont été dépensés contre un montant prévu d'une valeur de 683979 mille dinars.

- En ce qui concerne les dépenses de moyens de services, le total des crédits consommés pour l'année 2019 s'est élevé à 76923 mille dinars contre des crédits prévus à 41 617 mille dinars soit un taux de réalisation de 184,8%.

- Le total des crédits consommés au titre des investissements directs en 2019 s'élevait à 36292 mille dinars, par rapport au total des crédits prévus à 48 000 mille dinars soit un taux de réalisation de 75,6%.

Tableau n° 1

Exécution du budget de la mission pour l'année 2019 par rapport aux prévisions

Répartition par nature de la dépense (crédits de paiement)

Unité : mille dinars

Dépenses	Prévisions		Réalizations 2019 (2)	Réalizations comparées aux prévisions	
	L.F. initiale	L.F. complémentaire (1)		Le montant (2)-(1)	Taux de réalisation % (2)/(1)
Dépenses de gestion	704 329	725 071	771 013	45 942	106,3%
Rémunération	656 121	683 979	683 979	0	100,0%
Moyens de services	41 617	41 617	76 923	35 306	184,8%
Intervention publique	6 591	6 591	9 621	3 030	146,0%
Dépenses de développement	110 000	110 000	96 894	-13 106	88,1%
Investissements directs	48 000	48 000	36 292	-11 708	75,6%
Sur le Trésor	48 000	48 000	35 619	-12 381	74,2%
Sur les crédits extérieurs affectés	0	0	673	673	
Financement public	62 000	62 000	60 601	-1 399	97,7%
Sur le budget	62 000	62 000	60 601	-1 399	97,7%
Sur les crédits extérieurs affectés	0	0	0	0	
Fonds de Trésor	100	100	1	-99	1,0%
Total général	814 429	835 171	867 907	32 736	103,9%

- Sans tenir compte des ressources propres des établissements publics

Cartographie n° 1

Comparaison entre réalisations et prévisions du budget pour l'année 2019

Répartition par nature de la dépense (crédits de paiement)

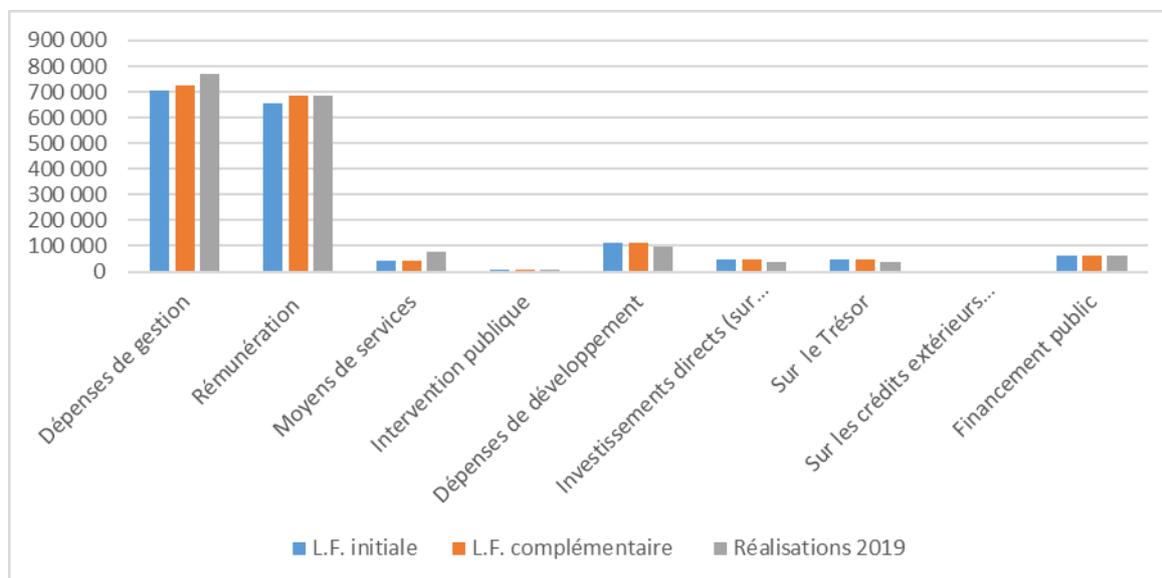


Tableau n° 2

Evolution du budget de la mission « Finances » pour l'année 2019

Répartition selon les programmes (crédits de paiement)

Unité : mille dinars

Programme	Prévisions		Réalizations 2019 (2)	Réalizations en comparaison avec les prévisions	
	L.F initiale	L.F. complémentaire (1)		Le montant (2)-(1)	Taux de réalisation % (2)/(1)
Programme n° 1 : Douanes	319644	330386	342426	12040	104%
Programme n° 2 : Fiscalité	156434	161434	165117	3683	102%
Programme n° 3 :	233478	238478	240924	2446	101%

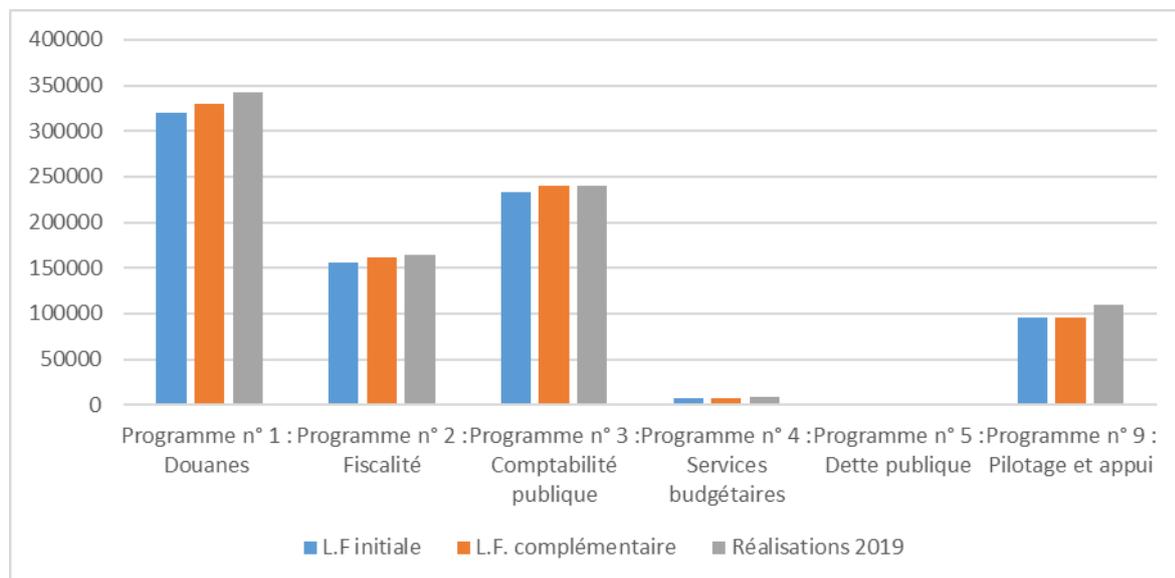
Comptabilité publique					
Programme n° 4 : Services budgétaires	7429	7429	8124	695	109%
Programme n° 5 : Dette publique	1471	1471	1553	82	106%
Programme n° 9 : Pilotage et appui	95973	95973	109763	13790	114%
	814429	835171	867907	32736	104%

*Sans tenir compte des ressources propres des établissements publics

Graphique n° 2

Comparaison entre réalisations et prévisions du budget pour l'année 2019

Répartition selon les programmes



Chapitre 2

Présentation des programmes de la mission

Programme

« Douane »

Mr. Yousef ZOUAGHI a été nommé directeur général douanes et chef du programme Douane le 12 janvier 2018

1- Présentation générale du programme :

1-1 Présentation du programme, sa structuration et ses attributions :

1-1-1 La présentation du programme

La douane tunisienne occupe une position stratégique importante pour l'économie nationale. Elle est considérée comme un acteur important dans le domaine des échanges commerciaux et des équilibres macroéconomiques. La Douane tunisienne est une structure administrative rattachée au ministère des finances et est créée par :

- Le décret n° 91-556 du 23 avril 1991 (relatif à l'organisation du ministère des Finances tel que révisé par des textes ultérieurs). Elle est chargée d'assurer l'application des lois et règlements relatifs à la circulation des personnes, des marchandises et des transports à l'entrée et à la sortie du territoire national.
- Le décret n°94-1845 du 6 septembre 1994 réglementant la direction générale des douanes, tel que modifié par le décret n°2004-2128 du 06/09/2004 portant conception de l'organe administratif structuré comme suit :
 - L'organisation de directions centrales réparties en directions techniques, de directions de contrôle, de directions d'appui et de bureaux spécialisés.
 - La restructuration des services et des directions selon la division territoriale douanière en 08 régions géographiques appelées directions régionales, y compris les bureaux frontaliers et régionaux
 - La création de l'École Nationale des Douanes, du Conseil Suprême des Douanes et du contrôle général des douanes.
 - La création de la direction de la garde douanière en tant que structure de contrôle et de surveillance pour couvrir tout le territoire douanier, terre et mer.

1.1.2 La cartographie du programme :

La direction générale des douanes :

La direction générale des douanes comprend les structures suivantes :

- *Le conseil des douanes
- *Le secrétariat des douanes
- *Le contrôle général des douanes

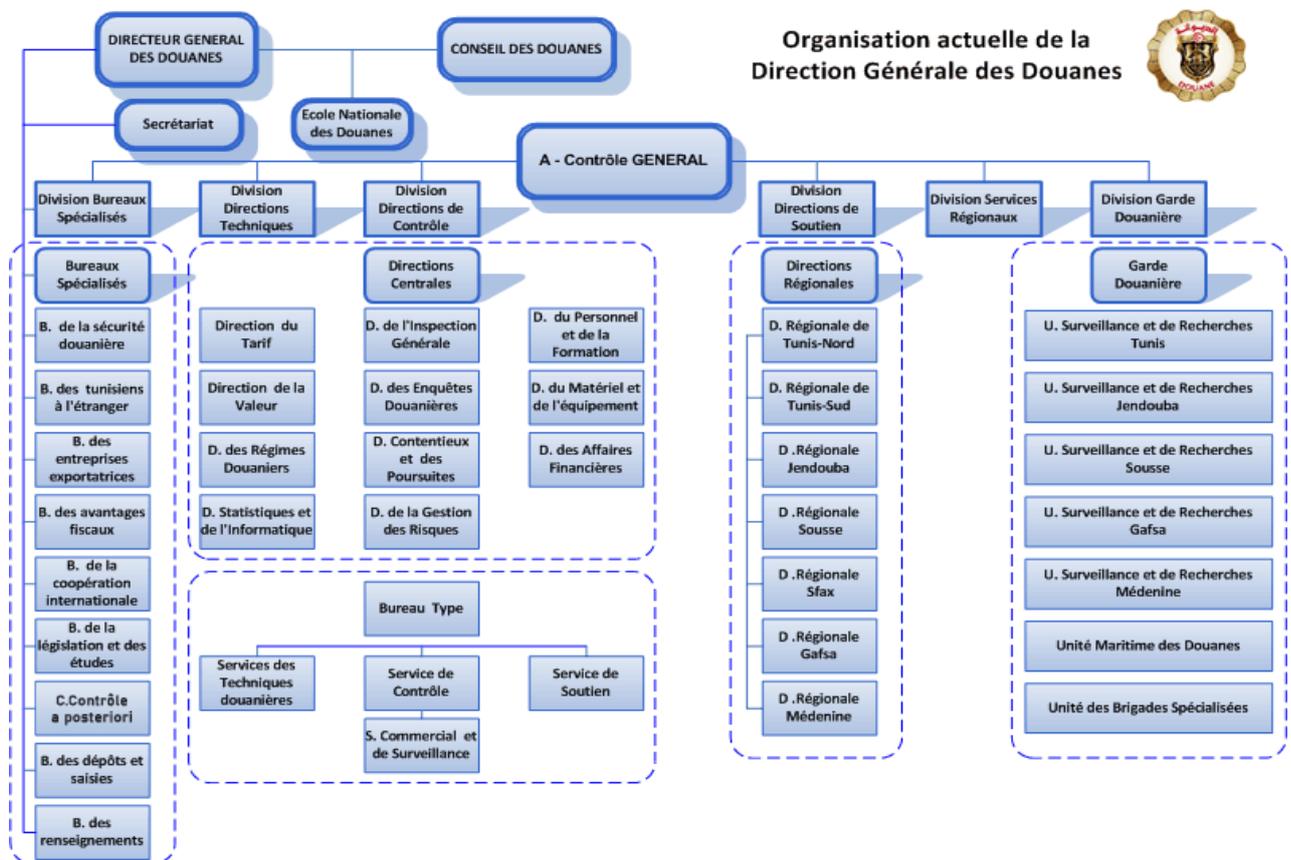
*Les directions centrales (12 directions centrales : 4 directions techniques, 4 directions de contrôle, 4 directions d'appui et 9 bureaux spécialisés)

*Les directions régionales (8 directions)

*La garde douanière

*L'École Nationale des Douanes

Et ce conformément à la cartographie suivante :



Le centre médical des douanes

*Le centre médical des douanes, fournit des services liés à la prévention, au diagnostic, aux soins d'urgence et au traitement au profit des agents de douanes, de leurs conjoints et de leurs enfants qui sont à leurs charges. Le centre médical comprend :

*Une sous-direction des affaires administratives, financières et de l'équipement gérée par un médecin principal de spécialité nommé par décret.

*Une sous-direction médicale gérée par des médecins de spécialités.

*Le centre médical des douanes est dirigé par un directeur nommé par décret bénéficiant du grade et des avantages de directeur des douanes.

1.1.3 Les attributions de la douane

La direction générale des douanes accomplit trois missions principales, à savoir :

-La mission fiscale :

La douane assure le recouvrement des droits, taxes et redevances appliqués aux marchandises lors de l'importation et de l'exportation au profit du budget de l'État, ainsi que les droits parafiscaux au profit de la caisse de compensation ou des caisses des artisans. La douane veille au recouvrement de ces droits et taxes et contribue à lutter contre l'évasion fiscale.

▪ La mission économique :

Le rôle économique de la douane est considéré comme une extension naturelle de son rôle fiscal traditionnel, étant donné que les droits de douane, en plus d'être un outil de financement du Trésor public, vise aussi à protéger l'industrie nationale et les ressources agricoles.

Cependant, les profondes transformations économiques du commerce international et le choix de la Tunisie d'opter pour une économie de marché ont conduit à une évolution du rythme des échanges commerciaux obligeant la douane à suivre ces évolutions et à changer ses méthodes de travail pour être au-devant des structures de développement de l'économie tunisienne.

Dans ce contexte, l'administration veille en permanence à simplifier les procédures d'importation et d'exportation, à créer des systèmes douaniers avancés et à renforcer la compétitivité des produits d'origine tunisienne. Elle veille aussi à encourager l'investissement et l'exportation en établissant un partenariat et une relation de coopération avec les opérateurs économiques et en les consultant sur les moyens de surmonter les défis et les obstacles rencontrés. La douane œuvre à encourager la compétitivité des produits tunisiens, à assurer la concurrence loyale et contrôler les pratiques illégales telles que le dumping et la contrefaçon, ainsi que le contrôle des normes de qualité. Elle contribue également à l'élaboration des statistiques liées à la matière douanière (importations et exportations) pour faciliter la prise de décision par les pouvoirs publics.

▪ **La mission sécuritaire :**

Il s'agit de surveiller les mouvements de marchandises et d'argent à l'intérieur du pays et au-delà des frontières. A ce titre, la douane veille à :

- Lutter contre la contrebande lors des exportations ou des importations sous ses différentes formes : marchandises, drogues, bijoux, devises, œuvres d'art et antiquités.
 - Protéger les ressources animales et végétales menacées par l'extinction
 - Protéger les consommateurs des matières non conformes aux normes de santé et de sécurité.
- Ces attributions sont prises en compte dans la stratégie de la douane.

1.2 La stratégie, les objectifs et les priorités du programme :

1.2.1 La stratégie du programme :

Depuis quelques années, la direction des douanes continue à jouer son rôle économique afin de soutenir les efforts des entreprises pour se positionner aux niveaux local et international et ainsi améliorer l'attractivité de la Tunisie pour les investissements. Sur cette base, l'administration œuvre à écouter et accompagner des acteurs économiques. Ces orientations ont été prises en compte dans le programme de modernisation de la douane approuvé par le conseil restreint des ministres du 07 septembre 2015. Ce programme a approuvé un ensemble de mesures visant à renforcer la gouvernance à l'instar, de l'amélioration de la qualité des services, de leur développement, de la modernisation et de la simplification des formalités et également de la sécurisation de la chaîne logistique et la facilitation du commerce international tout en maintenant la fluidité de la circulation des marchandises grâce à l'adoption d'un nouveau système d'information qui facilite les procédures douanières.

Après la révolution de 2011, les passeurs profitaient de la situation sécuritaire fragile pour intensifier leurs activités. En conséquence, les opérations de contrebande se sont multipliées, le marché parallèle s'est développé et les marchandises de contrebande ont été détournées vers le marché local impactant ainsi très négativement à l'économie. Le second axe du programme a donc porté sur la maîtrise des risques et la lutte contre le phénomène de la contrebande en luttant contre la fraude commerciale et la contrebande et en améliorant le contrôle. En outre, l'accumulation de marchandises saisies dans les entrepôts de saisie a constitué un obstacle majeur à la fluidité de la circulation des marchandises dont certaines ont été endommagées en raison de la durée de leur séjour et de la détérioration de leur valeur. Ce qui a poussé à améliorer les méthodes de gestion de ces marchandises saisies, que ce soit par la vente, la donation ou la destruction.

Une commission a été constituée afin d'étudier cette situation et de proposer des solutions appropriées pour la gestion des marchandises saisies.

En outre, il a été constaté la faiblesse du recouvrement des dettes constatées entraînant une pénurie de certaines ressources douanières. Dans le cadre du renforcement du contrôle des ressources, des efforts ont été fournis pour accroître le rendement des services de la douane en améliorant le taux de recouvrement des créances.

Il est à noter que la complexité et la longueur des procédures ont conduit à la fermeture de plusieurs entreprises opérationnelles et ont considérablement réduit l'efficacité de l'économie tunisienne, la baisse de la qualité des services et le manque de transparence à plusieurs niveaux.

Par conséquent, les services de la douane ont œuvré à corriger les lacunes et à contenir les risques et à développer et à améliorer la qualité de ses services afin de contribuer au progrès de l'économie tout en veillant à garantir la fluidité de la circulation des marchandises et assurer la chaîne logistique des échanges commerciaux. Ainsi, la stratégie a été déclinée en termes d'objectifs dont le suivi de leur réalisation est fait par des indicateurs de performance.

1.2.2 Les objectifs et les priorités du programme :

Afin de soutenir les efforts des entreprises à se positionner aux niveaux local et international, et dans le but d'améliorer l'attractivité de la Tunisie pour les investissements, la direction générale des douanes s'emploie à :

- ✓ Etre à l'écoute et accompagner les acteurs économiques en facilitant les procédures douanières (**Objectif 1**)
- ✓ Réduire d'une manière significative la contrebande et le détournement de marchandises vers le marché local impactant négativement l'économie (**Objectif 2**).
- ✓ Réduire l'accumulation des marchandises saisies dans les entrepôts de saisies et qui a constitué un obstacle majeur à la fluidité de la circulation des marchandises dont certaines ont été endommagées en raison de la durée de leur séjour et de la détérioration de leur valeur, notamment dans les ports de Radès et la Goulette et ce à travers la prise des mesures de gestion nécessaires que ce soit par la vente, la donation ou la destruction (**Objectif 3**).

- ✓ Atténuer la faiblesse du recouvrement des créances constatées et améliorer la performance des services douaniers dans ce domaine en développant des méthodes de suivi du recouvrement des créances (**objectif 4**).

En conséquence, quatre objectifs et 12 indicateurs ont été définis pour mesurer le rendement du programme « Douane » :

Programmes	Objectifs	Indicateurs de performance
Douane	Objectif 1.0.1 : Faciliter les opérations de dédouanement des marchandises	Indicateur 1.0.1.1 : Délai moyen de dédouanement des marchandises
		Indicateur 1.0.1.2 : Nombre d'opérateurs économiques agréés
		Indicateur 1.0.1.3 : Taux de dématérialisation des procédures douanières
		Indicateur 1.0.1.4 : Nombre de services douaniers accessibles sur le Web
	Objectif 1.0.2 : Lutter contre la fraude commerciale et la contrebande et améliorer le contrôle	Indicateur 1.0.2.1 : Nombre de procès- verbaux relatifs à la fraude commerciale
		Indicateur 1.0.2.2 : Nombre de procès- verbaux relatifs à la lutte contre la contrebande
		Indicateur 1.0.2.3 : Taux de présence effective des brigades de contrôle
	Objectif 1.0.3 : Améliorer la gestion des marchandises saisies	Indicateur 1.0.3.1 : Nombre de ventes aux enchères publiques
		Indicateur 1.0.3.2 : Nombre de donations
		Indicateur 1.0.3.3 : Nombre de procès- verbaux de destruction
	Objectif 1.0.4 : Améliorer le taux de recouvrement des créances	Indicateur 1.0.4.1 : Taux de recouvrement des créances constatées payables
		Indicateur 1.0.4.2 : Taux des déclarations objets d'autorisations d'enlèvement dont les droits et taxes n'ont pas été payés

2- Présentation générale des réalisations stratégiques du programme :

Les travaux se poursuivent pour mettre en œuvre les réformes suivantes :

- La simplification des procédures douanières, en particulier aux postes frontaliers importants, notamment le port de Radès et le point de passage de Ras Jdir,
- Le lancement de la mise en œuvre du volet relatif à la modernisation de l'administration des douanes en remplaçant l'application informatique «SINDA» par un nouveau système,
- La ratification de l'accord "de Kyoto amendé" qui vise à simplifier les procédures et à harmoniser les procédures douanières. Cet accord permettra l'atteinte du premier objectif "faciliter les opérations de dédouanement des marchandises".

- La ratification de la convention sur la facilitation des échanges «AFE» de l'Organisation mondiale du commerce, qui vise à accélérer la démobilisation des marchandises en s'appuyant sur les techniques de gestion des risques, le contrôle a posteriori et des décisions anticipées,
- L'activation du système de l'opérateur économique agréé.
- Déploiement du personnel des bureaux des douanes et des équipes du contrôle douanier afin de lutter contre la contrebande,
- L'amélioration de la gestion des marchandises saisies par les services douaniers en incitant les receveurs des douanes à effectuer des ventes, des donations et des opérations de destruction instantanément,
- La motivation des receveurs des douanes à augmenter le taux de recouvrement des créances constatées qui peuvent être recouvrées et interrompre les délais de prescription.

3- Résultats de performance et exécution du budget du programme pour 2019.

3-1- Présentation de l'exécution du budget du programme pour l'année 2019 :

Le total des crédits consommés du programme « Douane » pour l'année 2019 s'est élevé à 342426 mille de dinars contre 330386 mille de dinars de crédits ouverts au titre de la même année de, soit un taux de réalisation de 104%.

Tableau n°3

Exécution du budget programme pour l'année 2019 comparée aux prévisions

Répartition selon la nature de la dépense (crédits de paiement)

Unité : mille dinars

Dépenses	Prévisions 2019		Réalizations 2019 (2)	Réalizations comparées aux prévisions	
	L.F. initiale	L.F. rectificative (1)		Le montant (2)-(1)	Taux de réalisation % (2)/(1)
Dépenses de gestion	286 014	296 756	318 601	21 845	107%
Rémunération	266 340	277 082	283 049	5 967	102%

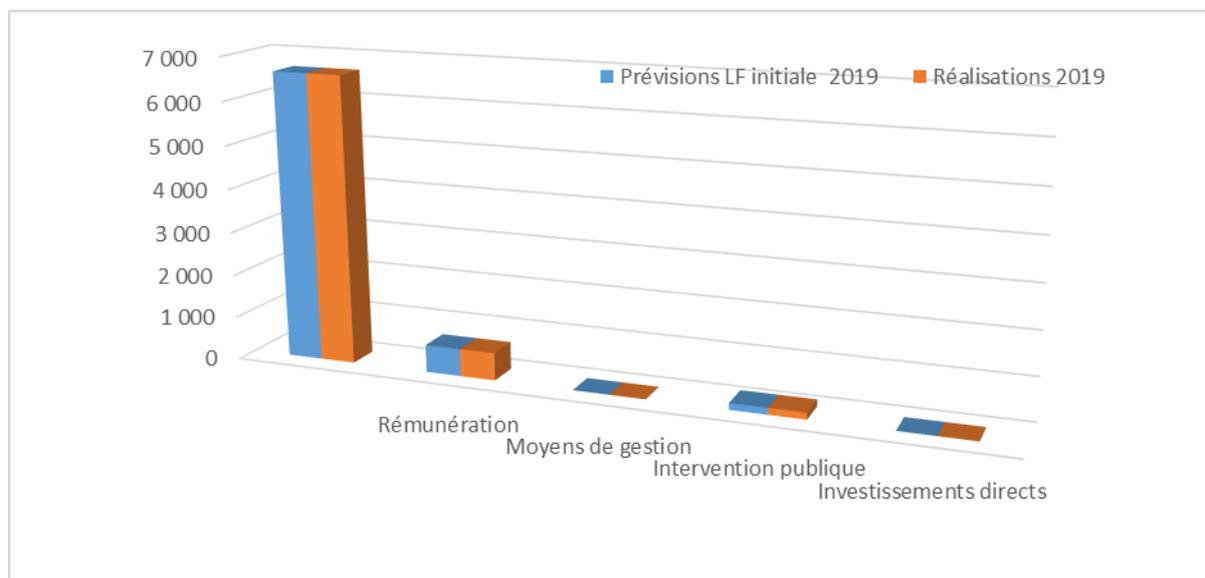
Moyens de services	19 100	19100	30 755	11 655	161%
Intervention publique	574	574	4 797	4 223	836%
Dépenses de développement	33 630	33 630	23825	- 9805	71%
Investissements directs	33 630	33 630	23825	-9805	71%
Sur le budget	33 630	33 630	23152	-10 478	69%
Sur crédits extérieurs affectés			673	673	
Financement public					
Sur le budget					
Sur crédits extérieurs affectés					
Fonds de Trésor					
Total général	319 644	330 386	342426	12040	104%

Sans tenir compte des ressources propres des établissements publics

Graphique n° 3

Comparaison entre réalisations et prévisions du budget de 2019 du programme douane

Répartition selon la nature des dépenses



3.2 Présentation et analyse des résultats de performance pour l'année 2019 :

La valeur prévue des indicateurs a été mise à jour au cours de l'année 2019 et retenue pour comparer les valeurs prévues à celles réalisées en tenant en compte des réalisations de l'année 2018.

Objectif 1.0.1: Faciliter les opérations de dédouanement des marchandises :

Présentation de l'objectif :

La douane est chargée de faciliter les échanges commerciaux au niveau international. Elle est tenue de faire face aux exigences de ces défis en veillant à ce que les procédures douanières soient simplifiées, rapides et sécurisées et d'œuvrer à créer des relations de partenariat avec les entreprises opérant dans le domaine du commerce international. Deux principes sont retenus à savoir la personnalisation des prestations et la confiance en ces institutions. En conséquence, elle est appelée à ajuster le niveau de contrôle selon la gravité des risques.

Parmi les facilités et les simplifications des procédures au niveau des services douaniers, il est à mentionner :

- Les facilités fournies aux acteurs économiques.

- La réduction du nombre de documents et la simplification des procédures pour :
 - Raccourcir les délais.
 - réduire les coûts,
 - Minimiser ou éviter le déplacement,
 - Attribuer le statut d'opérateur économique agréé,
 - Dématérialiser les formalités,
 - Réduire le temps de séjour des marchandises dans les ports et aéroports,
 - et développer une gestion des services basée sur la qualité des services fournis et sur la confiance construite avec les acteurs économiques.

Tableau n°5

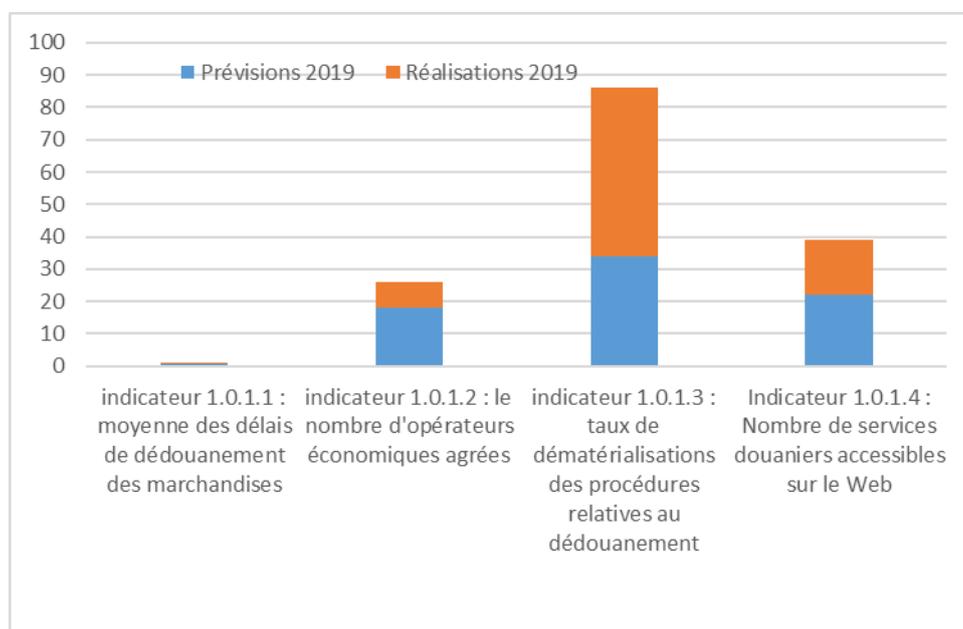
Objectif 1.0.1: Faciliter les opérations de dédouanement des marchandises

Objetif	Indicateur de performance	Unité	Réalisations 2018	Prévisions 2019 (L.F. initiale)	Prévisions 2019 (L.F. complémentaire)	Réalisations 2019	Comparaisons entre 2018 et 2019		Comparaisons entre réalisation et prévisions 2019	
			(1)	(2)	(2)	(3)	(3)-(1)	(3)/(1)	(3)-(2)	(3)/(2)
Objectif 1.0.1: Faciliter les opérations de dédouanement des marchandises	indicateur 1.0.1.1 : délai moyen de dédouanement des marchandises	Jour	0,6	0,56	0,56	0,58	0,02	3%	0,02	-4%
	indicateur 1.0.1.2 : le nombre d'opérateurs économiques agréés	Nombre	13	18	18	8	-5	-38 %	-10,00	-56%
	indicateur 1.0.1.3 : taux de dématérialisations des procédures relatives au dédouanement	taux	52	34	34	52	-	0%	18,00	53%

Indicateur 1.0.1.4 : Nombre de services douaniers accessibles sur le Web	nombre	17	22	22	17	-	0%	-5,00	-23 %
---	--------	----	----	----	----	---	----	-------	-------

Graphique n° 5

Comparaison entre les réalisations et les prévisions des indicateurs de performance de l'objectif 1.0.1: Faciliter les opérations de dédouanement des marchandises



Analyse des résultats :

• Indicateur 1.1.0.1: Délai moyen de dédouanement des marchandises :

Cet indicateur indique la période nécessaire pour l'opération de dédouanement de la date de dépôt des déclarations douanières jusqu'à la date d'octroi de l'autorisation d'enlèvement. C'est un indicateur qui mesure l'atteinte de l'objectif « faciliter le commerce extérieur » en simplifiant les procédures douanières. Cet indicateur est impacté par les procédures mise ou à mettre en œuvre à l'instar de la mécanisation des procédures douanières, l'augmentation du nombre d'opérateurs économiques agréés, la mise en place du nouveau système d'information intégré permettant la numérisation et la modernisation des procédures commerciales et douanières et le déploiement du plan stratégique de modernisation de la douane 2019/2024.

Ce dernier comprend un ensemble de projets qui contribueraient à simplifier le dédouanement, la mise en place du système de contrôle a posteriori et l'entrée en vigueur du manifeste de chargement initial (Décret gouvernemental n ° 1005 de 2018 relatif au contrôle des méthodes de préparation et dépôt du manifeste de cargaison préalable par voie électronique)

En 2019, les délais moyens pour le dédouanement étaient de 0,58 jour, ce qui représente une moyenne générale pour toutes les déclarations douanières. Ce taux comprend les délais de dédouanement par circuit (vert, orange et rouge) et selon le régime douanier (les systèmes de mise à la consommation, les systèmes de transit et les déclarations simplifiées (DAE)).

Les délais moyens de dédouanement varient d'un circuit à l'autre, atteignant 2,12 jours pour le circuit rouge, 0,64 jour pour le circuit orange et zéro jour pour le circuit vert. Les délais moyens pour le dédouanement du circuit rouge affectent le taux général de dédouanement, ce qui nécessite la limitation des déclarations orientés vers ce circuit et la compression des délais de dédouanement des marchandises. La direction générale des douanes suit le rendement des officiers inspecteurs à travers le calcul du délai de dédouanement, le nombre de procès verbal d'infraction douanière et de la valeur du recouvrement des droits et des taxes par officier dans les différents bureaux de la douane.

Le taux moyen de dédouanement est impacté par de nombreux facteurs liés au reste des intervenants, tels que le fournisseur, la société de transport et d'amarrage et toutes les structures et ministères responsables de l'octroi des licences ou des réglementations spéciales nécessaires à la régularisation du dédouanement.

Il y a lieu de signaler que le taux de dédouanement pour l'année 2019 est de 0,58 jour et représente 15,72% de la durée moyenne générale de séjour (de la date d'arrivée des marchandises à la date d'enlèvement du port), qui est estimée à 3,69 jours. Le séjour dans le port de Radès est conforme à la méthodologie approuvée par la banque mondiale dans le rapport Doing Business de l'année 2019 soit 80 heures (3,33 jours). Le taux d'évolution prévu pour les années 2021 et 2022 restera faible soit 0,01, en raison de la marge d'évolution réduite pour la mise en place de nouvelles mesures de facilitation, surtout après avoir atteint le taux de 0,55 jours en 2020. Il faut noter que le classement la Tunisie selon l'indice du commerce frontalier s'est amélioré de 11 points selon le rapport Doing Business de cette année. Désormais, la Tunisie est classée 90^{ème} en 2019 après avoir été classée 101^{ème} en 2018.

La méthodologie utilisée par la direction générale des douanes pour le calcul des délais repose sur trois étapes importantes à savoir : le délai de dépôt (de la date d'arrivée des marchandises à la date du dépôt de la déclaration), le délai de dédouanement (de la date de dépôt de la déclaration à la date de la main levée par les services douaniers) et la période d'enlèvement (de la date de mainlevée à la date de l'enlèvement) et la durée du séjour (à partir de l'arrivée la date de l'enlèvement).

Etape	Année 2017	Année 2018	Année 2019
le délai de dépôt (de la date d'arrivée des marchandises à la date du dépôt de la déclaration)	0,78	0,89	0,83
le délai de dédouanement (de la date de dépôt de la déclaration à la date de la mainlevée par les services douaniers)	0,61	0,6	0,58
la période d'enlèvement (de la date de mainlevée à la date de l'enlèvement)	2,28	2,29	2,28
la durée du séjour (à partir de l'arrivée la date de l'enlèvement)	3,67	3,78	3,69

Dans le cadre de développement des méthodes de calcul du temps de séjour des marchandises au port, la direction générale des douanes a tenu à appliquer la méthodologie élaborée par l'Organisation mondiale des douanes dénommée TRS (Timerelease Study) et soumise aux directions générales des douanes des pays membres de l'organisation. Laquelle méthodologie vise principalement à identifier les manquements qui entravent l'accélération de la sortie des marchandises des ports et la détermination des responsabilités en la matière. Il s'agit de former un groupe de travail qui regroupe tous les acteurs de la chaîne logistique depuis l'arrivée des marchandises jusqu'à leurs enlèvements et qui est chargé de préparer une feuille de route des démarches portuaires et d'intervenir pour surmonter toutes les difficultés. Désormais, le calcul du séjour dans les ports seront conformes à cette méthodologie tout en s'appuyant sur un système informatique élaboré par l'Organisation mondiale des douanes et financé par la Banque mondiale.

