

Rapport Annuel de Performance de la mission des Finances pour l'année 2021

Unité de gestion par objectifs du Ministère des Finances pour la réalisation du projet de réforme de la gestion du budget de l'Etat



Sommaire

Chapitre I: Présentation générale des principales réalisations de la mission pour l'année 2021

1. Aperçu des principales réalisations stratégiques
- 2- Résultats de l'exécution du budget de la mission pour l'année 2021

Chapitre II: Réalisations des programmes de la mission pour l'année 2021

Programme n° 1: Douane

1. Résultats de performance du programme
2. Résultats de l'exécution du budget du programme

Programme n° 2: Fiscalité

1. Résultats de performance du programme
2. Résultats de l'exécution du budget du programme

Programme n° 3: Comptabilité publique

1. Résultats de performance du programme
2. Résultats de l'exécution du budget du programme

Programme n° 4: Services budgétaires

1. Résultats de performance du programme
2. Résultats de l'exécution du budget du programme

Programme n° 5: Dette publique

1. Résultats de performance du programme
2. Résultats de l'exécution du budget du programme

Programme n° 9: Pilotage et appui

1. Résultats de performance du programme
2. Résultats de l'exécution du budget du programme

CHAPITRE I

**PRESENTATION GENERALE DES
PRINCIPALES REALISATIONS DE LA
MISSION POUR L'ANNEE 2021**

1. Aperçu des principales réalisations stratégiques :

La mission des finances est chargée essentiellement de l'élaboration et le développement des politiques financières de l'État, la coordination des différents budgets, la rationalisation et la maîtrise des dépenses publiques, l'augmentation des recettes fiscales et le développement de leurs systèmes afin d'atteindre les objectifs économiques et sociaux définis.

Il est à souligner que le cadre de performance de l'année 2021 a été élaboré pour la mission de l'économie, des finances et de l'appui à l'investissement en deux axes. Le premier axe est relatif aux finances et le deuxième axe est relatif au développement, investissement et coopération internationale.

Le cadre de performance de la mission de l'économie, des finances et de l'appui à l'investissement reposait sur quatre (04) axes stratégiques qui s'articulaient autour de :

- La maîtrise des équilibres financiers et la garantie de la soutenabilité du budget
- L'amélioration de l'efficacité des politiques financières et économiques.
- La promotion de l'investissement et le développement du climat des affaires.
- La consolidation de la gouvernance
- Suite à la nomination du gouvernement d'octobre 2021, le ministère de l'Economie, des Finances et de l'Appui à l'Investissement a été divisé en deux ministères, à savoir le ministère des finances et le ministère de l'économie et du plan.

A cet effet ce rapport présente les résultats relatifs aux axes et programmes du ministère des finances.

La mission des finances est répartie en cinq programmes opérationnels à savoir les programmes de Douane, de fiscalité, de comptabilité publique, de services budgétaires, de la dette publique en plus d'un programme d'appui et de pilotage.

Ces différents programmes concrétisent les politiques publiques et les objectifs qui lui sont fixés à travers la conception et la mise en œuvre de divers projets et des

activités liées au développement du système juridique et réglementaire, et la réingénierie des processus techniques ainsi que le développement de la numérisation de l'administration et la modernisation de ses systèmes informatiques.

L'année 2021 a été marquée par la persistance des retombées de la pandémie de Covid-19, la crise sanitaire s'approfondissait davantage s'accompagnant des répercussions économiques et sociales sur les institutions et les individus.

L'année 2021 a également connu un prix moyen de pétrole atteignant 70,7 dollars le baril, contre des prévisions initiales de 45 dollars le baril, ce qui s'est traduit en pressions financières, politiques et sociales supplémentaires. En dépit de cette conjoncture difficile, l'économie nationale a enregistré une croissance de 3,1% pour l'ensemble de l'année 2021.

Face à cette situation délicate, les services compétents de la mission des finances ont redoublé d'efforts afin d'améliorer la gestion du coût et des risques de la dette publique et de développer le marché local des obligations de l'État notamment par le recours aux emprunts intérieurs et l'adoption d'une politique de gestion active dans le but de consolider les efforts de l'État et garantir le financement nécessaire au budget surtout après la fermeture du marché extérieur.

Les efforts ont également été multipliés pour mobiliser les ressources propres de l'Etat afin de financer le budget et assurer la liquidité du Compte Courant du Trésor qui est devenu préoccupante face à la masse croissante des salaires et des dépenses de subvention, et la nécessité de répondre aux engagements internationaux prioritaires. A cet effet, les programmes de la comptabilité publique, de fiscalité et de douane veillent principalement à atteindre les objectifs relatifs à l'augmentation des ressources propres de l'Etat et la réalisation des objectifs de recouvrement des recettes fiscales et douanières. Malgré la situation économique et sociale délicate, une augmentation des recouvrements au comptant et des recouvrements des créances constatées a été enregistrée de 12,75 % au cours de l'année 2021 par rapport à l'année 2020, ce qui a réduit le déficit budgétaire sans tenir compte des dons et de la confiscation pour l'année

2021 pour atteindre un taux de 7,5% contre 8,3% prévu par la loi de finances rectificative et un taux de 9,4% enregistré en 2020. Les indicateurs d'endettement ont enregistré par contre une dégradation traduite par une dette atteignant 79,19% par rapport au PIB en 2021 contre 77,81% en 2020, ce qui a inversé la tendance positive enregistrée en 2018 et 2019, puisque le taux d'endettement est passé de 73,44 % en 2018 à 67,98 % en 2019.

Il est à noter que dans les mêmes orientations visant à améliorer la capacité de l'Etat à mobiliser les recettes fiscales, à soutenir le budget, à renforcer la sensibilisation fiscale et lutter contre l'évasion fiscale, les travaux liés à l'amélioration de la conformité fiscale et de l'échange de données se sont poursuivis à travers le développement des systèmes d'information relatifs à la fiscalité, au recouvrement et aux douanes, ainsi que le développement des systèmes d'appui à l'échange et au paiement électronique, en plus du renforcement des infrastructures.

D'autre part, la mission des finances a poursuivi l'élaboration d'un plan global de réforme du système fiscal pour ancrer plus de justice fiscale et renforcer la confiance des contribuables, afin de stimuler l'investissement et soutenir l'économie. En effet, la loi de finances 2021 a comporté des dispositions relatives à la révision des taux d'impôt sur les sociétés qui sont limités à 15%. Des dispositions ont été introduites également dans le but d'encourager l'épargne à moyen et long terme via les comptes d'épargne en actions (CEA) et les contrats d'assurance en plus de la révision du système fiscal relatif aux revenus de capitaux mobiliers et de nombreuses autres mesures .

Par ailleurs, la loi de finances 2022 préparée en 2021, a représenté un cadre pour démarrer la concrétisation de plusieurs réformes à travers un certain nombre de mesures, notamment dans le domaine de soutien des entreprises économiques, la mobilisation de l'épargne afin de promouvoir l'investissement et l'amélioration du climat des affaires, l'incitation de l'économie verte et le développement durable, la lutte contre l'évasion fiscale et la contre bande, l'intégration de l'économie parallèle, la généralisation de la numérisation et du paiement électronique, l'amélioration des

procédures sociales au profit des classes sociales vulnérables et au profit du secteur de la santé.

2. Résultats de l'exécution du budget de la mission pour l'année 2021 :

Tableau n° 1
Exécution du budget de la mission pour l'année 2021 par rapport aux prévisions
Répartition par nature de la dépense

Unité : mille dinars

Dépenses		Prévisions 2021 L.F. complémentaire (1)	Réalizations 2021 (2)	Réalizations comparées aux prévisions	
				Le montant (2)-(1)	Taux de réalisation % (2)/(1)
Rémunération	Crédits de paiement	805 652	798 917	-6 735	99%
Gestion	Crédits de paiement	46 500	67 452	20 952	145%
Interventions	Crédits d'engagement	268 588	239 523	-29 065	89%
	Crédits de paiement	268 588	239 523	-29 065	89%
Investissement	Crédits d'engagement	173 201	60 222	-112 979	35%
	Crédits de paiement	53 325	38 782	-14 543	73%
Operations financières	Crédits d'engagement	0	0	0	0%
	Crédits de paiement	0	0	0	0%
Total	Crédits d'engagement	1 293 941	1 167 963	-125 978	90%
	Crédits de paiement	1 174 065	1 144 674	-29 391	97%

- Sans tenir compte des ressources propres des établissements publics.

Tableau n° 2
Exécution du budget de la mission pour l'année 2021 par rapport aux prévisions
Répartition par Programme

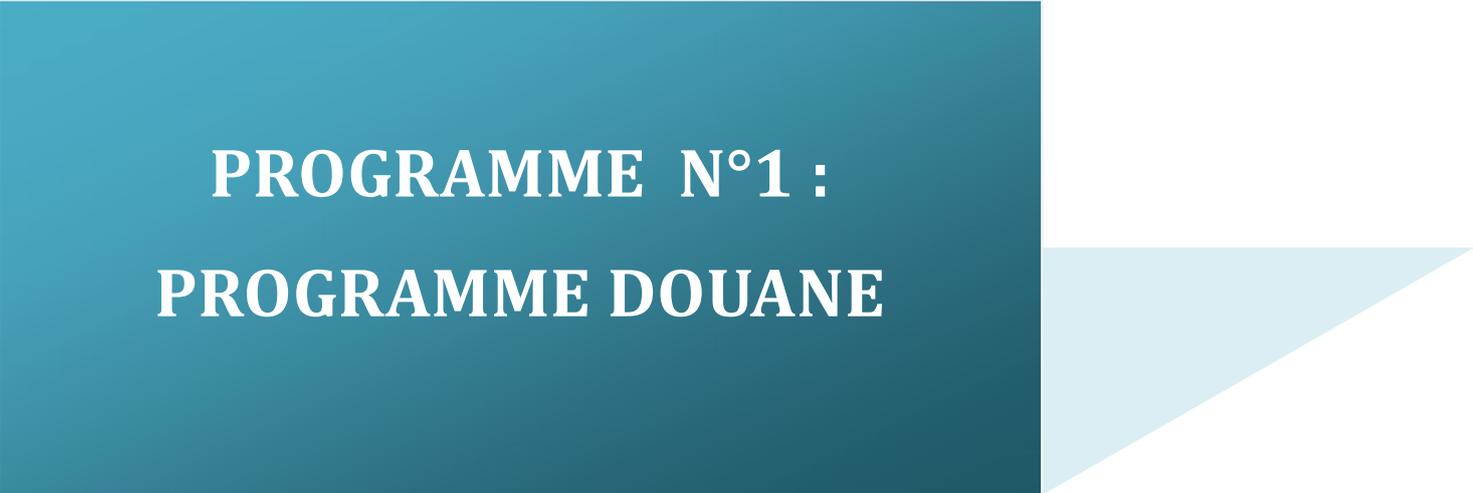
Unité : mille dinars

Programme		Prévisions 2021 L.F. complémentaire (1)	Réalizations 2021 (2)	Réalizations en comparaison avec les prévisions	
				Le montant (2)-(1)	Taux de réalisation % (2)/(1)
Programme n° 1 Douane	Crédits d'engagement	389 918	393 970	4 052	101%
	Crédits de paiement	377 106	383 990	6 884	102%
Programme n° 2 Fiscalité	Crédits d'engagement	200 227	198 104	-2 123	99%
	Crédits de paiement	198 230	194 814	-3 416	98%
Programme n° 3 Comptabilité Publique	Crédits d'engagement	290 520	289 119	-1 401	100%
	Crédits de paiement	285 229	280 247	-4 982	98%
Programme n° 4 Services budgétaires	Crédits d'engagement	8 724	8 545	-179	98%
	Crédits de paiement	8 751	8 377	-374	96%
Programme n° 5 Dette publique	Crédits d'engagement	2 006	2 003	-3	100%
	Crédits de paiement	2 012	1 934	-78	96%
Programme n° 9 Pilotage et appui	Crédits d'engagement	402 546	276 222	-126 324	69%
	Crédits de paiement	302 737	275 312	-27 425	91%
Total	Crédits d'engagement	1293941	1167963	-125 978	90%
	Crédits de paiement	1174065	1144674	-29391	97%

- Sans tenir compte des ressources propres des établissements publics

Le total des crédits exécutés pour l'année 2021 s'est élevé à 1144674 mille dinars contre 1174065 mille dinars selon les prévisions de de la loi de finances rectificative de la même année, soit un taux de réalisation égal à 97%.

Le programme douane a représenté 34% du budget total de la mission, tandis que le programme Comptabilité publique et le programme de Pilotage et Appui ont représenté chacun 24%, alors que le programme Fiscalité a représenté 17% du budget total de la mission. Sachant que les budgets des programmes ont connu plusieurs virements entre les parties budgétaires, l'analyse des résultats d'exécution de budget de chaque programme sera développée ultérieurement.



PROGRAMME N°1 : PROGRAMME DOUANE

Responsable du programme:

**Mr. Youssef Zouaghi, Directeur Général Des Douanes à partir de
Janvier 2018 jusqu'à Décembre 2021**

1. Résultats de performance du programme

Tenant compte des attributions de la direction générale des douanes, la stratégie du programme est fondée sur trois axes émanant des attributions économiques, fiscales et sécuritaires. La direction générale des Douanes vise à améliorer la performance sur le plan organisationnel et opérationnel au plus haut niveau de professionnalisme et d'efficacité.

En outre, et dans le cadre de la concrétisation de sa vision : «une douane moderne, efficace et ouverte sur son environnement », la direction générale des douanes a fixé une stratégie basée sur le partenariat, la proximité et le partage en développant et adaptant les moyens et les mécanismes de son travail aux normes et aux bonnes pratiques adoptées au niveau international, notamment les guides et les normes développés par l'Organisation mondiale des Douanes. Dans ce cadre, les axes stratégiques sont déterminés comme suit :

- **Faciliter les échanges et soutenir le commerce international** : en assurant la réduction des délais de dédouanement par l'adoption d'un système de gestion des risques tout en renforçant le contrôle a posteriori, la transparence des procédures et l'utilisation des technologies modernes de l'information.
- **Renforcer la lutte contre la contrebande et la fraude commerciale** : en renforçant les unités de la garde douanière avec les moyens humains, matériels et équipements spéciaux nécessaires, tout en définissant une cartographie des sources de la contrebande et du commerce illicite (Points de passage frontaliers, itinéraires, stockage, distribution...) en tenant compte des facteurs économiques et sociaux externes.
- **Améliorer le recouvrement des recettes douanières** : en augmentant les recettes douanières tout en assurant la justice fiscale et l'équité dans le recouvrement des droits et taxes, en révisant et en modifiant les redevances

perçus sur les services fournis et en améliorant les procédures de recouvrement des recettes.

- **Intégrer l'approche genre** : en cherchant à réduire les différences entre les hommes et les femmes et créer un climat de travail collectif qui assure l'intégration et l'harmonie entre les deux sexes.

Il est à souligner que Tunisie Trade Net (TTN) est un opérateur public qui intervient dans le cadre de performance du programme Douane en contribuant à la sécurisation des échanges des données liées aux opérations de commerce international pour atteindre l'objectif de « Faciliter les opérations de dédouanement des marchandises » mesuré à travers l'indicateur de performance « le taux de dématérialisation des procédures douanières ».