- **Indicateur 1.0.1.2 : le nombre d'opérateurs économiques agréés**

Le nombre d'opérateurs ayant obtenu le statut d'opérateur économique agréé a atteint 08 en 2019 contre 18 opérateurs économiques agréés prévus pour la même année. Le nombre total d'entreprises bénéficiant de ce statut a donc atteint 56 entreprises.

Cette situation s'explique par le report d'attribution du statut par le comité de la dernière semaine de décembre 2019 à février 2020, puisque certaines entreprises n'ont pas pu remplir les conditions exigées à la date spécifiée dans la correspondance qui leur est adressée par l'unité d'opérateurs économiques agréés à la direction générale des douanes. Ces entreprises qui en bénéficieront du statut seront incluses dans le rapport annuel de performance pour l'année 2020.

Cet indicateur indique les demandes des opérateurs économiques agréés qui ont été traitées par l'unité des opérateurs économiques agréés. En 2019, les activités réalisées par cette unité ont consisté en :

- L'organisation d'une journée d'information pour faire connaître le statut et son octroi à 21 entreprises le 7 août 2019 (13 en 2018 et 8 en 2019)
- La transmission d'une correspondance adressée aux établissements bénéficiant du statut pour mettre à jour leurs dossiers afin d'engager les opérations d'audit et prendre connaissance des difficultés rencontrées par les opérateurs économiques agréés dans la mise en œuvre de ce programme et des suggestions qui amélioreront leur rentabilité.
- La réalisation d'une série de rencontres avec les entreprises afin de surmonter les difficultés et d'écouter leurs préoccupations.
- La coordination avec les différents bureaux régionaux et direction centrales afin de surmonter les problèmes et difficultés rencontrés par les entreprises bénéficiant de ce statut.
- Des réunions du comité d'attribution du statut d'opérateur économique agréé ayant octroyé le statut à 08 entreprises ont eu lieu le 14 juin 2019 et le 02 juillet 2019.
- Traitement de 82 demandes (tableau ci-joint)

Dans le cadre du programme de modernisation de la douane, l'unité en charge de l'étude des dossiers pour l'attribution du statut d'opérateur économique agréé a été activée depuis début 2016 afin de fournir davantage de facilités aux opérateurs économiques et ce conformément à l'article 118 du code des douanes.

Le code des douanes a également été révisé dans la loi de finances pour l'année 2016 en ajoutant l'article 121 bis portant statut d'opérateur économique agréé. Il y a eu également la publication d'une note n ° 69 de 2016 relative à l'attribution du statut en question.

Le 17 juillet 2018, le décret gouvernemental n ° 2018-612 fut publié fixant les conditions, les procédures et les modalités d'octroi, de suspension et de retrait du statut d'opérateur économique agréé permettant aux entreprises industrielles et commerciales de bénéficier de ce statut. Un guide a été élaboré en rapport avec ce statut et a été publié sur le site Internet de la douane tunisienne.

	Nombre de demandes présentées en 2019	Nombre de demandes étudiées	Nombre de demandes non encore traitées
Entreprises totalement exportatrices	38	32	06
Entreprises industrielles	35	28	07
Entreprises commerciales	30	12	18
Concessionnaires automobiles	04	02	02
Entreprises de services	12	09	03
Entreprises commerciales internationales	03	01	02
Total	120	82	38

- **Indicateur 1.0.1.3 : taux de dématérialisation des procédures relatives au dédouanement**

Le taux de dématérialisation des procédures relatives au dédouanement a atteint 52% du total des procédures liées au dédouanement, contre 34% prévu pour l'année 2019.

Ce taux atteint est jugé important compte tenu des difficultés techniques qui empêchent la concrétisation des propositions de dématérialisation incluses dans le programme de simplification des procédures douanières et fiscales et qui nécessite l'interconnexion des systèmes d'information et l'adoption d'un système intégré d'échange de documents entre les différents intervenants.

La société « Tunisie Trade Net » est considérée comme l'un des intervenants les plus importants dans la réalisation de cet indicateur puisqu'elle contribue à travers une médiation documentaire basée sur la sécurisation de l'échange de données liées aux opérations de commerce international et la numérisation de toutes les procédures liées à l'exportation et à l'importation à atteindre l'objectif « faciliter les opérations de dédouanement ». En conséquence, une matrice a été saisie qui comprend toutes les procédures qui seront numérisées, à l'instar de ce qui a été entériné pour le conseil suprême de l'exportation. Il est suggéré que cette matrice soit adoptée dans le calcul du taux de réalisation de l'indicateur « taux de dématérialisation des procédures relatives au dédouanement ».

Cet indicateur est calculé en divisant le nombre de documents immatériels par le nombre total de documents associés au dédouanement. La valeur souhaitée pour l'année 2019 et prévue dans le projet annuel de performance est 34%. Cependant et considérant les réalisations de 2018 citées dans le rapport annuel de performance de 2018 qui s'élevaient à 52%, les prévisions ont été ajustées dans le projet annuel de performance pour les années 2020, 2021 et 2022 respectivement (71%), (83%) et (89%). Le tableau suivant montre la méthode de détermination des valeurs :

Documents des Procédures Douanières	2017		2018		2020		2021		2022	
	Tot. Dém 60%	Par. Déma 70%	Tot. Dém 70%	Par. Déma 80%	Tot. Dém 85%	Par. Déma 95%	Tot. Dém 94%	Par. Déma 96%	Tot. Dém 96%	Par. Déma 98%
Manifeste Maritime Anticipé	4632		4613							
Manifeste Magasin cale		51378		52464						
Manifeste Aérien	9315		8712	47251						
Taux Déma. Manifeste	68%		78%		90%		94%		96%	
DAE		133446		132909						
DDM		1319191		1375420						
Taux Déma. DDM	69%		79%		90%		94%		96%	
Demande Privilège Fiscal DPF	1639		2551							
Taux Déma. DPF	7%		11%		50%		60%		70%	
Titre de commerce TCE	364526		367517							
Taux Déma. TCE	56%		72%		92%		94%		96%	
Demande Contrôle Technique DCT	13198		12636							
Taux Déma. DCT	54%		54%		80%		85%		90%	
Bon de Sortie DAE		13256		13399						
Hors manifeste		53661		58315						
Manifesté		152591		156292						
Total		219508		228006						
Taux Déma. BS	64%		71%		85%		95%		98%	
Obligation Cautionnée	11392		11494							
Taux de Déma. OC	80%		85%		96%		97%		98%	
DDM / DCT=685	36662		35000							
DDM / TCE= 21,31,33,39,22,15,16	1026253		1330639							
DDM / DPF	118418		118523							
Taux Dématérialisation Procédures Douanières	45%		52%		73%		83%		89%	

- **Indicateur 1.0.1.4 : Nombre de services douaniers accessibles sur le web**

Le nombre total de services sur le site Web en 2019 a atteint 17, contre 20 services à la fin de 2017.

La baisse du nombre de services survenue entre 2017 et 2018 ne peut être considérée comme une baisse des indicateurs de performance mais plutôt l'inverse. Le nouveau site de la douane tunisienne lancé au mois de novembre 2018 a permis de réviser et d'améliorer certains services à l'instar du service « taxation des véhicules » ou le service « tarif intégré » ou d'en supprimer. La nouvelle version du site internet de la douane traduit une évolution en termes de qualité des services fournis et non en termes de nombre de services basés sur une nouvelle perception. Il se caractérise par l'interactivité et la facilité de navigation, car il contient des espaces pour les particuliers et les usagers des douanes (opérateurs économiques, Tunisiens résidant à l'étranger, voyageurs ...) et regroupe toutes les informations et publications en ligne en plus d'un ensemble de services à distance à l'instar du bureau électronique de relation avec le citoyen, et qui permet au citoyen d'interagir directement avec l'unité de communication et les officiers des différents services douaniers au sujet de leurs enquêtes.

Au vu de ce qui a été accompli en 2018, les valeurs prévues pour les années 2020, 2021 et 2022 ont été modifiées en ajoutant annuellement un service. Le tableau suivant récapitule les 17 services disponibles jusqu'à 2019 :

Les services orientés vers les particuliers	Les services orientés vers les professionnels	Les services orientés vers l'ensemble des opérateurs
Situation véhicule (wadh3iyati)	Tarifcation intégrée	Correspondance électronique
taxation des voitures	Demande de renseignement : situation dossier en matière d'origine	Publication officielle de la douane
Calcul de la durée de séjour	Demande de renseignement : situation dossier en matière de valeur	Les ventes par enchères publiques
Demande d'autorisation de conduire un véhicule	Les imprimés en ligne (pour les professionnels)	Application Smart Traveler

Déclaration des effets personnels		Services vidéos des douanes
Déclaration devises		
Les imprimés en ligne (pour les particuliers)		

Objectif 1.0.2 : Lutter contre la fraude commerciale et la contrebande et améliorer le contrôle :

Présentation de l'objectif :

Le développement des échanges commerciaux au niveau mondial a contribué à l'émergence de nouvelles techniques de fraude et de contrebande poussant la direction des douanes à développer ses méthodes de travail dans le domaine de la lutte contre la fraude et la contrebande en :

- Intensifiant les patrouilles de surveillance et de circulation et en optimisant le déploiement et la coordination entre les unités.
- Développant des méthodes et des mécanismes pour cibler les conteneurs et les tracteurs.
- Améliorant la répartition des services de surveillance sur le terrain avec une utilisation optimale des appareils et équipements de haute technologie (par exemple, les scanners mobiles et SENDA Mobile à titre d'exemple).
- Organisant des patrouilles conjointes avec des structures.
- Déployant le plan stratégique de lutte contre la contrebande et le commerce parallèle
- Mettant en œuvre l'application « Contentieux » qui fournit une base de données de contraventions et des procès
- Activant le travail informatif et exploratoire
- Concluant des accords d'échange de données avec plusieurs structures
- Rrenforçant la présence de l'administration des douanes sur Internet, la coordination et la coopération avec les autres départements et administrations et conclure des accords de coopération conjointe concernant la gestion des sites de vente en ligne.
- Renforcement Les capacités des agents de la douane et leur participation effective aux cours de formation continue et recyclant, que ce soit dans le pays ou à l'étranger, pour suivre de près les évolutions internationales en cours, notamment dans le domaine de la lutte contre la fraude commerciale et la contrebande.

La direction générale des douanes attache une grande importance à la lutte contre la fraude commerciale et la contrebande et à affronter davantage les stupéfiants et les substances contrefaites, ainsi que les marchandises de monopole de l'État (tabac, alcool ...) et les marchandises soumises à la règle de la preuve d'origine. Elle œuvre également à augmenter le nombre de rapports concernant les infractions commerciales (la fausse déclaration concernant le type de marchandises - la valeur des marchandises – le contenu des marchandises - l'origine des marchandises – l'importation sans notification ...) et en général le renforcement du contrôle afférent à l'obligation de la déclaration (à l'importation et à l'exportation), ce qui conduit à une augmentation des fraudes commerciales et de change.

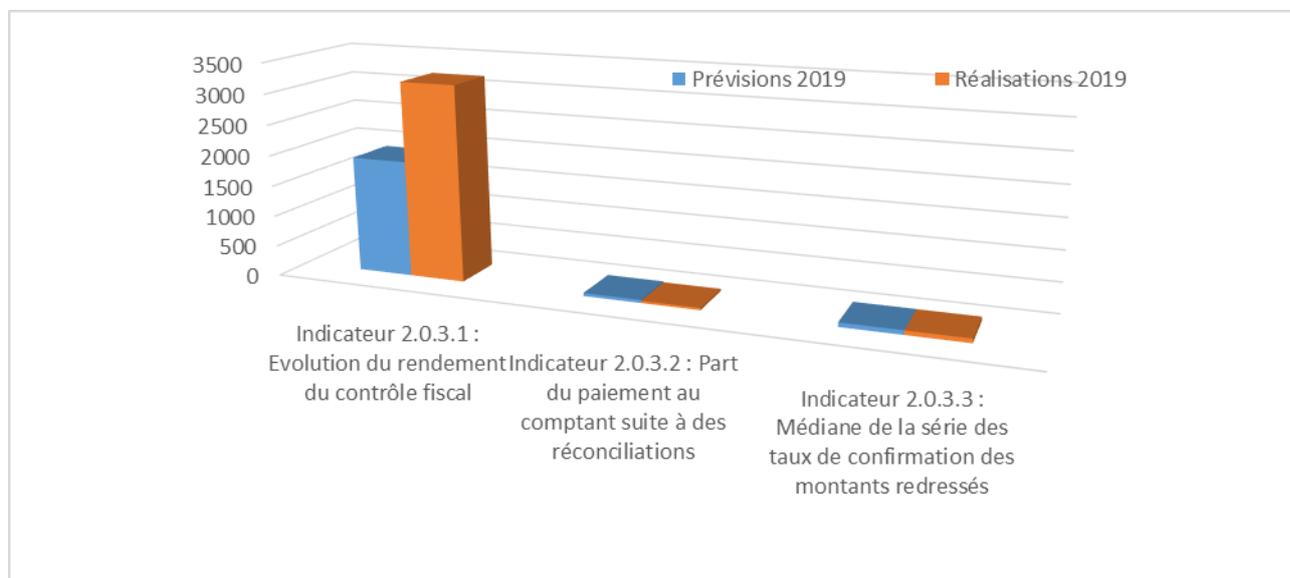
Tableau n°5

Objectif stratégique 1.0.2 : Lutter contre la fraude commerciale et la contrebande et améliorer le contrôle

Objetif	Indicateur de performance	Unité	Réalisations 2018	Prévisions 2019 (L.F. initiale)	Prévisions 2019 (L.F. complémentaire)	Réalisations 2019	Comparaisons entre 2018 et 2019		Comparaisons entre réalisation et prévisions 2019	
			(1)		(2)	(3)	(3)-(1)	(3)/(1)	(3)-(2)	(3)/(2)
commerciale et la contrebande et améliorer le contrôle	Indicateur 1.0.2.1 : Nombre de procès-verbaux pour réduire la fraude commerciale	Nombre	67256	59000	59000	67320	64	0%	8320	14%
	Indicateur 1.0.2.2 : Nombre de procès-verbaux relatifs à la lutte contre la contrebande	Nombre	17589	14300	14300	21993	4404	25%	7693	54%
	Indicateur 1.0.2.3 : Taux de présence effective des brigades de contrôle	Taux	61	62	62	68	7	11%	6	10%

Graphique n° 5

Comparaison entre réalisations et prévisions des indicateurs de performance de l'objectif stratégique 1.0.2 : Lutter contre la fraude commerciale et la contrebande et améliorer le contrôle



Analyse des résultats

- Indicateur 1.0.2.1 : Nombre de procès- verbaux pour réduire la fraude commerciale :

Le nombre de procès- verbaux pour réduire la fraude commerciale en 2019 était d'environ 67320 procès, et le tableau suivant montre le nombre de procès-verbaux enregistrés dans chaque direction régionale pour l'année 2019 comparé à 2017 et 2018 :

Direction régionale	Nombre de procès-verbaux pour réduire la fraude commerciale en 2017	Nombre de procès-verbaux pour réduire la fraude commerciale en 2018	Nombre de procès-verbaux pour réduire la fraude commerciale en 2019
Direction régionale Tunis Sud	31505	37338	25827
Direction régionale Sousse	10769	11218	12553
Direction régionale Sfax	4104	5168	4739

Direction régionale Medenine	1438	1391	1219
Direction régionale Gafsa	539	372	298
Direction régionale Jendouba	1024	979	1169
Direction régionale Tunis Nord	9041	10654	21364
Direction régionale Kasserine	0	136	151
Total	58420	67256	67320

Le nombre de procès-verbaux pour lutter contre la fraude commerciale varie d'une direction régionale à l'autre en raison de la variation de la taille et du nombre de déclarations enregistrées dans chaque direction, que ce soit à l'importation ou à l'exportation, en plus de la localisation géographique de chaque direction régionale, qui est un facteur clé dans la détermination de la nature et la taille des activités économiques.

Il est à noter que le nombre de procès-verbaux de fraude commerciale a connu une augmentation au cours de l'année 2019 par rapport à 2017 et 2018 dans chacune des directions régionales de Sousse, Tunis Nord et Kasserine, alors qu'il a diminué. pour les directions régionales de Médenine, Gafsa, Jendouba et Tunis Sud.

• **Indicateur 1.0.2.2 : Nombre de procès- verbaux relatifs à la lutte contre la contrebande**

Le nombre de procès-verbaux relatifs a la lutte contre la contrebande en 2019 s'élevait à environ 21993 contre 14300 prévus et le tableau suivant indique le nombre procès-verbaux enregistrés dans chaque direction régionale pour l'année 2019 comparé aux réalisations de 2017 et 2018:

Direction régionale	Nombre de procès-verbaux de lutte contre la contrebande 2017	Nombre de procès-verbaux de lutte contre la contrebande 2018	Nombre de procès-verbaux de lutte contre la contrebande 2019
Direction régionale Tunis Sud	849	5402	8954
Direction régionale Sousse	2513	2005	2408
Direction régionale Sfax	3798	2992	2681
Direction régionale Medenine	2122	1910	1729
Direction régionale Gafsa	740	779	991
Direction régionale Jendouba	1220	1616	1550
Direction régionale Tunis Nord	875	1087	1603
Direction régionale Kasserine	1671	1798	2077
Total	13788	17589	21993

L'indicateur « nombre de procès-verbaux relatifs à la lutte contre la contrebande » a connu une augmentation significative en 2019 par rapport à 2017 et 2018. Le taux de croissance a atteint 37% grâce aux efforts déployés par les services douaniers et ce dans le cadre de la stratégie retenue par la direction générale des douanes. Dans le but d'assécher et de maîtriser les sources de la contrebande, la direction générale des douanes s'est appuyée sur l'examen, l'analyse préalable, l'optimisation de l'aspect opérationnel, le renforcement de l'aspect informationnel, l'examen des aspects législatifs afférents à la lutte contre la contrebande et le renforcement de la logistique, tels l'acquisition de voitures à quatre roues motrices, le système mobile «SANAD», un réseau de communication moderne, des scanners pour le contrôle des

voitures et des conteneurs sur la route, et d'autres équipements spéciaux mis à la disposition des équipes de contrôle, ainsi que la prise en charge de l'encadrement et de la formation engendrant un effet dissuasif sur les contrevenants.

● **Indicateur 1.0.2.3 : Taux de présence effective des brigades de contrôle**

La présence effective des unités de contrôle de la douane était d'environ 68% en 2019 tandis que les prévisions étaient de 62%, soit un taux de réalisation de 110%.

Ceci est dû à l'effort déployé en vue d'augmenter le nombre de patrouilles de contrôle malgré la pénurie en effectif pour les équipes de la douane et de matériel roulant pour les équipes de contrôle. A cet égard, la garde nationale a procédé à 29237 patrouilles contre 26284 prévues soit un taux de croissance de 111%.

Année	2016	2017	2018	2019
Nombre patrouilles effectuées par la Garde des douanes	20099	24882	26284	29237

Il est à noter que la méthode de calcul de cet indicateur décrite dans le projet annuel de performance de 2019, a été modifiée en rapportant le nombre de patrouilles effectuées au cours de l'année par le nombre souhaité de patrouilles, permettant de fixer les besoins de la direction de la garde des douanes en ressources humaines et en matériel tout en oeuvrant à améliorer le taux de desserte dans toute la Tunisie.

Objectif 1.0.3 : Améliorer la gestion des marchandises saisies :

1 - Présentation de l'objectif :

Dans le cadre de la lutte contre la fraude commerciale et la contrebande, les efforts des bureaux douaniers ont abouti à la saisie d'une quantité importante de marchandises et de moyens de transport, engendrant l'accumulation de marchandises dans les entrepôts de saisie.

Pour contrecarrer cette situation, la direction générale de la douane a mis en œuvre le plan stratégique à travers la création d'unités régionales à Tunis 1 et 2, Sousse, Médnine et Sfax ; Gafsa et Kasserine pour accélérer le rythme de gestion de la saisie. De même, elle a mis en place des applications informatiques et a affecté du personnel compétent capables de prendre des mesures de bonne gestion visant à :

- Réduire les charges de fonctionnement
- Améliorer la trésorerie de l'Etat
- Protéger les consommateurs
- Améliorer les espaces et les entrepôts dédiés à la saisie
- Appuyer les organisations et associations caritatives et à caractère social

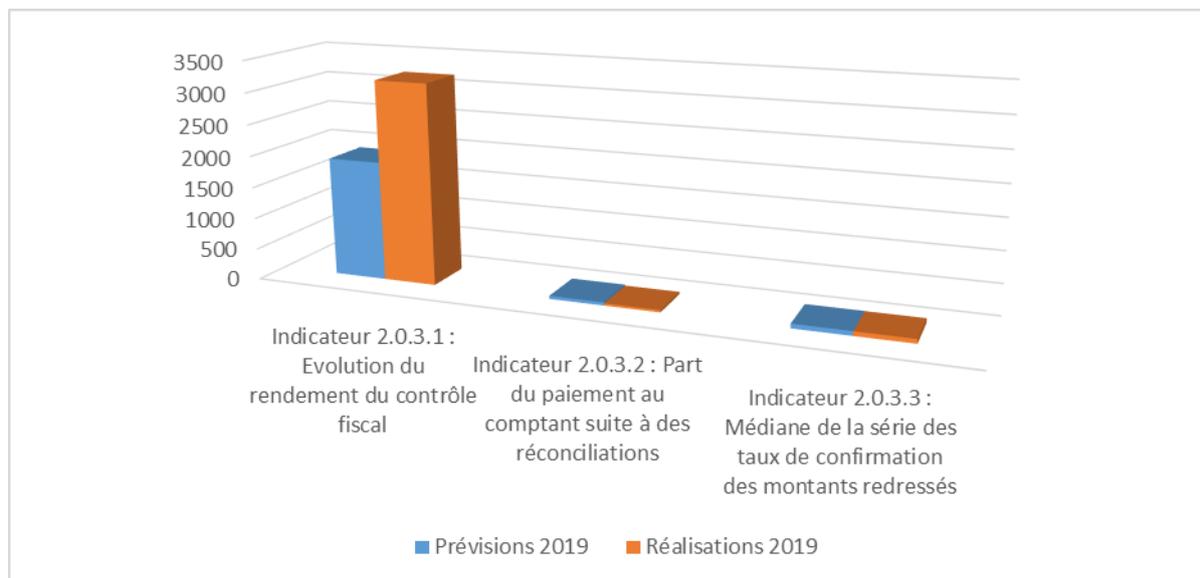
Tableau n°5

Objectif stratégique 1.0.3 : Améliorer la gestion des marchandises saisies

Objetif	Indicateur de performance	Unité	Réalisations 2018	Prévisions 2019 (L.F. initiale)	Prévisions 2019 (L.F. complémentaire)	Réalisations 2019	Comparaisons entre 2018 et 2019		Comparaisons entre réalisation et prévisions 2019	
			(1)	(2)	(2)	(3)	(3)-(1)	(3)/(1)	(3)-(2)	(3)/(2)
Objectif 1.0.3 : Améliorer la gestion des marchandises saisies	Indicateur 1.0.3.1 : Nombre de ventes aux enchères publiques	Nombre	979	1250	1250	1200	221	23%	- 50	-4%
	Indicateur 1.0.3.2 : Nombre de donations	Nombre	878	1350	1350	1102	224	26%	-248	- 0,18 %
	Indicateur 1.0.3.3 : Nombre de procès-verbaux de destruction	Nombre	155	175	175	172	17	11%	- 3	- 0,02 %

Graphique n° 5

Comparaison entre les réalisations et les prévisions des indicateurs de performance de l'objectif stratégique 1.0.3 : Améliorer la gestion des marchandises saisies



Analyse des résultats :

• Indicateur 1.0.3.1 : Nombre de ventes aux enchères publiques :

Le nombre de ventes aux enchères publiques au cours de l'année 2019 a atteint 1200 ventes, alors que les prévisions étaient de 1250, soit un taux de réalisation de - 4%.

Contrairement à ce que les chiffres suggèrent, la baisse du nombre de ventes ne peut être considérée comme une baisse de l'indicateur de performance puisque dans le cadre de maîtrise des dépenses relatives au processus d'enchères, comprenant les frais d'insertion de l'avis dans les journaux, les dépenses de experts qui fixent le prix initial, les dépenses des ouvriers occasionnels et les frais d'agencement, de nombreuses opérations de vente sont fusionnées en une seule opération entraînant ainsi une diminution du nombre total de ventes aux enchères publiques. Le produit des ventes a atteint 124512900 millions de dinars contre 25592786 millions de dinars en 2017 et 104851392 millions de dinars en 2018. Soit un taux de croissance de 15%.

Année	Nombre de ventes	Taux d'évolution	Produit des ventes	Taux d'évolution
2016	868	10%	19730236	1%
2017	1087	25%	25592786	30%
2018	979	-10%	104851392	300%
2019	1200	%18	124512900	15%

On constate à travers ce tableau que le nombre de ventes aux enchères publiques en 2019 a augmenté de 18% par rapport à l'année 2018 ainsi qu'une augmentation du produit des ventes qui a augmenté de 15% sur la même période.

• **Indicateur 1.0.3.2 : Nombre de donations**

Le nombre de donations au cours de l'année 2019 était d'environ 1102 contre 1350 prévues, soit un taux de réalisation de moins 0,18%.

Les raisons de la baisse de cet indicateur sont dues à la diminution du nombre de biens transférables, sachant que les donations afférentes aux produits monopolisés (tabac, alcool ...) n'ont pas été comptabilisés.

• **Indicateur 1.0.3.3 : Nombre de procès- verbaux de destruction**

Le nombre de procès-verbaux de destruction au cours de l'année 2019 s'élevait à environ 172 tandis que les prévisions étaient de 175 opérations de destruction à cause de certaines difficultés pour l'obtention des autorisations de destruction auprès des services concernés (le ministère de la Justice, le ministère de la Santé , le ministère de l'Intérieur ...).

Il est suggéré de supprimer cet indicateur parce que :

- Il n'est pas contrôlable par la direction générale des douanes en raison de la nature des procès-verbaux de destruction liés à l'importation de produits contrefaits et qui ne sont pas conformes aux normes légales à l'instar des procès-verbaux du tabac et de ses dérivés.
- L'indicateur «nombre de procès-verbaux de destruction» contraste l'indicateur «nombre de ventes aux enchères publiques», car plus le nombre de ventes est élevé, plus le volume de marchandises détruites est faible.

En conséquence, il est proposé de supprimer et de modifier cet indicateur.

Objectif 1.0.4. : Améliorer le taux de recouvrement des créances :

1- Présentation de l'objectif :

L'objectif relatif à l'amélioration du taux de recouvrement des créances constatées vise l'amélioration de l'efficacité et la volonté de faire de ces créances une source de revenu pour le trésor public et ce à travers :

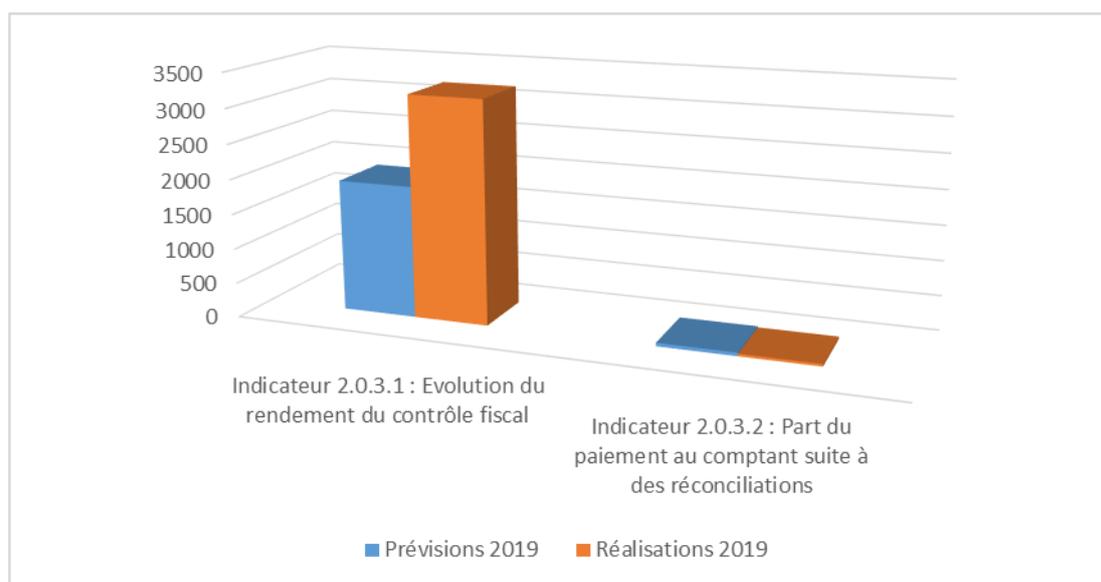
- L'organisation, la sauvegarde et l'amélioration des dossiers de créances constatées
- La délimitation des créances qui risquent d'être prescrites et la mise en œuvre des procédures de poursuites pour arrêter la prescription,
- L'encadrement et la formation des membres de l'unité de recouvrement au niveau des recettes, des directions régionales et de la direction générale,
- L'activation des services d'inspection dans les directions régionales en organisant des visites de terrain pour prendre connaissance de l'avancement des travaux des unités de recouvrement et de suivre leurs activités. L'encadrement des agents contribuerait à une plus efficacité du processus de recouvrement,
- La poursuite des travaux de suivi et d'exécution jusqu'au recouvrement.

Tableau n°5
Objectif stratégique 1.0.4 : Améliorer le taux de recouvrement des créances

Objetif	Indicateur de performance	Unité	Réalisations 2018	Prévisions 2019 (L.F. initiale)	Prévisions 2019 (L.F. complémentaire)	Réalisations 2019	Comparaisons entre 2018 et 2019		Comparaisons entre réalisation et prévisions 2019		
			(1)		(2)	(3)	(3)-(1)	(3)/(1)	(3)-(2)	(3)/(2)	
er le	taux de	Indicateur 1.0.4.1 : Taux de recouvrement des créances constatées	Taux	0.12	0.07	0.07	0.12	-	0%	0.05	71 %

Indicateur 1.0.4.2 : Taux des déclarations objets d'autorisations d'enlèvement dont les droits et taxes n'ont pas été payés	Taux	0.40	0.38	0.38	0.62	0.22	55%	0.24	-63%
---	------	------	------	------	------	------	-----	------	------

Graphique n° 5
Comparaison entre les réalisations et les prévisions des indicateurs de performance de
l'objectif stratégique 1.0.4 : Améliorer le taux de recouvrement des créances



Analyse des résultats:

• **Indicateur 1.0.4.1: Taux de recouvrement des créances constatées :**

Le taux de recouvrement des créances constatées pouvant être payées en 2019 était d'environ 0,12%, alors que les prévisions étaient d'environ 0,07%, soit un taux de réalisation de 171%. Ceci est dû à l'effort particulier qui a été fait malgré la difficulté de recouvrer des créances dans certaines zones géographiques sensibles.

Cet indicateur est calculé annuellement en divisant le montant de recouvrement des créances par le montant total des créances constatées.

La valeur des montants perçus jusqu'en septembre 2019 s'élevait à 5,3 millions de dinars contre 8,5 millions de dinars à la fin d'octobre 2018. Cette baisse est principalement due à la baisse des montants recouverts par la douane de Sousse, qui a atteint 166,67 mille dinars jusqu'à fin octobre 2019 contre 3433050 mille dinars au cours de la même période de l'année 2018. Le tableau suivant présente la valeur des montants de recouvrement pour les trois dernières années:

Les créances recouvrées (mille dinars)	2017	2018	2019
	3222	9054	9389

• Indicateur 1.0.4.2 : Taux des déclarations objets d'autorisations d'enlèvement dont les droits et taxes n'ont pas été payés

Le taux de déclarations objets d'autorisations d'enlèvement dont les droits et taxes n'ont pas été payés en 2019 était d'environ 0,62%, soit un taux de réalisation égal à 61%. Le nombre de ces déclarations, hors les déclarations de type de 733SE, atteignant 8526 sur un total de 1365716 déclarations douanières enregistrées en 2019.

Les raisons du non-paiement des droits et taxes de douane suite à la mainlevée des autorités douanières concernant les marchandises importées se réfèrent aux difficultés financières rencontrées par un nombre de importateurs et de l'exploitation du port par certains importateurs en tant qu'espaces de stockage.

Suite à la réunion de la commission technique des transports tenue le 22 juin 2018, une commission d'intervention rapide dans le domaine d'enlèvement « enlèvement SOS » a été créée au niveau du port de Radès. Laquelle commission est dirigée par le directeur régional du bureau des douanes de Tunis- Sud et composée de représentants du bureau des douanes, de la société tunisienne d'acconage et de manutention et de la fédération nationale des transports. Au niveau du port de Sousse, le même dispositif est mis en place . Ce comité s'est vu confier l'étude du cas par cas concernat la situation des conteneurs pour lesquels une autorisation d'enlèvement a été délivrée et qui n'ont pas été enlevés, celle des conteneurs dont le séjour a dépassé deux mois et 15 jours dans le port et qui n'ont pas dédouanés. Une décision appropriée a été prise à cet égard après la convocation du représentant légal des marchandises.

4. Les orientations futures pour améliorer la performance :

Les orientations futures pour l'amélioration de la performance du programme « Douane » reposent sur de nombreux axes dont les plus importants sont le plan stratégique de modernisation de la douane tunisienne, la réorganisation structurelle et fonctionnelle de la direction générale des douanes et la mise en place du nouveau système d'information qui remplacera le système d'information SINDA :

Le plan stratégique de modernisation de la douane :

Le plan stratégique de modernisation de la douane se décline de la nouvelle vision d'une administration publique au service du citoyen et de l'intérêt général répondant aux exigences du quinzième article de la Constitution de la République Tunisienne du 27 janvier 2014, qui stipule que «L'administration publique est au service du citoyen et de l'intérêt général. Son organisation et son fonctionnement sont soumis aux principes de neutralité d'égalité et de continuité du service public, conformément aux règles de transparence, d'intégrité, d'efficacité et de responsabilité. »

Il vise à faire progresser les performances de la direction douanière aux niveaux organisationnel et opérationnel jusqu'aux plus hauts niveaux de professionnalisme et d'efficacité d'une part et à développer et harmoniser les moyens et mécanismes de son travail aux normes et bonnes pratiques adoptées au niveau international d'autre part, en particulier celles approuvées par l'organisation internationale des douanes à l'instar de l'accord de Kyoto en vue de simplifier et harmoniser la réglementation douanière ratifiée par la République tunisienne conformément à la loi organique n° 2017- 46 du 20 juin 2017 et le cadre des normes «SAFE» pour la sécurité et la facilitation de la chaîne d'approvisionnement mondiale, et le document de «La douane du XXIe siècle» de l'Organisation mondiale des douanes.

Le plan stratégique de modernisation de la douane pour la période de 2019 à 2024 répond à la vision suivante: «Une douane moderne, efficace et ouverte sur son environnement». Cette vision comprend trois objectifs stratégiques, à savoir:

- 1- Soutenir le commerce international et améliorer la compétitivité économique du pays,
- 2- Agir en tant que première ligne de défense du pays et du citoyen contre la contrebande et la fraude commerciale,
- 3- Assurer une fiscalité transparente et équitable.

Ces objectifs reflètent à leur tour la vision de la direction générale des douanes au cours du prochain quinquennat, qui se résume comme suit:

« Nous sommes une administration qui œuvre à lutter contre la fraude commerciale et la contrebande, soutient les efforts de l'État pour protéger l'économie nationale, la société, l'entreprise et le citoyen contre diverses formes de criminalité transnationale et organisée. Elle œuvre pour assurer un recouvrement optimal et équitable des recettes et contribue à concourir à faciliter et sécuriser les échanges licites et créer un climat favorable aux affaires, et à l'investissement ».

Le Plan Stratégique de Modernisation, répond à une architecture pyramidale composée de cinq niveaux qui embrasse un ensemble cohérent d'engagements devant être supportés par la douane tunisienne pendant le quinquennat 2020-2024 à savoir :

- Objectifs stratégiques,
- Piliers stratégiques,
- Catalyseurs stratégiques,
- Programmes stratégiques,
- Initiatives stratégiques.

▪ **La réorganisation structurelle et fonctionnelle de la direction générale des douanes :**

En réponse aux exigences du développement technique et technologique identifiées dans les travaux de la douane et orientés principalement à la lutte contre les courants de contrebande, de fraude commerciale et de circulation illégale de biens et de fonds, et en lien avec le développement des ressources humaines, que ce soit en nombre ou en termes de révision du parcours professionnel des employés de la douane, la direction générale des douanes a entamé la préparation d'un nouveau concept pour son organisation structurelle et fonctionnelle en adoptant le principe de décentralisation (attributions et services) basé sur la gestion des risques afin de rapprocher les services de ceux qui en font la demande et d'améliorer l'efficacité et l'efficacités à la mission fiscale et celle de contrôle confiées aux services douaniers en tenant compte de l'objectif stratégique lié à la facilitation des échanges et la simplification des procédures douanières.

▪ **La mise en place du nouveau système d'information :**

L'acquisition d'un nouveau système d'information dans le cadre du troisième programme de développement des exportations financé par la Banque mondiale figure parmi les futures orientations qui contribueront efficacement à l'amélioration la performance du programme « douane ». Ce système permettra de pallier aux nombreuses lacunes du système actuel tout

en réduisant les délais d'échange de documents administratifs entre les services de la direction générale des douanes et les services des directions régionales, en plus de faciliter l'échange électronique d'informations entre les différents acteurs et opérateurs économiques avec la douane tunisienne. Le nouveau système d'information comprend de nombreuses applications qui contribueront à collecter et analyser des données de diverses sources et ainsi apporter une aide à la prise de la décision.

Programme 2

« Fiscalité »

Mr Sami Zoubaidi, le Directeur Général des Impôts, a été nommé chef du programme Impôts, à partir d'octobre 2016

1- Présentation du programme :

Le programme « Fiscalité » comprend tous les services centraux et externes de la direction générale des impôts. Ses attributions les plus importantes consistent à :

- Assurer la publication des informations fiscales, orienter et accompagner les contribuables,
- Suivre la mise en œuvre des textes législatifs et réglementaires à caractère fiscal et l'assiette des impôts, taxes, redevances et autres ressources fiscales soumises aux dispositions du code des droits et procédures fiscales,
- Lutter contre la fraude fiscale et mettre en place un système d'information permettant de visualiser, d'analyser et d'exploiter les données à caractère fiscal.
- Définir les objectifs du contrôle fiscal, suivre les activités des services extérieurs et coordonner leurs travaux,
- Répondre aux pétitions des assujettis à l'impôt et réexaminer les montants des arrêtés de taxation d'office,
- Suivre les litiges liés à l'assiette de l'impôt et les litiges fiscaux à caractère pénal

Les objectifs et indicateurs de performance du programme :

Le programme « Fiscalité » contribue à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique fiscale du pays pour mobiliser les ressources du Trésor et sa stratégie consiste à soutenir les valeurs auxquelles l'administration fiscale est attachée vis-à-vis des assujettis à l'impôt à savoir l'intégrité, la transparence et l'impartialité, et à œuvrer à une meilleure gouvernance de la gestion administrative et financière et ce conformément aux normes reconnues au niveau international.

Le programme « Fiscalité » vise à atteindre les objectifs suivants :

- **Améliorer la qualité des prestations de services** à travers le développement des services fiscaux et le renforcement de la politique de communication entre l'administration et les assujettis à l'impôt.

Indicateur 2.0.1.1 : taux de réponses instantanées par le centre d'informations fiscales à distance suite aux demandes d'information des citoyens

Indicateur 2.0.1.2 : Nombre de services administratifs intégrés dans l'application informatique dédiés à la gestion des attestations fiscales.

- **Réduire l'évasion fiscale** à travers la restructuration et l'organisation des services de la direction générale de l'impôt et en développant un système d'échange d'informations à des fins fiscales.

Indicateur 2.0.2.1 : Nombre de points de progression du taux de dépôt en matière de déclarations annuelles d'impôt suite à l'intervention des services de contrôle

Indicateur 2.0.2.2 : Evolution du nombre de procès-verbaux d'infractions fiscales pénales

Indicateur 2.0.2.3 : évolution du nombre d'opérations de vérification fiscale.

- **Améliorer le rendement des interventions des services de contrôle** en renforçant l'exploitation du système d'information, en développant le système de gestion administrative et en fournissant des méthodes de travail humaines et matérielles

Indicateur 2.0.3.1 : Evolution du rendement du contrôle fiscal

Indicateur 2.0.3.1 : Part du paiement au comptant suite à des réconciliations

Indicateur 2.0.3.3 : Médiane de la série des taux de confirmation des montants redressés consignés dans arrêtés de taxation d'office par les tribunaux de première instance.

2- Présentation des résultats de la performance du programme pour l'année 2019 :

1.2- Présentation pour l'exécution du budget programme :

Le montant total des crédits consommés du programme de « Fiscalité » pour l'année 2019 s'est élevé à 165117 mille dinars contre 161 434 mille dinars, selon les prévisions de la même année, soit un taux de réalisation de 102%.

Ces crédits se répartissent comme suit :

Dépense de rémunération : 152364 mille dinars soit un taux de réalisation de 100,3%.

Dépenses de moyens de services : 7 785 mille dinars soit un taux de réalisation de 115,2%.

Dépenses d'intervention publique : 1 764 mille dinars soit un taux de réalisation de 1482,4%.

Dépenses d'investissement direct : 3 204 mille dinars soit un taux de réalisation de 2,01%.

Tableau n°1 : Exécution du budget programme pour l'année 2019 comparée aux prévisions

Répartition selon la nature de la dépense (crédits de paiement)

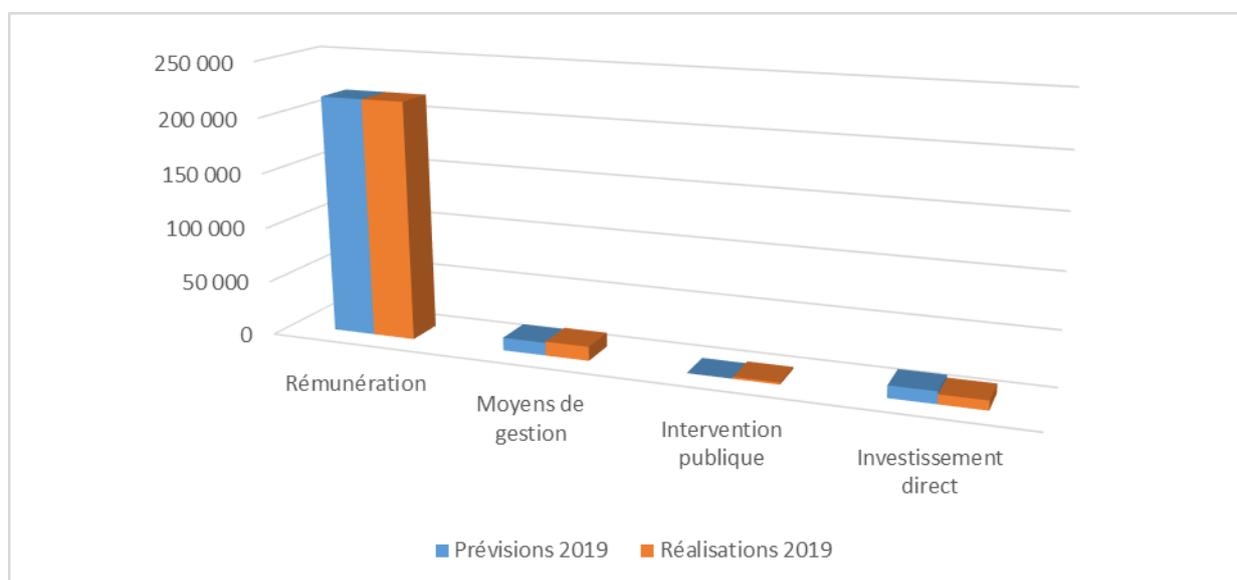
Unité : mille dinars

Dépenses	Prévisions 2019		Réalizations 2019 (2)	Réalizations comparées aux prévisions	
	L.F. initiale	L.F. rectificative (1)		Le montant (2)-(1)	Taux de réalisation % (2)/(1)
Dépenses de gestion	<u>153 734</u>	<u>158 734</u>	<u>161 913</u>	<u>3179</u>	102,0%
Rémunération	146 860	151 860	152 364	504	100,3%
Moyens de gestion	6 755	6 755	7 785	1 030	115,2%
Intervention publique	119	119	1764	1645	<u>1482,4%</u>
Dépenses de développement	<u>2 700</u>	<u>2 700</u>	<u>3 204</u>	<u>504</u>	118,7%
Investissements directs	2 700	2 700	3 204	504	118,7%
Sur le budget	2 700	2 700	3 204	504	
Sur crédits extérieurs affectés	0	0	0	0	
Financement public	0	0	0	0	
Sur le budget public	0	0	0	0	
Sur crédits extérieurs affectés	0	0	0	0	-
Fonds de Trésor	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	
Total général	<u>156 434</u>	<u>161 434</u>	<u>165 117</u>	<u>3 683</u>	102,3%

Sans tenir compte des ressources propres des établissements publics

Graphique n° 1

Comparaison entre réalisations et prévisions du budget de 2019



2- Présentation et analyse des résultats de performance :

Les réformes stratégiques les plus importantes qui ont été réalisées et qui ont un lien direct avec le programme :

Les lois de finances pour les années 2017, 2018 et 2019 comprenaient des mesures visant à simplifier le système fiscal, à instaurer la justice fiscale, à réduire la charge fiscale des entreprises et des particuliers, à lutter contre la fraude fiscale, à soutenir la transparence des transactions financières et à moderniser l'administration fiscale. Dans ce contexte, un certain nombre de mesures ont également été prises pour contribuer à soutenir les objectifs stratégiques du programme « Fiscalité » dont notamment :

- La restructuration et organisation des services de la direction Générale des impôts, unification des tâches de gestion, de contrôle et de recouvrement à moyen terme et création du comité général de la fiscalité, de la comptabilité publique et du recouvrement,
- Le développement du système d'échange de renseignements à des fins fiscales sur demande et développement du système d'échange automatique de renseignements à des fins fiscales,
- Le développement des services fiscaux et renforcement de la politique de communication entre l'administration et les assujettis à l'impôt,

- La réalisation d'un audit externe des services fiscaux conformément aux normes et exigences techniques du système international (TADAT) et élaboration d'un plan d'action pour 2018-2020 visant à mettre les autorités fiscales au niveau des meilleures pratiques internationales,
- La préparation d'un système de sélection des dossiers dans le cadre de la vérification fiscale basée sur la gestion des risques, qui permet la sélection des dossiers les plus rentables,
- La reconsidération de la base documentaire (méthode de listage des contenus, méthode de classification et moteur de recherche (Alfresco)
- La fourniture des manuels des procédures et gestion dans le domaine du contrôle fiscal et des services rendus aux assujettis à l'impôt.
- La mise en place d'un plan d'action pour développer un système informatique permettant aux services fiscaux d'avoir accès aux différents systèmes nationaux (CIN / Ministère de l'Intérieur / Système de la propriété foncière / Ministère des domaines de l'Etat et des affaires foncières.)
- La préparation d'un programme d'acquisition ou de construction des locaux, en tenant compte du regroupement des services et de la proximité des assujettis à l'impôt.

Présentation des activités du programme :

• Réduire le phénomène de l'évasion fiscale

Les services fiscaux ont rendu 15.198 arrêtés de taxation d'office en 2019, pour un total de 1.044.347 millions de dinars contre 11540 arrêtés en 2018, pour un total de 970924 millions de dinars. Cela représente une augmentation de 7,6% de montants et de 31,6% en termes de nombre d'arrêtés.

Les arrêtés de taxation d'office rendus en raison du non-respect par les contribuables des préavis de dépôt de déclaration représentent le pourcentage le plus élevé en nombre soit 10736 arrêtés en 2019 rapportant 394 millions de dinars contre 6075 arrêtés en 2018 d'une valeur de 191 millions de dinars. Se classent ensuite les arrêtés pris à la suite d'une vérification préliminaire avec 3 451 arrêtés et à la suite d'une vérification approfondie avec 589 décisions.

Les arrêtés rendus à la suite des vérifications approfondies sont classés au premier rang en termes de rendement soit 474 millions de dinars en 2019 (contre 592 millions de dinars en 2018), suivis des arrêtés rendus en raison du non-respect des préavis adressés aux assujettis à

l'impôt pour déposer leurs déclarations avec 394 millions de dinars (contre 191 millions de dinars en 2018).

- **Suivi des pétitions des contribuables :**

Au cours de l'année 2019, l'unité du Contentieux Fiscal et des Conciliations Juridictionnelle a étudié les pétitions des contribuables reçues afférentes à la demande de réexamen des arrêtés de taxation d'office et des arrêtés de retrait du régime forfaitaire et des arrêtés prises par les autorités fiscales concernant les demandes de restitution de trop perçus et les nombreux problèmes liés aux domaines de coordination avec les services de recouvrement concernant la constatation et la modification des documents de recouvrement à la suite de décisions judiciaires. L'unité reçoit également des pétitions concernant les procès-verbaux d'examen de constatation des infractions pénales et les demandes de conciliation y afférent.

Au cours de l'année 2019, le nombre de ces pétitions a atteint 573, dont environ 259 ont été étudiées et 273 ont été renvoyées à la commission pour réexaminer les arrêtés de taxation d'office concernant le suivi des situations fiscales, dont 84 à la demande de la commission. et 189 à l'initiative de la direction générale des impôts.

La commission de réexamen des arrêtés de taxation d'office a rendu 332 avis portant sur les pétitions relatives au réexamen des arrêtés de taxation d'office dont aucun jugement de fond n'a été rendu en raison de l'expiration du délai légal d'opposition ou le refus d'opposition sur la forme. A cet égard, elle a enteriné 50 assiettes de taxation, a recommandé la révision de taxation pour 91 dossiers et a considéré 36 dossiers hors de son champ de compétence, en raison soit de la publication de jugements judiciaires sur le fond du litige, soit la pétition ne portait pas sur la taxation d'office ou le dépassement du délai de cinq ans pour les pétitions adressées directement à la commission.

12 arrêtés d'annulation et 79 arrêtés d'amendement ont été rendus dans le cadre du suivi des recommandations de la commission de révision des arrêtés de taxation d'office,.

- **En ce qui concerne la rationalisation des interventions des services de contrôle et l'augmentation de leur efficacité**

Dans le cadre de la mise en œuvre de son programme annuel de formation pour développer les qualifications des ressources humaines et leur permettre de suivre les évolutions de la législation fiscale, la direction générale des impôts en coordination avec l'Ecole Nationale des Finances et certaines organisations internationales (OCDE, FMI et credaf DGFIP) a organisé 209 sessions de formation au profit de 4617 cadres et agents sur le programme spécial, soit un taux de réussite de 77%.

	Nombre de sessions de formation	Nombre de participants	Principaux thèmes
Participation au programme spécial	124	4188	Techniques de vérification approfondie, techniques de vérification préliminaire, nouveautés de la lois des finances pour l'année 2019, contrôle des avantages fiscaux en matière des droits d'enregistrement, audit du système de management de la qualité ISO 900., fixation du résultat fiscal, déontologie, lecture et analyse des états financiers et leur utilisation dans les audits, les raisons d'exclusion de la comptabilité et les méthodes de contrôle du chiffre d'affaire, le système électronique de données, d'analyse et de recherche lié à l'identification des fichiers selon les risques (SEDAR)
Participation au programme de coopération internationale	36	168	<p>1. (02) Missions et stages dans le cadre de la coopération tuniso-française</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stage sur la formation des inspecteurs des finances publiques • Une visite pour prendre connaissance de l'expérience française en matière d'élargissement de la base d'imposition <p>2. Dix-sept (17) sessions de formation, missions et rencontres dans le cadre de la coopération avec l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participation à la sixième réunion tenue en France du cadre global du projet de lutte contre l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices BEPS. • Participation à la 31^{ème} réunion du groupe d'évaluation par les pairs au colloque international tenu en France sur la transparence et l'échange d'informations à des fins fiscales.

		<ul style="list-style-type: none"> • La sixième réunion de l'initiative africaine portant discussion des moyens de renforcement de la coopération internationale dans le domaine de l'échange d'informations à des fins fiscales pour lutter contre les flux financiers illicites en raison de leur impact sur la mobilisation des ressources nationales au Burunda. • 03 sessions de formation sur le recouvrement des dettes fiscale en Tunisie • Participation à la septième réunion du cadre global du projet BEPS tenue en France • Session de formation sur le critère de bénéficiaire en Tunisie • Participation à la réunion du groupe de travail n ° 11 tenue en France sur la planification fiscale agressive, prévue au point 12 du programme de lutte contre le phénomène d'évasion fiscale par l'érosion de base d'imposition et le transfert de bénéfices "BEPS". • Participation à la réunion du groupe de travail n ° 1 sur les conventions fiscales pour éviter la double imposition et les questions liées à l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices BEPS en France. • Participation à la septième conférence des autorités compétentes du Forum mondial sur la transparence et l'échange d'informations à des fins fiscales tenue en France et participation à une séance de travail avec les autorités françaises spécialisées dans le domaine de l'échange d'informations à des fins fiscales. • Participation à un atelier sur la discussion des conventions internationales à Dakar - Sénégal. • Participation à la 23^{ème} réunion du 11^{ème} groupe de travail émanant du programme d'érosion de la base d'imposition et
--	--	---

		<p>le transfert de bénéfices.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participation à la réunion du groupe de travail n ° 1 tenue en France sur les conventions fiscales pour éviter la double imposition et les questions liées à l'érosion de la base d'imposition et le transfert des bénéfices autour de l'axe de l'économie numérique. • Participation aux travaux de la 33^{ème} réunion du groupe d'évaluation par les pairs du Forum international sur la transparence et l'échange international d'informations. • Participation à la 12^{ème} réunion du Forum international sur la transparence. • Participation à la 11^{ème} réunion du groupe de travail émanant du programme d'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices. <p>3. Sessions de formation et missions dans le cadre de la coopération avec le Fonds monétaire international pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participation à un atelier tenu au Koweït sur la politique et l'administration fiscales: théorie et pratique • Participation à une session de formation organisée au Koweït sur la gestion des performances dans les administrations fiscales <p>4. Réunions dans le cadre de la coopération avec le Centre de rencontres et d'études des dirigeants des administrations fiscales CREDAF</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participation aux travaux d'un groupe de travail sur « la recherche de la matière fiscale : enquêtes et suivi des transactions électroniques». • Participation aux travaux du groupe de travail sur les
--	--	--

		<p>exigences de contrôle des systèmes d'information.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participation à la première réunion des dirigeants des administrations fiscales, organisée par le Forum de l'administration fiscale africaine (ATAF) en partenariat avec la direction générale des impôts au Maroc. • Participation à la troisième réunion régionale tenue au Sénégal sur le cadre global du programme de lutte contre le phénomène d'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices vers les pays francophones. <p>5. Sept (07) participations aux réunions organisées par l'Institut d'économie douanière et fiscale IEDF en Algérie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participation à la réunion du Conseil d'Administration de l'IEDF lors de sa première session ordinaire et à la commission d'examen oral de sélection des étudiants d'une promotion exceptionnelle de l'IEDF et à la réunion conjointe entre l'IEDF et l'IFID • Présentation de 03 conférences en Algérie sur l'impôt sur la valeur ajoutée dans le système fiscal tunisien, la vérification fiscale et les impôts directs • Participation à la réunion du Conseil d'Administration de l'Institut d'économie douanière et fiscale d'Algérie lors de sa deuxième session ordinaire et au commission d'examen oral de sélection des étudiants de la 38^{ème} promotion de l'Institut. • Participation à la réunion du Conseil d'administration de l'IEDF lors de sa troisième session ordinaire. <p>6. Participations à d'autres organisations et pays dans le cadre de la coopération internationale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un colloque sur l'expérience de développement de la Chine.
--	--	---

			<ul style="list-style-type: none"> • The third doing business technical deep dive • Un atelier sur la planification stratégique dans le cadre de la mise en œuvre du programme FIRST, en coopération avec le ministère des Finances • Participation à la réunion du programme de formation FIRST
Participation au programme de formation conjoint entre les différents services du ministère des Finances	49	261	<p>Le système d'information de suivi des performances, la formation des formateurs et ingénierie de formation, nomenclature budgétaire, quelle gestion publique au regard des dispositions de la nouvelle loi organique du budget, un atelier de travail entre le pôle judiciaire économique et financier et les directions sous al tutelles du ministère des finances, la sécurité de l'information, la mise en place et le développement de systèmes d'information intégrés 1^{er} niveau, numérisation et modernisation de l'administration, la gestion du budget par objectifs: les concepts les plus importants et présentation générale, la gestion du budget par objectifs: le contrôle, une journée de formation sur la déclinaison opérationnelle des programmes, la gestion du budget par objectifs: le pilotage du programme, la gestion du budget par objectifs: le cadre des dépenses à moyen terme, Accès à l'information en Alissa, l'anglais pour les domaines économique et financier , management et pratiques gagnantes d'équipe (Coaching et pratiques gagnantes d'équipe), communication pédagogique, le renforcement des capacités des femmes dans le domaine du leadership, des soft skills et de la communication, un atelier sur les scénarios futurs pour préparer une stratégie de développement pour réduire les émissions de carbone dans le secteur de l'énergie en Tunisie, un atelier sur les prix et la fiscalité dans le secteur de l'énergie, le système de gestion électronique du courrier enregistré et archivage</p>

			électronique, un séminaire scientifique sur « où va le régime de l'exportation », un atelier sur le manuel des procédures liées à l'attribution et au suivi des avantages financiers stipulés dans le code d'investissement, le projet de la nouvelle loi organique du budget, l'intelligence artificielle, la stratégie nationale pour l'emploi, un séminaire sur le développement de la mobilité du personnel, un atelier sur l'organisation des premières réformes pour améliorer le climat des affaires en coopération avec l'American Millennium Challenge Corporation (MCC), une journée d'étude sur la formation en comptabilité et l'examen national pour l'obtention du certificat d'études supérieures de révision comptable, un séminaire sur la réintégration des migrants tunisiens de retour en Tunisie.
Total	209	4617	

Objectif 2.0.1 : Améliorer la qualité des prestations de services

Présentation de l'objectif :

Ces indicateurs ont été adoptés compte tenu de l'importance du rôle de l'administration dans l'orientation et l'information des citoyens à se conformer scrupuleusement au devoir fiscal d'une part et à offrir les meilleures conditions de prestation des services administratifs en améliorant la qualité des l'accueil et en réduisant les délais de prestation des services d'autre part.

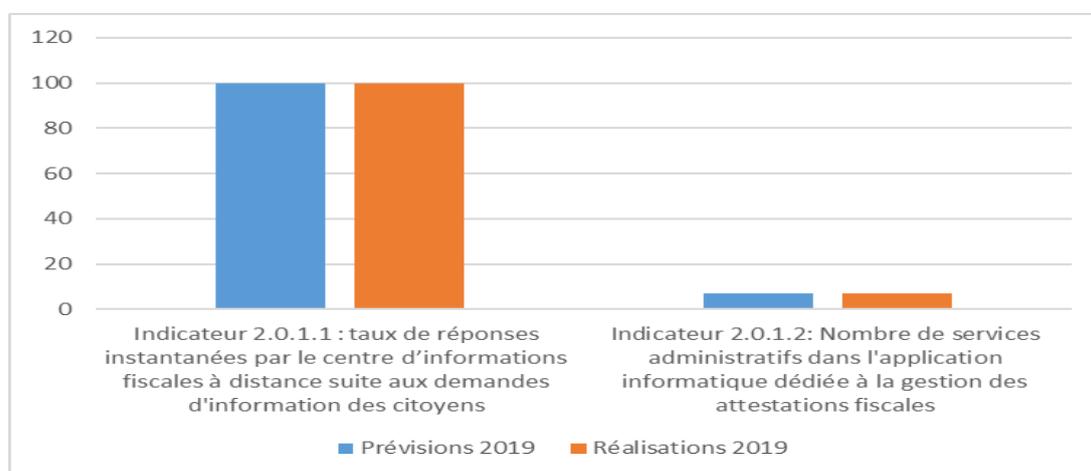
Tableau n°5

Objectif stratégique 2.0.1 : Améliorer la qualité des prestations de services

Objetif	Indicateur de performance	Unité	Réalisations 2018	Prévisions 2019 (L.F. initiale)	Réalisations 2019	Comparaisons entre 2018 et 2019		Comparaisons entre réalisation et prévisions 2019	
			(1)	(2)	(3)	(3)-(1)	(3)/(1)	(3)-(2)	(3)/(2)
la qualité des prestations de services	Indicateur 2.0.1.1 : taux de réponses instantanées par le centre d'informations fiscales à distance suite aux demandes d'information des citoyens	%	99,93	100	99,9	0	0	-0,1	0
	Indicateur 2.0.1.2: Nombre de services administratifs dans l'application informatique dédiée à la gestion des attestations fiscales	Nombre	8	7	7	-1	-13	0	0

Graphique n°

Comparaison entre réalisations et prévisions des indicateurs de performance de l'objectif stratégique 2.0.1 : Améliorer la qualité des prestations de services



Analyse et interprétation des résultats obtenus par rapport aux prévisions pour l'année 2019:

Indicateur 2.0.1.1 : Taux de réponses instantanées par le centre d'information fiscale à distance suite aux demandes d'information des citoyens

L'objectif a été atteint avec un taux de 99,9%, car le nombre d'appels téléphoniques reçus par le centre au cours de l'année 2019 a atteint 18317 appels auxquels on a répondu en temps opportun à 17314. Malgré cette évolution, le centre se plaint de nombreuses difficultés structurelles qui affectent négativement le fonctionnement de ses travaux et qui consistent en la pénurie des cadres chargés de répondre aux appels téléphoniques (10 agents en 2019 contre 12 agents en 2018) et le refus des cadres à rejoindre le centre.

Dans le cadre du programme Tunisia First qui vise à moderniser l'administration fiscale en Tunisie, une équipe d'experts en informatique et en gestion a entrepris, dans un premier temps, une mission d'audit du centre portant sur les aspects organisationnels et logistiques. Les carences seraient corrigées au cours de l'année 2020.

Indicateur 2.0.1.2: Nombre de services administratifs dans l'application informatique dédiée à la gestion des attestations fiscales

L'objectif a été atteint à 100%, puisque 07 attestations ont été inclus dans l'application informatique de la gestion des attestations fiscales.

Objectif 2.0.2 : Réduire l'évasion fiscale

Présentation de l'objectif :

Cet objectif permet d'évaluer le degré d'efficacité de la politique de lutte contre l'évasion fiscale et son impact sur les redevables d'impôts dans le cadre du respect de leur devoir fiscal d'une façon spontanée. Cet objectif s'inscrit dans le cadre de la maîtrise des équilibres budgétaires et la garantie de la soutenabilité du budget.

Tableau n°5

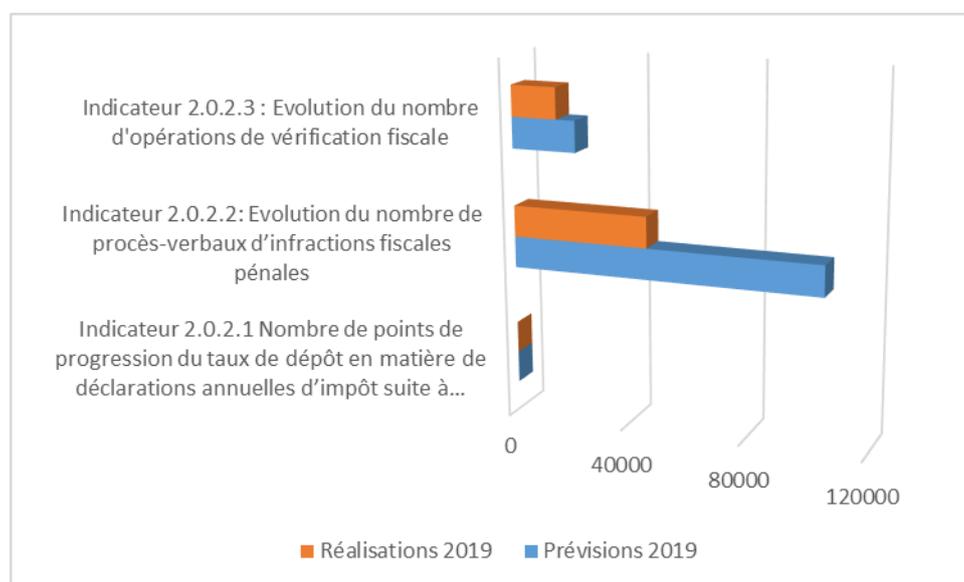
Objectif stratégique 2.0.2 : Réduire l'évasion fiscale

Objectif	Indicateur de performance	Unité	Réalisations 2018	Prévisions 2019 (L.F initiale)	Réalisations 2019	Comparaisons entre 2018 et 2019		Comparaisons entre réalisation et prévisions 2019	
			(1)	(2)	(3)	(3)-(1)	(3)/(1)	(3)-(2)	(3)/(2)
2.0.2 : Réduire l'évasion	Indicateur 2.0.2.1 Nombre de points de progression du	Nombre	18,1	20	18,6	0,5	3%	-1,4	-7%

taux de dépôt en matière de déclarations annuelles d'impôt suite à l'intervention des services de contrôle									
Indicateur 2.0.2.2: Evolution du nombre de procès-verbaux d'infractions fiscales pénales	Nombre	44050	105000	46166	2116	5%	-58834	-56%	
Indicateur 2.0.2.3 : Evolution du nombre d'opérations de vérification fiscale	Nombre	15690	22000	15477	-213	-1%	-6523	-30%	

Graphique n° 5

Comparaison entre réalisations et prévisions des indicateurs de performance de l'objectif stratégique 2.0.2 : Réduire l'évasion fiscale



Analyse et interprétation des résultats obtenus par rapport aux prévisions pour l'année 2019 :

Indicateur 2.0.2.1 Nombre de points de progression du taux de dépôt en matière de déclarations annuelles d'impôt suite à l'intervention des services de contrôle

L'objectif a été atteint au taux de 97%, puisque l'écart enregistré est de 18,6 points contre un écart prévu de 20 points.

Indicateur 2.0.2.2: Evolution du nombre de procès-verbaux d'infractions fiscales pénales

L'objectif a été atteint au taux de 44%, puisque 46166 infractions ont été constatées au cours de l'année 2019 contre 105000 prévues pour la même année.

Indicateur 2.0.2.3 : Evolution du nombre d'opérations de vérification fiscale

Le taux de réalisation est de 70,35% en considérant 15477 notifications des résultats de vérifications tandis que l'objectif souhaité a été fixé à 22000 notifications. Ce résultat incombe aux efforts déployés au cours de l'année 2019 pour régulariser les opérations de vérifications réalisées au cours de la période 2015-2017 et qui n'ont pas été finalisées à la fin de l'année 2018.

Objectif 2.0.3 : Améliorer le rendement des interventions des services de contrôle

Présentation de l'objectif : orienter les interventions des services de contrôle fiscal vers les secteurs et les activités et les assujettis à l'impôt dont la contribution fiscale n'a pas atteint le niveau requis en comparant eu égard à l'importance de l'activité.

Référence de l'objectif : cet objectif s'inscrit dans le cadre de la maîtrise des équilibres budgétaires et la garantie la soutenabilité du budget

Les indicateurs permettent de mesurer le taux d'évolution de la rentabilité financière des services de contrôle d'une manière générale et d'une manière spécifique, de mesurer la capacité de ces services à convaincre l'assujetti à l'impôt de conclure un accord suite aux opérations de contrôle en assurant toutes les garanties législatives et éviter les excès dans la détermination de la base d'impôt. Ces indicateurs permettent également de déterminer le taux moyen de confirmation des montants inscrits dans les décisions de taxation d'office par les tribunaux.

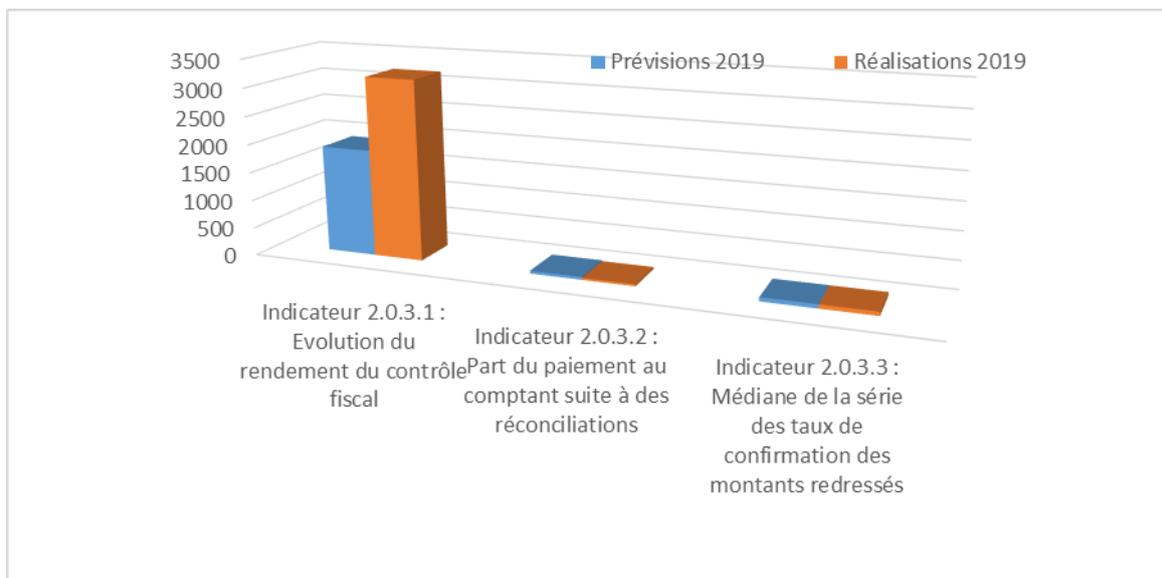
Tableau n°5

Objectif stratégique 2.0.3 : Améliorer le rendement des interventions des services de contrôle

Objectif	Indicateur de performance	Unité	Réalisations 2018	Prévisions 2019 (L.F initiale)	Réalisations 2019	Comparaisons entre 2018 et 2019		Comparaisons entre réalisation et prévisions 2019	
			(1)	(2)	(3)	(3)-(1)	(3)/(1)	(3)-(2)	(3)/(2)
contrôle	Indicateur 2.0.3.1 : Evolution du rendement du contrôle fiscal	Million de dinars	2729	1900	3200	471	17%	1300	68%
	Indicateur 2.0.3.2 : Part du paiement au comptant suite aux réconciliations	%	31,8	50	35,3	3,5	11%	-14,7	-29%
	Indicateur 2.0.3.3 : Médiane de la série des taux de confirmation des montants redressés consignés dans les arrêtés de taxation d'office par les tribunaux de première instance	%	70,35	72	70,4	0.05	99.9%	-1,6	-2.2%

Graphique n° 5

Comparaison entre réalisations et prévisions des indicateurs de performance de l'objectif stratégique 2.0.3 : Améliorer le rendement des interventions des services de contrôle



Analyse et interprétation des résultats obtenus par rapport aux prévisions pour l'année 2019:

Indicateur 2.0.3.1 : Evolution du rendement du contrôle fiscal

Le taux de réalisation a été de 168% puisque le rendement du contrôle a atteint 3.200 millions de dinars contre un rendement prévu de 1.900 millions de dinars et ce grâce au développement du rendement du contrôle fiscal à la direction des grandes entreprises, à l'amélioration des conditions de suivi sur le terrain et à l'adoption du système de gestion des risques pour la sélection des dossiers fiscaux faisant l'objet du programme de contrôle fiscal.