Le Centre Informatique du ministère des Finances contribue également à l'amélioration de la performance du programme en termes de numérisation et de modernisation des systèmes d'information des douanes.

Objectif stratégique 1.0.1 : Faciliter les opérations de dédouanement des marchandises

Cet objectif s'inscrit dans l'axe stratégique relatif à la facilitation des échanges et le soutien du commerce international. En observant les valeurs réalisées des indicateurs de performance, on peut déduire que cet objectif n'est pas parfaitement réalisé malgré les valeurs positives réalisées par l'indicateur de performance relatif au « nombre total des opérateurs économiques agréés » qui s'élève à 105 OEA, et celles réalisées par l'indicateur de performance « le nombre total de services sur le site web » auquel s'est ajouté le service de dépôt en ligne de la demande d'obtention du statut de OEA qui va permettre l'amélioration et le rapprochement du service demandé.

❖ **Indicateur 1.0.1.1 : le délai moyen de dédouanement des marchandises**

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
Jour	0.58	0.98	0.54	0.65	83%	0.50	2023

En observant les délais de dédouanement réalisés pour l'année 2021, on a constaté une progression significative par rapport à l'année 2020, il est à noter que le délai de dédouanement a atteint 0,65 jour en 2021 contre 0,98 jour en 2020. La valeur atteinte reste toutefois au-dessous des attentes, puisque la valeur cible estimée à 0.54 jour n'est pas atteinte, le taux de réalisation enregistré est de 83%. Ces résultats peuvent s'expliquer essentiellement par :

- Les retombées de la pandémie de Covid-19:

L'impact négatif de la crise sanitaire s'est prolongé pour la deuxième année consécutive, sur les échanges commerciaux et les délais d'enlèvement des marchandises des ports. Quant aux délais de dédouanement des marchandises, ils ont connu une progression en 2021 suite à la légère amélioration de la situation sanitaire, témoignant le retour à l'activité normale. La récession et la baisse enregistrées au cours de l'année 2020, notamment du commerce extérieur, avaient un impact direct sur de nombreux indicateurs. Par ailleurs le retour au rythme normal de dédouanement et d'enlèvement des marchandises exige de nombreuses réformes impliquant tous les acteurs des ports, tels que la Société tunisienne d'aconage et de Manutention, l'Office de la Marine Marchande et des Ports, la Compagnie Tunisienne de Navigation, la Direction Générale des Douanes et les opérateurs économiques.

- Les problèmes d'octroi de main levée sur les marchandises par les services des douanes:

- l'absence du déclarant au moment de la visite physique de la marchandise, ce qui oblige l'inspecteur liquidateur à reporter la visite et à fixer une date ultérieure,

- les délais que prend le déclarant pour fournir les précisions et les documents complémentaires exigés par l'agent de contrôle (informations complémentaires)

- Le retard du paiement des droits et taxes douaniers suite aux difficultés financières des opérateurs économiques, ce qui a rallongé le délai de séjour des marchandises.

❖ **Indicateur 1.0.1.2 : le Nombre des opérateurs économiques agréés**

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
Nombre total	56	79	89	105	118%	111	2023

L'indicateur relatif aux nombre des opérateurs économiques agréés a connu une amélioration remarquable permettant de dépasser les prévisions (89 opérateurs), soit une réalisation d'un nombre total de 105 OEA dont 26 opérateurs économiques ont bénéficié dudit statut en 2021.

❖ **Indicateur 1.0.1.3 : le taux de dématérialisation des procédures douanières**

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
Taux cumulé	52%	61%	83%	70%	84%	94%	2023

En 2021, le taux de dématérialisation des procédures douanières a atteint 70% du total des procédures relatives au dédouanement des marchandises, contre 83% prévue pour la même période. On peut considérer que les résultats sont satisfaisants, étant donné les difficultés techniques qui empêchaient la concrétisation des plans d'automatisation inscrits dans le projet de la simplification des procédures douanières et fiscales, qui nécessite l'interfaçage des systèmes d'information ainsi que l'adoption d'un système d'échange de documents unifié entre les différentes parties prenantes avec l'appui de la TTN.

❖ **Indicateur 1.0.1.4 : le nombre de services sur le site web**

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
Nombre cumulé	17	19	20	20	100%	22	2023

Le nombre total de services sur le site Web au cours de l'année 2021 a atteint 20 services, en tenant compte de l'ajout du service "demande du statut de l'opérateur économique agréé".

Dans le cadre de la réalisation du site Web de la douane, qui a été lancé au public au mois de novembre 2018, le programme Douane a révisé l'ensemble des anciens services proposés sur le site pour des fins d'actualisation et d'amélioration d'une part tel que le service de taxation sur les véhicules et le service tarifaire combiné, et la suppression de certains services qui ne répondent plus aux attentes des utilisateurs d'autre part et ce dans le cadre de la simplification et la modernisation du site web dans sa version 2019 permettant une amélioration en termes qualitatif de services et non quantitatif. En se basant sur ces réalisations, le programme douane a prévu l'ajout d'un service chaque année.

Les principales difficultés et obstacles rencontrés pour atteindre l'objectif :

Parmi les difficultés les plus importantes rencontrées dans l'atteinte de l'objectif stratégique « la facilitation des opérations de dédouanement des marchandises », relevant de l'axe stratégique « la facilitation des échanges et le soutien du commerce international » est celle de la liaison étroite de la réalisation de l'indicateur du « taux de dématérialisation des procédures douanières » avec la TTN et le "Centre Informatique du Ministère des Finances".

Parmi les mesures d'amélioration de la performance, il est envisagé de déterminer la contribution de chaque intervenant à la réalisation de l'indicateur « le taux de dématérialisation des procédures douanières » et ce en concluant un contrat d'objectifs entre la Direction Générale des Douanes et la TTN et le CIMF afin de clarifier les rôles et les responsabilités.

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

Cet objectif est inscrit dans l'axe stratégique relatif au "renforcement de la lutte contre la contrebande et la fraude commerciale". D'une manière générale, et malgré la régression de la performance de l'indicateur « le nombre de PV relatif à la lutte contre la fraude commerciale » dont la valeur cible n'a pas été atteinte suite à la baisse du volume des échanges , on peut considérer que le deuxième objectif stratégique du programme a été relativement atteint vu les valeurs réalisées de l'indicateur du « nombre de PV relatif à la lutte contre la contrebande » et de l'indicateur du « taux de présence effective des brigades de contrôle ».

❖ **Indicateur 1.0.2.1 : Nombre de procès- verbaux relatifs à la lutte contre la fraude commerciale**

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
Nombre	67320	87154	97017	88296	%91	126413	2023

Au cours de l'année 2021, le nombre total de procès-verbaux pour la lutte contre la fraude commerciale a atteint environ 88 296 PV, soit un taux de réalisation de 91 %.

Il est à noter que le nombre de PV a connu une augmentation au cours de l'année 2021 par rapport à l'année 2020 en ce qui concerne les directions régionales de Tunis Nord, Sousse, Sfax, Jendouba et Médenine, alors qu'il a diminué pour les directions régionales de Tunis Sud, Kasserine et Gafsa. Cette diminution est due à la fermeture de la frontière avec l'Algérie.

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

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
Nombre	21993	19711	20633	22188	%108	24221	2023

Au cours de l'année 2021, Le nombre de procès- verbaux relatifs à la lutte contre la contrebande a atteint 22 188, alors que les prévisions ont été fixées à 20 633 PV, soit un taux de réalisation de 108 %. Et malgré les exigences de l'état sanitaire du pays, les brigades de surveillance douanières ont poursuivi leurs activités tout au long de l'année

d'une manière stable et continue, tout en employant 100% de leurs effectifs. De ce fait, cet indicateur a connu une variation remarquable par rapport aux années 2019 et 2020, voir un taux d'évolution de 60%.

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

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
Pourcentage	68	70	68	74%	109 %	74	2023

Le taux de présence des brigades de surveillance douanière en 2021 était d'environ 74%, alors que les prévisions étaient fixées à 68%, soit un taux de réalisation de 109%. Ceci est dû aux efforts supplémentaires fournis pour augmenter le nombre d'équipe de surveillance malgré le manque des agents ainsi que des moyens matériels alloués aux équipes de la garde douanière.

Une augmentation a été enregistrée également dans le nombre de patrouilles au cours de l'année 2021, qui a atteint 32167 patrouilles, contre 30278 patrouilles en 2020, soit un taux d'évolution de 5.7 %.

Les principales difficultés et obstacles rencontrés pour atteindre l'objectif :

L'un des problèmes et difficultés les plus persistants qui empêchent le programme Douane à atteindre les valeurs cibles souhaitées relatives aux nombre de PV de contrebande, et au taux de présence effective des brigades de contrôle, est celui du manque des effectifs et d'équipements alloués aux brigades de surveillance douaniers, notamment par le gel du recrutement au profit du programme Douane, qui a eu un impact significatif sur tous les indicateurs, en particulier les indicateurs relatifs à l'objectif de lutte contre la fraude commerciale, la contrebande et le renforcement du contrôle et de la surveillance douanière.

Afin de pallier ce problème, le programme veillera à inciter les chefs d'unités à redoubler d'efforts pour lutter contre la contrebande, notamment tout en préservant et en renforçant le nombre des équipes disponibles selon les capacités, ainsi qu'à mettre à disposition les moyens logistiques aux diverses unités et trouver les solutions pour les améliorer.

Objectif stratégie 1.0.3 : Améliorer la gestion des marchandises saisies

Étant donné que les valeurs souhaitées pour l'année 2021 n'ont pas été atteintes pour tous les indicateurs de performance, le troisième objectif stratégique relatif à l'amélioration de la gestion des marchandises saisies n'a pas été relativement atteint. Toutefois les ventes aux enchères publiques au cours de l'année 2021 ont connu une augmentation significative de 85,58.% par rapport à l'année 2020.

❖ Indicateur 1.0.3.1 : Nombre de ventes aux enchères publiques

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
Nombre	1200	763	1150	1070	93%	1300	2023

Au cours de l'année 2021, le nombre de ventes aux enchères publiques a atteint 1 070, alors que les prévisions étaient fixées à 1 150 opérations, soit un taux de réalisation estimé à 93 %.

Dans ce contexte, nous rappelons que les ventes aux enchères reposent sur la fusion de plusieurs opérations de vente afin d'économiser les dépenses liées principalement à la publication dans les journaux, et des experts qui déterminent le prix initial, les ouvriers occasionnels, et les dépenses de mise à quai.

Toutefois, il faut noter que malgré la non réalisation de la valeur cible, la recette des ventes aux enchères publiques a connu une augmentation significative au cours de

l'année 2021 en atteignant 100,537 millions de dinar, contre 54,173 millions de dinar en 2020, voir un taux de progression de 85,58%.

❖ **Indicateur 1.0.3.2 : Nombre de donations**

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
Nombre	1102	799	1350	634	% 47	1400	2023

Au cours de l'année 2021, le nombre des donations a atteint environ 634, contre 1350 en prévision, soit un taux de réalisation de 47%. Cela est dû principalement au ralentissement du processus de transfert des marchandises qui sont soumises à des conditions spécifiques et à des autorisations judiciaires de la part des autorités compétentes, ainsi qu'à la diminution du volume, du nombre et de la qualité des biens saisis transférables.

Il est à noter que dans le cadre de la lutte contre la pandémie de Covid-19, la Direction Générale des Douanes a procédé à la donation d'un important lot de matériel médical et divers matériels saisis et ce, au profit du Ministère de la Santé, des institutions hospitalières, des administrations publiques et des services impliqués dans ce domaine. Elle a également participé à l'équipement d'un certain nombre de centres de quarantaine dans diverses régions du pays. Ces donations concernent du matériel de protection sanitaire, valable pour l'utilisation, provenant des opérations de contrebande et d'importation interceptées par les services de la douane et qui ont fait l'objet d'accélération du processus de leur transfert pour l'administration en coordination avec les autorités judiciaires concernées.

❖ Indicateur 1.0.3.3 : Nombre de procès- verbaux de destruction

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
Nombre	172	96	190	147	%77	230	2023

Au cours de l'année 2021, Le nombre de PV de destruction a atteint environ 147 opérations, alors que les prévisions étaient de 190 opérations, ceci est dû à la régression à la fois du volume des marchandises saisies et des marchandises périssables, en plus des difficultés liées à l'obtention des autorisations nécessaires à la destruction auprès des services concernés tels que le Ministère de la Justice, le Ministère de la Santé, le Ministère de l'Intérieur...

Les principales difficultés et obstacles rencontrés pour atteindre l'objectif :

Les principaux problèmes et difficultés rencontrés pour atteindre l'objectif relatif à l'amélioration de la gestion des marchandises saisies sont résumés comme suit :

- Des problèmes liés au transport de carburant
- Des problèmes liés à la sécurisation du cheptel et à la préparation des lieux de dépôt en coordination avec le Ministère de l'Agriculture
- Des difficultés liées au financement des frais de vente aux enchères publiques
- Des problèmes liés aux produits du tabac
- Des difficultés liées à l'obtention des attestations de contrôle technique auprès du Ministère du Commerce dans la vente des marchandises qui leur sont soumises

Des travaux sont en cours pour surmonter ces difficultés en programmant un suivi périodique de la cadence des ventes en plus d'une coordination entre le bureau de dépôt et de saisie avec l'ensemble des receveurs des douanes, tout en sachant qu'un projet de

texte réglementaire a été élaboré pour organiser les opérations de vente et la gestion des marchandises saisies.

Objectif stratégique 1.0.4 : Améliorer le taux de recouvrement des créances

S’inscrivant dans l'axe stratégique relatif à « l’amélioration du recouvrement des recettes douanières », cet objectif a été atteint vu que les recettes douanières sont passées d'environ 7 359 millions de dinars en 2020 à 8 409 millions de dinars en 2021, réalisant une évolution de plus de 1 050 millions de dinars, soit un taux de croissance de 14%. Le recouvrement des créances constatées a également enregistré une croissance de 7,7% par rapport à 2020.

On peut considérer que le programme Douane a réussi à atteindre cet objectif stratégique notamment en ce qui concerne l'indicateur «recouvrement des créances constatées» qui a connu, malgré la situation sanitaire difficile, une hausse pour atteindre une valeur totale recouvrée de 22,930 millions de dinars. En outre, le taux des déclarations objet d’autorisations d’enlèvement dont leurs droits et taxes n'ont pas été payés a diminué de 0.02% par rapport à l'année 2020.

❖ Indicateur 1.0.4.1 : Taux de recouvrement des créances constatées

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
taux	0.12	0.27	0.25	0.25	%100	0.35	2023

Au cours de l’année 2021, le taux de recouvrement des créances constatées est d'environ 0,25%, soit un taux de réalisation de 100%. Cela est dû particulièrement aux efforts dispensés par le programme malgré la difficulté liée à la propagation de la pandémie de Covid-19.

Ces dernières années, le recouvrement des créances constatées a connu une augmentation importante, surtout en 2021, passant de 9398 Mille Dinars en 2019 à 21.372,529 Mille Dinars en 2020 à 22.930 Mille Dinars en 2021, soit une augmentation de 7.28% par rapport à 2020.

La Direction Générale des Douanes a pu améliorer le recouvrement des créances constatées, grâce à l'organisation de la mission de recouvrement à tous les niveaux central et régional, et à la mise en place d'un mécanisme de suivi rapproché, d'évaluation continue ainsi que de supervision et d'appui.

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

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
taux	0.62	0.36	0.40	0.38	%105	0.30	2023

Au cours de l'année 2021, le taux des déclarations qui n'ont pas été payées, est de 0,38%, soit un taux de réalisation de 105%. Ainsi, le nombre de ces déclarations, à l'exception des déclarations de mise à quai SE733, s'élève à 5239 sur un total de 1378061 déclarations enregistrées au cours de la même période.

Les raisons du non-paiement des droits et taxes douanières après main levée sur les marchandises importées sont dues aux difficultés financières rencontrées par de nombreux opérateurs économiques, en plus de l'exploitation du port par certains importateurs comme espaces de stockage.

Les principales difficultés et obstacles rencontrés à atteindre l'objectif :

Les difficultés de notification des jugements et l'absence permanente des huissiers du trésor pour la plupart des receveurs des douanes, constituent les principaux problèmes rencontrés pour atteindre l'objectif d'amélioration du recouvrement des créances constatées. Ainsi, le taux de notification des jugements ne dépasse pas 58%,

A cet égard, le programme Douane a œuvré à réviser, par le biais d'une commission commune entre le Ministère des Finances et le Ministère de la Justice, le système relatif à la notification et les constatations des jugements.

En outre le programme veille à l'accélération de la publication et de l'application des exigences de l'article 28 du Code de la Comptabilité Publique relative à la qualification des agents des douanes pour effectuer les travaux de notification et de poursuites. Ainsi, il est à noter que le décret présidentiel n°2022-529 du 03 juin 2022, relatif aux conditions requises pour l'accomplissement par les agents des postes comptables des actes et procédures nécessaires au recouvrement des créances revenant à l'Etat a été publié. Par ailleurs, une étude sera menée sur l'apurement des créances douanières irrécouvrables, pour lesquelles il est devenu impossible aux receveurs de douane d'exercer des actes de recouvrement (prescription, jugements contre les étrangers, confiscation...)

2. Résultats de l'exécution du budget du programme

Le total des crédits consommés pour le programme Douane s'est élevé à 383990 mille dinars pour l'année 2021, contre 377106 mille dinars comme prévisions pour la même période, soit un taux de réalisation de 101.8% répartis par partie dans le tableau ci-dessous comme suit :

Tableau n° 1

Exécution du budget du programme pour l'année 2021 par rapport aux prévisions

Répartition par nature des dépenses

Unité : mille dinars

Nature des Dépenses		Prévisions 2021 L.F. complémentaire (1)	Réalizations 2021 (2)	Réalizations comparées aux prévisions	
				Le montant (2)-(1)	Taux de réalisation % (2)/(1)
Rémunération	Crédits de paiement	324725	319 910	-4815	99%
Fonctionnement	Crédits de paiement	21408	36821	15413	172%
Interventions	Crédits d'engagement	368	367	-1	1
	Crédits de paiement	368	367	-1	1
Investissement	Crédits d'engagement	43417	36235	-7182	83%
	Crédits de paiement	30605	26892	-3713	88%
Operations financières	Crédits d'engagement	0	0	0	0
	Crédits de paiement	0	0	0	0
Total	Crédits d'engagement	389918	393970	3415	101%
	Crédits de paiement	377106	383990	6884	102%

- Sans tenir compte des ressources propres des établissements publics

Les dépenses de rémunérations :

Un taux d'exécution de 99% des crédits inscrits dans la Loi de Finances Complémentaire pour l'année 2021 a été réalisé, soit 324.725 mille dinar, tout en

sachant que les crédits inscrits dans la Loi de Finances ont été estimés à 321.975 mille dinar. La différence a été virée aux dépenses de gestion pour couvrir le manque dans les sous-paragraphes des frais de transport du personnel à l'intérieur et de la consommation d'électricité et de gaz.

Les dépenses de gestion :

Un taux de réalisation de 172% du budget inscrit a été réalisé par rapport à la loi de finances complémentaire, ceci s'explique par l'ouverture de crédits supplémentaires d'un montant de 14 432 mille dinars pour régulariser l'avance accordée par la trésorerie générale de la Tunisie, pour le règlement de la dette de Tunisie Télécom d'une part et la couverture du manque dans certains paragraphes tels que (achat de carburant, prise en charge et entretien des équipements spéciaux, publications officielles et achat de fournitures et équipements...) d'autre part ainsi que pour le transfert des crédits de la partie rémunération pour régler des frais du transport gratuit du personnel des douanes et les redevances de consommation d'électricité et de gaz.

Les dépenses d'intervention :

Le total des crédits exécutés pour les dépenses d'intervention en 2021 s'est élevé à 367 mille dinars, soit un taux de réalisation de 100%.

Les dépenses d'investissement :

Les dépenses d'investissement ont atteint un taux d'exécution de 88% au cours de l'année 2021 par rapport à la loi de finances complémentaire (et 62,86% par rapport à la loi de finances initial). Le pourcentage élevé de la consommation des crédits s'explique par la réduction des crédits de paiement d'un montant de 12.170 mille dinars, ainsi que le règlement de certains projets déjà engagés et dont la période d'exécution dépasse l'année, tels que la construction du siège de la direction générale de la douane, l'acquisition d'équipements informatiques, l'acquisition d'équipements spécifiques et l'achat d'uniformes.

Répartition selon les activités

Le taux d'exécution du budget en 2021 du programme douane a atteint 101,82% par rapport à la loi de finances complémentaire et 99% par rapport à la loi de finances initiale, répartis selon les activités comme suit :

Tableau n° 2
Exécution du budget du programme pour l'année 2021 par rapport aux prévisions
Répartition par activité
(Crédit de paiement)

Unité : mille dinars

Libellé des activités	Prévisions 2021 L.F et LF. Complémentaire (1)	Réalisations 2021 (2)	Réalisations par rapport aux prévisions (2)-(1)	Taux de réalisation % (2)/(1)
Activité N°1 : soutien au programme Douane	357 688	369 307	11 619	%103
Activité N°2 : formation et recyclage	622	468	-154	%75
Activité N°3 : Services de santé pour les agents des douanes	1 836	1 730	-106	%94
Activité N°4 : Surveillance et inspection des infractions douanières et des infractions de change sur l'ensemble du territoire douanier	9 186	7 858	-1 328	%86
Activité N°5 : dédouanement et contrôle des marchandises à l'importation et à l'exportation, recouvrement des droits, taxes et créances constatées et suivi des marchandises saisies	7 774	4 627	-3 147	%60
Total	377 106	383 990	6 884	102%

- Sans tenir compte des ressources propres des établissements publics

Activité n°1 Soutien au programme Douane:

Les dépenses de cette activité permettent d'améliorer la productivité des agents des douanes et de rendre leurs missions plus efficaces tant au niveau central qu'au niveau régional.

Le taux de réalisation du budget de l'activité n°1 a atteint 103% par rapport à la loi de finances rectificative, ceci s'explique par l'affectation des crédits complémentaires afin d'assurer l'achat de carburant pour les moyens de transport et l'achat de consommables informatiques. Il est à noter que l'avance du trésor public a été également régularisée pour le paiement des créances de la Société Tunisie Télécom.

Activité n°2 Formation et recyclage:

Cette activité permet aux agents des douanes de développer leurs savoirs et connaissances dans leurs domaines d'activité et de suivre les évolutions dans les différentes spécialités sur le niveau international. Le taux de réalisation du budget de l'activité n°2 a été estimé à 75%, réalisant un reste de crédit de 154 millions de dinar suite au non achèvement des études liées à la construction des bâtiments, et au retard dans la livraison des uniformes.

Activité n°3 Services de santé pour les agents des douanes :

Le taux de réalisation du budget de cette activité a atteint 94% par rapport à la loi de finances rectificative de 2021.

Activité n°4 Surveillance et inspection des infractions douanières et des infractions de change sur l'ensemble du territoire douanier:

Cette activité permet d'effectuer des inspections sur l'ensemble du territoire douanier afin de déterminer les infractions douanières ou fiscales ou économiques, d'où l'augmentation du nombre des infractions liées à la fraude commerciale ou à la contrebande.

Le taux de réalisation du budget de l'activité numéro 4 est estimé à 86% enregistrant un reste de crédits qui a atteint 1328 million de dinar suite au non achèvement des études relatives aux projets de construction des bâtiments, le blocage des travaux d'aménagement de certains locaux des unités de la garde douanière ainsi qu'un reliquat des crédits dû au retard pour la conclusion du marché relatif à l'acquisition de moyens de transport en 2022.

Activité n°5 dédouanement et contrôle des marchandises à l'importation et à l'exportation, recouvrement des droits, taxes et créances constatées et suivi des marchandises saisies:

Le taux de réalisation du budget alloué à cette activité est variable selon chaque sous-programme régional et ceci s'explique essentiellement par : des problèmes fonciers quand il s'agit des projets de construction à l'instar du problème rencontré par le projet du siège régional de Nabeul, ou le blocage de procédures relatives aux loyers en relation avec les services du ministère des Domaines de l'Etat et des Affaires Foncières, ainsi que le retard enregistré par la non conclusion de certains marchés dont l'acquisition de l'uniforme et celui des voitures administratives.

PROGRAMME N°2 : PROGRAMME FISCALITE

Responsable du programme:

**Mr Sami Zoubeidi Directeur General des impôts du 1er Octobre
2016 à Juillet 2021**

**Mme Kalthoum Ben Rejeb Directrice Générale par intérim du 1^{er}
Août 2021 au 31 Décembre 2021**

1. Résultats de performance du programme

La stratégie du Programme Fiscalité repose sur les axes stratégiques afférents au renforcement de la justice fiscale, la lutte contre l'évasion fiscale, la mobilisation des ressources du Trésor, l'appui aux principes d'intégrité, de transparence et d'impartialité. Pour cela, le programme fiscalité œuvre pour hisser ses méthodes et outils de travail ainsi que ses services administratifs et financiers au rang des normes internationales relatives aux administrations fiscales modernes.

Le programme Fiscalité vise à améliorer la qualité de la prestation de services et ce par le biais du développement de la qualité des services fiscaux et le renforcement de la politique de communication entre l'administration et le contribuable. Il est chargé également de lutter contre l'évasion fiscale à travers la restructuration de la Direction Générale des Impôts et le développement du système d'échange international d'informations à des fins fiscales.

Le programme vise à accroître la rentabilité des interventions des services de contrôle en renforçant l'exploitation du système d'information, en développant le système de gestion administrative et en fournissant les moyens humains et matériels.

Le Centre Informatique du Ministère des Finances (CIMF) est un acteur public influent dans le processus de réalisation de la performance du programme Fiscalité. En effet, il supervise le développement du système d'information de la fiscalité et le recouvrement et la création d'un espace virtuel pour chaque contribuable visant à lui permettre d'obtenir plusieurs services à distance (Système de télé déclaration et de télépaiements), connaître sa situation fiscale, dépôt des listes et annexes à distance, dépôt des demandes de restitution de crédits d'impôts et suivi de leurs sorts.

Objectif stratégique 1.0.1 : Améliorer la qualité de prestation des services:

Cet objectif s'inscrit dans le cadre de la simplification du processus d'accomplissement des obligations fiscales et de l'incitation des contribuables à se conformer automatiquement à l'accomplissement de leurs obligations fiscales à travers

le développement des services fiscaux en ligne et la facilitation de l'accès à l'information fiscale outre l'amélioration de la qualité de l'accueil, la présentation des meilleures conditions de prestation de services administratifs et la réduction de leurs délais.

Le programme Fiscalité a réussi à atteindre cet objectif, étant donné qu'un taux de réalisation d'environ 100% a été atteint pour les deux indicateurs au cours des trois dernières années (2019-2021).

❖ **Indicateur 2.0.1.1 : taux des réponses instantanées du centre d'information fiscale à distance suite aux demandes d'information des citoyens :**

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
Unité	99.9	99.9	100	99.94	99.94 %	100	2023

Au cours de l'année 2021, le centre a reçu 18 837 appels téléphoniques, dont 18 826 appels ont été traités instantanément. Bien qu'un taux de réalisation de plus de 99% a été atteint au cours des trois dernières années grâce à l'enrichissement de la base documentaire, à la préparation d'avance de fiches de réponses et à la préparation de manuels de procédures pour les agents, le suivi des résultats de cet indicateur sont toutefois maintenus en raison de son importance et ce afin d'assurer un taux de réalisation de 100%.

Par ailleurs, au cours de l'année 2021, un programme de modernisation du centre d'information fiscale à distance a été lancé visant à élargir ses fonctions pour fournir de multiples services et renforcer les moyens de communication avec les citoyens pour inclure, outre le téléphone, le courrier électronique et la création d'une plateforme électronique de services via le site web.

❖ **Indicateur 2.0.1.2 : taux des réponses instantanées du centre d'information fiscale à distance suite aux demandes d'information des citoyens :**

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
Nombre	7	5	5	5	100 %	*	2023

Depuis 2017, le Ministère des finances met en œuvre un programme de travail s'étalant sur 5 ans visant à dématérialiser 35 attestations fiscales et à les inclure dans une application informatique conçue à cet effet. À cet égard, 5 attestations ont été programmées au cours de l'année 2021 et cet objectif a été atteint à 100%. Ainsi, à la fin de l'année 2021, le département a réalisé l'inclusion de 27 attestations sur un total de 35 programmées, soit un taux de réalisation de 77%.

Les principales difficultés et obstacles rencontrés pour atteindre l'objectif :

Afin de surmonter le manque de ressources humaines et logistiques au centre d'information fiscale à distance, des travaux sont en cours pour améliorer la performance du programme dans ce domaine en renforçant le centre par des ressources humaines et de moyens logistiques par le biais de :

- La certification du centre d'information fiscale à distance et la DME (Direction des Moyennes Entreprises) à la norme ISO 9001 relative au système de management de la qualité
- Le développement des applications qui permettent l'échange de notifications et correspondances liées à la fiscalité entre les services fiscaux et les contribuables par des moyens électroniques fiables
- La dématérialisation d'un certain nombre de processus d'interventions des services fiscaux en les numérisant

-La simplification de la communication entre les services fiscaux et les contribuables en activant la politique de communication au sein de la DGI, en définissant ses tâches, en créant le poste de "chargé de l'information et de la communication" au sein des services extérieurs de ladite direction, ainsi qu'en instaurant un système moderne d'accueil par le biais de la formation des agents et des cadres dans le domaine de l'accueil et de la communication.

Objectif stratégique 2.0.2 : Réduire la fraude fiscale

Cet objectif permet d'évaluer l'efficacité des services fiscaux à réduire le phénomène de fraude fiscale et à pousser les contribuables à respecter leurs obligations fiscales et à les inciter à s'y conformer automatiquement.

On considère que le Programme Fiscalité a relativement bien réussi à atteindre cet objectif, étant donné qu'un taux de réalisation d'environ 100% a été atteint pour les deux premiers indicateurs.