Indicateur 2.0.3.2 : Part du paiement au comptant suite aux réconciliations

Le taux de réalisation est de 70,6%, car le part de paiement au comptant a atteint 35,3%, contre des prévisions s'élevant à 50%.

Indicateur 2.0.3.3 : Médiane de la série des taux de confirmation des montants redressés consignés dans les arrêtés de taxation d'office par les tribunaux de première instance

Le taux de réalisation a été de 99,08% puisque la médiane de la série des taux de confirmation des montants redressés consignés dans les arrêtés de taxation d'office par les tribunaux de première instance était de 70,4%, contre 70,35% en 2018.

L'évolution de l'indicateur est attribuée à l'adoption d'une nouvelle méthode de calcul reflétant plus clairement et plus précisément la réalité de la répartition des taux approuvés par les tribunaux de première instance entre les différents centres régionaux de contrôle des impôts.

Les orientations futures pour améliorer la performance

Objectifs	Interventions	Activités
Objectif 2.0.1 : Améliorer la qualité des prestations de services	Préservation de l'attestation de certification des normes de qualité ISO 9001 obtenue par 25 bureaux de contrôle d'impôt	A4 : Prestation des services, suivi et appui aux structures des centres régionaux
	Finalisation des opérations liées au projet d'obtention de certification des normes de qualité à la direction des grandes entreprises	
	Intégration d'un nombre de services dans l'application informatique de gestion des attestations fiscales	
	Sondages d'opinion concernant le niveau de satisfaction des usagers des bureaux de contrôle des impôts concernés par la mise en place du système de qualité de gestion ISO 9001	
	Renforcement de la politique de communication et d'échange entre l'administration et les redevables et développement des services fiscaux pour les mettre en ligne	
Objectif 2 .0.2: Réduire l'évasion fiscale	Création de nouveaux centres de contrôle des impôts.	A1 : Pilotage, encadrement et appui des services d'impôts,
	Finalisation des opérations liées au projet de la modernisation de l'administration fiscale (Tunisia First) dont l'objectif est d'hisser les services fiscaux un niveau des pratiques internationales (programme 2018-2020).	
	Continuation de la campagne de sensibilisation en dehors du cadre de contrôle pour ancrer la culture fiscale chez les contribuables et les encourager à accomplir leur devoir fiscal spontanément	A3 : Le contrôle de la conformité fiscale
	Finalisation des travaux relatifs au projet d'approbation du dispositif d'enregistrement des opérations pour les entreprises de consommation sur place	

Objectif 2.0.3 : Améliorer le rendement des interventions des services de contrôle	Finalisation des travaux Tunisia First dont l'objectif est d'hisser les services fiscaux un niveau des pratiques internationales (programme 2018- 2020).	A2 : La maîtrise de la gestion des dossiers fiscaux ayant un enjeu budgétaire important
	Finalisation des travaux relatifs au projet d'échange en temps réel et automatique des informations avec les structures du ministère des finances et conclusion d'accords dans le même but avec les structures gouvernementales d'autres ministères	
	Préparation des guides sectoriels	
	Renforcement des procédures de vérification fiscale et la mise en place d'une application pour le scoring des dossiers selon les risques.	
	Renforcement des compétences des RH pour suivre les nouveautés du droit fiscal en collaboration avec l'ENF et autres organisations mondiales (FMI, OCDE, CREDAF, DGFIP concernant la coopération internationale .	

Le programme
« Comptabilité publique »

Monsieur **Rafik CHOUCHAN**, Directeur général de la Comptabilité Publique et du Recouvrement a été nommé en 2019 responsable du programme "**comptabilité publique**"

1. Présentation du programme et de sa stratégie :

- Le programme « Comptabilité publique » œuvre à développer des moyens de gestion et établir des mécanismes et des procédures pour améliorer le recouvrement des ressources, de rationaliser des circuits de paiement des dépenses publiques et la tenue des comptes publics conformément aux critères de transparence, de précision et de sincérité.

Ce programme repose sur trois principales procédures :

- Le suivi du rendement en établissant des objectifs mesurables et en faisant le suivi de leur réalisation en fonction d'indicateurs.
- Le développement de la méthodologie par les contrats objectifs et de programmes entre le responsable du programme et les responsables du niveau intermédiaire, puis entre les responsables du niveau intermédiaire et les différents intervenants au niveau opérationnel.
- L'adoption du dialogue de gestion lors de la définition des objectifs et indicateurs de performance.

Les priorités du programme « Comptabilité publique » sont :

En vue de converger vers une administration publique moderne et rechercher l'efficacité et la transparence, la direction générale de la comptabilité publique et du recouvrement s'emploie à rationaliser la mission de recouvrement des dettes fiscales et d'autres ressources au profit du budget de l'État.

La Direction Générale de Comptabilité Publique et du Recouvrement s'emploie à revoir le rôle du comptable public dans le paiement des dépenses budgétaires selon l'approche programmatique en révisant les méthodes de contrôle et les documents justificatifs des dépenses. Il y va de même pour l'adoption de la nouvelle nomenclature conformément à la gestion du budget par objectifs.

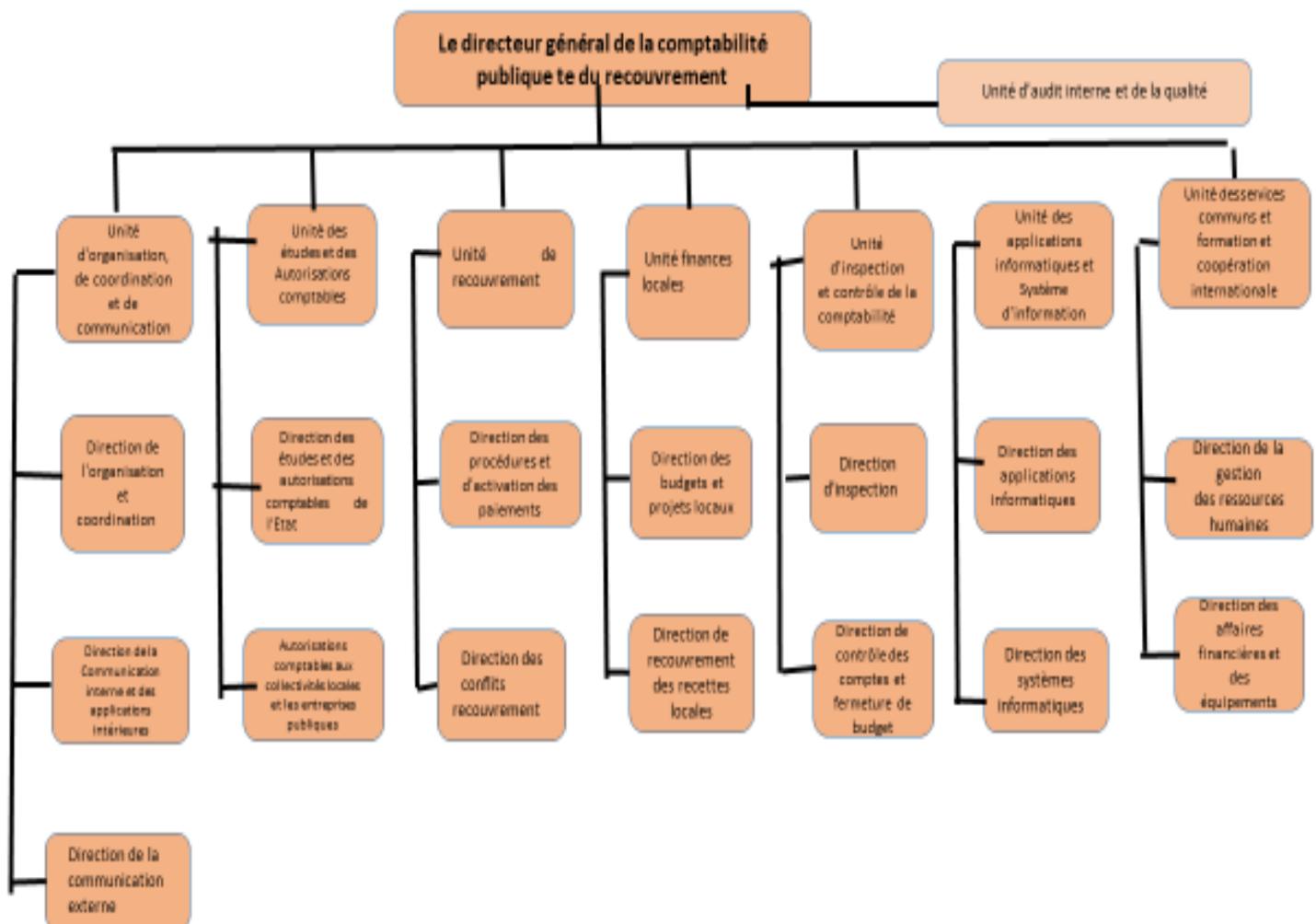
Dans un contexte de rareté des fonds, la maîtrise des itinéraires de tirage des chèques et de collecte rapide des fonds sur un seul compte est devenue une priorité pour la comptabilité publique.

D'autre part, la direction générale de la comptabilité publique et du recouvrement continue à réaliser l'étude visant à établir un nouveau système comptable inspiré des normes internationales qui permet de fournir, dans les meilleurs délais, des informations comptables complètes et fiables, présente la situation financière des structures publiques d'une manière transparente et permet de suivre l'exécution du budget.

Cartographie de la déclinaison opérationnelle du programme « Comptabilité publique »

La cartographie du programme :

Les services centraux de la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Recouvrement



Les services externes de la DGCPR

Les centres comptables du pays à caractère nationale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Trésorerie Générale de la Tunisie. ▪ La Paierie Générale des Dépenses. ▪ Les paieries départementales des dépenses ▪ Le Magasin des timbres fiscaux. ▪ Le Centre d'appels de gestion des infractions routières des pénalités et sanctions financières. ▪ La Recette des ventes et gestion des marchandises saisies à Sidi Rézig.
Les centres comptables régionaux du pays	TRF régionaux Recettes des conseils régionaux Paierie chez municipalité tunis
Les postes comptables de l'Etat à juridiction locale	Recettes des finances Recettes de gestion des EPA Pôle de recouvrement des grandes entreprises Pole de recouvrement PME Centre de recouvrement recettes publiques à distance Recettes enregistrement des contrats des entreprises Recettes municipales Centres (postes) comptables de recouvrement des recettes des matières

II. Présentation générale des réalisations stratégiques du programme:

Le recouvrement :

Afin d'améliorer la rentabilité du recouvrement des créances publiques constatées et d'optimiser les procédures de recouvrement, la direction générale de la comptabilité publique et du recouvrement a toujours opté pour la démarche par objectifs et s'est employée à atteindre l'efficacité au niveau du recouvrement des ressources du budget de l'État, notamment des créances fiscales et non fiscales. Des résultats positifs ont été enregistrés au cours de l'année 2019 :

Les résultats les plus importants de recouvrement des recettes générales de l'Etat :

Recettes générales fiscales	Recettes (millions de dinars)		Evolution des recettes	
	2018	2019	Million de dinars	%
Total des recettes douanières	6853,0	7039,4	186,4	3%
Total des recettes du système interne	17734,2	21861,7	4127,5	23%
Total des recettes publiques	24587,1	28901,1	4314,0	17,55%

(*) : Le taux de croissance de la collecte des recettes fiscales en tenant en compte des montants des trop-perçus qui ont été restitués des montants totaux recouvrés à l'occasion de l'opération de collecte auprès du trésorier général.

Les recettes fiscales de l'année 2019 ont enregistré une augmentation de 17,55% par rapport à l'année 2018, atteignant 28901,1 MD en 2019 contre 24587,1 MD en 2018, après soustraction des montants des trop-perçus restitués des montants totaux de recouvrement.

Cette évolution significative est due à l'évolution enregistrée au niveau des recettes du système interne de 23% par rapport au système douanier qui n'a évolué que de 3% par rapport aux résultats enregistrés en 2018.

Les impôts directs ont connu une augmentation de 3476,7 MD soit un taux de réalisation de plus de 100% grâce à l'augmentation du revenu de la retenue à la source sur les rémunérations publiques de l'Etat et celles des collectivités locales d'un montant de 1132,2 MD. Les impôts indirects se sont développés d'un montant de 831,3 MD, et de 6,32%, soit un taux de réalisation de plus de 100%. Cette évolution de 65,6% est due à l'évolution des revenus de la taxe sur la valeur ajoutée dont le taux de réalisation est de plus de 100%.

▪ **Recouvrement des créances constatées :**

Le tableau suivant présente l'évolution du recouvrement des créances constatées selon les catégories des dettes fiscales et non fiscales :

En million de dinars	2017	2018	2019
Créances fiscales	810,3	887,8	1 459,5 63%
Créances non fiscales	107,1	109,7	123,7 12%
Total	917,4	997,5	1 583,2 58%

Ces dernières années, le rythme d'évolution de recouvrement des créances constatées a enregistré une tendance à la hausse atteignant 1583,2 MD en 2019, soit une évolution de 58% par rapport aux résultats de 2018. Cette progression est réalisée grâce aux efforts des receveurs des finances d'une part et également au recouvrement des sommes exceptionnellement importantes au niveau du pôle de recouvrement des taxes des grandes entreprises d'autre part. Parmi les montants les plus importants figurent : 320 MD recouverts de la Caisse nationale de retraite et de sécurité sociale au titre d'une dette constatée et un montant de 183 MD au titre d'une dette constatée sur l'entreprise tunisienne d'activités pétrolières.

Résultats de l'amnistie fiscale :

En millions de dinars	Les montants échelonnés	Les recouvrements jusqu'à fin 2019	Taux de recouvrement
Créances fiscales	1 870,5	518,6	27,8 %
Créances non fiscales (les amendes et les sanctions financières)	36,5	22	60,2 %
Total	1 907	540,6	28 %

- Les procédures prises par la direction générale de la comptabilité Publique pour améliorer les résultats de recouvrement :

A l'instar des travaux de suivi, d'encadrement, de visites de terrain et de coordination avec la direction générale des impôts, plusieurs nouvelles procédures ont été menées dans le domaine du recouvrement au cours de 2019 :

↗ [Approbation de l'amnistie fiscale au profit des assujettis à l'impôt :](#)

Dans le cadre de la mise à disposition de ressources supplémentaires pour financer le budget de l'Etat et des collectivités locales d'une part et afin de permettre au citoyen de s'acquitter pleinement de son devoir fiscal d'autre part, des procédures d'amnistie fiscale ont été adoptées au profit des assujettis à l'impôt concernant les créances constatées dues à l'État et aux collectivités locales et ce conformément aux articles 72 et 73 de la loi de finances de 2019.

↗ [Les mesures prises par la direction générale de la comptabilité publique pour assurer le succès de l'amnistie fiscale comprenant les dettes envers l'État :](#)

- ✓ Clarification des procédures d'amnistie fiscale aux experts-comptables en émettant des instructions d'application à cet égard.
 - ✓ Organisation des sessions de formation au niveau des régions, au cours desquelles une équipe de la direction générale de la comptabilité publique s'est déplacée pour présenter les procédures d'amnistie fiscale et répondre aux différentes problématiques rencontrées par les comptables publics.
 - ✓ Mise à jour du système Rafiq relatif à :
- L'application de la gestion des créances constatées selon les exigences de l'amnistie fiscale.
 - Les applications d'enregistrement des contrats, des écrits et des jugements, ainsi que la gestion des créances constatées pour appliquer les nouveaux taux moratoires.

- ✓ Activation du programme de sensibilisation portant les procédures d'amnistie fiscale moyennant les avis et les communiqués et l'information des différents assujettis à l'impôt par des messages de sensibilisation afin de les inciter à s'engager dans ces démarches.

↗ [Veiller à ce que les ressources budgétaires soient mobilisées dans les meilleurs délais et rationaliser la gestion des liquidités en modernisant le système de paiement moyennant le paiement électronique :](#)

Dans le cadre de la stratégie de l'État pour la numérisation de l'administration, la direction générale de la comptabilité publique et du recouvrement a œuvré au développement des moyens de paiement électronique à travers plusieurs projets :

1. Mise en place du système de paiement électronique pour les contraventions du radar automatique :

Les services de la direction générale de la comptabilité publique et du recouvrement, en coordination avec la société Monétique Tunisie et le Centre de l'informatique du ministère des finances ont mis en place le « système de paiement à distance » via les cartes bancaires ou téléphones portables pour le paiement des contraventions du radar automatique.

L'exploitation du site Internet www.amendes.finances.gov.tn a débuté au cours du mois de juillet 2019. 1756 opérations de paiement à distance ont été enregistrées jusqu'à fin 2019.

2. Mise en place du système de paiement des taxes et impôts via les terminaux de paiement électronique dans les recettes des finances :

Dans un premier lot, 104 recettes des finances ont été équipés de terminaux de paiement électronique, qui comprenait les recettes du Grand Tunis et les recettes des finances aux sièges des autres gouvernorats. Depuis juin 2019, 2863 opérations de paiement ont été enregistrées.

On s'attend à ce que le même nombre de recettes soit équipé chaque année jusqu'à l'atteinte du taux de couverture de près de 100%.

- **Recouvrement des dettes dues aux collectivités locales :**

Au cours de l'année 2019, 1168,9 MD ont été payés au profit des ressources des collectivités locales (Titre 1), contre des prévisions de 1167,7 MD soit un taux de réalisation de 100,1%.

Le tableau suivant montre l'évolution du recouvrement pour les différentes taxes :

Libellé	2018	2019	Evolution 2018/2019 %
Taxe sur les immeubles bâtis	46.3	76.1	64%
Taxe sur les	27.0	33.4	24%

immeubles non bâtis			
Taxe sur les sociétés	292.3	314.0	7%
Taxe hôtelière	24.4	29.2	20%
Revenu des marchés	68.2	89.3	31%
Taxe complémentaire sur le prix du courant électrique	68.2	54.2	-21%
Taxe et redevances travaux et de stationnement	21.3	25.0	17%
Redevances de la publicité	9.7	11.8	22 %
Redevances sur les autorisations et formalités administratives	35.3	36.7	4%
Redevances des loyers et du matériel	26.8	34.3	28 %
Total des ressources du Titre I	1045.4	1168.9	12 %

Les résultats de l'amnistie fiscale au titre de la taxe sur les immeubles bâtis :

L'amnistie fiscale a concerné les dettes des collectivités locales au titre de la taxe sur les immeubles bâtis. Elle a contribué au recouvrement de ressources supplémentaires estimées à 76,1 MD dépassant les taux de recouvrement normaux pour cette taxe (2017 : 43 MD, 2018: 46,3 MD).

En MD	2017	2018	2019	Evolution 2018/2019 %
Taxe sur les immeubles bâtis	43.0	46.3	76.1	64 %

Dans le cadre de l'amnistie fiscale, les résultats enregistrés au titre de recouvrement s'élevant à 76,1 MD dépassant les prévisions annuelles de 63,7 MD, soit un taux de réalisation estimé à 119,46%.

Les résultats enregistrés en 2019	Prévisions de 2019	Taux de réalisation
76.1	63.7	119.46%

- Les mesures prises par la direction générale de la comptabilité publique pour faire réussir l'amnistie fiscale accordée aux dettes des collectivités locales :

- Contribution à la préparation de la circulaire commune n ° 8 du 14 juin 2019, sur la clarification et la facilitation de l'adoption des mesures les plus importantes relatives à la réduction de la charge fiscale.

- Clarification des modalités de réduction de la charge fiscale sur les assujettis à l'impôt au titre de la taxe sur les immeubles bâtis en émettant des notes d'instructions au profit des receveurs des finances.

- Organisation des sessions de formations régionales en coordination avec le centre de formation et d'appui à la décentralisation du ministère de l'Intérieur concernant les problèmes pratiques de l'adhésion à l'amnistie fiscale et les modalités pour y remédier au profit des agents et cadres de collectivités locales, les maires élus et leurs assistants et les chefs des commissions financières dans les communes.

- La contribution aux travaux de mise en œuvre du processus de décentralisation en :

- Elaborant une conception pour la révision des critères de répartition du fond commun des collectivités locales et les ressources provenant du fonds de coopération entre les collectivités locales.

- Organisant des journées de travail au niveau des trésoreries régionales pour faire connaître le contenu du code des collectivités locales.

- Programmant des sessions de formation concernant l'activation de la décentralisation.

- Accompagnement des communes dans le domaine du recouvrement à travers un programme de création de recettes municipales afin d'activer le rôle de la décentralisation. Au cours de 2019, 4 recettes municipales ont été ouvertes dans différentes régions : Gremda, Ras el Jebal, Chihiya et Feriana.

Paiement des dépenses publiques :

Le rôle du comptable public dans l'exécution des dépenses publiques est de la plus haute importance car les tâches qui lui sont confiées concernent en premier lieu le contrôle de régularité de la dépense et second lieu le paiement des sommes à ceux qui y ont droit.

Au cours de l'année 2019, les délais de paiement des dépenses publiques ont été maintenus à 5 jours par comptable grâce à des mesures, dont les plus importantes sont :

▪ Développement du système électronique pour les virements bancaires et postaux :

Les travaux de développement du système électronique des virements bancaires et postaux se sont poursuivis au cours de l'année 2019 permettant :

- la collecte des dépenses récurrentes et leur paiement en un seul versement, mensuel ou ponctuellement.
- la réduction des délais de préparation des documents manuels des dépenses.
- la diminution des erreurs en "intégrant le rejet des virements dans l'article RAP / RV" et en assurant le suivi électronique des identités bancaires et postales.

Le développement d'un système de paiement des dépenses publiques « ADAB, INSAF et INSAF web » est représenté dans le paiement des dépenses communes dans des articles, paragraphes et sous-paragraphes à l'instar des dépenses de rémunération (heures supplémentaires et heures de nuit) et des dépenses de soutien (projet de transfert des subventions aux propriétaires de boulangerie) et de les transmettre par voie électronique aux services du comptable public pour contrôle, exécution et transfert électronique à l'instar du système de transfert des salaires et traitements par le système de compensation électronique et ce dans le cadre de l'amélioration des services fournis par l'administration à tous les usagers. Ce système a été mis en place en (2014-2018) et a permis de :

- Adopter le traitement électronique des ordonnances collectives des salaires et primes des agents de l'Etat au niveau des ordonnateurs et des comptables concernés permettant d'éliminer les formalités administratives coûteuses (épargne de plus d'un million de feuilles A4 par an).

- Mettre à jour la base de données INSAF au Centre national de l'informatique pour qu'elle corresponde aux données réelles et finales et ce après les traitements effectués par les intervenants externes sur le système.

- Transmettre les données relatives aux ordonnances de paiement entre le Centre national de l'informatique et la Banque centrale via un système de messagerie de données, qui à son tour utilisera ces données pour les transférer à la société de compensation.

- «SIBTEL» pour traiter les virements bancaires vers les banques commerciales qui les adopteront dans le processus de virement sur leurs comptes des clients permettant l'économie du temps et des efforts et ainsi l'amélioration des services bancaires en termes d'amélioration des délais (passant de trois jours à un jour) ou en termes de mise à disposition de liquidités auprès du Trésor L'Etat (au plus tard deux jours) entre la date de virement des fonds sur les comptes des bénéficiaires et leur apparition dans le compte courant du bénéficiaire.

- **Authentification électronique des documents de qualification des ordonnateurs :**

Ce projet consiste à créer une base de données permettant d'archiver les documents de qualification des ordonnateurs et les données afférentes à la qualité, la signature, la délégation de signature ...

L'objectif d'inclure les motifs de refus de paiement de la dépense dans le système `` ADAB '' :

- Documentation automatique des motifs de refus de paiement de la dépense selon chaque structure ministérielle,

- Création d'une base de données pour les analyses comptables qui contribuera à enrichir le système de contrôle comptable en données nécessaires à l'identification des risques les plus importants dans le domaine du paiement de la dépense avec précision et objectivité.

- Normalisation des procédures et méthodes concernant le traitement de chaque type de motif de rejet des dépenses publiques et les diffuser à tous les comptables publics.

- Développement du système législatif et réglementaire pour améliorer la rentabilité des services administratifs (par exemple, se passer de certains documents administratifs, préparer des notes d'instructions, ...).

- Permettre aux services des ordonnateurs d'améliorer les délais de paiement des dépenses publiques en procédant aux analyses nécessaires des mémorandums de rejet et en s'inspirant des expériences similaires des autres structures ministérielles pour améliorer la rentabilité de leurs services.

▪ **Les sessions de formation :**

Au cours de l'année 2019, des sessions de formation ont été organisées pour mieux encadrer les agents et cadres chargés de l'exécution des dépenses publiques dans le domaine des achats publics, en particulier les marchés publics, les dépenses de rémunération, les dépenses imprévues et les dépenses des consulats et des ambassades à l'étranger.

- **Préparation des comptes publics :**

Les comptes de gestion sont préparés pour tous les comptables publics principaux au plus tard le 28 février de l'année suivant l'année de la gestion. Les trésoriers régionaux préparent les comptes et les transmettent à la cour des comptes avant la fin du mois de juillet de l'année suivante.

Au cours de l'année 2019 :

- Transmission de la loi de finances pour l'année 2017 à l'Assemblée des représentants du peuple pour approbation, après avoir achevé toutes les corrections et les réponses apportées au rapport de la cour des comptes.
- Préparation du compte général et de ses annexes de l'exercice 2017 et de la loi de règlement du budget et leur transmission à la cour des comptes en date du 19 février 2019, à la présidence du gouvernement puis à l'Assemblée des représentants du peuple en date de 18 juillet 2019.
- Et l'élaboration du compte général de l'exercice 2018 et des annexes à concurrence de 80%.

- **Développement du système comptable de l'État :**

Les travaux de développement du système comptable de l'État se sont poursuivis au cours de l'année 2019 dont les projets les plus importants qui ont été réalisés sont :

- [Préparation du plan comptable de l'État et la publication de l'arrêté portant organisation de la comptabilité publique pour l'État](#)

Les travaux du groupe chargé d'étudier la classification comptable utilisée par le Trésor public tunisien se sont poursuivis en vue de préparer une classification comptable conforme aux règles de la comptabilité générale à partie double.

Plusieurs travaux ont été présentés à cet effet par l'équipe de développement du système comptable de l'État en coordination continue avec toutes les parties concernées à l'instar de la

direction générale de la gestion de la dette publique, le Conseil national des normes des comptes publics et le ministère des domaines de l'État et des affaires foncières.

Au cours de l'année 2019, le projet du plan comptable de l'Etat a été achevé et présenté pour avis aux différents acteurs du domaine.

Il a également été transmis au Conseil national des normes des comptes publics pour approbation conformément aux dispositions de l'article 3 du règlement interne du conseil et au ministre des finances, qui l'a approuvé le 14 novembre 2019 et a publié l'arrêté au Journal officiel de la République tunisienne le 20 février 2020.

L'arrêté du ministre des finances relatif à l'organisation de la comptabilité générale de l'État comprend deux annexes :

Annexe A : Organisation de la comptabilité générale de l'État

Annexe B : nomenclature comptable

Quant aux règles de fonctionnement des comptes, elles ont été confiées au directeur général de la comptabilité générale et du recouvrement. Elles sont en cours de réalisation.

▪ [Préparation du projet de loi relatif à la révision du code de la comptabilité publique](#)

Depuis 2017, les travaux de révision du code de la comptabilité publique ont été lancés sous la supervision de la direction générale de la comptabilité publique et du recouvrement en vue de suivre les nouvelles orientations contenues dans le nouveau projet de loi organique du budget de l'époque.

Au cours de l'année 2019, un projet de loi relatif à la révision du code de la comptabilité publique a été préparé par la direction générale de la comptabilité publique et du recouvrement et a été présenté et approuvé en conseil ministériel du 8 mai 2019. Ensuite, il a été transmis au Parlement le 22 mai 2019 sous le numéro 43/2019 en attendant son approbation et sa publication.

La révision du code de la comptabilité publique s'inscrit principalement dans le cadre de l'activation des réformes et des orientations de la loi organique du budget n° 2019-15 du 13 février 2019 et en tenant compte des organes et structures créés par la Constitution de 2014, dont les textes d'organisation stipulent qu'elles sont soumises aux dispositions du code. La révision du code vise également à adapter ses dispositions aux nouvelles exigences du code des collectivités locales publié par la loi organique n° 2018-29 du 9 mai 2018.

II- Exécution du budget programme pour l'année 2019 :

Le montant total des crédits consommés du programme « Comptabilité publique » pour l'année 2019 s'élevait à 240924 mille dinars contre 238478 mille dinars prévus, soit un taux de réalisation de 101,1%.

Tableau n°1

Exécution du budget programme pour l'année 2019 comparée aux prévisions

Répartition selon la nature de la dépense (crédits de paiement)

Unité : mille dinars

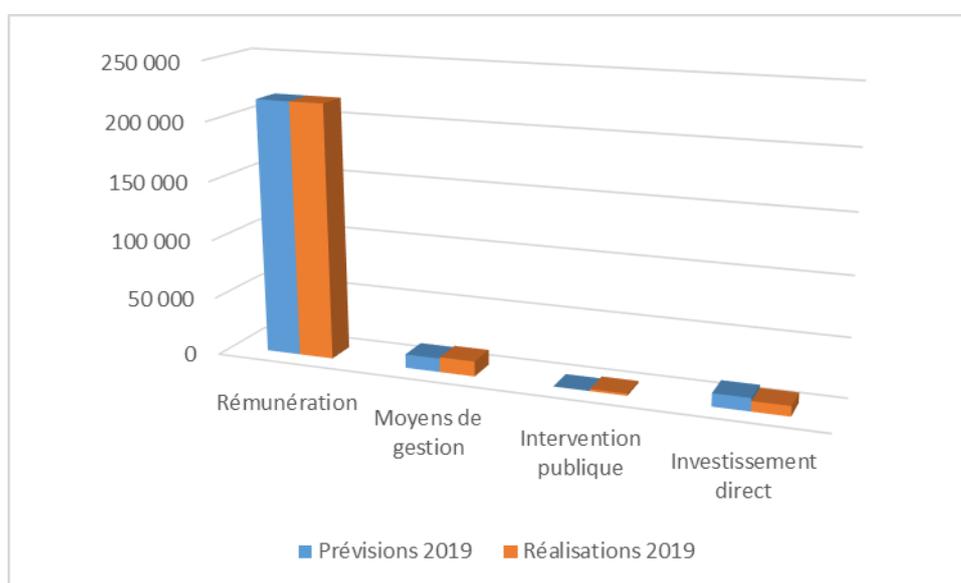
Dépenses	Prévisions 2019		Réalizations 2019 (2)	Réalizations comparées aux prévisions	
	L.F. initiale	L.F. rectificative (1)		Le montant (2)-(1)	Taux de réalisation % (2)/(1)
Dépenses de gestion	<u>222 478</u>	<u>227 478</u>	<u>232 344</u>	<u>4 866</u>	<u>102,1%</u>
Rémunération	210 810	215 810	216 761	<u>951</u>	<u>100,4%</u>
Moyens de services	11 645	11 645	13 819	<u>2 174</u>	<u>118,7%</u>
Intervention publique	23	23	1 764	<u>1 741</u>	<u>7669,6%</u>
Dépenses de développement	<u>11 000</u>	<u>11 000</u>	<u>8 580</u>	<u>-2 420</u>	<u>78,0%</u>
Investissements directs	<u>11 000</u>	<u>11 000</u>	<u>8 580</u>	<u>-2 420</u>	<u>78,0%</u>
Sur le budget	11 000	11 000	8 580	<u>-2 420</u>	<u>78,0%</u>
Sur crédits extérieurs affectés	0	0	0	<u>0</u>	-
Financement public	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	-
Sur le Budget	0	0	0	<u>0</u>	-
Sur crédits	0	0	0	<u>0</u>	-

extérieurs affectés					
Fonds de Trésor	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	-
Total général	<u>233 478</u>	<u>238 478</u>	<u>240 924</u>	<u>2446</u>	<u>101,0%</u>

Sans tenir compte des ressources propres des établissements publics

Graphique n° 3

Comparaison entre réalisations et prévisions du budget du programme « Comptabilité publique » de 2019 (crédits de paiement)



• Résultats de l'exécution du budget :

1- Dépenses de gestion :

En ce qui concerne les dépenses de rémunération:

Au cours de l'année 2019, le programme « Comptabilité publique » comprenait 6180 agents dont les dépenses de rémunération s'élevaient à 216.761,000 mille dinars soit un taux de consommation de 99,9% du total des crédits alloués aux dépenses de rémunération estimés à 215.810,000 mille dinars.

En ce qui concerne les dépenses Moyens de service :

Le total des crédits ouverts en 2019 s'élevait à 13 621.400 mille dinars réparti entre les services centraux du programme de comptabilité publique pour un montant de 6929.883 mille dinars et les services externes pour un montant de 6424.964 mille dinars et un montant de

266533 mille dinars a été engagé par les services centraux du ministère des finances pour payer le loyer des locaux qui abritent les services des recettes des finances et le bureau de contrôle des impôts situés respectivement à la rue de l'Autriche et rue Nelson Mandela.

Le total des crédits consommés au titre des dépenses de moyens de services de la même année s'est élevé à 12 818. 571 mille dinars soit un taux de réalisation estimé à 94,11% du total des crédits ouverts.

✓ Les services centraux:

Le total des crédits ouverts en 2019 s'élevait à 6929.883 mille dinars représentant environ 50,87% du budget total pour les moyens des services délégués au programme « Comptabilité publique », réparti en plus de 48 sous-pgraphes (eau, électricité, téléphone, aménagement et entretien, imprimés, etc.) ...) a été engagé et dépensé.

Il est à noter qu'environ 5516,937 mille dinars ont été consommés dans le cadre de marchés publics, soit 79,61% du total des crédits ouverts, et environ 335026 dinars dans un cadre de consultations, soit 4,5% du total des crédits ouverts, et le reste a été réparti sur des dépenses régulières.

• Dépenses dans le cadre des marchés publics:

Le montant total des dépenses conclues dans le cadre des marchés publics s'élevait à 5516.937 mille dinars répartis comme suit:

- Achat des vignettes, de timbres fiscaux et de divers imprimés pour un montant total de 3687.748 mille dinars.
- Transfert de fonds publics pour un montant total de 966 062 mille dinars.
- L'achat de carburant pour un montant total de 562,5 mille dinars
- les frais d'exploitation des systèmes «INSAF» et «ADAB», pour un montant total de 94 mille dinars.
- Acquisition de papier continu pour un montant total de 206.627 mille dinars.

• Dépenses dans le cadre de consultations :

Au cours de l'année 2019, un ensemble de consultations a été mené à terme, d'une valeur totale d'environ 325.026 mille dinars, réparties comme suit :

- Achat de vêtements de travail au profit des ouvriers et des agents de réception pour un montant total de 14 431 mille dinars
- Acquisition de matériel de gestion administrative pour un montant total de 78,8 mille dinars
- Acquisition de fournitures de bureau pour un montant total de 78,4 mille dinars

- Acquisition de mobilier pour un montant total de 4,44 mille dinars
- Achat de documents écrits pour un montant total de 106. 668 mille dinars
- Frais d'entretien d'un montant total de 24,5 mille dinars
- Transport de mobilier et d'équipement pour un montant total de 3,75 mille dinars

- Dépenses régulières :

Celles-ci comprenaient, en particulier, le paiement de consommation d'eau, électricité, communications téléphoniques, subventions de transport et dépenses pour l'aménagement et l'entretien et des moyens de transport (113 voitures de service).

- Les servives externes :

Le total des crédits ouverts s'est élevé à 6 424. 964 mille dinars, répartis entre tous les services externes (la trésorerie générale de la Tunisie, la paierie générale des dépenses et les paieries régionales).

- Reliquat des crédits :

Le total des crédits non consommé s'élevait à 802.829 mille dinars détaillé comme suit :

- Au niveau central : 676. 578 mille dinars du reliquat des crédits répartis comme suit:
 - 624.202 mille dinars afférents au contrat de marché de fourniture de formulaires fiscaux, de formulaires administratifs et autres formulaires conclu avec l'imprimerie officielle de la République tunisienne. Ce reliquat est dû à la soustraction de la société à honorer ses obligations et de conclure le cantrat de marché de 2019 dans les délais contractuels.
 - 27 938 mille dinars afférents à la facture de décembre pour le transfert de fonds publics, et 24,83 mille dinars liées aux factures relatives à la fourniture de bureau, à l'exploitation du système INSAF, à l'entretien des moyens de transports qui n'ont pu être payées puisqu'elles ont parvenu après la clôture de l'exercice.

- Au niveau régional : le reliquat de crédits des services externes s'élevait à 124 127 mille dinars (les paieries régionales, la trésorerie générale de la Tunisie et la paierie générale des dépenses).

2- Dépenses de développement :

↗ Au niveau des dépenses d'investissement direct :

Le montant total des crédits d'investissements directs alloués au programme « Comptabilité publique » s'est élevé à 12.274 mille dinars en engagement et 11.000 mille dinars en paiement. Les crédits consommés s'élevaient à 8.579,2 mille dinars soit un taux de réalisation de 78,0%.

Ces crédits sont répartis en crédits délégués au profit de la direction générale de la comptabilité publique et du recouvrement et les services externes qui lui sont rattachés et en crédits transférés aux conseils régionaux soit pour l'étude, soit pour la réalisation des grands projets régionaux afférents à la construction des recettes des finances, des bureaux de contrôle soit aux travaux d'agrandissement des centres comptables en général.

Les crédits délégués :

Le total des crédits délégués à la direction générale de la comptabilité publique et du recouvrement et aux services externes qui lui sont rattachés s'élevait à 4500 mille dinars en crédits d'engagement et 3390 mille dinars en crédits de paiement dont 3232,1 mille dinars ont été consommés représentant un taux de réalisation de 95,3%, détaillé comme suit :

▪ **Les crédits délégués à la direction générale de la comptabilité publique et du recouvrement:**

Le montant total des crédits d'investissements directs ouverts et autorisés au profit de la direction générale de la comptabilité générale et du recouvrement s'est élevé à 843,1 mille dinars en engagement dont un montant de 838,5 mille dinars a été engagé et un crédit de paiement de 977,9 mille dinars a été entièrement consommé.

▪ **Les crédits délégués aux services externes:**

Le total des crédits de dépenses d'investissements directs ouverts et délégués au profit des services externes s'est élevé à 3420,1 mille dinars en crédits d'engagement et à 2311,8 mille dinars en crédits de paiement dont 3167,7 mille dinars ont été engagés et 2254,2 mille dinars ont été payés afin de réaliser les projets suivants :

- ✚ Etudes relatives à la construction des bâtiments : pour la mise en œuvre et le paiement des études liées à la construction, un montant total de 25,9 mille dinars a été délégué en crédits d'engagement et 9,7 mille dinars en crédits de paiement.
- ✚ Le programme d'aménagement et de restauration des bâtiments administratifs : pour achever les travaux d'aménagement et d'entretien des locaux de la paierie générale des dépenses et du Trésor général de la Tunisie, des crédits d'un montant de 262,9 mille dinars ont été délégués en engagement dont 256,5 mille dinars ont été engagés et 79,4 mille dinars en crédits de paiement dont 73 mille dinars ont été payés.
- ✚ Acquisition de matériel informatique : des crédits de 22,9 mille dinars en crédits d'engagement et en crédits de paiement ont été délégués pour l'acquisition de matériel informatique au profit des paieries régionales de Ben Arous et Monastir.
- ✚ Aménagement et entretien des recettes des finances: dans le cadre d'amélioration conditions de travail au sein des recettes des finances régionales et les services qui leur sont rattachés, et compte tenu des interventions urgentes d'entretien et d'aménagement des recettes des finances, il a été alloué au cours de l'exercice de 2019 des crédits d'engagement de 2862,6 mille dinars et des crédits de paiement 2148.8 mille dinars dont 1,419,3 mille dinars ont été réservés au paiement des projets en cours (depuis l'année 2018).

L'ensemble des crédits délégués ont été alloués à l'aménagement et à l'entretien d'environ 97 recettes des finances et trésoreries régionales, dont 39 recettes des finances ont fait l'objet d'importants travaux d'aménagement sous la supervision et le suivi de la direction générale des bâtiments au ministère des finances.

- ✚ Système d'auto-assurance des centres comptables: dans le cadre de la rationalisation du système d'auto-assurance dans tous les centres comptables relevant de la direction générale de la comptabilité publique et du recouvrement, et en vue de renforcer la prévention et la vigilance et assurer davantage la rapidité et l'efficacité requises pour faire face à la multiplication des événements d'urgence, la direction des affaires financières, des équipements et du matériel a tenu, au cours de l'année 2019, à achever le programme d'équipement des centres comptables en caméras de surveillance et ce en coordination avec les services de la direction générale des bâtiments du ministère des finances et les trésoriers régionaux. Des crédits de 200 mille dinars ont été alloués pour équiper environ 55 centres comptables.

Les services de la direction des affaires financières, des équipements et du matériel ont veillé à assurer un suivi périodique de la réalisation de ces projets pour s'assurer qu'ils soient

achevés dans les délais d'une part et pour exiger l'ouverture de crédits de paiement en fonction des résultats des consultations d'autre part.

▪ **Les crédits transférés aux conseils régionaux :**

Le total des crédits transférés s'élevait à 7 774 mille dinars en crédits d'engagement et 7610 mille dinars en crédits de paiement dont 5 347 mille dinars ont été consommés ce qui représente un taux de réalisation de 70,3% par rapport aux crédits de paiement ouverts.

• **Nouvelles créations en 2019 :**

N° d'ordre	La recette de finances	Date d'ouverture au public
1	La recette municipale à Gremda	1 février 2019
2	Pôle de recouvrement des impôts des moyennes entreprises à Tunis	4 février 2019
3	La recette municipale à Ras Jbel	4 février 2019
4	Centre spécialisé d'extraction des récoltes de vente des produits monopolisés à Béja	4 février 2019
5	La recette des finances 2 ^{ème} bureau à Kébili	1 mars 2019
6	Centre de recouvrement des recettes publiques à distance Tunis	1 avril 2019
7	La recette de gestion des établissements publics à Tataouine	1 avril 2019
8	La recette municipale à Chihya	17 juin 2019
9	Trésorerie régionale Ben arous 2	1 novembre 2019
10	La recette municipale à Feriana	1 novembre 2019
11	La recette des finances à Menzel Hayet	2 décembre 2019

3. Présentation et analyse des résultats de performance :

Objectif 3.0.1 : Mobiliser les ressources dont est chargée la direction générale de la comptabilité

Présentation de l'objectif :

Le recouvrement créances publiques est l'attribution principale de la direction générale de la comptabilité publique et du recouvrement en raison de sa contribution majeure à la réalisation des recettes programmées dans le budget de l'année.

Cet objectif est divisé en trois sous-objectifs. Le premier concerne le recouvrement des créances fiscales constatées dont la réalisation incombe à la fois aux services des impôts et à ceux de la comptabilité. Quant aux deuxième et troisième sous-objectifs, ils concernent le recouvrement de dettes non fiscales ainsi que les ressources des collectivités locales dont la réalisation incombe aux services de la comptabilité publique.

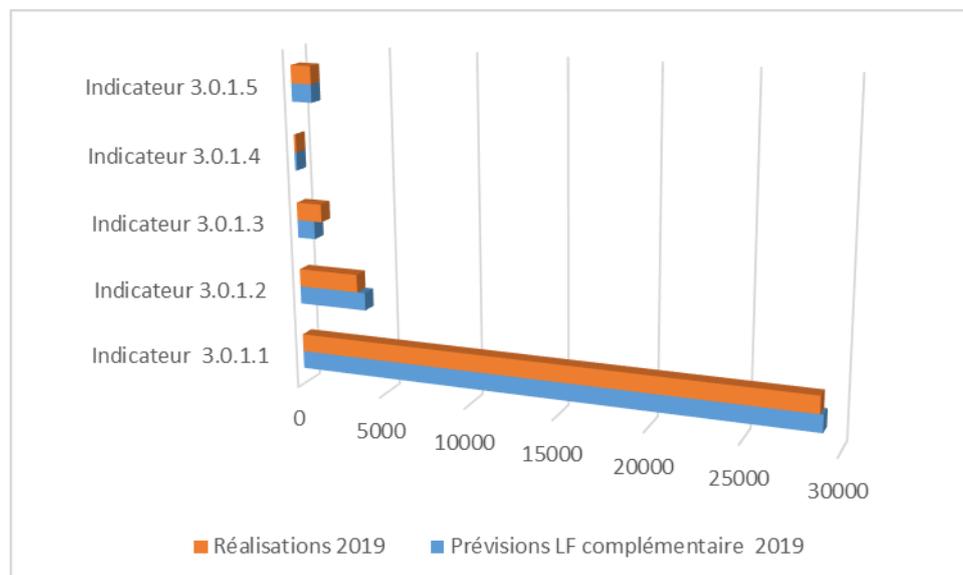
Tableau n°5

Objectif stratégique 3.0.1 : Mobiliser les ressources dont est chargée la direction générale de la comptabilité

Objectif	Indicateur de performance	Unité	Réalisations 2018	Prévisions 2019 (L.F. initiale)	Prévisions 2019 (L.F. complémentaire)	Réalisations 2019	Comparaisons entre 2018 et 2019		Comparaisons entre réalisation et prévisions 2019	
			(1)	(2)	(3)	(3)-(1)	(3)/(1)	(3)-(2)	(3)/(2)	
est chargée la Direction Générale de la Comptabilité et du recouvrement des créances	Indicateur Taux 3.0.1.1 d'évolution de recouvrement des recettes fiscales	MD	24503.3	27080	29082	28901.1	4314	17.54 %	1821.1	6.3%
		%	15.65%	10.51%	18.28%	17.55%	-	-	-	-
	Indicateur 3.0.1.2 Le taux d'évolution du recouvrement des ressources non fiscales	MD	3439	3639	3927	3465.9	26.9	0.78%	-173.1	-4.75%
		%	27%	5.82%	14.19%	0.78%	-	-	-	-

Indicateur 3.0.1.3 : Le taux d'évolution du recouvrement des créances fiscales constatées	MD	997.5	1020.97	1459.5	571.7	64.39 %	438.53	42.95%
	%	8.73%	15%	63%	-	-	-	-
Indicateur 3.0.1.4 : Le taux d'évolution du recouvrement des créances non fiscales constatées	MD	109.7	126.155	123.7	14	12.76 %	-2.455	-1.94%
	%	2.4%	15%	12%	-	-	-	-
Indicateur 3.0.1.5 : Taux de réalisation des ressources des collectivités locales par rapport aux estimations.	MD	1046.4	1167.7	1168.9	122.5	11.7%	1.2	0.1%
	%	100,51%	100%	%100.1				+0.1 %

Graphique n° 5
Comparaison entre réalisations et prévisions des indicateurs de performance de
l'objectif stratégique 3.0.1 : Mobiliser les ressources dont est chargée la
Direction Générale de la Comptabilité



- **Analyse des résultats**

Indicateur 3.0.1.1 : Taux d'évolution du recouvrement des recettes fiscales

Au cours de l'année 2019, une amélioration du recouvrement des recettes fiscales (immédiates et constatées) de 17,55% par rapport à 2018. En effet, le montant recouvrés en 2019 était de 28901,1 MD contre 24503,3 MD en 2018.

Le taux de réalisation de recouvrement des recettes fiscales est de 100,47% par rapport aux prévisions de loi de finances initiale pour l'année 2019 estimées à 27080 millions de dinars grâce aux efforts de la direction générale de la comptabilité publique et du recouvrement qui œuvre à assurer le développement des recettes fiscales.

Indicateur 3.0.1.2 Le taux d'évolution du recouvrement des ressources non fiscales

Au cours de l'année 2019, une amélioration du recouvrement des ressources non fiscales a été réalisée, estimée à 0,78%, soit un montant total de 3465,9 MD, contre 3439 MD en 2018.

Les prévisions de la loi de finances initiale et complémentaire pour l'année 2019 qui visaient le recouvrement de 3639 MD n'ont pas été atteint puisque le montant de recouvré s'élevait à 3927 MD.

Indicateur 3.0.1.3 : Le taux d'évolution du recouvrement des créances constatées :

Au cours de l'année 2019, le montant du recouvrement de dettes fiscales constatées a progressé de 63% par rapport à 2018. Lequel montant est estimé à 1459,5 MD. Ainsi, l'objectif souhaité de 15% a été atteint grâce aux efforts déployés par la direction générale de la comptabilité publique et du recouvrement pour assurer le développement du recouvrement des dettes constatées suite à l'amnistie fiscale d'une part et le suivi des dossiers des débiteurs d'autre part. L'amnistie a contribué à procurer à l'Etat des ressources complémentaires importantes estimées à environ 518,6 MD supplémentaires

Indicateur 3.0.1.4 : Taux d'évolution du recouvrement des créances non fiscales constatées

Au cours de l'année 2019, le recouvrement de dettes non fiscales constatées a progressé de 12% par rapport à l'année 2018. Lequel montant est estimé à 123,7 MD. Malgré le taux d'évolution important enregistré, l'objectif recherché, estimé à un taux de croissance de 15%, n'a pas été atteint par rapport à l'année 2018.

Notant que l'amnistie fiscale a contribué à fournir à l'Etat des ressources complémentaires au titre des dettes non fiscales constatées estimées à 22 MD.

Indicateur 5.1.0.3: Taux de réalisation des ressources des collectivités locales par rapport aux estimations

Au cours de l'année 2019, le taux de réalisation des ressources des collectivités locales a été de 100,1%, dépassant ainsi l'objectif souhaité fixé de 100%. En effet, le montant des ressources réalisé a atteint 1168,9 mille dinars contre des prévisions de 1167,7 mille dinars.

Le résultat atteint est dû à un ensemble de procédures, dont les plus importantes sont :

- L'application des procédures d'amnistie fiscale.
- Le suivi de l'avancement des recouvrements des ressources des collectivités locales en activant les processus réguliers de recouvrement des ressources et en suivant périodiquement les résultats obtenus au niveau des créances constatées :
 - Coordination avec les services de la municipalité pour faire avancer le processus de recouvrement des ressources pour les collectivités locales en prenant les mesures nécessaires et en résolvant les problèmes rencontrés.
 - Suivi de la situation financière des collectivités locales en activant les processus réguliers de recouvrement des ressources et en suivant périodiquement les résultats obtenus au niveau des créances municipales constatées.

Objectif 3.0.2 : Accélérer le paiement des dépenses publiques

Présentation de l'objectif : La direction générale de la comptabilité publique et du recouvrement s'emploie à payer dans les meilleurs délais les dépenses publiques autorisées par la loi de finances à qui de droit.

La direction générale de la comptabilité publique et du recouvrement se charge également de l'exécution des dépenses publiques et tient à optimiser les processus d'exécution afin de maîtriser les risques et de respecter les délais légaux. Elle œuvre également à réduire les délais d'attente des créanciers de l'Etat pour ne pas affecter leur situation financière

Considérant que l'étape du paiement de la dépense représente le dernier maillon de son exécution, le législateur a confié au comptable public comptable une mission de contrôle exhaustive afin de réduire le risque d'atteinte aux intérêts du Trésor en cas de paiement de dépenses entachées de manquements à la régularité.

Résultats de l'atteinte des indicateurs de l'objectif :

Tableau n°5

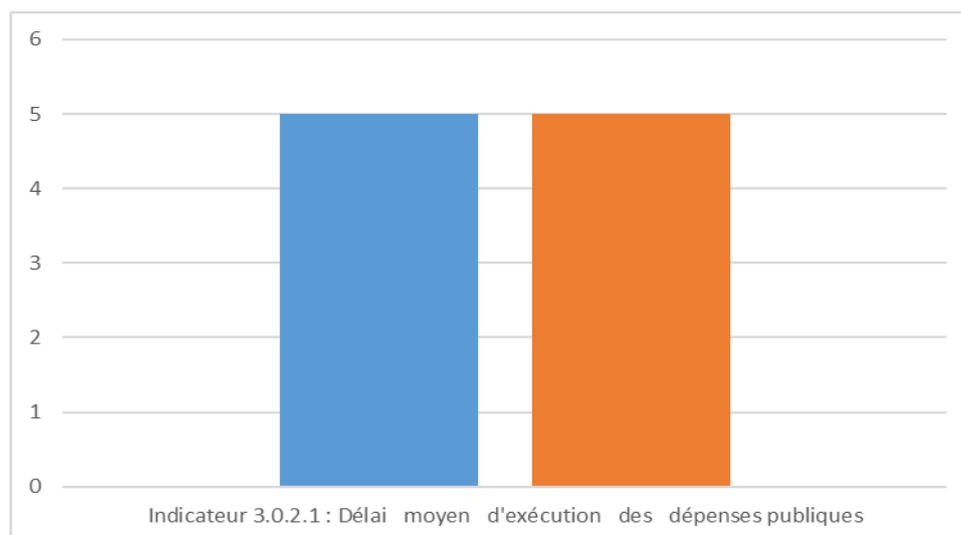
Objectif 3.0.2 : Accélérer le paiement des dépenses publiques

Objectif	Indicateur de performance	Unité	Réalisations 2018	Prévisions 2019 (L.F. initiale)	Réalisations 2019	Comparaisons entre 2018 et 2019		Comparaisons entre réalisation et prévisions 2019	
			(1)	(2)	(3)	(3)-(1)	(3)/(1)	(3)-(2)	(3)/(2)
Objectif 3.0.2 : Accélérer le paiement des dépenses publiques	Indicateur 3.0.2.1 : Délai moyen d'exécution des dépenses publiques	Jour ¹	4.72	5	5	0.28	- 5.93 %	0	0

(1): Les délais entre le transmission de l'ordre de mandatement et ses pièces justificatives par l'ordonnateur et la date du visa du comptable public

Graphique n° 5

Comparaison entre réalisations et prévisions des indicateurs de performance de l'objectif 3.0.2 : Accélérer le paiement des dépenses publiques



- **Analyse des résultats :**

Indicateur 3.0.1.2. : Délai moyen de paiement des dépenses publiques

Les délais moyens de paiement des dépenses publiques par le comptable pour l'année 2019 ont été maintenus à 5 jours, et ainsi l'objectif souhaité a été atteint.

Cela est dû à un certain nombre de mesures qui ont été prises pour réduire les délais dont :

- ✓ Développement du système électronique des virements bancaires et postaux.
- ✓ Authentification électronique des documents de qualification des ordonnateurs.
- ✓ Motivation du refus de paiement de la dépense dans le système, `` ADAB ".
- ✓ Organisation de sessions de formation pour mieux encadrer les agents et les cadres chargés de l'exécution des dépenses publiques dans le domaine des achats publics, en particulier les marchés publics, les dépenses de rémunération, les dépenses imprévues et les dépenses des consulats et ambassades à l'étranger.

Objectif 3.0.3 : Améliorer la conformité des comptes des centres comptables

Présentation de l'objectif :

Le rôle de la direction générale de la comptabilité publique et du recouvrement est de fournir des informations comptables fiables. Il s'agit d'élaborer les comptes des différents centres comptables suivant procédures légales et en vigueur, tout en veillant à ce qu'ils soient exempts d'erreurs et d'omissions susceptibles de nuire à la qualité des informations comptables.

L'information comptable est utilisée dans la prise de décision et dans différents systèmes de contrôle administratif, judiciaire et politique.

Résultats de l'atteinte des indicateurs de l'objectif :

Tableau n°5

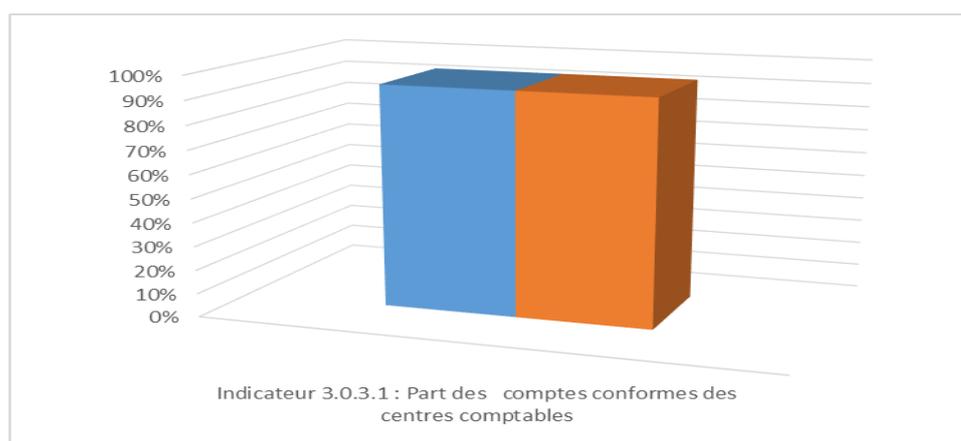
Objectif 3.0.3 : Améliorer la conformité des comptes des centres comptables

Objectif	Indicateur de performance	Unité	Réalisations 2018	Prévisions 2019 (L.F initiale)	Réalisations 2019	Comparaisons entre 2018 et 2019		Comparaisons entre réalisation et prévisions 2019	
			(1)	(2)	(3)	(3)-(1)	(3)/(1)	(3)-(2)	(3)/(2)
comptables dépenses publiques	Indicateur 3.0.3.1 : Part des comptes conformes des centres comptables	%	94.10	94%	94%	0.1%	-	0	0

(1): suite aux résultats de l'année 2017 qui ont enregistré une évolution de la part des comptes de centres comptables conformes, les prévisions des années 2018, 2019 et 2020 estimées respectivement à 91% et 92%.et 92% ont été révisées pour devenir 93%, 94% et 95% et ce au moment de la préparation du projet annuel de performance pour l'année 2019.

Graphique n° 5

Comparaison entre réalisations et prévisions des indicateurs de performance de l'objectif 3.0.3: Améliorer la conformité des comptes des centres comptables



- **Analyse des résultats :**

Indicateur 3.0.1.3 : Part des comptes conformes des centres comptables

Au cours de l'année 2019, la part des comptes de centres comptables conformes s'élevait à 94,1%. Ainsi, l'objectif souhaité fixé à 94%, et a dépassé le résultat de 2017 s'élevant à 93%.

Il est à noter que les prévisions des années 2018, 2019 et 2020 estimées respectivement à 91% et 92% et 92% ont été révisées pour devenir 93%, 94% et 95% et ce au moment de la préparation du projet annuel de performance pour l'année 2019

Ce résultat est dû à un certain nombre de mesures prises, dont les plus importantes sont :

- Délimitation des manquements constatés de forme et de fond lors des travaux de contrôle comptable et accompagnement des comptables publics pour corriger ces erreurs et prendre les mesures nécessaires pour éviter leur occurrence.
- Intensification des opérations d'encadrement et de suivi au niveau des trésoreries des finances régionales par l'émission de notes explicatives sur les procédures comptables exceptionnelles.
- Organisation de sessions de formation au profit des agents et des cadres des centres comptables de l'Etat, des collectivités locales et des établissements publics dans le domaine de la gestion comptable.

Objectif 3.0.4 : Améliorer la qualité des services

Présentation de l'objectif :

Cet objectif vise à améliorer la qualité des services fournis et améliorer la performance de l'administration et ce, en améliorant l'accueil des citoyens et en réduisant le temps d'attente devant les guichets de recettes des finances.

Résultats de l'atteinte des indicateurs de l'objectif :

Tableau n°5

Objectif 3.0.4 : Améliorer la qualité des services

Objectif	Indicateur de performance	Unité	Réalisations 2018	Prévisions 2019 (L.F initiale)	Réalisations 2019	Comparaisons entre 2018 et 2019		Comparaisons entre réalisation et prévisions 2019	
			(1)	(2)	(3)	(3)-(1)	(3)/(1)	(3)-(2)	(3)/(2)
qualité des services	Indicateur 3.0.4.1 : Délai moyen d'attente dans les recettes des finances	mn	4.7	5	5	-0.3	6.38 %	0	0

• **Analyse des résultats:**

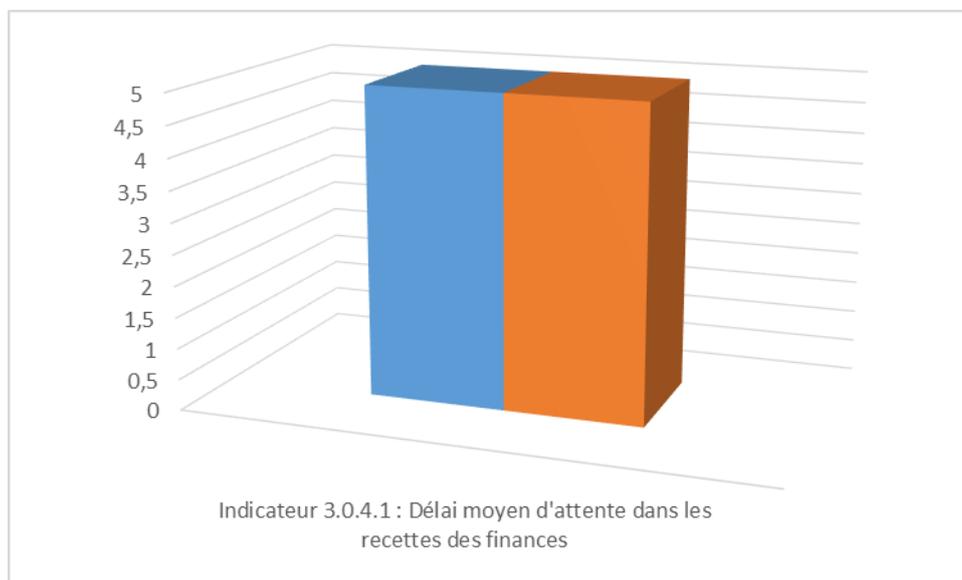
Indicateur 3.0.1.4.: Délai moyen d'attente dans les recettes des finances

Le temps d'attente moyen dans les recettes des finances n'a pas dépassé 5 minutes au cours de l'année 2019, et ainsi l'objectif souhaité a été atteint.

Cela est dû grâce à la généralisation d'équipements dans les recettes des finances en systèmes informatiques organisant les files d'attente et la formation des agents en accueil des citoyens.

Graphique n° 5

Comparaison entre réalisations et prévisions des indicateurs de performance de l'objectif 3.0.4 : Améliorer la qualité des services



IV- Les orientations futures pour améliorer la performance :

Afin de remédier aux écarts enregistrés entre les valeurs souhaitées et les résultats obtenus au niveau de certains indicateurs de mesure de la performance, un ensemble de procédures et de mesures ont été mises en place permettant d'éviter ces écarts et d'améliorer les performances au cours de l'année 2020.

- **Objectif 3.0.1 : Mobiliser les ressources dont est chargée la Direction générale de la comptabilité publique**

- **Taux d'évolution du recouvrement des recettes fiscales :**

Les écarts :

- ✓ Valeur cible : 11%
- ✓ Résultats obtenus : 17,55%

- **Taux d'évolution du recouvrement des recettes non fiscales :**

Les écarts :

- ✓ Valeur cible : 8,5%
- ✓ Résultats obtenus : 0,78%

■ **Taux d'évolution du recouvrement des créances non fiscales constatées**

Les écarts :

- ✓ Valeur cible : 15%
- ✓ Résultats obtenus : 63%

■ **Taux d'évolution du recouvrement des créances fiscales constatées**

Les écarts :

- ✓ Valeur cible : 15%
- ✓ Résultats obtenus : 12%

✦ **Les orientations et les actions pour améliorer la performance :**

- Poursuite des travaux de suivi du respect des calendriers conclus dans le cadre de l'amnistie prévue à l'article 73 de la loi de finances 2019 et prendre les mesures nécessaires pour inciter les acteurs concernés à y adhérer.
- Organisation d'ateliers pour évaluer les résultats obtenus au titre de redressement immédiat et de dettes qui sont intégrés dans des tableaux de bord pour prendre les mesures nécessaires pour améliorer le processus de recouvrement.
- Intensifications des visites de terrain.
- Organisation des sessions de formation et des cours pour les unités de recouvrement, les officiers des services financiers et les délégués chargés du recouvrement des dettes publiques.
- Activation du rôle des cellules de recouvrement et encadrement de leurs membres.
- Activation du rôle des cellules régionales de recouvrement.
- Promotion du processus de recouvrement des contraventions et des sanctions financières et s'employer pour surmonter les difficultés que peuvent rencontrer les officiers des services financiers au cours du processus de notification.
- Soutien et assistance à la tâche de recouvrement des recettes douanières et affecter les officiers des services financiers pour effectuer le travail de suivi des dettes gouvernementales.

■ **Taux d'évolution du recouvrement des recettes locales par rapport aux prévisions :**

Les écarts :

- ✓ Valeur cible : 100%
- ✓ Résultats obtenus : 100,1%

↗ Les orientations et les actions pour améliorer la performance :

- Suivi du processus de recouvrement des ressources des collectivités locales en activant les processus de recouvrement des ressources régulières et suivi périodique des résultats obtenus au niveau des créances constatées, en coordination avec les services des municipalités.
- Contribuer à l'orientation du processus de décentralisation en clarifiant les aspects techniques des nouvelles dispositions inscrites dans le projet de loi du code de la comptabilité publique dans la partie relative aux collectivités locales, notamment au regard des évolutions attendues de la gestion financière et comptable des collectivités locales.
- Organisation de journées de formation au profit des trésoriers régionaux et des comptables des collectivités locales pour présenter le contenu du code des collectivités locales, notamment en ce qui concerne leurs nouveaux rôles.

- Objectif 3.0.2 : Accélérer le paiement des dépenses publiques

- **Délai moyen d'exécution des dépenses publiques :**

Les écarts :

- ✓ Valeur cible : 5 jours
- ✓ Résultats obtenus : 5 jours

↗ Les orientations et les actions pour améliorer la performance :

- Poursuivre le développement des opérations de transfert électronique qui permettent :
 - L'amélioration des moyens de suivi du rejet des transferts RAP-RV
 - Réduire les délais de transfert.
- Organisation de cours de formation pour encadrer davantage de personnel et les cadres chargés de l'exécution des dépenses publiques dans le domaine des marchés publics.

- Création d'une base de données pour la documentation électronique des documents de qualification des ordonnateurs.
- Mise en relation automatique par e-mail avec le centre comptable des consulats et ambassades à l'étranger, dans le but de réduire les délais d'envoi des notes de refus et des réponses des comptables.
- Coordination avec le centre d'information du ministère des finances pour inclure les motivations du refus dans le système `` ADAB".
- Finalisation de l'expérience du référentiel de contrôle interne comptable.

Objectif 3.0.3 : Améliorer la conformité des comptes des centres comptables

Indicateur 3.0.3.1 : Part des comptes des centres comptables conformes

Les écarts :

- ✓ Valeur cible : 95%
- ✓ Résultats atteints : 94 %

↗ Les orientations et les actions pour améliorer la performance :

- Organisation des sessions de formation au profit des agents et des cadres des centres comptables de l'Etat, des collectivités locales et des établissements publics dans le domaine de la gestion comptable.
- Démarrage de la préparation du bilan d'ouverture.
- Finalisation du système comptable dans la trésorerie générale.

Objectif 3.0.4 : Améliorer la qualité des services

Délai moyen d'attente dans les recettes des finances

Les écarts :

- ✓ Valeur cible : 5 minutes
- ✓ Résultats obtenus : 5 minutes

↗ Les orientations et les actions pour améliorer la performance :

- Continuer à travailler sur l'application de la référence spéciale pour recevoir le système de blocage financier.
- Former les agents et agents financiers aux techniques de gestion du système qualité (suivi des indicateurs, focalisation et suivi des mécanismes d'écoute, contrôle du système documentaire qualité ...),

- Continuer à équiper les recettes financières de distributeurs de tickets de priorisation et continuer à généraliser l'application relative au calcul de l'indicateur sur les recettes financières restantes.
- Renouvellement des équipements et matériels informatiques et aménagement des locaux des recettes des finances pour qu'elles répondent aux exigences de l'accueil des citoyens et offrir de bonnes conditions de travail,
- Créer de nouveaux centres comptables pour rapprocher les services des citoyens.

Nombre de recettes des finances équipées par des moyens de paiement électroniques

Les écarts :

- ✓ Valeur cible : 104 recettes des finances supplémentaires
- ✓ Résultats obtenus : 104 recettes des finances équipées

➤ Les orientations et les actions pour améliorer la performance :

- Poursuivre les travaux visant à équiper le reste des centres comptables (recettes des finances, centres de recouvrement des produits monopolisés) en terminaux de paiement électronique, contribuant à réduire la liquidité dans les centres et ainsi réduire les risques qui en découlent. Il y va aussi de faciliter aux assujettis à l'impôt de procéder à des opérations financières à travers la fourniture des moyens modernes dans tous les centres comptables.
- Formation et encadrement des receveurs des finances et les agents sur l'utilisation des terminaux de paiement.
- Suivi de l'expérience et surmonter les obstacles.