❖ 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:

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
Nombre	18.6	30	23	25	108.7%	25	2023

Le pourcentage de dépôt des déclarations annuelles pour l'année 2020 dans les délais légaux a atteint 34% et après l'intervention des agents de contrôle, ce pourcentage est passé à 59% à fin du mois de décembre 2021. Ainsi, le nombre de points d'amélioration du pourcentage de dépôt est de 25 points, dépassant les estimations soit un taux de réalisation de 108,70% grâce à la prolongation des délais de dépôt des

déclarations annuelles au titre de 2020 pour les contribuables soumis au régime forfaitaire jusqu'à fin 2021.

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

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
Nombre	46.166	34.669	50000	48808	97.61 %	60000	2023

Au cours de l'année 2021, le nombre de PV d'infractions fiscales pénales est passé à 48 808 dossiers contre 34 669 en 2020 et 46 166 en 2019, mais sans atteindre les prévisions fixées pour cette année (50 000 dossiers). Par conséquent le taux de réalisation a atteint 97,61%.

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

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
Nombre	15477	11914	20000	13917	70 %	30000	2023

Le taux de réalisation de l'indicateur n'a pas dépassé 70% par rapport aux prévisions pour l'année 2021 (20 000 vérifications), qui prenaient en compte des répercussions positives attendues du projet de mise en place du mécanisme de vérification ponctuelle prévue dans le cadre de la loi de finances pour la gestion de l'année 2021. Cependant, ce projet n'a pas été approuvé dans le cadre de la loi de finances ci-mentionnée.

Malgré l'évolution du nombre de vérifications au cours de l'année 2021 par rapport à 2020, qui a été clairement affectée par les répercussions de la pandémie de corona virus, il n'a pas atteint le niveau de 2019, notant que les montants totaux inclus dans les notifications des résultats de redressements pour 2021 dépassaient le niveau enregistré pour les années 2019 et 2020.

Les principales difficultés et obstacles rencontrés pour atteindre l'objectif :

- Défaut d'approbation du projet de création d'un nouveau type de contrôle fiscal (vérification ponctuelle) dans le cadre de la loi de finances 2021.

Il est à noter que la même disposition réintégrée dans la loi de finances de 2022 (loi n ° 2021-21 du 28 décembre 2021 relative à la loi de finances de 2022), et relative aux procédures de la vérification ponctuelle se caractérisent principalement par des délais courts durant toutes les étapes, ce qui contribuerait à doubler le nombre d'actions.

- Les répercussions de la pandémie de coronavirus sur les conditions de travail sur le terrain.

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

Cet objectif contribue au suivi du niveau de développement de l'efficacité des interventions des services de contrôle afin de mobiliser les ressources budgétaires de l'Etat à travers le développement des capacités professionnelles des agents des impôts en adoptant le mécanisme de gestion des risques, en améliorant les conditions de travail, en modernisant les Systèmes d'Information et en rationalisant le système de gouvernance administrative et financière.

Le programme fiscalité a réussi à atteindre l'objectif souhaité malgré les répercussions négatives de la pandémie de corona virus en réalisant un rendement financier de 3,706 millions de dinars en 2021 contre 3,177 millions de dinars en 2020, soit un taux d'évolution de 16,7% et contre 3,200 millions de dinar en 2019, soit un taux d'évolution de 15,8%.

❖ **Indicateur 2.0.3.1:: Evolution du rendement du contrôle fiscal**

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
Million de DT	3200	3177	3500	3706	106 %	4000	2023

Un taux de réalisation de 106 % a été atteint par rapport aux prévisions de 2021, en effet, le rendement total réalisé à la fin de 2021 s'élevait à 3706 millions de dinars enregistrant ainsi une évolution de 16,7% par rapport à 2020.

Le taux de réalisation a dépassé les estimations en raison de l'utilisation améliorée du système de sélection des dossiers pour le contrôle fiscal en fonction des risques fiscaux (SeDAR).

❖ **Indicateur 2.0.3.2 : Part du paiement au comptant suite à des réconciliations**

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
%	35.3	23.42	35.0	32.20	92 %	37.00	2023

32,2% des recettes provenant des réconciliations suite aux notifications des résultats de vérifications ont été acquittés au comptant pour un montant de 906,9 millions de dinars, soit un taux de réalisation de 92%. Le taux d'amélioration des recettes provenant des réconciliations avec les contribuables en 2020 a atteint 58,7% et a diminué de 8,8% par rapport à 2019.

Les interventions de régularisation des défauts ont contribué dans ce rendement environ 64%. Il est à noter que les taux de réalisation de cet indicateur sont influencés par le climat économique et financier que connaît le pays.

❖ **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.**

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
%	70.40	74.92	74.00	61.10	82.56 %	75.00	2023

L'indicateur a été atteint avec un taux de réalisation de 82,56%. La médiane des séries de taux d'approbation par les tribunaux de première instance a atteint le niveau de 61,10%, ce qui signifie que plus que la moitié des montants notifiés par les structures de contrôle dans les "arrêtés de taxation d'office" ont été confirmés par les tribunaux à raison de 61,10 %.

Les principales difficultés et obstacles rencontrés à atteindre l'objectif :

Les difficultés économiques et financières rencontrées par les institutions dans de nombreux secteurs ont affecté négativement les chances de conclure une réconciliation avec les services extérieurs de la DGI et ont engendré la faiblesse des montants acquittés au comptant.

1. Résultats de l'exécution du budget du programme :

Le total des crédits consommés du Programme Fiscalité s'est élevé à 194 814 milliers de dinars en 2021 contre 198 230 milliers de dinars prévus selon les estimations de la même année, soit avec un taux de réalisation de 98%.

Concernant les crédits dépensés au titre des investissements en 2021, s'élèvent à 3059 M.D par rapport au total des crédits alloués et estimés à 7103MD. Le taux de réalisation relativement faible est dû aux répercussions persistantes de la crise sanitaire

de la pandémie de corona virus et à la non consommation de certains crédits relatifs aux investissements comme suit :

- 0,6 MD pour l'acquisition de cartouches d'encre dans le cadre d'un marché d'acquisition de matériels informatiques et d'imprimantes : les crédits ont été alloués au paragraphe fonctionnement au lieu du paragraphe investissements.
- 1.3 MD au titre de l'acquisition de terrains, dont les procédures sont encore en cours de réalisation au sein des services du Ministère des Domaines de l'Etat et des Affaires Foncières.
- 1.3 MD au titre du projet de lutte contre l'évasion fiscale.
- 0.1 MD au titre du programme qualité.
- 0.15 MD pour l'acquisition des moyens de transport.

Tableau n°1

Exécution du budget du programme fiscalité pour l'année 2021 par rapport aux prévisions selon la nature de dépense

Libellé des dépenses		Prévisions 2021	Réalisation 2021	Réalizations par rapport aux prévisions	
		Loi de Finances complémentaire (1)	(2)	Montant (2) – (1)	Taux de réalisation (2) / (1)
Dépenses de Rémunérations	Crédit de paiement	182970	182359	-611	99.7%
Dépenses de fonctionnement	Crédit de paiement	8036	9302	1266	116%
Dépenses d'interventions	Crédit d'engagement	121	94	-27	78%
	Crédit de paiement	121	94	-27	78%
Dépenses d'investissement	Crédit d'engagement	9100	6193	-2907	68%
	Crédit de paiement	7103	3059	-4044	43%
Dépenses des opérations financières	Crédit d'engagement	0	0	0	0%
	Crédit de paiement	0	0	0	0%
Total	Crédit d'engagement	200227	198104	-2123	99%
	Crédit de paiement	198230	194814	-3416	98%

* Sans tenir compte des ressources propres des établissements.

Tableau n°2
Exécution du budget du programme fiscalité pour l'année 2021 par rapport aux prévisions selon l'activité (crédit de paiement)

Libellé de l'activité	Prévisions 2021	Réalisation 2021 (2)	Réalizations par rapport aux prévisions (2) – (1)	Taux de réalisation (2) / (1)
	Loi de Finances (1)			
Activité 1 : direction, encadrement et soutien des services de contrôle fiscal	24 427	17 002	-7 425	70%
Activité 2 : maîtrises de gestion des dossiers fiscaux à fort impact financier	12 763	14 083	1 320	110%
Activité 3 : contrôle de conformité fiscale	111 068	110 206	-862	99%
Activité 4 : prestation de services, suivi et soutien des services des CRCI	49 972	53 523	3 551	107%
TOTAL	198 230	194 814	-3 416	98%



PROGRAMME N°3: PROGRAMME COMPTABILITE PUBLIQUE

Programme 3 : Comptabilité publique

Responsable du programme : Mr Rafik Chouchen,

Date de nomination comme chef de programme : Début 2019

1. Les résultats de performance du programme :

La stratégie du programme Comptabilité Publique est axée sur le recouvrement des recettes publiques de l'Etat et des collectivités locales et l'exécution de ses dépenses selon les textes et réglementations en vigueur et ce à travers la mise en place de tous les mécanismes organisationnels et procéduraux nécessaires afin de recouvrer les recettes prévues dans le budget de l'Etat et les budgets des collectivités locales soit au comptant ou moyennant le recours aux procédures de recouvrement forcé des créances constatées.

La stratégie du programme repose aussi sur la présentation de comptes sincères et la refonte de son système comptable afin de s'aligner avec les systèmes comptables internationaux des pays développés à travers la présentation d'une information comptable sincère, de qualité et l'accomplissement des travaux de réforme du système comptable de l'Etat qui permettra de présenter ses états financiers, et de présenter de façon transparente la situation financière des structures administratives et leur patrimoine, en plus du suivi de l'exécution du budget.

Le programme veille aussi à la modernisation des services offerts par le réseau des recettes des finances aux contribuables et aux citoyens moyennant leur développement et digitalisation tout en garantissant les principes constitutionnels qui visent le service public et l'intérêt général dans le cadre de la transparence et la sincérité, l'efficacité et la recevabilité.

Le Centre informatique du ministère des finances (CIMF) assure un rôle très important dans le soutien des projets du programme comptabilité publique compte tenu de ses missions de gestion des systèmes et applications informatiques.

- **Dans le cadre du recouvrement des recettes publiques de l'Etat :** le développement du système « Rafic » selon les besoins des services rattachés au programme dans le cadre de la réalisation des objectifs de la politique publique de l'Etat et les dispositions de la loi des finances. Le CIMF assure aussi l'équipement

des recettes des finances par les outils informatiques pour les utilisateurs du système « Rafic » et leur entretien continu en coordination avec l'unité informatique de la DG CPR Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Recouvrement.

- **Dans le cadre de l'exécution des dépenses publiques** : à travers l'intervention pour le développement des besoins des services du programme au niveau du système « ADEB » et l'application interne de la Paierie Générale de Tunisie d'un côté ainsi que le soutien dans les missions qui sont attribuées à cette dernière dans l'exécution des dépenses et la tenue des comptes d'un autre côté.
- **Dans le cadre de la centralisation des comptes** : le CIMF assure un appui au sous-programme la Trésorerie Générale de la Tunisie par la mise à disposition et l'utilisation de l'application dédiée pour la centralisation des comptabilités des postes comptables de l'Etat.

Objectif stratégique 3.0.1 Garantir le recouvrement des recettes dont est chargé la direction générale de la comptabilité publique

La Direction générale de Comptabilité Publique et du recouvrement veille à garantir le recouvrement des recettes publiques prévu dans le budget de l'Etat et des collectivités locales.

Et vu les difficultés économiques rencontrés par les sociétés à la suite de la propagation du COVID-19, la mission du recouvrement a rencontré aussi de larges difficultés. Et pourtant, les indicateurs du recouvrement ont évolué positivement par rapport aux résultats enregistrés durant l'année.

❖ **Indicateur 3.0.1.1 : Taux d'évolution du recouvrement des recettes fiscales**
(comptant et constatées)

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
Millions de Dinars	28900.9(2)	27147	31219.05	30404.8	97%	-	2023
%	17.9%	-6.1%	15%	12%		11%	

- (1) Le Taux d'évolution du recouvrement des recettes fiscales est calculé en prenant compte des montants des impôts trop perçus restitués, suite à la centralisation comptable de la TGT, les recettes douanières y comprises.
- (2) Depuis fin 2020, les informations financières de l'Etat sont présentées par la direction générale des ressources et équilibres selon la nomenclature de la LOB et la nomenclature internationale du FMI (GFS). Par conséquent, les résultats de 2019 et 2020 ont été ainsi rectifiés.

Au cours de l'année 2021, le taux d'évolution du recouvrement des recettes fiscales (comptant et constatées) a enregistré une hausse de l'ordre de 12% par rapport à l'année 2020, par le recouvrement de 30404,8 millions de Dinars par rapport à 27147 millions de Dinars en 2020. Par conséquent, il y a eu une reprise de la tendance positive de l'évolution du recouvrement des recettes fiscales par rapport à la dépréciation enregistrée en 2020 suite au COVID-19.

Le taux de réalisation de l'objectif est à l'ordre de 97% par rapport aux prévisions de 2021 grâce aux efforts fournis et malgré les difficultés économiques et sanitaires rencontrées par le pays.

❖ **Indicateur 3.0.1.2 : Taux d'évolution du recouvrement des recettes non fiscales (comptant et constatées)**

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
Millions de Dinars	3033.8	2567.9	2953.085	3098.2	%104.9	-	2023
%	-	1.15%	15%	19%		11%	

- (1) Depuis fin 2020, les informations financières de l'Etat sont présentées par la direction générale des ressources et selon la nomenclature de la LOB et la nomenclature internationale du FMI (GFS) équilibres. Par conséquent, les résultats de 2019 et 2020 ont ainsi été rectifiés.

Au cours de l'année 2021, le taux d'évolution du recouvrement des recettes non fiscales (comptant et constatées) a enregistré une hausse très importante de l'ordre de 19 % soit le recouvrement de 3098,2 millions de Dinars par rapport à 2567,9 millions de Dinars en 2020.

Par conséquent, il y a eu une reprise de la tendance positive de l'évolution du recouvrement des recettes non fiscales par rapport à la dépréciation qui a été enregistrée en 2020 suite au COVID-19 et ce, grâce aux efforts fournis par la DG CPR en vue d'améliorer les résultats de recouvrement des recettes au comptant fiscales et non fiscales :

Les activités et les mesures prises pour améliorer le recouvrement des recettes fiscales et non fiscales au comptant :

Le recouvrement des recettes au comptant fiscales et non fiscales par les recettes des finances qui s'est effectuée à travers la déclaration spontanée des contribuables. Par conséquent, l'effort des recettes des finances se concrétise par l'accueil des contribuables. Néanmoins certaines catégories de recettes nécessitent des efforts supplémentaires afin d'être recouvrées. Suite à la crise sanitaire qui a impacté la tendance du recouvrement, la DG CPR a assuré certaines activités pour recouvrer des recettes supplémentaires vu le manque enregistré dans les recettes au comptant, il s'agit du :

- Renforcement le recouvrement des jugements et des décisions judiciaires :
- La DG CPR a mis l'accent sur le recouvrement des droits d'enregistrement pour les jugements et décisions judiciaires à travers une campagne qui a consisté à cibler les jugements non recouverts et de notifier des rappels aux contribuables concernés d'un côté et à encadrer les receveurs des finances afin d'effectuer les poursuites nécessaires pour le recouvrement des droits dus d'un autre côté.
- Réduction des délais pour la mobilisation des liquidités dans le Compte courant de Trésor à la BCT :

En 2021, une convention a été signée entre le ministère des finances et la BCT portant sur la compensation électronique des avis de paiement de la télé-déclaration à travers la BCT. Cette opération a permis de centraliser les résultats de la compensation électronique auprès de la BCT de manière sécurisée dans un délai réduit avant de les virer au compte du Trésor public réduisant ainsi le délai d'une semaine à une journée seulement.