Tableau : La présentation des activités et interventions du programme comptabilité publique

OBJECTIFS	INDICATEURS	Prévisions 2019	Réalisations 2019	Activités programées et réalisées	
Mobiliser les ressources dont est chargée la Direction Générale de la	Indicateur 3.0.1.1 : Taux d'évolution du recouvrement des recettes fiscales			<p>Les activités programmées pour l'année 2019</p> <p>-organisation d'ateliers d'évaluation des résultats au titre du redressement immédiat et créances constatées, qui sont inclus dans les tableaux de bord</p>	Il n'est pas possible d'estimer le coût des

Comptabilité				<p>afin de prendre les mesures nécessaires pour améliorer le processus de recouvrement.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intensification des visites sur le terrain pour la revitalisation et le suivi. - Évaluation des agents de la Trésorerie et proposer le programme approprié - Coordination avec les services du domaine de l'Etat et des affaires foncière concernant les tableaux de recouvrement des dettes constatées au titre de l'exploitation de la propriété de l'Etat, en particulier celles constatées au titre de loyers des terres agricoles, les notifications des procédures de révocation de droit, les rapprochements concernant les sommes dues et prendre les mesures adéquates le cas échéant. -Modernisation du système informatique en introduisant les identifiants des exploitants de terres agricoles domaniales. - Appui au recouvrement des contraventions et des sanctions financières et œuvrer à surmonter les difficultés que peuvent rencontrer les officiers des services financiers au cours du processus de notification. - Soutien et assistance des membres des cellules de recouvrement dans les recettes douanières et affecter les officiers des services financiers pour suivre les dettes des douanes. <p>Veiller à ce que les ressources budgétaires soient mobilisées dans les meilleurs délais et rationaliser la gestion des liquidités en modernisant le système de paiement et en adoptant des modes de paiement électronique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modernisation des mécanismes de circulation des fonds dans les centres comptables, - Modernisation des mécanismes de suivi des opérations de transfert de fonds au profit du compte du Trésor à la Banque Centrale 	activités
--------------	--	--	--	--	------------------

				<p>- Et moderniser les mécanismes de transfert et de compensation à distance.</p> <p>Continuez à étudier les projets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - paiement à distance des contraventions routières avec les cartes bancaires. - Le paiement avec des terminaux de paiement électronique (TPE). - Versement des sommes déposées par les assujettis à l'impôt via le système de déclaration à distance sur le compte du Trésor à la banque centrale. - Programmation de création de centre de recouvrement des recettes de l'Etat à distance <p><u>Activités programmées pour l'année 2019</u></p> <p>-Les mesures prises par la direction générale de la comptabilité publique pour assurer le succès de l'amnistie fiscale comprenant les dettes envers l'État :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Clarification des procédures d'amnistie fiscale aux experts-comptables en émettant des instructions d'application à cet égard. -Organisation des sessions de formation au niveau des régions, au cours desquelles une équipe de la direction générale de la comptabilité publique s'est déplacée pour présenter les procédures d'amnistie fiscale et répondre aux différentes problématiques rencontrées par les comptables publics. 	
--	--	--	--	--	--

				<p>Mise à jour du système Rafiq</p> <p>Activation du programme de sensibilisation portant les procédures d'amnistie fiscale moyennant les avis et les communiqués et l'information des différents assujettis à l'impôt par des messages de sensibilisation afin de les inciter à s'engager dans ces démarches.</p> <p>-Veiller à ce que les ressources budgétaires soient mobilisées dans les meilleurs délais et rationaliser la gestion des liquidités en modernisant le système de paiement moyennant le paiement électronique.</p> <p>- Mise en place du système de paiement électronique pour les contraventions du radar automatique :</p> <p>-Mise en place du système de paiement des taxes et impôts via les terminaux de paiement électronique dans les recettes des finances</p> <p>A cet effet, un centre de recouvrement de recettes publique à distance a été créé le 1er avril 2019.</p> <p>-Création d'un pôle de recouvrement d'impôts des entreprises de taille moyenne (4 février 2019).</p>
	Indicateur 3.0.1.4 : Taux d'évolution du recouvrement des recettes locales par rapport aux estimations	%100	100.51%	<p>Les activités programmées pour l'année 2019</p> <p>-Réorganiser les missions de constatation et de redressement des dettes des collectivités locales et développer une méthodologie de</p>

			<p>recouvrement pour soutenir la décentralisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisation des sessions de formation et de séminaires sur le nouveau système des collectivités locales. <p>Les activités réalisées au cours de l'année 2019</p> <ul style="list-style-type: none"> -Contribution à la préparation de la circulaire commune n ° 8 du 14 juin 2019, visant à clarifier les mesures les plus importantes liées à la réduction de la charge fiscale des assujettis à l'impôt communal et faciliter leur adhésion. - Clarification des procédures de réduction de la charge fiscale des assujettis à l'impôt au titre de la taxe des immeubles bâtis en émettant des notes d'instructions à cet égard au profit des receveurs. - Organisation des rencontres régionales sur les problèmes pratiques de l'amnistie fiscale et comment y remédier, en coordination avec le Centre de Formation et d'Appui à la décentralisation du Ministère de l'Intérieur, en activant des formations au profit des agents et cadres de collectivités locales, les maires élus et leurs assistants, et les chefs des commissions financières des communes. <p>La contribution aux travaux de mise en œuvre du processus de décentralisation en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparation d'une conception pour revoir les mesures de répartition du fonds commun des collectivités locales et la répartition des ressources du Fonds de coopération entre les communautés locales. - Organisation de journées de travail au niveau des trésoriers régionaux pour présenter le contenu du code des collectivités locales. - Programmation de cours de formation sur l'activation du rôle de la 	
--	--	--	--	--

				décentralisation. - Accompagnement des communes dans le domaine du recouvrement à travers un programme de création de recettes municipales pour activer le rôle de décentralisation. En 2019, 4 recettes municipales ont été créées à Gremda, Ras Jebel, Chihiya et Feriana
Objectif 3.0.2 : Améliorer les règles d'exécution des dépenses publiques	Indicateur 3.0.2.1 : Délai moyen d'exécution des dépenses publiques	5 jours	4.72 jours	<p>Les activités programmées pour l'année 2019</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Poursuite du développement des transferts électroniques permettant de: <ul style="list-style-type: none"> - Améliorer le suivi des transferts postaux "(RAP-RV) - Réduire les délais de transfert <ul style="list-style-type: none"> ✓ Finalisation et expérimentation du référentiel du contrôle interne comptable <p>Les activités réalisées au cours de l'année 2019</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Développement du système électronique des virements bancaires et postaux. ✓ Authentification électronique des documents de qualification des ordonnateurs. ✓ Motivation du refus de paiement de la dépense dans le système, `` ADAB ``. ✓ Organisation de sessions de formation pour mieux encadrer le personnel et les cadres chargés de l'exécution des dépenses publiques. Ces sessions ont porté sur les achats, en particulier les marchés publics, les dépenses de rémunération, les dépenses imprévues, les dépenses des consulats et ambassades à l'étranger.
Objectif 3.0.3 : Améliorer la conformité des comptes des centres comptables	Indicateur 3.0.3.1 : Part des comptes conformes des centres comptables	91%	94.1%	<p>Les activités programmées pour l'année 2019</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Organisation de sessions de formation dans le domaine de la gestion comptable au profit des agents et cadres des centres comptables de l'Etat, des collectivités locales et des établissements publics.

				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lancement de l'inventaire des actifs de l'Etat. ✓ Poursuite de la revue du code de la comptabilité publique. ✓ Finalisation de la préparation du plan comptable de l'État. ✓ Lancement de la préparation du bilan d'ouverture. ✓ Finalisation du système comptable à la trésorerie générale <p style="color: red; margin: 0;">Les activités réalisées au cours de l'année 2019</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Organisation de sessions de formation au profit des agents et cadres des centres comptables de l'Etat, des collectivités locales et des établissements publics dans le domaine de la gestion comptable. ✓ Préparation du projet de loi relatif à la révision du code de la comptabilité publique et transmission à l'Assemblée des représentants du peuple le 22 mai 2019 sous le numéro 2019/43 ✓ Préparation du plan comptable de l'Etat et publication de l'arrêté relatif à l'organisation de la comptabilité générale de l'Etat.
<p>Objectif 3.0.4 : Améliorer la qualité des services</p>	<p>Indicateur 3.0.4.1 : Délai moyen d'attente dans les recettes des finances</p>	<p>5 minutes</p>	<p>4.7 mn</p>	<p style="color: red; margin: 0;">Les activités programmées pour l'année 2019</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poursuite des travaux concernant l'application du label de réception dans un ensemble de recettes des finances. - Formation de receveurs et agents sur les techniques de gestion des systèmes de qualité (suivi des indicateurs, mise en place et suivi des mécanismes d'écoute, contrôle du système documentaire de qualité) ; - Continuation de l'aménagement des recettes des finances avec des distributeurs de tickets de priorité et continuer de généraliser l'application sur les autres RF pour pouvoir calculer l'indicateur. -- Développement des méthodes de paiement électronique <p style="color: red; margin: 0;">Les activités réalisées au cours de l'année 2019</p>

				<p>Les recettes des finances ont obtenu en 2019, un taux de satisfaction de 81,9% suite au sondage effectué par le bureau d'études SIGMA CONSEIL, et qui portait sur un échantillon qui comprenait 48 recettes des finances réparties sur l'ensemble du territoire de la République</p> <p>-Dans le cadre de la coopération avec l'USAID et du programme FIRST, une série de formations sur les techniques d'accueil a été dispensée à 1985 agents et cadres, autour de cadres.</p>	
--	--	--	--	---	--

Le programme

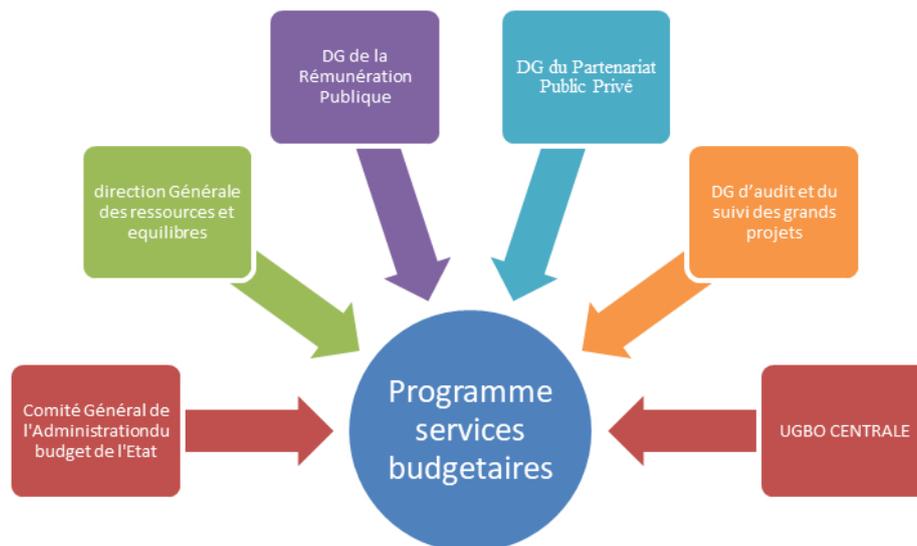
"Services budgétaires »

Mme Dorsaf kouaies a été nommée Présidente du Comité Général d'Administration du Budget de l'Etat et chargée du pilotage du programme des services budgétaires depuis le 28 juillet 2020. Elle remplace monsieur Zouhaier Attalah qui a été le responsable de ce programme depuis le 30 octobre 2014.

1. Présentation du programme et de sa stratégie

Structuration du programme

Le programme « Services budgétaires » comprend les structures suivantes :



La stratégie du programme :

Le programme "services budgétaires" joue un rôle fondamental dans la définition des politiques économiques et financières du pays, la détermination des prévisions budgétaires et le suivi de sa mise en œuvre. Cela se fait dans le cadre de la loi de finances et sur la base des plans de développement économique et social, du budget économique et de la programmation à moyen terme.

Depuis 2013, la Tunisie s'est engagée dans un programme à long terme de réforme du système vers l'instauration d'une nouvelle culture basée sur l'efficacité, l'amélioration de la performance et la redevabilité dans un contexte transparent.

Conformément aux dispositions de la loi organique du budget du 13 février 2019, elle consacre les principes généraux et les nouveaux mécanismes de gestion moderne du budget de l'État.

Représentant la constitution des finances publiques, un plan et programme de travail ont été lancés pour préparer l'ensemble des documents, nomenclature, règles de gestion, système

d'information et autres procédures nécessaires à la mise en œuvre de ses nouvelles dispositions.

Eu égard de ce qui a précédé, la stratégie du programme de services budgétaires repose sur les axes suivants :

- Maitriser davantage les équilibres généraux des finances publiques en développant la qualité des prévisions des ressources et des dépenses publiques à moyen terme afin de donner une vision globale et claire.
- Mobiliser les ressources de l'État et rationaliser les dépenses en vue de soutenir le développement régional et le financement, dans les régions, des projets à valeur ajoutée.
- Renforcer la transparence à travers la publication des données relatives au budget permettant l'évaluation de la bonne allocation des deniers publics dans la réalisation des objectifs fixés.

Les objectifs du programme « Services budgétaires » sont les suivants :

Objectif 4.1.1 : Améliorer la qualité des prévisions budgétaires de l'État.

Objectif 4.1.2 : Mettre en œuvre les dispositions de la nouvelle loi organique du budget.

Objectif 4.0.3 : Améliorer la transparence budgétaire

II- Résultats de performance et exécution du budget programme pour 2019 :

1.2. Exécution du budget du programme :

Le total des crédits consommés en 2019 au titre du programme « Services budgétaires » s'est élevé à 8124 mille dinars contre 7 429 mille dinars de crédits inscrits, soit un taux de réalisation de 109,4% (tableau 1).

Tableau n°1

Exécution du budget **du** programme pour l'année 2019 comparée aux prévisions

Répartition selon la nature de dépense (crédits de paiement)

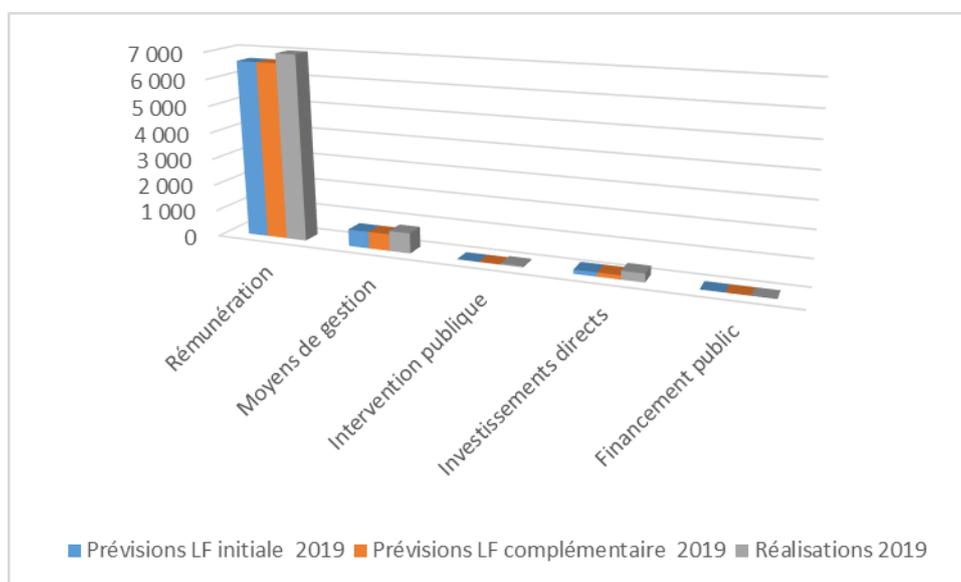
Unité : mille dinars

Dépenses	Prévisions 2019		Réalizations 2019 (2)	Réalizations comparées aux prévisions	
	L.F. initiale	L.F. rectificative (1)		Le montant (2)-(1)	Taux de réalisation % (2)/(1)
Dépenses de gestion	<u>7 275</u>	<u>7 275</u>	<u>7 805</u>	<u>530</u>	<u>107.3%</u>
Rémunération	6 640	6 640	6 997	357	105.4%
Moyens de services	635	635	761	126	119.8%
Intervention publique	0	0	47	47	0.0%
Dépenses de développement	<u>154</u>	<u>154</u>	<u>319</u>	<u>165</u>	<u>207.1%</u>
Investissements directs	154	154	319	165	207.1%
Sur le budget	154	154	319	165	207.1%
Sur crédits extérieurs affectés	0	0	0	0	0.0%
Financement public	0	0	0	0	0.0%
Sur le budget	0	0	0	0	0.0%
Sur crédits extérieurs affectés	0	0	0	0	0.0%
Fonds de Trésor	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0.0%</u>
Total général	<u>7 429</u>	<u>7 429</u>	<u>8 124</u>	<u>695</u>	<u>109.4%</u>

Sans tenir compte des ressources propres des établissements publics

Graphique n° 1

Comparaison entre réalisations et prévisions du budget de 2019



- **En ce qui concerne le budget de gestion, le taux de réalisation est de 107,3% par rapport aux crédits inscrits.**

Les dépenses de rémunération : le taux de réalisation des dépenses de rémunération publiques a dépassé 100% les prévisions, principalement en raison de :

- L'augmentation de la prime de contrôle et de recouvrement au profit des agents du ministère des finances. Laquelle prime est calculée sur la base des réalisations effectives des ressources fiscales et de leur évolution,
- L'augmentation de 2% des charges de l'employeur

Les réalisations ont dépassé les prévisions de 14% pour la subvention de contrôle et de recouvrement et de 11% pour les charges de l'employeur.

Les moyens de services : Le taux de consommation des crédits des moyens de services s'élève à 119,8% du total des prévisions, soit un écart de 126 mille dinars par rapport à la loi de finances complémentaire. Cette augmentation a principalement été affectée aux dépenses complémentaires relatives : aux fournitures de bureau, aux formulaires officiels, à l'achat de fournitures et de matériel informatique et aux frais de transport à l'étranger.

Intervention publique : aucun fonds n'a été inscrit dans la section intervention publique. En revanche, au cours de l'année, un crédit complémentaire de 47 mille dinars a été inscrit au titre d'une prime complémentaire circonstancielle au profit des agents de l'Etat et des établissements publics à caractère administratif (impact financier de l'augmentation des salaires des agents pour le mois de décembre 2018, janvier et février 2019).

En ce qui concerne le budget de développement, relatif principalement aux programmes de restauration des bâtiments administratifs et l'acquisition de matériel informatique, le taux de réalisation est de 179,2% par rapport aux crédits inscrits. Cette différence positive est due à l'écart positif entre les prévisions de l'administration et le coût réel de des acquisitions du matériel informatique d'une part, et à la programmation de travaux complémentaires au cours de l'année pour le projet d'aménagement et de rénovation du siège du ministère sis à la Kasbah et le bâtiment annexe de l'unité centrale de gestion du budget par objectifs.

3.2 Présentation et analyse des résultats de performance

- Les réformes les plus importantes

Les réformes les plus importantes consistent à achever la nouvelle nomenclature budgétaire :

- Adoption obligatoire de la classification programmatique des missions,
- Fixation des objectifs et mesure du degré de leur réalisation grâce aux indicateurs de performance
- Poursuite de la préparation de la nouvelle nomenclature des dépenses, qui est une nomenclature budgétaire, comptabilité et par nature économique de la dépense.
- Poursuite des travaux d'amélioration de la qualité des prévisions du budget de l'Etat en raison de l'importance qu'il revêt pour maîtriser les ressources financières disponibles et mobilisables pour déterminer le niveau de dépenses et mettre en œuvre la politique économique et sociale dans le cadre de la loi des finances et de la balance économique et de préserver l'intégrité des équilibres financiers de l'État et la soutenabilité du budget.
- Suivi et analyse des résultats des indicateurs de mesure de la performance relatifs à l'amélioration de la transparence en diffusant les données et statistiques liées aux résultats enregistrés au niveau de l'exécution budgétaire en termes de ressources, dépenses et gestion de la dette publique.

Les objectifs stratégiques

Objectif 4.1.1 : Améliorer la qualité des prévisions budgétaires de l'État

Présentation de l'objectif :

Cet objectif s'inscrit dans le cadre de la maîtrise des équilibres financiers publics et de la soutenabilité du budget, de l'élaboration de projets initiaux et complémentaires des lois de finances et du respect des normes internationales de qualité et d'exactitude des prévisions.

Tableau n°2-1

Objectif 4.1.1 : Améliorer la qualité des prévisions budgétaires de l'État (Comparaison entre les réalisations et les prévisions de la loi des finances initiale)

Objetif	Indicateur de performance	Unité	Réalisations 2018	Prévisions 2019 (L.F initiale)	Réalisations 2019	Comparaisons entre 2018 et 2019		Comparaisons entre réalisation et prévisions 2019	
			(1)	(2)	(3)	(3)-(1)	(3)/(1)	(3)-(2)	(3)/(2)
prévisions budgétaires de l'État	Indicateur 4.1.1.1 : Ecart entre les prévisions et les réalisations des ressources budgétaires	%	4.2	5	6.3	2.1	51 %	1.3	26 %
	Indicateur 4.1.1.2 : Ecart entre les prévisions et les réalisations des dépenses d'investissement	%	2.7	-0.10	5.2	2.5	93 %	5.3	-5300 % (*)

Tableau n°2-2

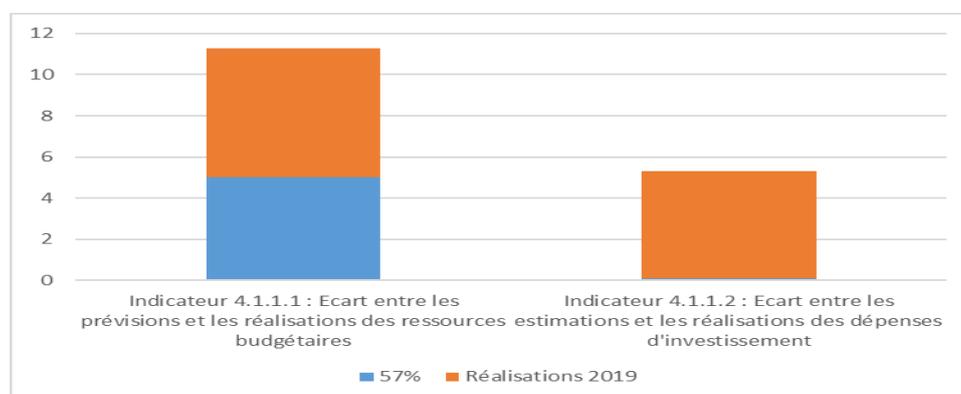
Objectif 4.1.1 : Améliorer la qualité des prévisions budgétaires de l'État
(Comparaison entre les réalisations et les prévisions de la loi des finances complémentaire)

Objectif	Indicateur de performance	Unité	Réalisations 2018	Prévisions 2019 (L.F initiale)	Réalisations 2019	Comparaisons entre 2018 et 2019		Comparaisons entre réalisation et prévisions 2019	
			(1)	(2)	(3)	(3)-(1)	(3)/(1)	(3)-(2)	(3)/(2)
qualité des prévisions budgétaires de l'État	Indicateur 4.1.1.1 : Ecart entre les prévisions et les réalisations des ressources budgétaires	%	0.1	5	0.6	0.5	500 %	-4.4	-88 %
	Indicateur 4.1.1.2 : Ecart entre les prévisions et les réalisations des dépenses d'investissement	%	4.2	-0.10	3.6	-0.6	-14 %	3.7	-3700 % (*)

(*) L'adoption de la règle de calcul du taux de réalisation en présence d'un indicateur négatif de - 0,10 nous donne un résultat négatif en pourcentage, ce qui n'est pas logique. Par conséquent, on peut dire que le taux de réalisation de l'indicateur a dépassé 100%.

Graphique n° 5

Comparaison entre réalisations et prévisions des indicateurs de performance de l'objectif 4.1.1 : Améliorer la qualité des prévisions budgétaires de l'État



Analyse et interprétation des résultats obtenus par rapport aux prévisions pour l'année 2019:

Indicateur 4.1.1.1 : Ecart entre les prévisions et les réalisations des ressources budgétaires

La valeur prévisionnelle de l'indicateur a été estimée à moins de 5%, dans la loi de finances initiale (programme annuel de performance) tandis que la valeur réalisée était de 6,3% soit une évolution de 26%.

L'année 2019 s'est caractérisée par la mobilisation de ressources fiscales qui ont dépassé les prévisions de la loi de finances initiale de 1821 millions de dinars, soit une évolution de 6,7% par rapport aux prévisions et ce en raison des facteurs suivants :

- Un effort de recouvrement exceptionnel par les services de la fiscalité et du recouvrement,
- L'adoption d'une amnistie fiscale qui a permis la mobilisation de ressources complémentaires d'environ 400 millions de dinars.

Ceci malgré :

- Le prix du baril de pétrole brut a diminué par rapport aux prévisions (64 \$ contre 75 \$ initialement prévu),
- l'atteinte d'un taux de croissance économique inférieur aux prévisions (1% à prix constants contre 3% initialement prévu).

En se référant aux prévisions de la loi de finances complémentaire, le taux de réalisation de l'indicateur a atteint 100%, en raison de la disponibilité des données relatives aux hypothèses retenues, notamment le taux de croissance et le prix du baril de pétrole.

Indicateur 4.1.1.2 : Ecart entre les prévisions et les réalisations des dépenses d'investissement.

Le taux de réalisation des dépenses d'investissement a été estimé à 99,90%, soit un écart négatif de 0,10%. Tandis que le taux de réalisation a été atteint 105,2% comparé aux prévisions de la loi de finances initiale, soit un écart positif de 5,2%, celui comparé par rapport aux prévisions de la loi de finances complémentaire était de 103,6%, soit une différence positive de 3,6%. Ainsi, le taux de réalisation de l'indicateur était de 100%.

Cela s'explique par la reprise du rythme de réalisation des projets de développement, principalement après avoir résolu progressivement la plupart des problèmes de projets bloqués dans les régions inscrits dans les lois de finances précédentes. Lesdits projets concernaient particulièrement les principaux secteurs vitaux tels que l'équipement, la santé, l'agriculture, l'éducation et l'intérieur. D'où la nécessité d'un soutien financier additionnel afin d'accélérer leur achèvement.

Objectif 4.1.2 : Mettre en œuvre les dispositions de la nouvelle loi organique du budget

Présentation de l'objectif :

Cet objectif vise à suivre la mise en œuvre des dispositions de la nouvelle loi organique du budget.

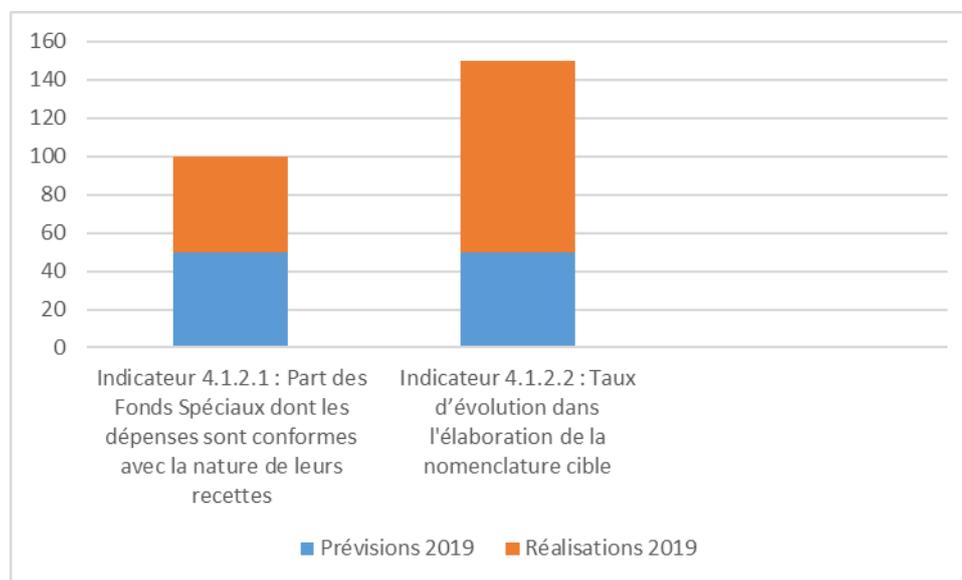
Tableau n°3

Objectif 4.1.2 : Mettre en œuvre les dispositions de la nouvelle loi organique du budget

Objectif	Indicateur de performance	Unité	Réalisations 2018	Prévisions 2019 (L.F initiale)	Réalisations 2019	Comparaisons entre 2018 et 2019		Comparaisons entre réalisation et prévisions 2019	
			(1)	(2)	(3)	(3)-(1)	(3)/(1)	(3)-(2)	(3)/(2)
la nouvelle loi organique du budget de l'État	Indicateur 4.1.2.1 : Part des Fonds Spéciaux dont les dépenses sont conformes avec la nature de leurs recettes	%	50	50	50	0	0	0	100
	Indicateur 4.1.2.2 : Taux d'évolution dans l'élaboration de la nomenclature cible	%	57	50	100	43	75	50	100

Graphique n° 3

Comparaison entre réalisations et prévisions des indicateurs de performance de l'objectif 4.1.2 : Mettre en œuvre les dispositions de la nouvelle loi organique du budget



Indicateur 4.1.2.1 : Part des Fonds Spéciaux dont les dépenses sont conformes avec la nature de leurs recettes

Pour l'année 2019, 50% des fonds spéciaux prévus par la loi de finances affectaient leurs ressources aux dépenses de nature même ont été maintenus. Il a été également prévu d'atteindre 80% en 2020 et 100% en 2021.

Afin d'assurer l'efficacité des interventions de ces fonds, un groupe de travail a été constitué pour les évaluer et en présenter des recommandations afin de réduire leur nombre, en particulier ceux qui sont inactifs, et de faire correspondre leurs dépenses à la nature de leurs interventions et ce conformément aux exigences de l'article 29 de la nouvelle loi organique du budget.

Indicateur 4.1.2.2 : Taux d'évolution dans l'élaboration de la nomenclature cible

Concernant les réalisations de l'année 2019, le nombre de titres pour lesquels la nomenclature cible a été préparée a atteint sept (07) sur un total de 7, soit un taux de réalisation de 100% contre des prévisions de 50%. Ces titres prévus par l'article 15 de la loi organique du budget sont les dépenses de rémunération, les dépenses de fonctionnement, les dépenses d'intervention, les dépenses d'investissement, les dépenses d'opérations financières, les dépenses de financement et les dépenses imprévues et non réparties.

Objectif 4.1.3: Améliorer la transparence budgétaire concernant la diffusion des données relatives au budget :

Présentation de l'objectif :

Les structures du ministère des finances publient périodiquement un ensemble de données et de statistiques relatives aux résultats enregistrés au niveau de l'exécution budgétaire, des ressources, des dépenses et la gestion de la dette publique.

Cet objectif vise un meilleur ancrage de la transparence suite à la publication du décret-loi n° 2011-41 du 26 mars 2011, de la loi fondamentale n° 2016- 22 de 2016 relative au droit d'accès à l'information et l'engagement de la Tunisie dans l'initiative internationale de soutien de la transparence. Les services du budget de l'Etat œuvrent à publier toutes les données statistiques dans des délais acceptables permettant aux utilisateurs d'obtenir des informations de haute qualité et dans des délais raisonnables.

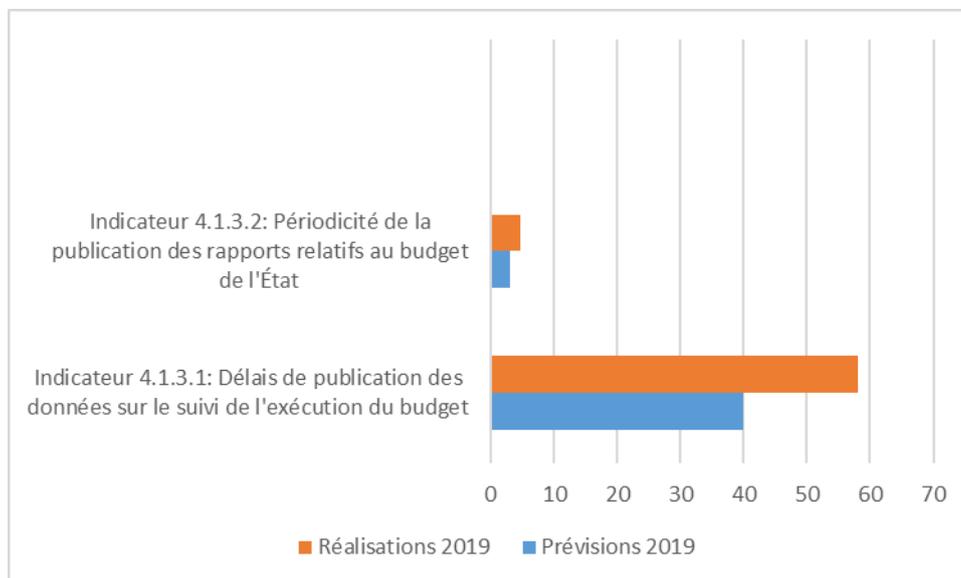
Tableau n°4

Objectif 4.1.3: Améliorer la transparence budgétaire

Objectif	Indicateur de performance	Unité	Réalisations 2018	Prévisions 2019 (L.F initiale)	Réalisations 2019	Comparaisons entre 2018 et 2019		Comparaisons entre réalisation et prévisions 2019	
			(1)	(2)	(3)	(3)-(1)	(3)/(1)	(3)-(2)	(3)/(2)
Objectif 4.1.3: Améliorer la transparence budgétaire	Indicateur 4.1.3.1: Délais de publication des données sur le suivi de l'exécution du budget	Jour	58	40	58	0	0 %	18	45 %
	Indicateur 4.1.3.2: Périodicité de la publication des rapports relatifs au budget de l'Etat	Mois	5.8	3	4.8	-1	-17 %	1.8	60 %

Graphique n° 4

Comparaison entre réalisations et prévisions des indicateurs de performance de l'objectif 4.1.3: Améliorer la transparence budgétaire



Indicateur 4.1.3.1: Délais de publication des données sur le suivi de l'exécution du budget

Cet indicateur a atteint un taux de croissance de l'ordre de 60%. Le nombre moyen annuel de jours pour la publication des résultats mensuels de l'exécution du budget de l'État étant de 58 jours, contre 40 jours prévus. Ces résultats s'expliquent par le fait que la préparation du bulletin mensuel de suivi de l'exécution du budget de l'Etat passe par plusieurs étapes et implique de nombreux intervenants externes au programme et à l'administration.

Des travaux sont en cours pour réduire cette période en développant davantage les méthodes de préparation du bulletin.

Indicateur 4.1.3.2: Périodicité de la publication des rapports relatifs au budget de l'État

La direction générale des ressources et des équilibres prépare un rapport semestriel des finances publiques depuis 2014 dont le but est de consolider les principes de transparence, notamment après l'implication de la Tunisie dans l'initiative du gouvernement ouvert et d'améliorer le classement de la Tunisie au niveau de l'Indice « open budget index ».

Bien que le délai moyen de publication a été estimé à 3 mois, le rapport susmentionné a été publié tardivement en raison du manque de certaines données nécessaires à la préparation

dudit rapport et de la période de quarantaine (mars, avril et mai 2020). Ainsi, le taux de réalisation de cet indicateur a atteint 60%. A juste titre, le premier et le deuxième rapports semestriels relatifs à l'exécution du budget de l'État ont été publiés selon une moyenne de 4,8 mois contre 3 mois prévu.

Les orientations futures pour améliorer la performance :

Les défis les plus importants consistent à :

- Adapter les règles de gestion aux dispositions de la nouvelle loi organique du budget telles que la révision des circulaires relatives aux crédits extérieurs, aux établissements et entreprises publiques et aux collectivités locales ...
- Élaboration d'un texte technique expliquant les exigences les plus importantes de la nouvelle loi organique du budget vis-à-vis des intervenants (responsables de programmes, structures s'occupant des affaires administratives et financières dans les ministères, administrateurs de budget, contrôleurs des dépenses publiques, comptables publics ...), le nouveau processus budgétaire, les délais, la détermination des attributions de chaque intervention,....
- Renforcer les capacités techniques de tous les cadres relevant des programmes, notamment en termes de maîtrise des techniques d'évaluation des documents budgétaires.
- Préparer un ensemble de données liées à la mise en place d'un nouveau système d'information de la gestion des finances publiques.

Programme

Dette publique

Mme Kawther Babia est nommée directrice générale de la gestion de la dette et de la coopération financière (depuis 2015).

I- La présentation du programme et sa stratégie

La présentation du programme :

Les attributions du programme consistent à participer à la préparation du budget de l'Etat en relation avec la dette publique (estimation des ressources d'emprunt, du service de la dette publique, de l'encours de la dette publique ...). Il s'agit également d'œuvrer à mobiliser les ressources d'emprunt mentionnées dans le cadre de l'équilibre général des finances publiques pour assurer la soutenabilité du budget dans le cadre des prévisions à moyen terme. L'objectif final du programme est de bien gérer et maîtriser la dette publique. Outre les facteurs afférents à la gestion de la dette publique, cet objectif est soumis également à des facteurs externes liés à la politique budgétaire, à la politique monétaire et à la conjoncture économique locale et mondiale.

I-2- La stratégie du programme

Le programme de la dette publique joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre de la politique économique et financière du pays. Il se traduit par la mobilisation des ressources d'emprunt prévues afin de financer les besoins budgétaires et apporter la liquidité au compte courant du Trésor au moindre coût et risque.

Les principaux axes de la stratégie du programme de la dette publique sont les suivants :

- La diversification des sources de la dette, de leurs mécanismes et de leurs délais de remboursement,
- L'optimisation du coût et des risques y associés,
- Le développement du marché local des obligations d'État,
- La gestion active de la dette publique.

Sur cette base, un soin est apporté dans le cadre de ce programme à la réalisation de sa stratégie en œuvrant à :

- Maintenir un niveau d'endettement acceptable à moyen et long terme.
- Suivre les différents risques liés à la dette publique,
- Développer le marché intérieur des obligations d'État.

Les objectifs du programme sont les suivants :

- **Objectif n° 1 :** Améliorer la gestion du coût et des risques de la dette publique
- **Objectif n° 2 :** Développer le marché local des obligations d'État
- **Objectif n° 3 :** Améliorer le règlement des dépenses des crédits extérieurs affectés

3.1. Présentation générale des réalisations stratégiques du programme :

❖ **En matière de coopération financière**, tout au long de l'année 2019, il y eu participation aux négociations sur les accords de prêt conclus au cours de l'année précitée, notamment :

✚ Dans le cadre de la coopération bilatérale :

✓ Accords de prêt conclus et destinés au financement de projets :

- Au cours du premier trimestre 2019, deux prêts ont été conclus avec l'Agence française de développement pour un montant de 103,3 millions d'euros,
- la conclusion d'un prêt avec le Fonds saoudien pour le développement d'une valeur de 228 millions de riyals saoudiens,
- Des accords de prêt ont été conclus avec l'Italie pour un montant de 75 millions d'euros,
- Un accord a été conclu avec l'Espagne relatif à une ligne de prêt de 25 millions d'euros destinée au financement des petites et moyennes entreprises,
- Quatre prêts d'une valeur de 77,8 millions d'euros ont été consentis par la Fondation allemande des prêts à la reconstruction dans le cadre de l'amélioration de l'efficacité des réseaux de la Société nationale d'exploitation et de distribution de l'eau et la protection du littoral,

✓ Accords de prêt conclus et destinés à soutenir le budget :

En janvier 2019, un prêt pour soutenir le budget de 500 millions de dollars a été conclu avec le gouvernement du Royaume d'Arabie saoudite.

✚ **Dans le cadre de la coopération multilatérale :** trois accords de prêt ont été conclus, dont deux conclus avec le Fonds arabe pour le développement économique et social et la Banque européenne d'investissement d'un montant de 30 millions de dinars koweïtiens et destinés au financement de projets de développement d'une valeur de 6 millions d'euros et un accord a été conclu avec la Banque africaine de développement d'un montant de 120 millions d'euros pour soutenir le budget.

✚ **Recyclage de la dette** : afin d'alléger le fardeau de la dette sur les finances publiques et de réduire les pressions sur la liquidité de la trésorerie, les opérations de recyclage des prêts étrangers se sont multipliées ces dernières années. Ces opérations consistent en un accord entre l'Etat tunisien et le prêteur pour transformer les tranches de prêts extérieurs à rembourser venant à échéance en financement de projets de développement. La Tunisie a réussi, à la fin de décembre 2016, à conclure avec l'Italie un accord de recyclage d'une partie de la dette tunisienne pour un montant de 25,0 millions d'euros. Ensuite, une annexe à ce même accord a été conclue le 30 avril 2019 concernant une deuxième tranche de 25,0 millions d'euros. Cette somme d'un montant de 50 millions d'euros a été allouée pour financer les secteurs de la santé, de l'éducation de base et des infrastructures dans les régions défavorisées, de créer des opportunités d'emploi et de développer de petites entreprises grâce aux microcrédits.

De même, un accord a été conclu avec la Belgique pour recycler une tranche de 2,991 M € de la dette tunisienne en projets de développement.

Une réunion a eu lieu le 01 mars 2019 avec la partie allemande pour étudier la possibilité de conclure un accord de recyclage de la troisième tranche de 15 millions d'euros.

❖ **Concernant l'optimisation de la gestion du compte courant du Trésor,**

Le comité « Gestion de la liquidité du Trésor » a été créé au ministère des Finances en vertu d'une décision du ministre des finances du 21 mars 2019. Les attributions les plus importantes assignées à ce comité sont :

- Suivre et analyser les prévisions et les réalisations liées à la liquidité de trésorerie,
- Etudier la possibilité d'accorder des avances et des prêts de trésorerie aux établissements et entreprises publics,
- Assurer le suivi des besoins des institutions et établissements publics en matière d'engagements financiers afférents au soutien et aux subventions inscrites dans la loi de finances et la situation de leur liquidité et de leurs dépôts à la trésorerie,
- Proposer un ensemble de procédures pour fournir la liquidité nécessaire pour couvrir les besoins du compte courant de la trésorerie.

❖ **En ce qui concerne la maîtrise du coût de la dette et les risques qui y sont associés,**

- Les conditions financières des prêts d'appui budgétaire conclus en 2019 (les prêts susmentionnés liés à la coopération financière) ont été fixées ainsi que les taux d'intérêt

maximaux des tirages des tranches des prêts de l'Agence française de développement qui ont eu lieu en 2019,

- A la recherche de réduction des risques de refinancement et d'allègement de la pression sur le compte courant de la trésorerie, il a été adopté la politique de gestion active de la dette publique intérieure en réalisant des opérations de swap pour les bons du Trésor assimilables venant à échéance au cours de l'année 2019, en coordination préalable avec les spécialistes en valeurs du trésor.

- Dans le même contexte et dans un souci de réduction des risques de change, des travaux sont effectués périodiquement pour estimer l'évolution des taux de change des principales devises de la dette (euro, dollar, yen japonais). En conséquence, la devise des prêts programmés est choisie dans le budget de l'Etat selon la composition de la dette extérieure en termes de devises et des besoins de la balance des paiements.

❖ **En ce qui concerne les émissions sur le marché intérieur des bons du Trésor,**

Au cours de l'année 2019, un montant de 1450,6 millions de dinars a été mobilisé sur le marché financier intérieur au titre de bons de Trésor. Ce montant se répartit comme suit :

- 436,2 millions de dinars au titre de bons de trésor à court terme,
- 1014,4 millions de dinars au titre de bons de Trésor assimilables.

Par ailleurs, un prêt en devises a été conclu entre l'Etat tunisien et un groupe de banques locales d'un montant de 356 millions d'euros, soit 1189 millions de dinars.

Compte tenu de la situation caractérisée par les besoins en liquidités élevés du secteur bancaire et la diminution de la demande des investisseurs pour les bons de Trésor à long terme, la direction générale de la gestion de la dette publique et de la coopération financière a adopté au cours de l'année 2019 une stratégie de financement basée sur les éléments suivants :

- Maintenir une présence régulière sur le marché local des bons du Trésor pour toutes les durées, en tenant compte de l'évolution des conditions de marché,

- Poursuivre la politique de gestion active de la dette publique intérieure, en réalisant des opérations de swap de bons du Trésor afin de réduire le risque de refinancement et de lisser l'échéancier mensuel de remboursement de la dette pour l'année 2019 en réduisant les pics de remboursement pour certains mois,

- Prendre en compte la tendance à la hausse du taux d'intérêt sur le marché monétaire en cherchant à choisir les meilleures offres en alternant coût (taux d'intérêt) et période de remboursement (en travaillant à augmenter la période de remboursement et à éviter les années

avec des montants de remboursement élevés afin de réduire le risque de refinancement à moyen terme) et les besoins de la trésorerie.

Suite à ce qui a précédé et en coordination avec les spécialistes en valeurs du Trésor, des bons de Trésor assimilables 5,5% ont été échangés en février 2019 d'une valeur de 288,9 millions de dinars composés comme suit :

- Emission de bons de Trésor assimilables 6% février 2022 (montant 74,85 millions de dinars),
- Emission de bons de Trésor assimilables 6,9% mai 2022 (soit 142,74 millions de dinars),
- Emission de bons de Trésor assimilables 6,3%, décembre 2023 (soit 101,35 millions de dinars).

Afin de développer le marché intérieur des bons de Trésor, des travaux ont été menés ces deux dernières années pour appliquer le cahier des charges des spécialistes en valeurs du Trésor conclu le 8 juin 2016, de sorte qu'à chaque fin d'année, la liste des spécialistes en valeurs du Trésor soit revue en fonction des indicateurs d'évaluation de leurs activités fixés dans le cahier des charges précité et stipulés au point «G: Evaluation des SVT» du cahier des charges des spécialistes en valeurs du Trésor. Signé par le ministère des finances et l'Union bancaire du commerce et de l'industrie en 2016, le cahier des charges considère les spécialistes en valeurs du trésor perdent leur statut lorsque leur activité sur le marché primaire ne dépasse pas 3% (compte tenu de la pondération de 60%) et 5% sur les marchés primaire et secondaire. Dans ce contexte, à la fin de l'année 2019, le statut de spécialiste en valeurs du Trésor a été retiré à la banque tunisienne en raison de son non-respect des conditions d'évaluation. Par conséquent, cette banque ne pourra exercer aucune activité sur le marché primaire à partir du 1^{er} janvier 2020.

Le programme de la dette publique s'est employé au cours de l'année 2019 à consacrer plus de transparence en publiant toutes les données et statistiques relatives à la dette permettant l'appréciation des obligations de l'État et la bonne utilisation de fonds publics pour atteindre les objectifs fixés et les comparer avec les résultats effectivement atteints. En application des dispositions de l'article 46 de la loi organique du budget n ° 2019-15 du 13 février 2019, un rapport sur la dette publique est préparé et annexé à la loi de finances de l'année. Le rapport sur la dette publique comprenait une analyse de l'évolution de la dette sur la période de 2016 à août 2019.

2. Résultats et exécution du budget du programme pour 2019 :

1.2. Présentation de l'exécution du budget programme :

Le total des crédits consommés du programme de dette publique pour l'année 2019 s'élevait à 1553 mille dinars, contre 1471 mille dinars ouverts pour la même année, soit un taux de réalisation de 105,6%.

Tableau n°1

Exécution du budget du programme pour l'année 2019 comparée aux prévisions

Répartition selon la nature de dépense (crédits de paiement)

Unité : mille dinars

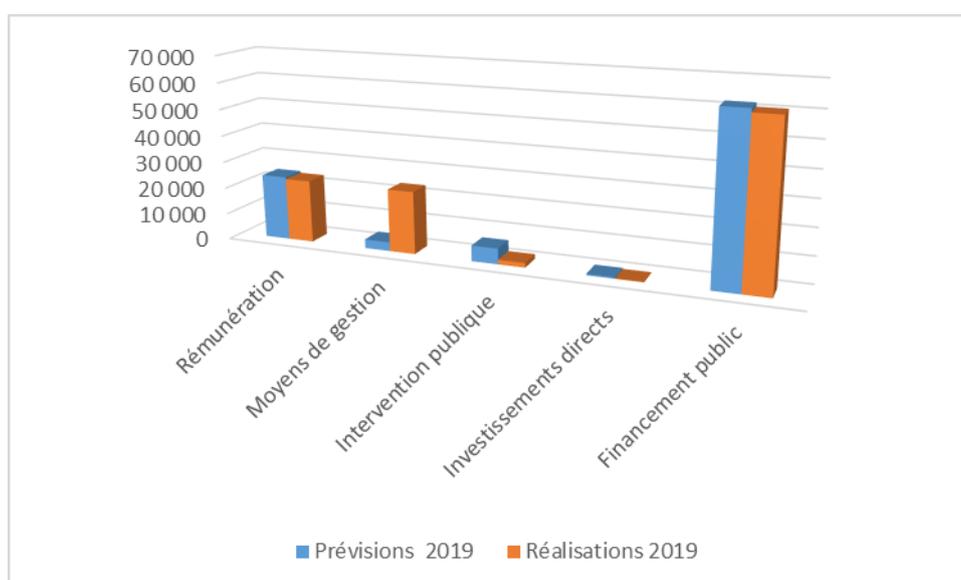
Dépenses	Prévisions 2019		Réalizations 2019 (2)	Réalizations comparées aux prévisions	
	L.F. initiale	L.F. rectificative (1)		Le montant (2)-(1)	Taux de réalisation % (2)/(1)
Dépenses de gestion	1 455	1 455	1 536	81	105,6%
Rémunération	1 310	1 310	1 305	-5	99,6%
Moyens de services	145	145	222	77	153,1%
Intervention publique	0	0	9	9	
Dépenses de développement	16	16	17	1	106,3%
Investissements directs	16	16	17	1	106,3%
Sur le budget	16	16	1	1	106,3%
Sur crédits extérieurs affectés	0	0	0	0	-
Financement public	0	0	0	0	-
Sur le budget	0	0	0	0	-

Sur crédits extérieurs affectés	0	0	0	0	-
Fonds de Trésor	0	0	0	0	-
Total général	1 471	1 471	1 553	82	105,6%

Sans tenir compte des ressources propres des établissements publics

Graphique n° 1

Comparaison entre réalisations et prévisions du budget de 2019



2.3 Présentation des résultats de la performance

Objectif 5.1.1 : Améliorer la gestion du coût de la dette publique et maîtriser ses risques

Présentation de l'objectif :

L'amélioration de la gestion du coût de la dette publique et la maîtrise de ses risques est la première mission du programme de la dette publique qui s'emploie à répondre aux besoins de financement du budget de l'État à travers l'arbitrage entre les différentes sources de financement disponibles afin d'équilibrer entre le coût du crédit et les risques y associés. Le portefeuille de la dette publique étant soumis à de nombreux risques pouvant nuire à l'évolution du volume et le coût de la dette, la structure de la dette publique doit assurer la bonne gestion de ces risques, principalement en :

- Maîtrisant les risques de change par le biais de la réduction de la dette extérieure et en diversifiant les devises d'emprunts extérieurs tout en tenant compte de l'adéquation des devises des nouveaux prêts aux besoins en devises de la balance des paiements.

- Réduisant le risque de taux d'intérêt associé aux prêts à taux variable.

- Maîtrisant les risques de refinancement en allongeant au maximum la période de remboursement et en essayant d'éviter les dettes à court terme.

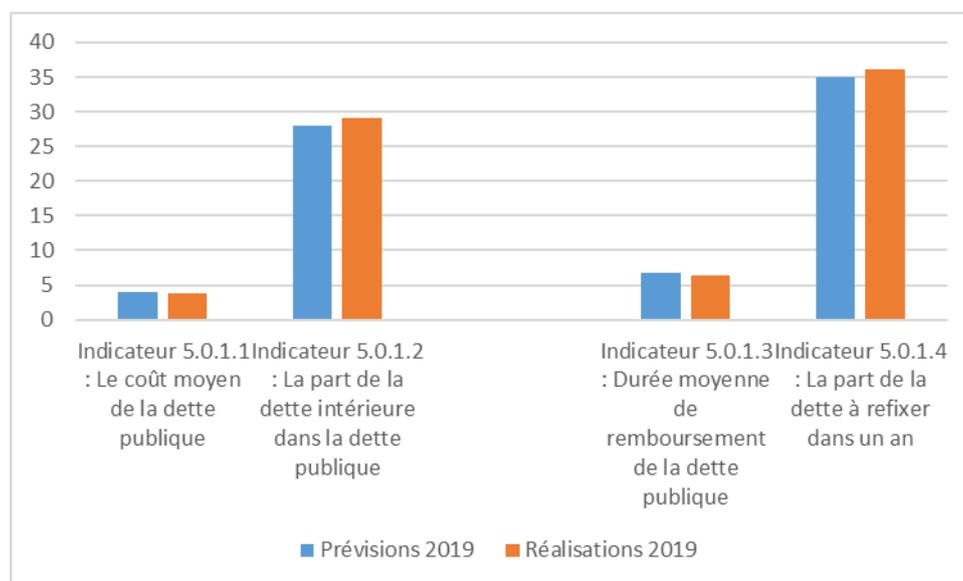
Tableau n°5

Objectif stratégique 5.1.1 : Améliorer la gestion du coût de la dette publique et maîtriser ses risques

Objetif	Indicateur de performance	Unité	Réalisations 2018	Prévisions 2019 (L.F initiale)	Réalisations 2019	Comparaisons entre 2018 et 2019		Comparaisons entre réalisation et prévisions 2019	
			(1)	(2)	(3)	(3)-(1)	(3)/(1)	(3)-(2)	(3)/(2)
maîtriser ses risques publiques	Indicateur 5.0.1.1 : Le coût moyen de la dette publique	%	4,1	4	3,88	-0,22	-5%	-0,12	- 3,00%
	Indicateur 5.0.1.2 : La part de la dette intérieure dans la dette publique	%	26	28	29,08	3,08	12%	1,08	3,86%
	Indicateur 5.0.1.3 : Durée moyenne de remboursement de la dette publique	année	6,77	7≤	6,36	-0,41	6%	** -0,64	-9,14% **
	Indicateur 5.0.1.4 : La part de la dette à refixer dans un an	%	35	40≥	36,1	1,1	3%	** - 3,9	9,75% **_

Graphique n° 5

Comparaison entre réalisations et prévisions des indicateurs de performance de l'objectif stratégique 5.1.1 : Améliorer la gestion du coût de la dette publique et maîtriser ses risques



Il est à noter que les dispositions de la circulaire du chef du gouvernement du 14 mai 2020 relative au canevas du rapport annuel de performance pour l'année 2019, ne peuvent être adoptées au regard des indicateurs 5.1.1.3 et 5.1.1.4 en raison de la spécificité de la valeur souhaitée (pas une valeur spécifique, mais une valeur qui ne dépasse pas un maximum ou un minimum).

Analyse et interprétation des résultats de la performance :

Indicateur 5.0.1.1 : Le coût moyen de la dette publique

Un taux de réalisation de -3.0 % a été enregistré pour l'année 2019, ce qui signifie que le coût moyen de la dette en 2019 a été inférieur au coût prévu pour la même année en raison principalement de l'amélioration en 2019 des taux de change du dinar vis à vis des principales devises étrangères par rapport à l'année 2018. Ce qui a conduit à la réduction des intérêts de la dette extérieure, des intérêts de la dette intérieure en devises, la baisse du niveau des taux d'intérêt de la zone euro et à l'augmentation de la part de la dette extérieure à taux d'intérêt variables.

Indicateur 5.0.1.2 : Part de la dette intérieure dans la dette publique

Le taux de réalisation de cet indicateur a atteint 103,8%, soit environ quatre points (3,8%) de la part de la dette intérieure de la dette publique estimée pour l'année 2019, et ce en raison de la mobilisation d'un montant de 2639,5 millions de dinars sous la forme d'émissions de bons de Trésor et de prêts intérieurs en devises contre 2350 millions de dinars inscrits dans la loi de finances complémentaire de 2019

Il est à noter qu'au cours de l'année 2019, les émissions de bons de Trésor ont continué de baisser. Ces dernières s'élevaient à 1450,6 millions de dinars, contre 1696,8 millions de dinars inscrits en 2018. Ceci est dû à la crise de liquidité que connaît le secteur bancaire depuis des années, qui a conduit au recours à l'endettement interne en devises via l'émission d'un emprunt bancaire syndiqué contracté en devises permettant la mobilisation de 356 millions d'euros, soit 1189 millions de dinars.

Indicateur 5.0.1.3: Durée moyenne de remboursement de la dette publique

Le taux de réalisation de cet indicateur a atteint 90,8%, soit 9,14% de moins de ce qui avait été prévu en 2019. La durée moyenne de remboursement de la dette publique était de 6,36 ans comparée à la durée moyenne de remboursement de la dette publique estimée en 2019 à moins de 7 ans. Ceci est dû à une baisse de la période de remboursement de la dette intérieure à moins de 5 ans en raison de la demande des investisseurs concentrée sur les bons de Trésor des assimilables de moins de 6 ans et les émissions de bons du Trésor à court terme. Par ailleurs, la période de remboursement de la dette extérieure a atteint 9,6 ans et elle continue à son tour d'enregistrer une baisse continue ces dernières années, puisqu'elle est passée entre 2015 et 2016 de 8 ans à 7,5 ans, puis de 7,3 ans à la fin de 2017, puis à 7,1 à la fin de 2018. Ceci est dû principalement à la baisse du taux de remboursement des prêts hypothécaires puisque ces dernières années, on a recouru aux prêts à moyen terme en raison de l'étroitesse du marché financier mondial en euros et de la baisse de la note souveraine de l'État tunisien, qui l'empêche d'attirer des investisseurs sur le marché pour le prêter sur le long terme.

Indicateur 5.0.1.4 : Part de la dette refixée dans un an

Cet indicateur permet de suivre l'évolution de la dette qui sera refixer d'ici un an afin de réduire les risques de taux d'intérêt. Cet indicateur a enregistré un taux de réalisation important pour l'année 2019 et n'a pas dépassé les prévisions de (-9,75%). A cet égard, la part de la dette publique refixée dans un an a atteint 36.1% et qui est inférieure aux prévisions (inférieure ou égale à 40%).

Objectif 5.1.2 : Développer le marché intérieur des obligations de l'Etat

Présentation de l'objectif :

Le développement du marché intérieur des obligations d'État vise à couvrir des besoins budgétaires en sources de financement par des emprunts intérieurs et éviter de recourir à l'emprunt extérieur, compte tenu des risques encourus.

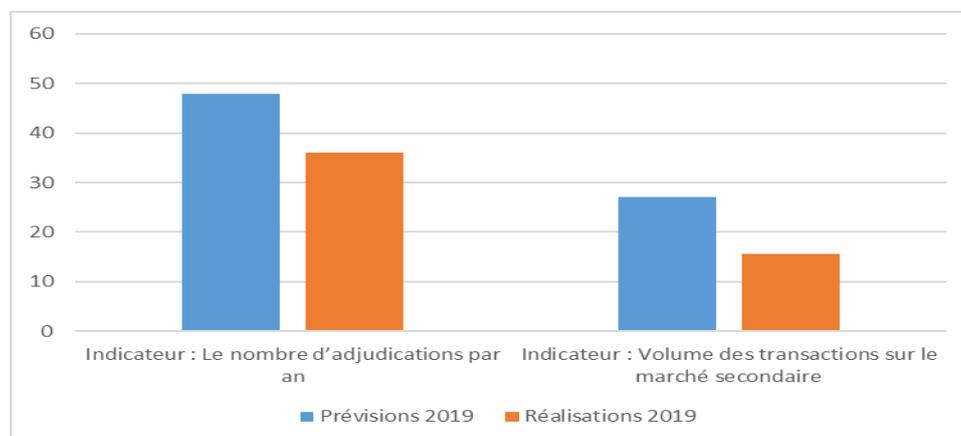
Tableau n°5

Objectif stratégique 5.1.2 : Développer le marché intérieur des obligations de l'Etat

Objectif	Indicateur de performance	Unité	Réalisations 2018	Prévisions 2019 (L.F initiale)	Réalisations 2019	Comparaisons entre 2018 et 2019		Comparaisons entre réalisation et prévisions 2019	
			(1)	(2)	(3)	(3)-(1)	(3)/(1)	(3)-(2)	(3)/(2)
Objectif stratégique 5.1.1 : Améliorer la gestion du coût de la dette publique et maîtriser ses risques	Indicateur : Le nombre d'adjudications par an	Adjudication	25	48	36	11	44%	-12	-25%
	Indicateur : Volume des transactions sur le marché secondaire	%	18,24	27	15.52	-2.72	-14.9 %	-11.48	-42.5%

Graphique n° 5

Comparaison entre réalisations et prévisions des indicateurs de performance de l'objectif stratégique 5.1.2 : Développer le marché intérieur des obligations de l'Etat



Analyse et interprétation des résultats de la performance :

Indicateur 5.0.2.1: Le nombre d'adjudications par an

Cet indicateur n'a pas pu atteindre 25% des prévisions de 2019 puisqu'il a enregistré un taux de réalisation de 75%, ce qui équivaut à 36 adjudications. Cet indicateur a connu une amélioration remarquable par rapport à l'année 2018. Laquelle n'a enregistré que 25 adjudications. Il était prévu 48 adjudications au cours de l'année 2019 (soit 12 adjudications pour les bons du Trésor assimilables et 36 adjudications pour les bons de Trésor à court terme à raison de 3 adjudication par mois. Contrairement aux attentes, seules 25 adjudications des émissions de bons du Trésor ont été réalisées pendant 52 semaines en raison des taux d'intérêt élevés ou des faibles montants proposés par les spécialistes. Ainsi, le coût d'émission augmente sans pouvoir répondre aux besoins à court terme de la trésorerie soit atteint.

Afin de répondre aux besoins de la trésorerie, des bons de Trésor assimilables supplémentaires ont été émis en avril 2019 chaque quinzaine en vue de réduire les pressions sur la liquidité de la trésorerie.

Indicateur 5.0.2.2 : Volume des transactions sur le marché secondaire

Seulement 57,5% des prévisions ont été atteint soit près de 42,5% des prévisions n'ont pas été réalisées. Malgré la baisse des prévisions de l'année 2019 par rapport aux prévisions des années passées, le taux de réalisation de cet indicateur reste en deçà des attentes en termes de volume de transactions sur le marché secondaire des bons de Trésor, d'autant plus que cet indicateur est soumis à l'intervention de plusieurs parties. La performance du programme « Dette publique » reste moyenne et tributaire de l'application ou de l'amélioration des lois car le marché secondaire tunisien souffre de son étroitesse et du manque d'activité en général.

4- Les orientations futures pour améliorer la performance :

La mise en œuvre des objectifs du programme « Dette publique » nécessite une coordination avec tous les services impliqués dans les finances publiques afin de maîtriser le taux

d'endettement public et d'en assurer la soutenabilité. Afin de mettre en œuvre la stratégie du programme, les insuffisances suivantes sont à remédier à l'avenir :

- Œuvrer à la mise en œuvre de la décision du gouvernement inscrite dans le programme national de réforme 2016-2020 qui concerne la création de l'Agence tunisienne du Trésor,
- Œuvrer à instaurer une gestion active de la dette publique visant à alléger la dette et de réduire les effets des risques financiers liés au portefeuille de la dette extérieure du Trésor.
- Activer le système électronique des adjudications des bons de Trésor pour assurer la rapidité et leur transparence (le premier trimestre de l'année 2020).
- Activer les propositions de l'expert du Fonds Monétaire International faites en 2017 concernant l'amélioration de la gestion de la liquidité du Trésor en établissant un compte unique de Trésor et en activant les travaux du comité chargé de la gestion de la liquidité du Trésor et en élaborant un accord fixant les modalités de gestion du compte unique du Trésor avec la Banque centrale de Tunisie.

Programme Pilotage et Appui

Mr Abd Errahman Khochtali, secrétaire général du ministère des finances, est désigné "responsable du programme « Pilotage et appui" depuis le 15 avril 2017.

La présentation du programme et de sa stratégie

Le programme « Pilotage et appui » est chargé de soutenir les programmes opérationnels dans la réalisation de leurs objectifs. Il comprend toutes les structures qui assurent les services spécialisés et fournissent un soutien transversal à tous les programmes.

Le programme « Pilotage et appui » comprend également toutes les activités liées à la gestion et au fonctionnement du ministère, principalement représentées par les ressources humaines, les systèmes d'information, le pilotage, les affaires foncières, les services de la logistique, les affaires financières et juridiques, les achats et la communication.

Dans le cadre de la maîtrise des processus de dépenses, de la garantie de la soutenabilité et de la bonne gestion du budget, le programme « Pilotage et appui », apporte un soutien logistique et matériel aux programmes de la mission en fournissant le matériel, les équipements et les ressources financières garantissant ainsi une mise en œuvre rigoureuse du budget de la mission et le bon fonctionnement administratif. Le programme « Pilotage et appui » s'emploie à développer les procédures administratives, à assurer la transparence des procédures et la bonne application de la loi et à consacrer les principes de la bonne gouvernance. Le budget prend en compte les besoins des différentes structures en termes d'exécution des marchés publics et des projets des nouveaux travaux de construction, d'aménagement et d'entretien, de fourniture des ressources financières aux différentes structures centrales et régionales du ministère et de suivi du parc de véhicules, divers équipements et matériel relevant des structures centrales du ministère.

Le programme est chargé également de fournir les recrutements aux différents programmes ainsi que de gérer la carrière du personnel (de l'affectation jusqu'à la retraite en passant par la formation, assurée par l'École nationale des finances). Dans ce contexte, le plan d'action du programme se fonde sur l'amélioration du taux d'encadrement et de motivation en soutenant la formation des cadres et des agents des différents programmes dans différents domaines selon les logigrammes visant à clarifier les processus de recrutement et de promotions. À cet égard, un tableau de bord a été élaboré pour suivre les besoins des différents programmes du

ministère en termes de recrutement à moyen terme et permettant de regrouper les données sur un même document afin de faciliter le processus de discussion et de mise à jour des recrutements, de spécialités requises et de postes d'affectation aux niveaux central et régional. Les tableaux de bord ont également permis de suivre les besoins des différentes structures du ministère des finances dans la réalisation du programme de mobilité interministérielle. Dans le même contexte, un calendrier a été élaboré fixant les dates des réunions programmées pour discuter le budget avec les différents représentants du programme et ce dans le but de respecter les délais fixés relatifs à la soumission du projet de budget du ministère des finances.

Le programme « Pilotage et appui » assume également des fonctions de pilotage relatives aux processus de supervision, de pilotage, de coordination, de contrôle, d'audit et d'évaluation ainsi que d'autres activités liées à la gouvernance, à la lutte contre la corruption et à la bonne gestion.

Pour que les interventions de la mission soient plus efficaces et efficientes, certaines entreprises publiques ont été considérées en tant qu'opérateurs publics et concourent à la réalisation de la stratégie et des objectifs en s'employant à contribuer au financement de l'économie aux niveaux national et régional, à la prise en charge sociale, à la conception, l'étude et la gestion des systèmes informatiques au profit du ministère des finances et à la digitalisation des procédures fiscales et douanières. A cet égard, un programme opérationnel a été élaboré pour développer les systèmes d'information relatifs aux projets stratégiques concernant la fiscalité, le recouvrement, la gestion des finances publiques et l'échange numérique entre les systèmes d'information nationaux.

Le Centre de l'informatique relevant du ministère des finances, l'office des logements du personnel des finances, la société Tunisie Trade Net, la Banque Tunisienne de Solidarité et la Banque de financement des petites et moyennes entreprises ont été identifiés en tant qu'opérateurs publics intervenants dans la performance du programme « Pilotage et appui ».

Le programme « Pilotage et appui » comprend les objectifs et indicateurs suivants :

Objectifs	Indicateurs
<p>Objectif 9.0.1 Améliorer la gestion des ressources humaines</p>	Indicateur :9.0.1.1 : Taux de réalisation des plans de recrutement dans les délais
	Indicateur :9.0.1.2 : Taux de réalisation des plans de promotion dans les délais
	Indicateur :9.0.1.3 : Taux de la réalisation du plan de formation annuel au profit du personnel du ministère des finances

Objectif 9.0.2 Rationaliser la gouvernance des dépenses publiques.	Indicateur :9.0.2.1 : Délais d'ouverture, de transfert et de délégation des crédits
	Indicateur :9.0.2.2 : Délais d'exécution des achats publics hors marchés publics
	Indicateur :9.0.2.3 : Délais de paiement des fournisseurs et des prestataires de services.
	Indicateur :9.0.2.4 : Taux de réalisation des études et des travaux des projets de bâtiments
Objectif 9.0.3	Indicateur :9.0.3.1 : Taux des missions de contrôle réalisées ou en cours de réalisation portant sur la lutte contre la corruption, le blanchiment d'argent et l'audit à la performance
	Indicateur :9.0.3.2 : Taux de rapports d'audit des comptes des projets financés par les ressources extérieures transmis aux étrangers dans les délais stipulés dans les conventions d'emprunts ou de dons

2. Résultats de la performance et exécution du budget du programme pour 2019 :

2.1 Présentation de l'exécution du budget du programme :

En 2019, le montant total des crédits consommés s'est élevé à 109763 mille dinars contre 95973 mille dinars prévu pour la même année soit un taux de réalisation de 115%.

Tableau n°3 : Exécution du budget du programme pilotage et appui pour l'année 2019 comparée aux prévisions

Répartition selon la nature de la dépense (crédits de paiement)

Unité : mille dinars

Dépenses	Prévisions 2019		Réalizations 2019 (2)	Réalizations comparées aux prévisions	
	L.F. initiale	L.F. rectificative (1)		Le montant (2)-(1)	Taux de réalisation % (2)/(1)
Dépenses de gestion	33 373	33 373	48 814	15 441	146,3%

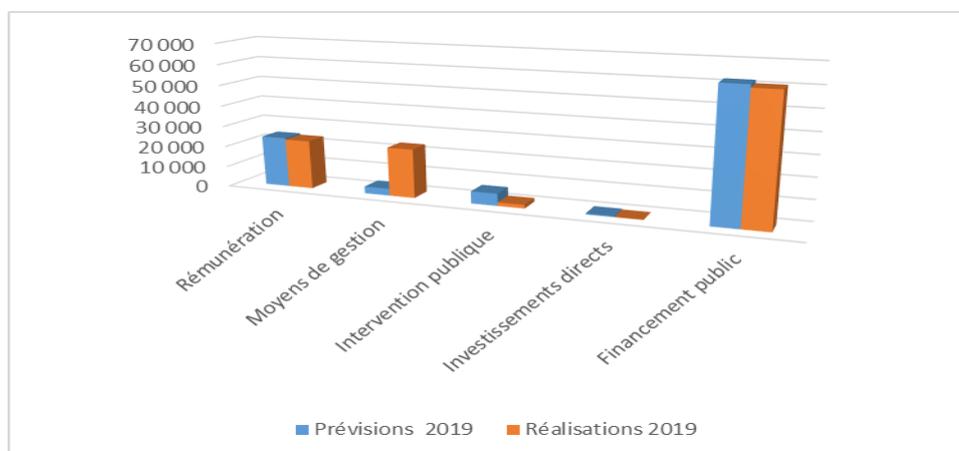
Rémunération	24 161	24 161	23 503	-658	97,3%
Moyens de gestion	3 337	3 337	23 581	20 244	706,7%
Intervention publique	5 875	5 875	1 730	-4 145	29,4%
Dépenses de développement	62 500	62 500	60 948	-1 552	97,5%
Investissements directs	500	500	347	-153	69,4%
Sur le budget	500	500	347	-153	69,4%
Sur crédits extérieurs affectés	0	0	0	0	
Financement public	62 000	62 000	60 601	-1 399	97,7%
Sur le budget	62 000	62 000	60 601	-1 399	97,7%
Sur crédits extérieurs affectés	0	0	0	0	
Fonds de Trésor	100	100	1	-99	1,0%
Total général	95 973	95 973	109 763	13 790	114,4%

Sans tenir compte des ressources propres des établissements publics

Graphique n° 3

Comparaison entre réalisations et prévisions du budget de 2019

Répartition selon la nature de la dépense (crédits de paiement)



Suivi de l'exécution du budget programme

• Concernant le **titre I**, le taux de réalisation a été estimé à 146% expliqué comme suit :

Concernant la rémunération publique : 97,3% du total des crédits alloués dans le budget 2019 ont été consommés et ce en raison du non-paiement de la prime d'heures complémentaires. Les crédits disponibles (2,7%) ont été transférés et répartis entre les programmes afin de payer la rémunération du mois de décembre 2019.

Concernant les moyens de services : le taux de réalisation était de 703% en raison de l'ouverture de crédits complémentaires estimés à 27,520 millions de dinars destinés aux dépenses suivantes : loyer, autres frais de gestion, ameublement, fournitures d'administration, aménagement et entretien des moyens de transport, achat de fournitures et de matériel, paiement de impayés de Tunisie Telecom dont me montant s'élève à 19 millions de dinars.

En ce qui concerne l'intervention publique : le taux de réalisation était de 29,4% en raison du non-paiement de la subvention accordée à l'amicale des agents du ministère des finances dont le montant s'élevait à 5 150 000 dinars.

Quant au titre II :

- Uniquement 32,8% des crédits inscrits pour l'année 2019 au titre d'investissements directs ont été consommés en raison de la non réalisation de l'aménagement de l'atelier des véhicules et du rattachement du projet d'aménagement du local sis à Bab Bnet au programme « Services budgétaires ».

Le taux de consommation des crédits du financement public représente 97,7%.