❖ **Indicateur 3.0.1.3 : Taux d'évolution du recouvrement des créances constatées (comptant et constatées) :**

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
Millions de Dinars	1583,2	⁽²⁾ 1230	1414,5	1486,5	105%	-	2023
%	58.71%	-23%	15%	21%		15%	

(2)Réalisations finales

En 2021, il y a eu reprise du recouvrement des créances constatées qui a enregistré un taux d'évolution de 21% par rapport à 2020 grâce au recouvrement d'un montant total de 1486,5 millions de dinar contre 1230 millions de dinar en 2020. Par conséquent, l'objectif de 2021 fixé à 15% a été atteint.

Cette évolution positive a touché à la fois les créances constatées fiscales et non fiscales comme suit :

- ✓ **19%** pour les créances constatées fiscales par rapport à **2020**, soit le recouvrement d'un montant de 1367,1 millions de Dinars contre 1143,2 millions de dinars en **2020**.
- ✓ **37%** pour les créances constatées non fiscales par rapport à **2020**, soit le recouvrement d'un montant de **119,4 millions de Dinars** contre **86,8 millions de dinars** en **2020**.

Ces réalisations sont dues aux efforts de la DG CPR qui ont été synchronisés avec les mesures économiques exceptionnelles prises par le Gouvernement pour lutter contre les effets financiers et économiques liés au COVID-19:

❖ l'application continue des mesures exceptionnelles prises afin de soutenir les sociétés sinistrées des COVID-19 à partir de 2020 en:

➤ **suivant le respect des calendriers établis dans le cadre de:**

1. Rééchelonnement des délais limites de l'Amnistie fiscale de 2019, de 5 ans à 7 ans et ce en application de l'article 7 du décret n° 30 du 12 juin 2020, par lequel a été modifié l'article 73 de la loi de finances de 2019. Dans ce cadre une coordination avec le CIMF a été établie afin de mettre à jour le système « Rafic ». Egalement un dispositif a été mis en place pour l'examen des demandes de rééchelonnement dans le cadre de l'amnistie au niveau des trésoreries régionales des finances pour les calendriers qui ne dépassent pas les 5 ans et au niveau de la commission centrale au ministère des finances pour les demandes qui dépassent les 5 ans.)
2. Possibilité accordée aux entreprises sinistrées suite au COVID-19 d'établir des calendriers de paiement de leurs créances constatées des années 2019-2020 sur une période allant jusqu'à 7 ans avec possibilité de rééchelonnement et ce en application de l'arrêté du Ministre des Finances du 12 juin 2020 en application **des dispositions de l'arrêté gouvernemental n° 2020-308 du 8 mai 2020** fixant les mesures fiscales et financières pour atténuer les répercussions de la propagation du Coronavirus « Covid-19 » sur les entreprises suivant les dispositions du décret-loi du Chef du Gouvernement n° 2020-6 du 16 avril 2020.
3. Offre des avantages supplémentaires au profit des sociétés sinistrées suite au COVID-19 suite aux dispositions **de l'arrêté du Ministre des Finances du 4 mai 2021** disposant le paiement des créances fiscales de l'Etat constatées auprès des comptables publics durant la période 2019-2020 et exigibles pour les sociétés sinistrées du COVID-19, il s'agit de :

- Etablissement des calendriers de paiement et le versement des montants dus sur un calendrier trimestriel pouvant aller jusqu'à 7 ans.
- Le non exigibilité d'une avance pour l'établissement du calendrier.
- L'attribution d'une période de grâce pour le paiement du premier acompte pouvant aller jusqu'à 3 mois.

Et ce dans un délai maximum **le 30 juin 2021** pour l'établissement d'un calendrier de paiement et **le 31 décembre 2021** pour le paiement du premier acompte.

Ces mesures ont été soutenues par une campagne de sensibilisation dans le cadre du COVID-19 par le recours à différents moyens tel que les e-mails et les SMS et les communiqués à travers les réseaux sociaux pour l'adhésion et l'établissement du calendrier.

Une cellule d'écoute a été créée au niveau de la DGCPD afin de suivre et soutenir les différentes questions des sociétés sinistrées du COVID-19 afin de profiter des avantages apportés par les dispositions **de l'arrêté du Ministre des Finances du 4 mai 2021 (un communiqué a été publié par le ministère des Finances le 21 avril 2021)**.

- La simplification des procédures et le développement des outils disponibles pour la mission du contentieux du recouvrement :

Dans l'objectif de simplifier et d'alléger les procédures pour les contribuables, un guide de procédures portant sur l'Attribution de la main levée sur les poursuites et les procédures exécutoires a été élaboré. Des comités au niveau des TRF ont été créés pour étudier les demandes de main levée. Ceci a permis de traiter un nombre important de dossiers et le recouvrement de sommes supplémentaires au Trésor Public en 2021.

Et dans l'objectif d'améliorer et de développer la mission du contentieux du recouvrement par le biais de la communication des données et des rapports entre les services chargés du contentieux et la direction centrale, une application informatique

dédiée à la gestion du contentieux du recouvrement a été développée. Elle permet de suivre les dossiers des contribuables en matière du contentieux. Elle permet aussi de consulter les rapports déposés aux tribunaux et de consulter la jurisprudence émises dans le domaine du recouvrement des créances de l'Etat. L'objectif étant de suivre les mêmes démarches dans l'étude des dossiers de contentieux et de gain de temps et d'efficacité.

- Le scoring des créances constatées:

Le scoring des créances constatées permet d'améliorer l'efficacité en matière du recouvrement des créances constatées par le ciblage des créances de forte probabilité de recouvrement,

Dans ce cadre, des efforts ont été déployés afin de mettre en place une application dédiée pour le scoring des créances constatées qui assure un interfacage avec différents systèmes qui permettront de détecter des informations nécessaires sur la solvabilité des créanciers et ce en collaboration avec le CIMF.

-La discussion des contrats objectifs des sous programmes en matière de recouvrement dans le cadre du dialogue de gestion:

Durant 2021, vingt (20) réunions ont été organisées pour discuter les objectifs annuels des régions, parmi lesquels les objectifs du recouvrement selon l'instruction de travail n °2 de 2021.

-Les visites et l'animation sur les lieux :

Le renforcement de la communication interne pour les services extérieurs de la DG CPR, à travers la visite de 5 régions par des équipes formés de cadres de la Direction centrale (Tataouine, Médecine, Kef, Nabeul, Gasserine), et ce pour détecter les problématiques du terrain et leur suivi par la recherche des solutions adéquates.

En plus des activités périodiques de suivi et d'animation du recouvrement des créances constatées fiscales et non fiscales, il y a eu :

- L'organisation d'ateliers d'évaluation des résultats des recouvrements en créances constatées fiscales et non fiscales inscrites dans les tableaux de bords et la prise des mesures nécessaires d'amélioration.
- La programmation des visites sur les lieux pour l'animation et le suivi.
- L'organisation des cycles de formations pour les cellules de recouvrement, les huissiers du Trésor et les fondés de pouvoir chargés du recouvrement.
- La mobilisation du recouvrement des amendes et condamnations pécuniaires et la maîtrise des difficultés rencontrées par **les huissiers du Trésor** lors de la phase de notification des actes de poursuites desdites créances.
- L'appui et le soutien de la mission de recouvrement au niveau des Recettes des Douanes dans la notification des actes de poursuites par des **huissiers du Trésor** de la DGCPR.

- La mobilisation du recouvrement des créances des domaines de l'Etat et le suivi et la coordination avec les services du ministère des domaines de l'Etat et des affaires foncières.
- La poursuite des travaux du projet de mise en place du protocole d'échange des données entre le ministère de la justice pour l'enregistrement des **actes judiciaires** et des **Amendes et Condamnations Pécuniaires**.
- La réalisation de travaux de conception sur les solutions techniques pour la jointure entre les systèmes « **Rafic** » et « **Sinda** » pour informatiser les opérations des oppositions administratives.
- L'organisation des cycles de formations sur les différents sujets portant sur le recouvrement tel que l'annulation des créances constatées et le recouvrement dans le cadre des procédures collectives, l'enregistrement et le recouvrement des actes judiciaires.

❖ **Indicateur 3.0.1.4 : Taux de réalisation des recouvrements en recettes ordinaires des collectivités locales par rapport aux prévisions**

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
Millions de Dinars	1168.9	1134	1318.3	1226.3	93.02%	-	2023
%	100.1	91%	100	93.02%		100%	

(3) l'indicateur a été calculé par rapport aux prévisions initiales.

Au cours de l'année 2021, une hausse a été enregistrée dans le recouvrement des recettes du titre I des collectivités locales qui ont atteint un montant de 1226,3 millions de Dinars, après la régression enregistrée en 2020 par le recouvrement de 1134 millions de Dinars.

Et pourtant, les prévisions des budgets des collectivités locales ont été estimées à 1 318,3 millions de Dinars, ce qui correspond donc à un taux de réalisation de 93,02% qui est dû au faible rendement du recouvrement sur certains types d'impôts locaux suite à la situation du pays.

Le tableau ci-après présente le taux d'évolution du recouvrement des différents impôts et taxes locales entre 2020 et 2021 :

Type de Recettes	2020	Previsions finales 2021	2021	Taux de réalisation
Taxe sur les immeubles Batis	34.8	55,9	40,9	73.17%
Taxe sur les terrains non batis	29.7	32,1	32,8	% 102.18
Taxe sur les établissements	309	353.8	368.8	104%
Taxe sur les marchés	58.8	67,6	86.3	%127.66
Taxes sur les Loyers et les équipements	31.2	47	33	%70.2
Taxes et redevances diverses	670.5	745	664.2	89%
Total Titre I	1134	1318,3	1226,3	%93.02

Le recouvrement de la Taxe sur les immeubles Batis a évolué de 34,8 millions de Dinars à 40,9 millions de Dinars en 2021, mais ce résultat n'a pas atteint les prévisions annuelles estimées à 55,9 millions de Dinars.

Le recouvrement de la Taxe sur les immeubles non batis a évolué de 29,7 millions de Dinars à 32,8 millions de Dinars en 2021, ce résultat a dépassé les prévisions annuelles estimées à 32,1 millions de Dinars.

Il est de même pour le recouvrement de la Taxe sur les marchés qui a subi une hausse de 58,8 millions de Dinars en 2020 à 86,3 millions de Dinars en 2021 avec un taux de réalisation des prévisions de 106,56%.

Mais, pour les Taxes sur les Loyers et les équipements, il a été recouvré 33,4 millions de Dinars en 2021 contre 31,2 millions de Dinars en 2020, ce qui représente 70% des prévisions budgétaires.

Ces résultats ont été réalisés suite à des différentes activités et actions :

- Suivi de la situation financière des budgets des collectivités locales.
- Suivi continu des résultats des recouvrements des impôts locaux et surtout des créances locales constatées.
- Suivi des constatations, l'évolution de leur recouvrement et l'assistance aux Receveurs des collectivités locales.
- Poursuite des Travaux de généralisation de l'utilisation du « **GRB** » par les collectivités locales et ce en collaboration avec leurs services.
- Organisation de journées de formation au profit des Receveurs des collectivités locales sur le thème du recouvrement des créances locales constatées et ce en collaboration avec les collectivités locales.

Toutefois, certaines problématiques ont entravé la réalisation de l'objectif à l'instar de:

- La non précision des données inscrites dans les rôles d'imposition.
- La non disponibilité des systèmes d'information qui permettent aux collectivités de développer leurs recettes et leur recouvrement.

Pour surmonter les problématiques précitées, on propose quelques procédures à l'instar de :

- L'amélioration de la qualité de l'information inscrites dans les rôles d'impositions et ce en collaboration avec les collectivités afin d'actualiser les données sur les contribuables.
- Mise en place d'un système d'information qui permet de fournir une information précise sur la situation des redevables d'impôts locaux.

Objectif stratégique 3.0.2 Garantir la bonne exécution des dépenses publiques

La Direction Générale de la Comptabilité Publique et du recouvrement veille à l'exécution des dépenses publiques autorisées par la loi de finances dans les meilleurs délais. En 2021, l'objectif a été atteint.

❖ Indicateur 3.0.2.1 : Délai moyen d'exécution des dépenses publiques

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
Nombre de jours (1)	4.72	5	5	5	100%	5	2023

(1) Délai entre l'envoi de l'ordonnance et les pièces justificatives et le délai de visa des dépenses par le comptable public.

En 2021, le délai moyen d'exécution des dépenses publiques était de 5 jours. Il est tenu de savoir l'importance du rôle du comptable public d'assurer les opérations de contrôle de l'exactitude de la dépense vu le nombre important des ordonnances de fin de gestion :

Dans ce cadre, il faut souligner que le nombre des ordonnances visées en 2021 a atteint 146422 ordonnances réparties comme suit :

- 81418 ordonnances de paiement visées par la PGT (à savoir 56% du nombre total des ordonnances visées).
- 65004 ordonnances de paiements visés par les Paieries départementales (à savoir 44% du nombre total des ordonnances visées).

En étudiant les dates de réception des ordonnances de paiement de la part des ordonnateurs, le volume des ordonnances de paiement visées par la PGT :

- Durant l'exercice et jusqu'au 31 décembre 2021, 40464 ordonnances ont été visées.
- Durant la période complémentaire, 40954 ordonnances ont été visées.

Ce qui implique systématiquement une pression accrue sur les services payeurs durant la fin de la gestion vu le nombre important des ordonnances de paiement reçus par rapport au nombre total des ordonnances.

D'autres problématiques soulevées :

- La multitude des méthodes de vérification et visa des dépenses entre les postes comptables.
- La multitude des fautes de forme et de fonds constatées sur les ordonnances de paiement envoyées par les ordonnateurs qui ont atteint en 2021, 2860 notes de rejet.

Les mesures prises afin de surmonter les différents problèmes :

- Unifier les méthodes de vérification et de visa des dépenses entre les différents postes comptables par l'intensification des cycles de formations dédiés.
- La coordination entre les différentes structures des missions afin d'éviter la redondance des fautes constatées sur les ordonnances et par conséquent de réduire le nombre des notes de rejets.
- La coordination avec le CIMF afin d'instaurer une fonction dédiée sur « ADEB » afin de suivre les notes de rejet émises par les services de vérification et visa sur les dépenses budgétaires ainsi que leur classification et suivi.

Objectif stratégique 3.0.3 : Amélioration de la conformité des comptes des postes comptables

En application du principe de la transparence, le contrôle de la conformité des comptes des comptes publics leur exactitude, exhaustivité et leur délai. L'objectif étant de fournir une information comptable fiable établie par les différents postes comptables selon la réglementation en vigueur et garantir leur qualité de toutes les erreurs et les omissions.

Les informations comptables sont utilisées pour la prise de décision et les différents systèmes de contrôle administratif, judiciaire et politique. Les résultats de l'année dernière ont été conservés.

❖ **Indicateur 3.0.3.1 : taux de conformité des comptes des postes comptables :**

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
%	94.10	94	95	95	100%	96	2023

Le même taux de conformité des comptabilités a été enregistré consécutivement en 2020 soit 95% et en 2021, ceci est dû à l'effort fourni pour la mission de vérification et la révision comptable. Ces missions de contrôle et de vérification des comptabilités a permis de détecter les erreurs et de prendre les mesures correctives nécessaires afin de garantir l'exactitude des comptes.

Ceci a été réalisé grâce au renforcement des opérations de vérification au niveau des TRF d'une part et la sensibilisation sur l'importance et la gravité des erreurs commises dans la tenue des comptes à travers l'encadrement, le suivi et la publication des notes explicatives sur les procédures comptables exceptionnelles d'autre part.

La DGCPR s'est engagée depuis des années dans le développement de son système comptable conformément aux dispositions de la loi organique du budget par l'adoption de la comptabilité générale et analytique en plus de la comptabilité budgétaire.

Un projet d'amendement de l'Article 72 de la LOB a été présenté afin de modifier les délais d'entrée en vigueur et reporter la présentation des états financiers selon la comptabilité générale à 2028. Sachant que ce projet d'amendement comporte également la mise en place du contrôle interne comptable afin de maîtriser les risques comptables et produire des états financiers de qualité certifiables par la cour des comptes.

Les différentes activités réalisées et proposées afin de surmonter les problématiques :

- Développement des compétences des RH à travers les formations dans la tenue des comptabilités, l'élaboration des comptes de gestion et les comptes financiers.
- La généralisation de l'utilisation des systèmes dédiés à la tenue des comptabilités « Rafic » par les receveurs des douanes et l'édition automatique des comptabilités.

Objectif stratégique 3.0.4 : Améliorer la qualité de service

Cet objectif vise à améliorer la qualité des services fournis, la performance de l'administration et l'accueil des citoyens, en réduisant le temps d'attente devant les guichets des Recettes des Finances et la mise à disposition des moyens de paiement électroniques pour faciliter la réalisation des opérations financières des contribuables dans les différentes recettes de finances. L'objectif a relativement été atteint.

❖ Indicateur 3.0.4.1 : délai moyen d'attente dans les recettes des finances

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
Minutes	5	5	5	5	100%	5	2023

Le délai moyen d'attente dans les recettes des finances a été respecté en 2021, avec un taux de 5 mn. Ce délai représente le délai moyen hors périodes d'échéances au cours desquelles une affluence importante de contribuables est constatée lors des dépôts des déclarations fiscales aux guichets des recettes des finances.

Dans ce cadre, le programme veille au développement et l'élargissement du champs d'application de la télé-déclaration afin d'atténuer le flux des contribuables lors des échéances d'un côté et d'améliorer la qualité des services fournis d'un autre côté.

❖ **Indicateur 3.0.4.2 : Nombre des recettes des finances équipées par les TPE**

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
nombre	104	131+ (235)	+104 (339)	+31 (266)	100%	-	2023

Durant l'année 2021, la DGCPD a entamé l'équipement de la 3ème vague des recettes des finances par les TPE, pour atteindre un total de 266 recettes équipées. Il est à noter que certaines recettes des finances ont été renforcées par 2 et 3 TPE, telles que la recette des finances du Lac, Charguia, Cité Mahragène et Menzah 6 suite à la demande accrue pour l'utilisation des TPE par les contribuables.

Et pourtant, dans d'autres régions, il y a eu des réticences quant à l'utilisation des TPE par les citoyens.

Dans ce cadre, afin de surmonter les difficultés, des campagnes de sensibilisation ont été organisées afin de sensibiliser les citoyens et les contribuables par l'importance de l'utilisation des moyens de paiement électronique.

Les difficultés rencontrées pour l'atteinte de l'objectif :

- Coût des machines de gestion des files d'attente.
- Le non adhésion massive des contribuables à la télé-déclaration et aux différents services disponibles et encours de développement.
- Les activités réalisées et proposées pour surmonter les difficultés :
- En 2021, sept (7) recettes des finances (réparties sur 7 TRF : Sfax, Sousse, Monastir, nabeul, tunis3 et tunis1) ont été équipés par les applications de calcul de l'indicateur du délai moyen d'attente, les autres régions seront équipés durant les prochaines années.

- Permettre prochainement aux contribuables de disposer d'un rendez-vous afin de réaliser un service auprès de la recette des finances.
- La digitalisation des services de la recette des finances.

2. Résultats de l'exécution du budget du programme :

L'exécution du budget du programme de la comptabilité publique de l'année 2021, en crédit de paiement est de l'ordre de 285229 mille dinars comme suit :

- **Les Dépenses de rémunération** : il a été prévu **258021 mille dinars** en crédits de paiement pour **2021** dont **257 169 mille dinars** ont été consommés soit un taux de consommation des crédits de **99.68%**.
- **Les Dépenses de fonctionnement** : il a été prévu **12595 mille dinars** en crédits de paiement pour **2021.14692 mille dinars** ont été consommés soit un taux de consommation des crédits de **117%** suite à la demande de crédits complémentaires afin de surmonter aux dépenses suivantes :
 - ✓ Les outils de travail administratif
 - ✓ Les fournitures de bureau.
 - ✓ Achat des fournitures et équipement administratifs.
 - ✓ Les outils de prévention et de sécurité professionnell afin de prévenir la propagation du covid (400 mille dinars).
- **Les Dépenses d'intervention** : il a été prévu **23 mille dinars** en crédits de paiement pour **2021** dont **13 mille dinars** ont été consommé soit un taux de consommation des crédits de **57%**.
- **Les Dépenses d'investissement** : il a été prévu **14590 mille dinars** en crédits de paiement pour **2021** dont **8373 mille dinars** ont été consommé soit un taux de consommation des crédits de **57%** et ce pour la continuation des projets encours, dont on cite :
 - ✓ La construction du palais des finances Ahmed Tlili à Tataouine avec une estimation de coût de l'ordre de **1150 mille dinars**.

- ✓ L'extension du local de la TRF de jendouba avec une estimation du coût de l'ordre de **783 mille dinars**.
- ✓ La construction du palais des finances à Chrarda à Kairouan avec une estimation de cout de l'ordre de **750 mille dinars**.
- ✓ La construction du palais des finances à Skhira avec une estimation du coût de l'ordre de **700 mille dinars** afin de remplacer les dépenses des loyers des locaux existants.

Il est à noter que les crédits non dépensés reviennent à l'ensemble des projets en instance dont le projet de construction du palais des finances Rue d'Angleterre avec une estimation prévisionnelle de coût de l'ordre de 4870 mille dinars qui a été prévu pour la gestion 2021, et qui n'a pas été lancé vue la non obtention du certificat de construction.

Par conséquent, les dépenses du programme exécutés en paiement pour l'année 2021 sont de l'ordre de 280247 mille dinars avec un taux de réalisation de 98%.

Les tableaux n°1 et 2 suivants présentent l'exécution du budget du programme de comptabilité publique pour 2021 selon la nature de la dépense et ses activités en crédits de paiement (4 activités).

Tableau n°3

Exécution du budget du programme pour l'année 2021 comparée aux prévisions

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

Unité : mille dinars

Nature des Dépenses		Prévisions 2021	Réalizations 2021 (2)	Réalizations comparées aux prévisions	
		L.F. rectificative (1)		Montant (2)-(1)	Taux de réalisation % (2)/(1)
Dépenses de rémunération	crédits de paiement	258021	257 169	-852	99.68%
Dépenses de fonctionnement	crédits de paiement	12595	14692	2097	117%
Dépenses d'intervention	crédits d'engagement	23	13	-10	57%
	crédits de paiement	23	13	-10	57%
Dépenses d'investissement	crédits d'engagement	14590	17113	2523	117%
	crédits de paiement	14590	8373	-6217	57%
Dépenses des opérations financières	crédits d'engagement	0	0	0	0%
	crédits de paiement	0	0	0	0%
Total général	crédits d'engagement	285229	289119	3890	101%
	crédits de paiement	285229	280247	-4982	98%

*

Tableau n°4

Exécution du budget du programme pour l'année 2021 comparée aux prévisions

Répartition selon les activités (crédits de paiement)

Unité : mille dinars

Nature des Dépenses	Prévisions 2021	Réalizations 2021 (2)	Réalizations comparées aux prévisions	
	L.F. rectificative (1)		Montant (2)-(1)	Taux de réalisation % (2)/(1)
Activité 1 : Pilotage et coordination entre les postes comptables au niveau national	33921	25428	-8493	75%
Activité 2 : l'Exécution des dépenses du budget de l'Etat	7484	7375	-109	99%
Activité 3: la centralisation comptable et la clôture des comptabilités	5327	4948	-379	93%
Activité 4 : Pilotage et coordination entre les postes comptables au niveau Régional	238497	242496	3999	102%
Total	285 229	280 247	-4 982	98%

PROGRAMME N°4 : SERVICES BUDGETAIRES

Responsable du programme:

**Mme. Dorsaf Kouais Directrice générale du Comité Général
de l'Administration du Budget de l'Etat
à partir de 28 juillet 2020**

1- Les résultats de la performance

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, la balance économique et la programmation à moyen terme.

En outre, le programme "services budgétaires" contribue à la mise en œuvre des bases et des fondements juridiques du système de gestion du budget par objectifs afin d'assurer le suivi de l'évolution du budget au niveau des ressources et des dépenses et prendre les mesures nécessaires pour renforcer la discipline budgétaire et rationaliser la gestion des ressources dans le but de maintenir l'équilibre du budget de l'Etat.

La stratégie du programme "services budgétaires" repose essentiellement sur les axes suivants:

- Améliorer la qualité des prévisions des recettes et des dépenses publiques à moyen terme afin de maîtriser davantage les équilibres généraux des finances publiques.
- Assurer le suivi de l'évolution des recettes et rationaliser les dépenses publiques en vue de dégager une marge pour soutenir le processus de développement régional et financer des projets à haute valeur ajoutée.
- Piloter et coordonner les travaux relatifs à l'implémentation de la loi organique du budget.
- Renforcer la transparence à travers la publication régulière des statistiques sur les finances publiques ce qui permettrait d'évaluer la bonne utilisation des fonds publics pour atteindre les objectifs fixés et de les comparer aux résultats effectivement atteints.

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

Les prévisions du budget de l'État ont une importance primordiale dans la maîtrise des capacités financières disponibles et des ressources à mobiliser pour déterminer le niveau des dépenses et mettre en œuvre sa politique économique et sociale dans le cadre de la loi de finances et de la balance économique afin de maintenir les équilibres financiers de l'État et la soutenabilité budgétaire.

En outre, l'objectif de "l'amélioration de la qualité des prévisions du budget de l'Etat" est étroitement lié à l'évolution de la situation économique tunisienne suite aux répercussions persistantes de la crise sanitaire mondiale d'une part et de la fluctuation des prix du pétrole d'autre part (Le prix moyen du pétrole a atteint 70,7 dollars le baril, contre des estimations préliminaires de 45 dollars le baril), et les impacts de cette situation économique sur les hypothèses adoptées pour la préparation de budget au niveau des ressources et au niveau des dépenses, ainsi que le résultat des mesures exceptionnelles prises pour faire face aux répercussions de la pandémie sur le plan économique et social.

L'objectif relatif à «l'amélioration de la qualité des prévisions du budget de l'Etat » a enregistré globalement une régression dans l'atteinte de ses prévisions.

❖ Indicateur 4.1.1.1 Ecart entre les prévisions et les réalisations des recettes fiscales

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
%	6.3	17	3	1.9	157	2	2023

L'indicateur lié à "l'écart entre les prévisions et les réalisations des recettes fiscales" a atteint 1,9% en 2021 contre 3% estimé dans le projet annuel de performance de 2021, soit un taux de réalisation de 157%. Cela signifie une amélioration de la performance puisque le but est de réduire l'écart entre les estimations et les réalisations en matière de recettes fiscales, c'est-à-dire plus la valeur de l'indicateur est faible, meilleure est la performance.

Il est à noter qu'afin de remédier à cet écart entre les prévisions et les réalisations en matière de recettes fiscales, une loi de finances rectificative a été adoptée en 2021, pour porter la valeur de l'indicateur à 1,4%.

❖ **Indicateur 4.1.1.2 Ecart entre les prévisions et les réalisations des dépenses d'investissement**

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
%	5.2	3	0.1	19	0.53	2	2023

L'indicateur relatif à l'écart entre les prévisions et les réalisations des dépenses d'investissement a atteint 19% en 2021, contre 0,1% estimé dans le projet annuel de performance, soit un taux de réalisation de 0,53%.

Cette baisse est due à la différence constatée dans le pourcentage des dépenses d'investissement exécutées par rapport aux crédits inscrits dans le cadre de la loi de finances rectificative pour l'année 2021. Les dépenses prévues ont été estimées à 4046 mille dinars, contre des dépenses achevées de 3287 mille dinars, avec un écart de 759 mille dinars et un taux de réalisation des dépenses d'investissement de 81 %.

Les crédits non exécutés se répartissent comme suit :

- ✓ 300 mille dinars financés par des ressources générales du budget
- ✓ 459 mille dinars financés par crédits extérieurs affectés.

Malgré l'amélioration du taux d'exécution pour un nombre important de secteurs, notamment l'agriculture, l'intérieur, la défense nationale, l'enseignement supérieur et l'éducation, une baisse a été enregistrée pour certains autres secteurs exécutant de grands projets, ce qui a entraîné une baisse de la performance dans ce domaine.

On a enregistré une baisse des dépenses d'investissement exécutées pour la mission de l'équipement de 14,3% pour les projets financés par les ressources générales du budget et de 38,5% pour les projets financés par des crédits extérieurs affectés. Ainsi que pour la mission de santé suite à une baisse des crédits exécutés de 30,6% pour les projets financés par les ressources générales du budget et de 88% pour les projets financés par des crédits extérieurs affectés.

Sachant que pour chaque année, lors de l'élaboration du projet de budget de l'Etat et dans le cadre des équilibres généraux du budget, la priorité est donnée aux programmes et projets en cours de réalisation.

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

D'une manière globale, la réalisation de cet objectif est liée au rythme de travail des groupes créés, étant donné que certains d'entre eux bénéficient d'une coopération technique à délai déterminé. Etant donné les résultats atteints, une baisse relative a été enregistrée en raison de l'absence de progrès dans l'atteinte de l'indicateur relatif aux comptes spéciaux, ce qui nécessite une revue de l'efficacité de cet indicateur.

❖ Indicateur 4.1.2.1 : le pourcentage des comptes Spéciaux dont les dépenses sont conformes avec la nature de leurs recettes

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
%	50	50	60	50	83	100	2023

La réalisation de l'indicateur "**le pourcentage des comptes Spéciaux dont les dépenses sont conformes avec la nature de leurs recettes**" a gardé le taux de 50%, et vu qu'on n'a pas enregistré des avancements par rapport aux années précédentes, l'équipe de travail créé, a été réorganisée dans le but de préparer un nouveau plan de travail qui consiste à faire un diagnostic des textes créant les comptes spéciaux, à étudier l'adéquation de leurs ressources avec la nature de leurs interventions, ainsi que l'évolution des ressources et des dépenses et faire les recommandations nécessaires en vue d'en réduire le nombre ou de trouver la formule appropriée pour leur compatibilité avec les dispositions de la Loi organique du budget.