2.2 Présentation et analyse des résultats de la performance :

Objectif 9.0.1 : Améliorer la gestion des ressources humaines

Le tableau suivant présente les prévisions et les réalisations enregistrées au cours des années 2018-2019 concernant les trois indicateurs liés à l'objectif « Améliorer la gestion des ressources humaines » :

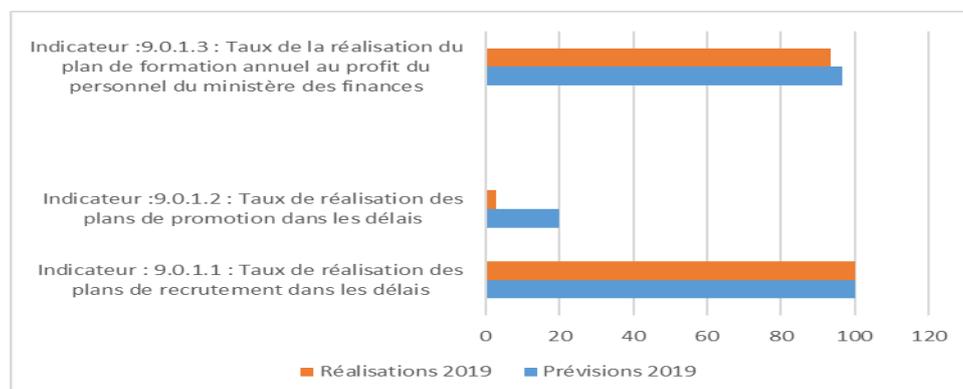
Tableau n°5

Comparaison entre réalisations et prévisions des indicateurs de performance de
l'objectif stratégique 9.0.1 : Améliorer la gestion des ressources humaines

Objetif	Indicateur de performance	Unité	Réalisations 2018	Prévisions 2019 (L.F initiale)	Réalisations 2019	Comparaisons entre 2018 et 2019		Comparaisons entre réalisation et prévisions 2019	
			(1)	(2)	(3)	(3)-(1)	(3)/(1)	(3)-(2)	(3)/(2)
Objectif 9.0.1 : Améliorer la gestion des ressources humaines	Indicateur : 9.0.1.1 : Taux de réalisation des plans de recrutement dans les délais	%	100	100	100	0	100	0	100
	Indicateur :9.0.1.2 : Taux de réalisation des plans de promotion dans les délais	%	0	20	3	3	3	-17	-0.85
	Indicateur :9.0.1.3 : Taux de la réalisation du plan de formation annuel au profit du personnel du ministère des finances	%	74,7	96,7	93,55	18,85	25%	-3,15	-3%

Graphique n° 5

Comparaison entre réalisations et prévisions des indicateurs de performance de
l'objectif stratégique 9.0.1 : Améliorer la gestion des ressources humaines



Analyse et interprétation des résultats réalisés comparés aux prévisions de 2019

Indicateur 9.0.1.1: Taux de réalisation des plans de recrutement dans les délais (le deuxième semestre de l'exercice concerné)

Au cours de l'année 2019, il a été enregistré un pourcentage de 100% concernant la réalisation des recrutements comparé aux prévisions en raison des recrutements réalisés au cours de l'année 2019 qui ont concerné exclusivement les diplômés des écoles de formation et ce conformément aux dispositions de la circulaire du président du gouvernement n° 14 du 16 avril 2018 relative à la préparation du projet de budget de l'Etat pour l'année 2019. Ladite circulaire n'a prévu aucun recrutement pour l'année à l'exception des diplômés des écoles de formation.

La décision du ministre des finances relative à la fixation des postes ouverts aux concours de recrutement externes a prévu 15 postes pour l'année 2019 réservés au recrutement des inspecteurs des services financiers parmi les diplômés de l'Institut d'économie douanière et fiscale d'Algérie. En effet, au cours du mois de juin 2019, le concours externe a été ouvert pour le recrutement de la 38^{ème} promotion à l'institut précité. Le ministère a proclamé les résultats définitifs le 07 septembre 2019. Ainsi, le ministère des finances a recruté les 15 inspecteurs des services financiers programmés dans les délais fixés et ces derniers sont en train de poursuivre leur formation à l'institut depuis le début de l'année 2020.

En outre, un certain nombre de diplômés des écoles de formation ont été recrutés en coordination avec l'École nationale d'administration et le ministère de la fonction publique, de la modernisation de l'administration et des politiques publiques et le reste des écoles de formation, comme suit :

- 02 contrôleurs des finances de troisième classe au profit du comité de contrôle général des finances,
- 02 conseillers des services publics.

Par conséquent, cet indicateur a gardé sa stabilité enregistrée pour les années 2018-2019.

Indicateur :9.1.2 : Taux de réalisation des plans de promotion dans les délais (le deuxième semestre de l'exercice concerné)

Au cours de l'année 2019, le taux de réalisation était de 3% comparé aux prévisions fixées à 20%. Au cours de l'année 2019, les plans de promotion pour les années 2017 et 2018 se sont poursuivis et ont abouti à la proclamation d'un certain nombre de résultats définitifs relatifs aux concours internes de promotion dans les différents grades et ce conformément au tableau ci-après :

Concours internes de promotion	Nombre de postes ouverts	Date de proclamation des résultats finaux
Inspecteur central des services des finances au titre de l'année 2017	115	14 février 2019
Inspecteur des services des finances au titre de l'année 2017	88	28 février 2019
Inspecteur adjoint des services des finances au titre de l'année 2017	33	27 mars 2019
Contrôleurs des services des finances au titre de l'année 2017	31	27 février 2019
Agent de constatation des services des finances au titre de l'année 2017 Administrateur au titre des années 2017 et 2018	02	27 février 2019
Attaché d'administration au titre des années 2017 et 2018	32	06 mai 2019
Secrétaires au titre des années 2017 et 2018	03	06 mai 2019
Technicien au titre de l'année 2018	02	03 octobre 2019

Technicien en électricité et mécanique des automobiles au titre de l'année 2017	01	03 octobre 2019
Technicien principal au titre de l'année 2017	02	03 octobre 2019
Technicien principal spécialité matériel informatique au titre des années 2017 et 2018	02	03 octobre 2019
Technicien principal spécialité électricité au titre de l'année 2017	01	03 octobre 2019
Technicien principal spécialité génie civil au titre de l'année 2017	01	03 octobre 2019
Technicien principal spécialité architecture au titre de l'année 2017	01	03 octobre 2019
Technicien principal spécialité analyse chimique au titre de l'année 2017	01	03 octobre 2019
Analyste principal au titre des années 2017 et 2018	13	18 décembre 2019
Technicien en chef spécialité statistique au titre de l'année 2018	01	18 décembre 2019
les officiers des services financiers (de caisse central) au titre de l'année 2017	33	02 avril 2019
les officiers des services financiers (de caisse principal) au titre de l'année 2017	10	02 avril 2019
Administrateur conseiller en documents et archives au titre de l'année 2017	05	19 avril 2019
Total des promotions effectuées		407

Au cours de l'année 2019, les promotions ont été réalisées dans les délais :

- Du grade d'inspecteur des services des finances au grade d'inspecteur central des services des finances au profit de 19 étudiants de la trente-sixième (36) promotion de l'Institut d'économie douanière et fiscale d'Algérie,
- parmi les contrôleurs des finances relevant du comité de contrôle général des finances :

Grade de promotion	Nombre de postes ouverts	Date de proclamation des résultats finaux
De contrôleur des finances classe 3 à contrôleur des finances classe 2	06	14 novembre 2019
De contrôleur des finances classe 2 à contrôleur des finances classe 1	01	08 octobre 2019
De contrôleur des finances classe 1 à contrôleur général des finances classe	13	05 novembre 2019

Il est à noter que pour les concours internes de promotion par dossiers ont été ouverts au cours de l'année 2019 au titre des années 2017, 2018 et 2019 et les résultats ne sont pas encore proclamés :

Concours internes de promotion	Nombre de postes ouverts	Date d'ouverture du concours
Inspecteur général des services des finances au titre de l'année 2019	76	20 juin 2019
Inspecteur en chef des services des finances au titre de l'année 2019	260	30 avril 2019
Administrateur général au titre des années 2017 et 2018	02	20 juin 2019
Administrateur en chef au titre des années 2017 et 2018	02	30 mai 2019
Ingénieur en chef au titre des années 2017 et 2018 dans les spécialités suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Architecture ▪ Energie et systèmes thermiques ▪ Informatique 	01 01 01	30 mai 2019
Administrateur en chef en documents et archives	02	30 mai 2019

Inspecteur central des services des finances au titre des années 2018 et 2019	392	23 octobre 2019
Inspecteur des services des finances au titre de l'année 2018	131	23 octobre 2019
Attaché d'inspection des services des finances au titre des années 2018 et 2019	119	23 octobre 2019
Contrôleur des services des finances au titre des années 2018 et 2019	68	23 octobre 2019
Agent de constatation des services des finances au titre des années 2018 et 2019	14	23 octobre 2019

Ce retard dans la réalisation des promotions dans les grades supérieurs dont la mise en œuvre est programmée pendant les mois de mars et avril 2020 est dû aux considérations suivantes :

- L'augmentation du nombre de concours internes de promotion ouvert annuellement par rapport à la pénurie constatée du nombre d'agents affectés à la réalisation des travaux afférentes à ces concours,
- La difficulté de coordination et d'échange d'informations entre les différentes structures concernées par la gestion des ressources humaines du ministère des finances, notamment au stade de la présélection et de l'étude des dossiers de candidature,
- La longueur des délais de publication des décisions relatives à l'ouverture des concours internes de promotion,
- La difficulté de fixer un calendrier de travail et d'y adhérer par le comité chargé d'étudier les dossiers de promotion aux grades supérieurs, notamment le représentant du ministère de la fonction publique, de la modernisation de l'administration et des politiques publiques.

En ce qui concerne le corps des ouvriers du ministère des finances, les résultats définitifs des examens professionnels de promotion pour les années 2017 et 2018 ont été proclamés conformément aux postes prévus et ouverts à cet effet, comme indiqué dans le tableau suivant :

Examens professionnels pour la promotion des ouvriers	Nombre de postes ouverts	Date de proclamation des résultats finaux
De la catégorie 3 à la catégorie 4	52	18 mars 2019
De la catégorie 4 à la catégorie 5	61	
De la catégorie 5 à la catégorie 6	62	
De la catégorie 6 à la catégorie 7	60	
De la catégorie 7 à la catégorie 8	37	
De la catégorie 8 à la catégorie 9	18	
De la catégorie 9 à la catégorie 10	5	
Total		295

Aussi, au cours de l'année 2019, les résultats définitifs de promotion au choix au grade d'ouvrier aux catégories 2 et 3 au titre de l'année 2017 ont été proclamés selon les données du tableau suivant :

Promotion au choix	Nombre de postes ouverts	Date de proclamation des résultats finaux
Promotion au choix à la catégorie 2	317	
Promotion au choix à la catégorie 3	22	

Indicateur 9.0.3.1: Taux de la réalisation du plan de formation annuel au profit du personnel du Ministère des Finances

A l'occasion de la préparation du projet annuel de performance de l'année 2019, les prévisions du taux de réalisation du plan annuel de formation pour l'année 2019 ont été fixées à 96,7%. En revanche, le taux de réalisation effectif du plan annuel de formation est de 93,55%.

Le taux de croissance enregistré au niveau de réalisation est confirmé par l'évolution de l'indicateur, estimé à environ 25%. Il est passé de 74,7% pour l'année 2018 à environ 94% pour l'année 2019, et ce en raison de :

- La fixation plus précise et réaliste des prévisions des besoins de formation de manière lors de la préparation du plan annuel de formation pour l'année 2019,
- L'organisation de nombreuses formations dans les gouvernorats de la République afin de renforcer la participation des cadres et agents des directions régionales relevant du ministère des finances et de fournir des espaces de formation régionale pour incuber les activités de formation organisées par l'école en concluant des accords de partenariat avec les centres régionaux de l'éducation et de la formation continue pour accueillir des sessions de formation au niveau régional.
- Le renforcement des ressources humaines avec de nouvelles recrues permettant aux services de l'école de répondre à tous les besoins des structures du ministère des finances.
- Le lancement de l'exécution du plan de formation (2018-2020) relatif à la mise en œuvre des dispositions de la nouvelle loi organique du budget. Lequel plan renferme la conception de 25 mallettes de formation dont chacune comprend la conception d'un document pédagogique et la dispense de 04 sessions de formation pour chaque thème contribuant ainsi à l'augmentation du nombre d'activités réalisées.

Objectif 9.0.2 : rationaliser la gouvernance des dépenses publiques

Présentation de l'objectif

L'objectif de « rationaliser la gouvernance des dépenses publiques » s'inscrit dans le cadre de la politique visant la mise en place des principes de la bonne gouvernance dans la gestion du budget du ministère tout en prenant en compte l'ensemble des données et des facteurs ayant trait à l'environnement interne et externe de la structure administrative.

Pour atteindre cet objectif, les indicateurs suivants ont été identifiés :

- 1- Les délais d'ouverture, de transfert et de délégation de crédits.

- 2- Les délais d'exécution des achats hors marchés publics.
- 3- Les délais de paiement des fournisseurs et des prestataires de services.
- 4- Le taux de réalisation (étude et travaux) des projets programmés de construction

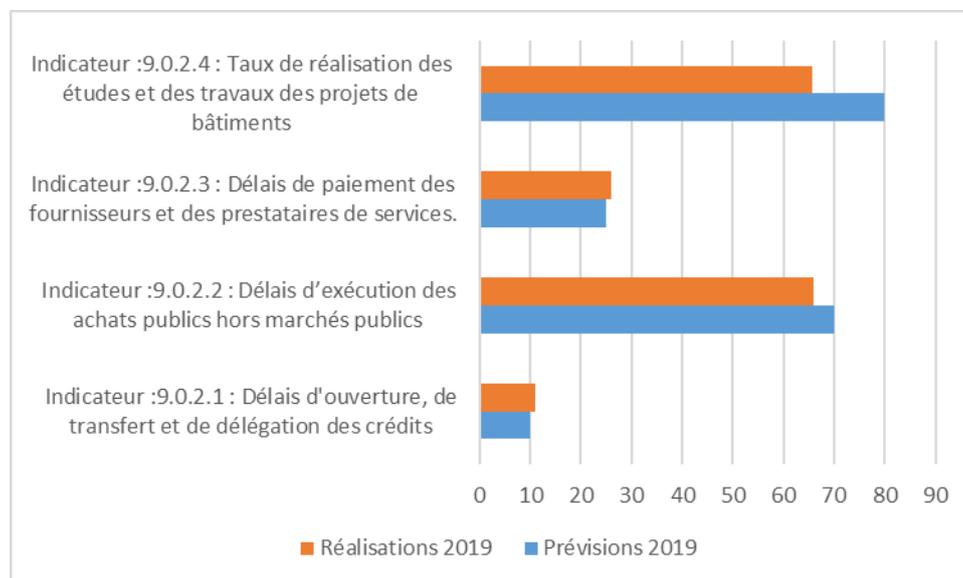
Tableau n°5

Objectif stratégique 9.0.2 : rationaliser la gouvernance des dépenses publiques

Objectif	Indicateur de performance	Unité	Réalisations 2018	Prévisions 2019 (L.F initiale)	Réalisations 2019	Comparaisons entre 2018 et 2019		Comparaisons entre réalisation et prévisions 2019	
			(1)	(2)	(3)	(3)-(1)	(3)/(1)	(3)-(2)	(3)/(2)
Objectif stratégique 9.0.2 : rationaliser la gouvernance des dépenses publiques	Indicateur :9.0.2.1 : Délais d'ouverture, de transfert et de délégation des crédits	Jour	12	10	11	-1	-8.3%	1	10%
	Indicateur :9.0.2.2 : Délais d'exécution des achats publics hors marchés publics	Jour	69	70	66	-3	-4.3%	-4	-5.7%
	Indicateur :9.0.2.3 : Délais de paiement des fournisseurs et des prestataires de services.	Jour	29	25	26	1	3.4%	1	4%
	Indicateur :9.0.2.4 : Taux de réalisation des études et des travaux des projets de bâtiments	%	65.6	80	65.8	0.2	0.3%	-14.2	-17.7%

Graphique n° 5

Comparaison entre réalisations et prévisions des indicateurs de performance de l'objectif stratégique 9.0.2 : rationaliser la gouvernance des dépenses publiques



Analyse et interprétation des résultats obtenus par rapport aux prévisions pour l'année 2019 :

Indicateur 9.0.1.2. : Délais d'ouverture, de transfert et de délégation de crédits

En 2019, l'indicateur a enregistré une amélioration d'un jour par rapport aux délais administratifs enregistrés en 2018 en raison du raccourcissement des délais d'ouverture des crédits par le comité général d'administration du budget de l'Etat.

Quant aux deux sous-indicateurs relatifs aux délais d'étude de la demande d'ouverture de crédits et aux délais de transfert et de délégation de crédits au niveau de la direction générale des affaires financières, des équipements et du matériel, ils ont conservé leurs valeurs maximales enregistrées les années précédentes.

L'indicateur n'a pas atteint la valeur prévue pour l'année 2019 ayant enregistré une valeur de 11 jours contre 10 jours prévu en 2019 en raison de la longueur des délais d'ouverture des crédits par le comité général d'administration du budget de l'Etat.

Indicateur 9.0.2.2. : Les délais d'exécution des achats hors du cadre des marchés publics

En 2019, l'indicateur a enregistré une amélioration de 3 jours par rapport aux délais administratifs enregistrés en 2018, en raison de la volonté du service de programmation des achats à préparer les cahiers des charges de référence dans les délais impartis et de la rigueur des commissions de dépouillement des offres techniques et financières dans l'exécution des tâches dans les plus brefs délais.

L'indicateur a atteint la valeur prévue pour l'année 2019 puisqu'il a enregistré une baisse de 4 jours par rapport aux prévisions de l'année 2019, en raison de la volonté des commissions de dépouillement des offres de mener à bien les travaux dans les meilleurs délais.

Indicateur 9.0.3.2. : Délais de paiement des fournisseurs et prestataires de services

En 2019, l'indicateur a enregistré une baisse d'un jour par rapport aux délais administratifs enregistrés en 2018, en raison du temps mis par les utilisateurs à certifier les services rendus.

L'indicateur a atteint la valeur de 26 jours pour l'année 2019, contre 25 jours prévus.

Indicateur 4.2.0.6: Taux de réalisation des (études et travaux) des projets de bâtiments

Les prévisions de l'indicateur pour l'année 2019 ont été fixées à 80%, tandis que l'indice a atteint un taux de réalisation 65,8% en raison des retards qu'accusent les projets régionaux dont la réalisation de leurs études et travaux sont confiés aux services régionaux de l'équipement. Lesdits projets régionaux représentent environ 70% de la valeur totale des projets. En revanche, les projets à caractère central dont la réalisation est confiée par la direction générale des bâtiments du ministère des finances sont réalisés à 100%.

Les raisons de cette régression sont :

- Des retards enregistrés à la phase d'études, notamment au niveau de la désignation des concepteurs, et plus particulièrement concernant les procédures nationales de concours en architecture.
- Le retard d'obtention de certaines autorisations (permis de construire, permis de l'Institut national du patrimoine, permis de la protection civile, permis d'impact sur la circulation, permis d'impact environnemental ...)

- Le retard dans l'exécution des procédures des appels d'offres et de lancement des travaux
- Certains entrepreneurs ne sont pas prêts à terminer les projets dans les délais prescrits en raison des conditions économiques exceptionnelles que traverse le pays.

Il est à noter que la direction générale des bâtiments est celle qui suit directement les projets à caractère central, tandis que son rôle se limite à l'aspect technique des projets à caractère régional. Elle s'emploie à accélérer la réalisation des projets à caractère régional en appelant périodiquement les gouverneurs à tenir des réunions d'examen des raisons de retard dans l'exécution des travaux et de coordonner avec les directions régionales pour accélérer la réalisation des projets. Toutefois, le taux de réactivité est variable.

Objectif 9.0.3 : Soutenir la contribution de comité du Contrôle Général des Finances dans la lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent et développer l'efficacité de la gestion publique

Présentation de l'objectif

Le comité de contrôle général des finances contrôle la gestion et les comptes des différents services, collectivités locales, entreprises et établissements publics ou à participation publique, associations, groupements professionnels, sociétés mutualistes centrales, mutuelles et autres structures qui bénéficient directement ou indirectement de l'aide ou du soutien de l'État ou des collectivités locales.

Le comité accomplit annuellement plus de 65 missions de contrôle et d'audit des comptes. Les missions de contrôle peuvent être classées selon la nature des services et structures comme suit :

- Des missions liées aux services du ministère des finances ou des structures opérant sous sa tutelle,
- Des missions d'inspection et d'évaluation des entreprises publiques et des établissements publics administratifs on non administratifs,
- Des missions d'inspection, d'évaluation et d'enquête de plusieurs administrations et autres structures.
- Des missions d'audit des comptes des projets financés par des ressources extérieures.

Les missions de contrôle et d'évaluation conduisent à la préparation des rapports qui contiennent un certain nombre d'observations et de insuffisances qui ont été enregistrées. Cela implique une plus grande vigilance des services et des structures concernés pour y remédier postérieurement, afin de maîtriser les programmes et les projets publics et de favoriser l'utilisation optimale des ressources financières qui leur sont allouées.

Les missions de suivi sont accomplies selon le programme annuel que le comité élabore en coordination avec le haut comité du contrôle administratif et financier, après approbation du ministre chargé des finances.

Le ministre chargé des finances peut autoriser, si nécessaire, des missions de contrôle non prévues dans le programme annuel. Le comité veille à accomplir ses tâches conformément aux normes internationales de révision et d'audit.

A l'occasion de l'élaboration du projet annuel de performance pour 2019, le comité a adopté un nouvel objectif afin d'aligner son objectif avec les exigences des orientations stratégiques du ministère des finances.

Le nouvel objectif consiste à soutenir la contribution du comité de contrôle général des finances dans le domaine de la lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent et de développer l'efficacité de l'action publique.

Les raisons de l'adoption de l'objectif sont les suivantes :

- L'activation de l'accord de coopération et de partenariat conclu entre le ministère des finances et l'instance nationale de lutte contre la corruption dans le cadre de la mise en œuvre des exigences de la stratégie nationale de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption, le renforcement des valeurs d'intégrité et l'instauration des règles de transparence et également dans le cadre de l'accord de coopération internationale signé avec l'Office Européen de Lutte Anti-Fraude (OLAF) concernant l'échange d'informations et des données, le développement des compétences et la fourniture de l'assistance technique dans le domaine de la lutte contre la corruption.

- L'application des dispositions de la loi organique du budget qui prévoit le mandatement des structures de contrôle administratif et financier pour effectuer les contrôles et l'évaluation des documents de performance.

- le respect des dispositions de l'accord relatif au programme d'Appui à la Relance V financé avec l'Union européenne qui portent sur l'engagement de l'État Tunisien à réaliser des audits de performance pour certains programmes au niveau des ministères.

Par conséquent, les indicateurs de performance proposés sont :

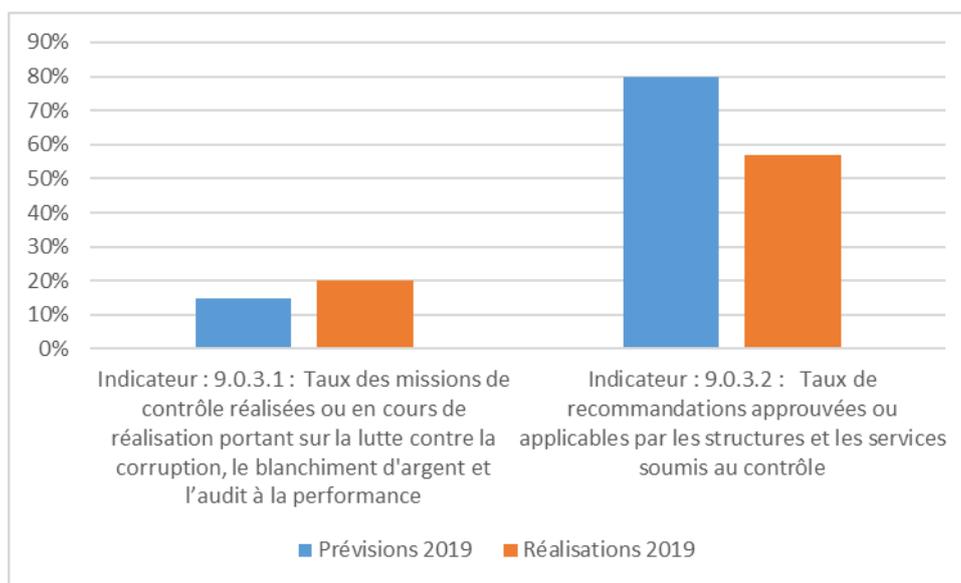
- Taux des missions de contrôle réalisées ou en cours de réalisation portant sur la lutte contre la corruption, le blanchiment d'argent et l'audit à la performance,
- Taux de recommandations approuvées ou applicables par les structures et les services soumis au contrôle

Tableau n°5

Objectif stratégique 9.0.3 : Soutenir la contribution de comité du Contrôle Général des Finances dans la lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent et développer l'efficacité de la gestion publique

Objectif	Indicateur de performance	Unité	Réalisations 2018	Prévisions 2019 (L.F initiale)	Réalisations 2019	Comparaisons entre 2018 et 2019		Comparaisons entre réalisation et prévisions 2019	
			(1)	(2)	(3)	(3)-(1)	(3)/(1)	(3)-(2)	(3)/(2)
Objectif stratégique 9.0.2 : Soutenir la contribution de comité du Contrôle Général des Finances dans la lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent et développer l'efficacité de la gestion publique	Indicateur : 9.0.3.1 : Taux des missions de contrôle réalisées ou en cours de réalisation portant sur la lutte contre la corruption, le blanchiment d'argent et l'audit à la performance	%	--	15%	20%	20%	-	5%	33%
	Indicateur : 9.0.3.2 : Taux de recommandations approuvées ou applicables par les structures et les services soumis au contrôle	%	%53,66	80%	57%	3,34 %	6,22 %	-23%	-29%

Graphique n° 5
Comparaison entre réalisations et prévisions des indicateurs de performance de
Objectif stratégique 9.0.3 : Soutenir la contribution de comité du Contrôle Général des
Finances dans la lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent et développer
l'efficacité de la gestion publique



Analyse et interprétation des résultats obtenus par rapport aux prévisions pour l'année 2019 :

Objectif stratégique 9.0.3 : Soutenir la contribution de comité du Contrôle Général des Finances dans la lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent et développer l'efficacité de la gestion publique

Indicateur : 9.0.3.1 : Taux des missions de contrôle réalisées ou en cours de réalisation portant sur la lutte contre la corruption, le blanchiment d'argent et l'audit à la performance

Les réalisations liées au premier indicateur pour l'année 2019 ont atteint 20%, contre des prévisions de 15%, soit un taux de réalisation de 33%.

Les raisons de la différence positive entre les réalisations et les prévisions incombent à de nombreuses raisons, dont la plus importante est l'activation de l'accord de coopération et de partenariat conclu entre le ministère des finances et l'instance nationale de lutte contre la corruption dans le cadre de la mise en œuvre des exigences de la stratégie nationale de bonne

gouvernance et de lutte contre la corruption, en promouvant les valeurs d'intégrité et en établissant des règles de transparence. Le comité a adopté une méthodologie d'audit fondée selon les risques pour identifier les domaines d'activité des institutions concernées par la surveillance susceptible de renfermer des soupçons de corruption ou de blanchiment d'argent, ainsi que l'exploitation des données dont elle dispose sur les dossiers de soupçons de corruption.

Par conséquent, les travaux de contrôle programmés et réalisés se sont concentrés sur les missions susmentionnées.

Indicateur 9.0.3.2 : Pourcentage des rapports d'audit finaux sur les projets financés par des ressources externes envoyés aux bailleurs de fonds étrangers dans les délais stipulés dans les accords de prêt et de don

Les réalisations liées au deuxième indicateur au titre de l'année 2019, ont atteint 57%, contre des prévisions estimées à 80%, soit un taux de réalisation de 71%.

Le nombre de projets dont les rapports d'audit finaux n'ont pas été transmis dans les délais contractuels s'élève à 15 projets, dont 5 unités de gestion n'ont pas fourni des états financiers qu'après la fin de la date limite de soumission des rapports d'audit stipulée dans les conventions de prêt et de dons.

Les différences enregistrées entre les réalisations et les prévisions sont dues à plusieurs facteurs, dont les plus importants sont :

- La préparation et la transmission des états financiers par les unités chargées de la gestion des projets au comité à un stade tardif a engendré parfois la remise des rapports d'audit, comme mentionné ci-dessus, après l'expiration des délais. Dans d'autres cas, les comptes du projet ont été audités jusqu'à la fin puisque les travaux d'audit ont concerné les années 2018 et 2019.
- L'existence de difficultés lors des travaux d'audit terrain, notamment en ce qui concerne les projets régionaux, résultant principalement de l'absence de collecte des documents comptables et des données au niveau de l'unité centrale en charge du suivi de la réalisation du projet et de la préparation de ses états financiers.
- Des délais longs pour fournir des réponses aux rapports initiaux des résultats d'audit par certains des administrateurs des projets susmentionnés.

- Dans certains cas, le comité procède à l'audit des comptes des projets pendant deux ans ou plus au titre de la même mission en raison de la non réception des états financiers des unités de gestion des projets depuis la première année du lancement du projet.

Les orientations futures pour améliorer la performance

Objectif 9.0.1 : Améliorer la gestion des ressources humaines

a/ Les problématiques et les insuffisances les plus importants liés à la mise en œuvre du programme :

- Le retard au niveau de la présidence du gouvernement pour la publication ses décisions d'ouverture et d'organisation des concours internes de promotion dans le journal officiel de la République tunisienne.
- Le retard de la publication dans le journal officiel de la République tunisienne des listes nominatives des cadres promus aux grades supérieurs.
- Le manque de coordination et de célérité dans l'échange d'informations entre les différents services concernés par la gestion des ressources humaines au stade de la présélection et de l'étude des dossiers de candidature
- Une pénurie d'agents, de fournitures et de matériel logistique au niveau de la direction générale des ressources humaines
- Une pénurie de salles de classe à l'école empêchant de mettre en œuvre un plus grand nombre de programmes.
- Le manque de coordination entre les services en charge de la programmation de la formation technique (la direction générale d'impôts, la direction générale de la comptabilité publique et de recouvrement) et les services externes qui lui sont rattachés,
- l'organisation de nombreuses activités de formation au niveau régional sans coordination avec la direction de l'école et sans lui fournir de statistiques y associés qui affectant négativement la valeur de l'indicateur.
- La non-communication à l'école des données relatives aux activités de formation menées par la direction générale des douanes au profit de ses cadres et agents.

b/ Les mesures et les activités à entreprendre pour remédier aux insuffisances :

- Œuvrer à l'achèvement de la rédaction du guide des procédures dans tous les domaines liés à la gestion des ressources humaines afin de les unifier et de les maîtriser par toutes les parties prenantes.
- Organiser des sessions de formation au profit des candidats aux concours internes de promotion concernant la préparation des dossiers de candidature,
- Programmer des formations au profit des agents impliqués dans les procédures liées aux concours internes de promotion pour développer leurs compétences et renforcer leurs capacités.
- Œuvrer à une meilleure coordination avec les services de la présidence du gouvernement afin de raccourcir les délais de publication des décisions d'ouverture et de proclamation des résultats définitifs des concours internes de promotion.
- Renforcer le groupe de travail par des compétences chargées d'assister les commissions créées à l'école à revoir, normaliser et mettre à jour les documents pédagogiques adoptés par les candidats aux examens écrits ou les documents utilisés par les formateurs dans la présentation des leçons. Dans ce contexte, la décision relative à la nomination des membres du comité scientifique de l'École nationale des finances a été révisée le 06 février 2017.
- Mettre en place un plan d'action entre les différentes structures impliquées dans le domaine de la formation pour qu'elles coordonnent entre elles :
 - Au niveau de la programmation : les objectifs devraient être convenus et définis avec précision et préalablement, en particulier lors de la préparation d'un plan de formation et la programmation des cours de formation qui reflètent uniquement les besoins réels de formation,
 - Au niveau de la mise en œuvre,
 - Au niveau du suivi et de l'évaluation

Ce plan conjoint permettra d'identifier les obstacles et de proposer des suggestions pour éviter les problèmes futurs.

- La recherche d'espaces de formation externes pour accueillir les formations organisées par l'école au niveau régional et couvrir les besoins de formation des services régionaux du ministère. Afin de surmonter cet obstacle, l'école a conclu des

accords-cadres avec les centres régionaux de l'éducation et de la formation continue dans les différents gouvernorats de la République pour accueillir les sessions de formation au niveau régional.

- Le soutien à la formation dans les régions en assurant la mise à disposition des formateurs régionaux afin que tous les agents du ministère des finances puissent bénéficier d'une formation au moindre coût.
- L'école a commencé à programmer des formations au profit des cadres régionaux dans le domaine de l'ingénierie de la formation et de la pédagogie de la formation en coordination avec le Centre national de formation des formateurs et de l'ingénierie de formation.
- La réorganisation des services de l'école en fonction des exigences de la gestion moderne et le développement du système de formation.
- Le lancement de la mise en place du système de formation en ligne.

Objectif 9.0.2. : Rationaliser la gouvernance des dépenses publiques

Indicateur 9.0.2.1 Délais d'ouverture, de transfert et de délégation des crédits

- Coordonner avec les services du comité général d'administration du budget de l'Etat dans le but de fixer des délais précis pour l'ouverture des crédits
- Œuvrer au développement des méthodes de travail et l'adoption du courrier électronique et les moyens technologiques pour accélérer l'étude des demandes de transfert ou de délégation de crédits.
- Veiller à la mise en œuvre de la loi organique du budget n ° 2019-15 du 13 février 2021

Indicateur 9.0.2.2 : les délais d'exécution des achats hors marchés publics

Dans le cadre de l'élaboration de l'indicateur, les délais liés au reste aux processus de passation de marchés ont été inclus dans un guide de procédures préparé à cet effet afin d'atteindre l'efficacité dans ce type d'achat.

Les services de la direction générale des affaires financières, des équipements et du matériel ont œuvré à identifier les différentes parties prenantes, maîtriser les risques liés aux retards à certains stades et émettre des recommandations pour éviter leur survenance, à partir de l'élaboration d'un manuel de procédures de passation des marchés en dehors du cadre des marchés publics jusqu'à la fiche de poste.

Indicateur 9.0.3.2. Délais de paiement des fournisseurs et prestataires de services

- Réduire les délais d'approbation du service fait par les bénéficiaires
- Adopter un système d'information permettant aux fournisseurs de suivre le paiement de leurs factures

Indicateur 9.0.4.2. : Pourcentage d'exécution (étude et réalisation) des projets de construction programmés

- Fixer un calendrier précisant les délais des différentes étapes d'étude et de réalisation des travaux des projets centraux programmés dans le budget du ministère des finances.
- Mettre en place un nouveau mécanisme de suivi des projets centraux par les services de la direction générale des bâtiments
- Préparer le programme des réunions à organiser avec les directions régionales de l'équipement aussi bien dans les directions régionales de l'équipement que les réunions de chantier
- Préparer les correspondances de rappel et tenir régulièrement des réunions dans les différents gouvernorats concernant les projets en souffrance.

Objectif 9.0.3. : Soutenir la contribution de comité du Contrôle Général des Finances dans la lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent et développer l'efficacité de la gestion publique.

Le comité s'emploiera à mener à bien les tâches de suivi et d'audit lancées en 2019, et à faire pression sur les délais d'exécution des missions et de préparation de leurs rapports.

Il veillera également à remédier aux carences constatées au titre de l'année 2019, notamment celles relatives au retard dans l'envoi des rapports d'audit des projets financés par des ressources extérieures dans les délais contractuels en :

- Continuant à envoyer, en janvier de chaque année, des lettres officielles aux ministères chargés de la gestion des projets, pour les inciter à préparer et transmettre les états financiers de l'année précédente dans un délai précis et à envoyer des rappels le cas échéant,

- Affectant, dans la mesure du possible, la même équipe (ou un membre de cette équipe) qui a audité les comptes du projet au titre de l'année écoulée afin de mener à bien la mission d'audit pour l'année suivante et d'assurer la continuité, l'efficacité et la maîtrise des délais.

D'autre part, les réformes les plus importantes à moyen et à long termes approuvées ou en cours d'étude sont les suivantes :

- La publication du rapport annuel d'activité ou des extraits de celui-ci,
- La révision du décret relatif au statut du comité de contrôle général des finances dans le but de renforcer son indépendance et de valoriser les résultats de ses travaux.
- La poursuite de la mise en œuvre de l'accord de coopération et de partenariat conclu le 22 décembre 2017 entre le ministère des finances et l'instance nationale de lutte contre la corruption dans le cadre de la mise en œuvre des exigences de la stratégie nationale de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption.
- La poursuite de la mise en œuvre du programme de coopération avec l'Association tunisienne des contrôleurs publics, concernant la formation de contrôleurs dans le domaine du contrôle et de l'audit, notamment l'audit de performance et la gestion des risques.
- L'activation de l'accord de coopération internationale conclu avec l'office européen anti-fraude (OLAF) concernant l'échange d'informations et de données, le développement des compétences et la fourniture d'une assistance technique dans le domaine de la lutte contre la corruption.
- La poursuite de la mise en œuvre du programme de coopération entre le comité et la Banque mondiale concernant la mise à jour des manuels de contrôle et d'audit.