Selon les prévisions du projet annuel de la performance pour l'année 2022, des taux de 70%, 80% et 90%, respectivement, sont attendus pour les années 2022, 2023 et 2024.

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

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
%	80	86	100	100	100	100	2023

Concernant l'indicateur "**Taux d'évolution dans l'élaboration de la nomenclature cible**", les travaux relatifs à l'élaboration du projet de nomenclature budgétaire ont été achevés, après avoir reformulé la version préparée pour affiner davantage la classification des dépenses publiques. Un contrat a été signé avec un bureau d'études afin d'évaluer ce projet et approuver une version finale. La nomenclature cible sera appliquée après la mise en place du nouveau système d'information pour la gestion des finances publiques.

Objectif stratégique 4.1.3: Améliorer la transparence dans la diffusion des informations budgétaires

Cet objectif s'inscrit dans l'axe stratégique qui stipule "une plus grande consécration de la transparence en publiant toutes les données relatives au budget, ce qui permet d'évaluer la bonne utilisation des fonds publics pour atteindre les objectifs fixés et de les comparer aux résultats effectivement atteints". En juin 2022, l'International Budget Partnership (IBP) a publié les résultats du classement de la Tunisie selon l'Open Budget Index, qui est considéré comme l'indicateur le plus important au niveau international pour évaluer la transparence des bilans dans plus de 100 pays dans le monde. La Tunisie est classée 71e sur 117 pays inclus dans l'étude, avec 42 points, enregistrant une avance de 7 points et 11 rangs au niveau mondial, par rapport aux résultats de l'étude précédente, publiée en 2019.

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

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
%	58	55	35	57	61	35	2023

Le nombre moyen annuel de jours pour la publication des résultats mensuels de l'exécution du budget de l'État a enregistré 57 jours, contre 35 jours estimés dans le projet annuel de performance pour l'année 2021, ce qui signifie que les prévisions ont dépassé les réalisations de 61%, ce qui indique une baisse en terme de performance.

Il est à noter que le cycle de préparation de ces rapports passe par de nombreuses étapes et comprend de nombreux acteurs extérieurs à l'administration et extérieurs au programme, ce qui explique le délai relativement important pour leur préparation et leur publication.

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

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
%	4.8	4.1	3	4	75	3	2023

L'indicateur "Périodicité de la publication des rapports relatifs au budget de l'État" lié aux délais de publication du rapport semestriel du budget de l'Etat a atteint 4 mois, contre 3 mois estimés dans le cadre du projet annuel de performance pour l'année 2021, ce qui signifie un taux de réalisations de 75%, indiquant une baisse en termes de performance.

Cette baisse est due au fait que la préparation du bulletin mensuel de suivi de l'exécution du budget de l'Etat et du rapport semestriel du budget de l'Etat passe par de nombreuses étapes et nécessite beaucoup de données extérieures au programme et en dehors de la mission, notamment la Direction Générale de la Dette Publique et l'Institut National de la Statistique, afin de fournir des informations précises et des analyses appropriées et consacrer plus de transparence aux finances publiques.

2- Les résultats d'exécution du budget du programme

Les crédits réalisés au titre du programme "services budgétaires" s'élèvent à 8 545 mille dinars en engagement et 8 377 mille dinars en paiement au titre de l'année 2021, contre des crédits inscrits dans le cadre de la loi de finances rectificative s'élevant à 8 724 mille dinars en engagement et 8 751 mille dinars en paiement, soit un taux de réalisation de 98% en engagement et 96% en paiement.

Tableau n°1

Exécution du budget programme pour l'année 2021 par rapport aux prévisions

Une répartition selon la nature des dépenses (en mille dinars)

		LFC2021 (1)	réalisations 2021 (2)	Comparaison entre les réalisations et les prévisions pour l'année 2021	
				Montant = (2) - (1)	Taux de réalisation (2)/(1)
Dépenses de rémunération	Engagement	7862	7812	-50	99%
	Paielement	7862	7774	-88	99%
Dépenses de gestion	Engagement	654	731	77	112%
	Paielement	654	601	-53	92%
Dépenses d'interventions	Engagement	0	0	0	-
	Paielement	0	0	0	-
Dépenses d'investissement	Engagement	208	2	-206	1%
	Paielement	235	2	-233	1%
Dépenses des opérations financières	Engagement	0	0	0	-
	Paielement	0	0	0	-
Total	Engagement	8724	8545	-179	98%
	Paielement	8751	8377	-374	96%

Le taux d'exécution atteint en 2021 du budget du programme s'explique selon la nature de dépense comme suit :

- **Les dépenses de rémunération** :Par rapport aux prévisions, Le taux de réalisation des dépenses de rémunération du programme "services budgétaires" a atteint 99%. Rappelons que, à l'occasion de la loi de finances rectificative pour 2021, les dépenses de rémunération de la mission "finances" ont été redistribuées entre les programmes. Les crédits de rémunérations affectés au programme "services budgétaires" ont été réduits de 180 mille dinars et ce après calcul des besoins réels suite au report de certaines dépenses telles que les promotions.
- **Les dépenses de gestion** :Le taux de consommation des crédits de gestion s'élève à 92% des prévisions totales, avec un écart négatif de 53mille dinars par rapport à la loi de finances rectificative. Jusqu'à la fin de l'année 2021, les services financiers du ministère n'ont pas été en mesure de remplir (en crédits de paiement) certains engagements. Le total des engagements s'est élevé à 112% du total des crédits accordés dans le cadre de la loi de finances rectificative, étant

donné qu'au cours de l'année, des crédits supplémentaires de 104 mille dinars ont été accordés pour payer la différence du coût d'achat de carburant au profit des cadres en charge d'emplois fonctionnels.

- **Les dépenses d'investissement** : Seul 1% du total des crédits accordés pour l'acquisition des imprimantes a été réalisé. Ce pourcentage s'explique comme suit:
 - Concernant l'exécution des travaux d'aménagement et d'entretien du siège du Ministère à la Kasbah : les procédures relatives à l'appel d'offres et à l'attribution du marché sont achevées à la fin de l'année. A cet effet, un crédit complémentaire de 533.400 mille dinars a été accordé pour couvrir la différence de coût de ce projet, et les travaux ont commencé au début de l'année 2022.
 - S'agissant du matériel informatique : les procédures liées à l'appel d'offres ont été engagées au cours de l'année après avoir regroupé des engagements accordés pour les années 2020 et 2021. Cependant, le non-respect par le fournisseur de ses obligations a empêché la réalisation du marché et a reporté sa réalisation à 2022.
 - Quant à l'acquisition du matériel roulant, les achats ont été reportés à l'année 2022, compte tenu de la perturbation des procédures liées à l'appel d'offres.

Le budget du programme est également réparti selon les activités comme suit :

Tableau n°2

Exécution du budget programme pour l'année 2021 par rapport aux prévisions

Une répartition selon les activités (crédits de paiement en mille dinars)

	LFC2021 (1)	réalisations 2021 (2)	Comparaison entre les réalisations et les prévisions pour l'année 2021	
			Montant = (2) – (1)	Taux de réalisation (2)/(1)
Activité1: Administration du budget de l'Etat	7976	7644	-332	96%
Activité2: Pilotage des travaux relatifs à l'application des dispositifs de la loi organique du budget	775	733	-42	95%
Total	8751	8377	-374	96%

Au niveau des activités, une convergence a été enregistrée dans les taux de réalisation de chaque activité par rapport aux estimations pour l'année 2021.

En ce qui concerne la relation entre l'évolution de la performance et l'évolution du budget programme selon les activités: la performance du programme n'est pas directement liée à l'évolution des dépenses selon les activités, mais plutôt elle est étroitement liée aux piliers d'activités qui visent principalement à améliorer la performance des ressources humaines à travers notamment :

- L'amélioration du rythme de travail des groupes créés pour atteindre les cibles fixées pour certains indicateurs de performance d'une part,
- L'organisation de formations et l'acquisition d'une expertise dans le cadre de la coopération technique avec des institutions d'expertise étrangères d'autre part.



PROGRAMME N°5 : PROGRAMME DETTE PUBLIQUE

Responsable du programme:

Mme. Mme Kawther Babia Directrice Générale de la Gestion de la Dette Publique et de la Coopération Financière à partir de Janvier 2015.

1. Résultats de performance du Programme

Le programme de la dette publique a pour mission principale la gestion de la dette publique et de la trésorerie. Ce programme joue un rôle fondamental dans la mise en œuvre de la politique économique et financière du pays en participant à l'élaboration du budget de l'Etat au regard de la dette publique par l'établissement des estimations des ressources d'emprunt intérieurs et extérieurs, du service de la dette et de l'encours de la dette de l'Etat. Il vise également à mobiliser les ressources d'emprunt nécessaires pour financer le déficit budgétaire de l'État en assurant l'équilibre entre le coût de l'emprunt et les risques qui y sont liés.

La mission de « gestion de la dette publique et de la trésorerie » est principalement axée sur :

- La mobilisation des ressources d'emprunt nécessaires pour financer les besoins du budget de l'Etat et garantir la liquidité du Compte Courant du Trésor,
- La maîtrise du coût de la dette publique et l'amélioration des mécanismes de gestion des risques qui y sont associés, tout en essayant de stabiliser le taux d'endettement à un niveau garantissant la soutenabilité des finances publiques,
- Le développement du marché intérieur des Bons du Trésor afin de réduire le risque de refinancement, notamment en renforçant la part de dette intérieure afin de réduire le risque de change.

Dans ce cadre, il convient de noter que le Centre Informatique du Ministère des Finances représente le principal acteur d'assistance à la mise en œuvre de la stratégie de la dette, étant donné que la gestion de la dette extérieure s'effectue à travers le système « SIADE », et les adjudications des Bons du Trésor s'effectuent via une plateforme électronique « Système des adjudications des Bons du Trésor ». Actuellement, le Centre Informatique du Ministère des Finances, en coopération avec les deux directions générales du programme est en train de développer le système actuel de la dette du point

de vue technique et technologie dans le cadre du projet FAST pour le développement des systèmes de finances publique.

Objectif 5.1.1 : Améliorer la gestion des coûts et risques inhérents à la dette publique :

L'amélioration de la gestion du coût de la dette publique et la maîtrise de ses risques sont les principales priorités du Programme dette publique et ce, à travers la diversification des différentes sources de financement accessibles afin de maîtriser à la fois le coût de l'endettement et les risques qui y sont liés.

Le portefeuille de la dette publique est exposé à de nombreux risques (risque de taux d'intérêt, risque de change, risque de refinancement) qui sont susceptibles d'affecter négativement l'encours et le coût de la dette publique. Ainsi, la structure responsable de la gestion de la dette publique doit veiller à la bonne gestion de ces risques :

- En cherchant à maîtriser le risque de change à travers le renforcement de la part de la dette intérieure en dinars, et en privilégiant l'euro comme monnaie d'emprunts extérieurs afin d'assurer la couverture naturelle de risque de change,
- En cherchant à réduire le risque de taux d'intérêt lié à la part de la dette à taux variable,
- En cherchant à maîtriser le risque de refinancement et ce, en allongeant au maximum la durée de remboursement et en essayant d'éviter l'endettement à court terme.

Au cours de la période 2020-2021, la Tunisie a fait face à des défis économiques qui se sont considérablement aggravés avec la propagation de la nouvelle épidémie de virus Corona. Alors que la crise sanitaire et ses répercussions financières et économiques ont entraîné une baisse importante des ressources de l'État et une augmentation considérable du déficit budgétaire, le portefeuille de la dette publique a

supporté ces charges et risques, ce qui a entraîné une augmentation du taux d'endettement à 79,36% du PIB fin 2021.

Les indicateurs liés à l'objectif d'amélioration de la gestion du coût de la dette publique et de maîtrise de ses risques ont enregistré des résultats mitigés au cours de l'année 2021; les réalisations de certains indicateurs s'étant améliorées par rapport aux estimations incluses dans le Projet Annuel de Performance, notamment le coût moyen de la dette publique, la part de la dette intérieure dans la dette publique, et la part de la dette à refixer en moins d'un an, tandis que le taux de réalisation de l'indicateur de risque de refinancement de la dette publique, représenté par la durée moyenne de remboursement de la dette publique, a continué de baisser.

❖ **Indicateur 5-1-1-1 : Le coût moyen d'intérêt de la dette publique**

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
%	%3.8	%4.4	%4.5	%3.8	%118.4	%4.9	2023

Le coût moyen des intérêts de la dette publique est passé de 4,4 % en 2020 à 3,8 % en 2021, ce qui indique un succès dans la maîtrise du coût des intérêts de la dette à un niveau inférieur de 70 points de base (-0,7 %) au coût estimé du Projet Annuel de Performance (4,5 %).

Ceci est principalement dû à la baisse du coût d'intérêt de la dette intérieure à 6,0% en 2021 contre 6,2% estimé dans la Loi de Finances Rectificative et 8,3% constaté en 2020, outre la légère baisse du coût de la dette extérieure d'environ 20 points de base par rapport à l'année précédente à 2,5% en 2021, c'est presque le même pourcentage estimé pour l'année.

Coût Moyen d'Intérêt



L'un des facteurs les plus importants contribuant à la réduction du coût de la dette intérieure est la diversification des sources de financement intérieur par le recours aux emprunts intérieurs en devises et l'émission d'un emprunt national et de Bons du Trésor à Court Terme de 13 et 26 semaines en plus des Bons du Trésor de 52 semaines et la diversification des durées des Bons du Trésor Assimilables. Par ailleurs, la stabilité du taux d'intérêt directeur de la banque centrale dans la limite de 6,25% pour l'ensemble de l'année 2021, contre une moyenne de 6,79% en 2020, a contribué à la réduction du coût du prime d'émission des Bons du Trésor Assimilables (la différence entre prix d'émission et valeur nominale) de 10,9% en 2020 à 6,1% en 2021, contre 7% estimé dans la Loi de Finances Rectificative pour l'année.

Il convient de noter que le recours aux sources de financement à court et moyen terme a des effets positifs sur la réduction du coût des intérêts de la dette intérieure, mais il a un effet négatif en réduisant la période de remboursement de la dette et en augmentant le risque de refinancement.

❖ **Indicateur 5-1-1-2 : La part de la dette intérieure dans la dette publique**

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
%	29.7%	34.1%	31%	39.4%	127.1%	31%	2023

La part de la dette intérieure dans la dette publique a augmenté au cours de l'année 2021 par rapport aux années 2019 et 2020, atteignant 39,4% contre 37,1% estimé dans la Loi de Finances Rectificative de 2021. Le taux de réalisation de cet indicateur a atteint 127% par rapport à l'estimation du Projet Annuel de Performance (31%).

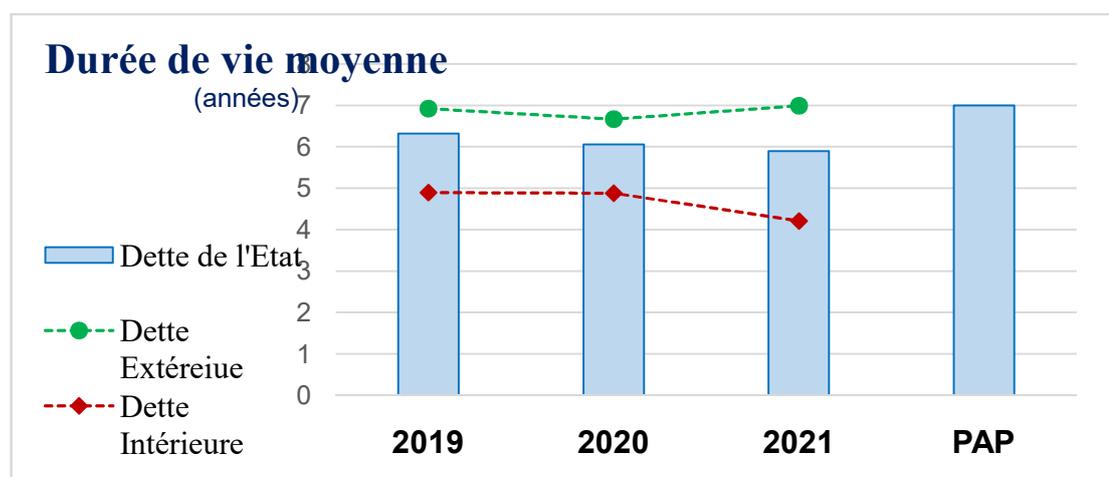
L'évolution de la dette intérieure par rapport à la dette publique totale s'explique par l'augmentation des ressources de financement intérieures face à la baisse des emprunts extérieurs au cours de l'année 2021. En fait, les retraits des emprunts extérieurs s'élevant à 7043 MD en fin d'année 2021, contre 11144 MD estimé par la loi de finances de la même année.

❖ **Indicateur 5-1-1-3: La durée de vie moyenne de la dette publique**

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
année	6.3	6.1	7	5.9	%84.3	7	2023

Cet indicateur a atteint un taux de réalisation de 84,3%, la durée de vie moyenne de la dette publique n'ayant cessé de diminuer ces dernières années, atteignant environ 5,9 ans à fin 2021. Cela s'explique principalement par la baisse de la durée de vie moyenne

de la dette intérieure, qui s'élevait à moins de 5 ans, en raison de la concentration des investisseurs sur les Bons du Trésor Assimilables à moyen terme et du recours aux emprunts intérieurs en devise (moyen terme) et de l'augmentation du volume des émissions des Bons du Trésor à Court Terme de 13 et 26 semaines, réalisées fin 2021 face à des pressions sur les financements intérieurs en contrepartie d'une baisse des financements extérieurs, en revanche, la durée de vie moyenne de la dette extérieure au cours des trois dernières années a enregistré une stabilité au niveau de 7 ans.

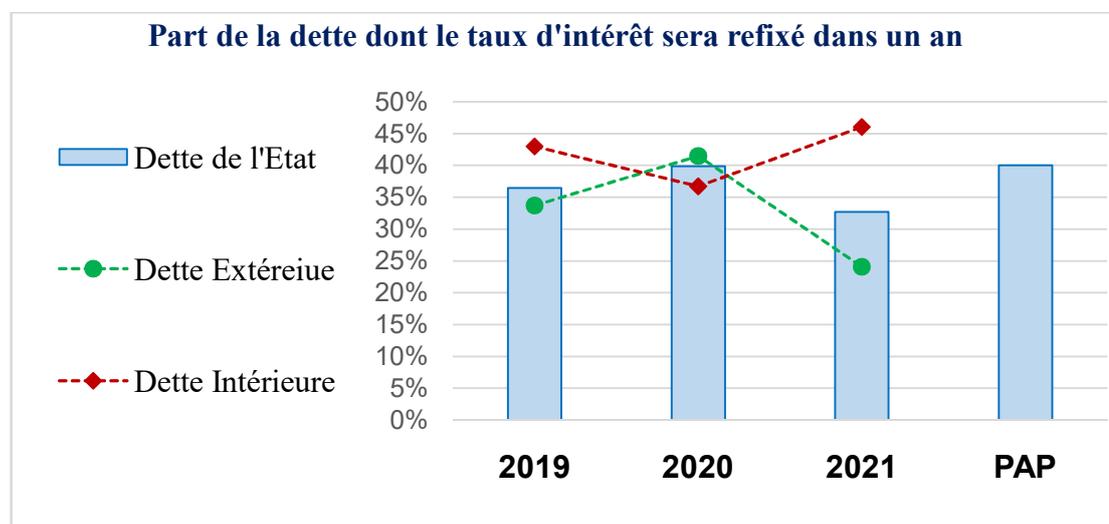


❖ **Indicateur 5-1-1-4 : La part de la dette dont le taux d'intérêt sera refixé dans un an**

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
année	6.3	6.1	7	5.9	%84.3	7	2023

Cet indicateur a enregistré une amélioration de réalisation en 2021. En fait, la part de la dette à refixer dans un an a atteint 32,7 % de la dette publique, et donc le taux maximum estimé à 40 % n'a pas été dépassé, car il s'est amélioré de 7,3 %, ce qui

signifie qu'environ 32,7 % du portefeuille de la dette publique est exposé au risque d'une hausse des taux d'intérêt dans un an.



« La part de la dette intérieure exposée aux risques de hausse des taux d'intérêt dans un an » s'est élevée à 45 % en raison du recours aux emprunts intérieurs en devises (à moyen terme) et de l'augmentation du volume des émissions de Bons du Trésor à Court Terme en 2021 pour faire face aux pressions sur le financement intérieur vu la baisse du financement extérieur, en plus de l'émission d'une partie de l'emprunt national à taux d'intérêt variable.

En revanche, l'indicateur des "risques de hausse des taux d'intérêt dans un an" pour la dette extérieure s'est amélioré du fait de la fixation des taux d'intérêt des prêts de la Banque Mondiale et de la Banque Africaine de Développement afin d'éviter les risques de hausse des taux d'intérêt de référence internationaux.

Les principales difficultés et obstacles rencontrés pour atteindre l'objectif :

Parmi les difficultés les plus importantes qui entravent la mise en œuvre de la stratégie de la dette et la réalisation des indicateurs attendus :

- L'instabilité du déficit budgétaire dans des niveaux acceptables.
- L'incapacité de l'économie nationale à créer de la richesse et à augmenter le Produit Intérieur Brut dans des proportions permettant une réduction du taux d'endettement.

- L'incapacité de mobiliser des ressources extérieures à des conditions concessionnelles et préférentielles, compte tenu de la dégradation de la notation souveraine de la Tunisie qui ne permet pas de recourir au marché international, et de l'incapacité de signer un accord avec le Fonds Monétaire International.
- Les fluctuations des taux d'intérêt sur les marchés internationaux et le marché monétaire local.
- Le taux de change du dinar continue de se déprécier face aux principales devises étrangères.
- L'incapacité d'utiliser de nouveaux instruments financiers pour mobiliser des ressources à long terme, tels que les sukuk islamiques.

De manière générale, les indicateurs de la dette publique sont étroitement liés à l'évolution du niveau des soldes des finances publiques et des prévisions du budget de l'Etat lors de la ratification de la Loi de Finances initiale et rectificative.

Objectif 5.1.2 : Développer le marché intérieur des Bons du Trésor

Le développement du marché intérieur des Bons du Trésor et le renforcement de son activité sont considérés comme un objectif principal du programme de la dette publique, dans le but de fournir les fonds nécessaires pour couvrir les besoins budgétaires en termes de ressources d'emprunt et d'éviter de recourir à l'emprunt extérieur compte tenu des risques qui y sont liés.

Les indicateurs liés à l'objectif de développement du marché intérieur des Bons du Trésor ont enregistré des résultats exceptionnels au cours de l'année 2021, principalement dus aux :

- Fort recours à la dette intérieure pour soutenir les efforts de l'État à fournir les financements nécessaires du budget suite à la crise sanitaire et économique et de la fermeture du marché extérieur.

- Efforts pour faire développer le système des adjudications des bons du trésor, tout en travaillant à la mise en œuvre du cahier des charges des Spécialistes en Valeurs du Trésor.

En fait, au cours de l'année 2021, le marché intérieur des Bons du Trésor a représenté un pourcentage important des ressources d'emprunt, puisqu'un montant de 5498,6 millions de dinars a été mobilisé sur le marché financier intérieur, et ce montant est réparti comme suit :

- ✓ 194,4 MD pour les Bons du Trésor 52 semaines,
- ✓ 3498.1 MD pour les Bons du Trésor Assimilables,
- ✓ 1806,1 MD pour l'Emprunt National.

Cela s'ajoute aux émissions nettes des Bons du Trésor à Court Terme 13 et 26 semaines, qui s'élevaient à 3010,8 MD à fin 2021.

- Par ailleurs, et compte tenu des circonstances exceptionnelles, la Direction Générale de la Gestion de la Dette et de la Coopération Financière a tenu au cours de l'année 2021 à poursuivre une stratégie de financement basée sur les points suivants :
 - ✓ Maintenir une présence régulière sur le marché intérieur des Bons du Trésor, pour toutes les maturités, en tenant compte de l'évolution des conditions de marché,
 - ✓ Poursuivre l'adoption d'une politique de gestion active de la dette publique intérieure, en procédant à des opérations d'échange des Bons du Trésor afin de réduire le risque de refinancement en réduisant les pics de remboursement pour certains mois. Au cours de l'année 2021 et en coordination avec les Spécialistes en Valeurs du Trésor, les lignes suivantes ont été échangées ; Bons du Trésor Assimilables 5,75 % janvier 2021, Bons du Trésor Assimilables 6 % juin 2021 et Bons du Trésor Assimilables 6,10 % novembre 2021.
 - ✓ Prendre en considération le rythme d'évolution du taux d'intérêt sur le marché monétaire en cherchant à choisir les meilleures offres en variant entre le coût

(taux d'intérêt), la période de remboursement (tenter d'augmenter la période de remboursement et éviter les années qui connaissent des pics de remboursement afin de réduire les risques de refinancement à moyen terme), et les besoins de trésorerie.

- ✓ Par ailleurs, la liste des Spécialistes en Valeurs du Trésor a été revue conformément aux exigences du cahier des charges des Spécialistes en Valeurs du Trésor, et il a été décidé de retenir tous les Spécialistes en Valeurs du Trésor, après vérification qu'ils remplissaient les conditions. Et, il a été décidé à la fin de l'année 2021 d'octroyer le statut de Spécialistes en Valeurs du Trésor à la Banque tunisienne saoudienne (TSB) et à l'Union Bancaire pour le Commerce et l'Industrie (UBCI) pour leur permettre d'exercer l'activité sur le marché primaire des Bons du Trésor à partir de janvier 2022, et cela après avoir vérifié les efforts des deux banques pour soutenir le marché secondaire et leur obtention des premier et deuxième rangs sur celui-ci avec des taux de participation proches.

❖ **Indicateur 5-1-2-1 : Le nombre des adjudications par an**

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
nombre des adjudications	36	63	48	31	64.6%	48*	2023

(*) L'indicateur du nombre des adjudications par an a été modifié par l'indicateur « Ratio du montant levé des Bons du Trésor par rapport au montant prévu par la Loi de Finances de l'année », qui vise 100 % en 2023.

31 adjudications ont été réalisées au cours de l'année 2021, réparties entre 15 adjudications pour les Bons du Trésor Assimilables et 16 adjudications pour les Bons du Trésor à Court Terme. Cet indicateur a connu une baisse par rapport à l'année précédente, puisque 63 adjudications ont été réalisées au cours de l'année 2020. Cela,

est principalement dû à l'émission de l'emprunt obligataire national en trois tranches pour l'année 2021.

Le taux de réalisation a atteint 64,6% par rapport aux prévisions pour l'année 2021, puisqu'il était prévu de réaliser 48 adjudications, répartis entre 12 adjudications mensuelles pour les Bons du Trésor Assimilables et 36 adjudications hebdomadaires pour les Bons du Trésor à Court Terme.

Et pour tenter de répondre aux besoins du Compte Courant du Trésor et au regard de la difficulté de mobiliser des ressources sur le marché financier international en raison de la dégradation de la notation souveraine de la Tunisie et du coût élevé des émissions, en plus de la persistance des pressions financières résultant principalement des répercussions de la pandémie de Covid-19 et de ses effets sur la baisse du taux de croissance et sur les soldes généraux du budget de l'État et sur les besoins de liquidités de la trésorerie, une grande importance a été accordée au marché intérieur des bons du Trésor, et la Direction Générale de la Gestion de la Dette et de la Coopération Financière s'est appuyée sur une fréquentation mensuelle régulière, en plus de l'émission d'un emprunt obligataire national en trois tranches au titre de l'année 2021.

❖ **Indicateur 5-1-2-2 : Volume des transactions sur le marché secondaire**

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
%	%15.5	%41.1	%25	%61.2	245%	%25	2023

Le volume des Bons du Trésor échangés sur le marché secondaire a atteint 61%, contre 41,1% en 2020, et le taux de réalisation de cet indicateur a dépassé les estimations d'environ 245 %.

L'activité du marché secondaire des Bons du Trésor en 2021 s'explique par la multiplicité des opérations d'open market réalisées par la Banque Centrale de Tunisie à plusieurs reprises et par le développement de l'activité de vente avec engagement de rachat.

Objectif 5.1.3 : Améliorer le rythme de la régularisation des dépenses sur les crédits extérieurs affectés aux projets de l'Etat :

Cet objectif est relatif à l'amélioration du rythme de régularisation des dépenses exécutées sur crédits extérieurs affectés sur les systèmes "SIADE" et "ADEB" et ce par le suivi des enregistrements et de régularisation desdites dépenses à travers lesdits systèmes d'information et l'atteinte de cet objectif nécessite de la part de la Direction Générale de Suivi de l'Exécution des Dépenses sur Crédits Extérieurs Affectés la coordination avec tous les intervenants (le Comité Général de l'Administration de Budget de l'Etat , la Banque Centrale de Tunisie , la Paierie Générale , les Ministères et les organismes sous tutelle exécutant les projets de l'Etat et le Centre Informatique du Ministère Des Finances) et ce afin d'assurer la régularisation des dépenses exécutées sur crédits extérieurs affectés aux projets durant l'année de l'exécution desdites dépenses.

On peut considérer que cet objectif n'est pas atteint le niveau souhaité et ce en se basant sur le taux de réalisation de l'indicateur y afférant.

❖ **5.1.3.1 : Part des dépenses exécutées et non régularisées par rapport aux Dépenses exécutées sur crédits extérieurs affectés**

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
%	44	40	20 ≥	55.3	36.2	≤ 20	2023

Cet indicateur montre la part des dépenses non payées sur "ADEB" au titre des tirages sur crédits extérieurs affectés par rapport au total des dépenses exécutées et l'indicateur des dépenses exécutées qui ne sont pas régularisées par des crédits de paiement a enregistré une augmentation et ceci est dû au fait que les structures exécutants les projets n'ont pas pu régulariser à temps.

L'indicateur des dépenses exécutées et non régularisées par rapport aux dépenses exécutées sur crédits extérieurs affectés a enregistré une hausse, ceci est dû à ce que les maîtres d'ouvrages des projets n'ont pas pu régulariser dans les délais pour les raisons suivantes :

- La non adéquation entre les dispositions des articles 21 et 61 de la loi organique du budget de 2019 avec la spécificité des dépenses sur les crédits extérieurs affectés qui stipulent que la régularisation desdites dépenses relatives à l'exécution des projets de l'Etat sur crédits extérieurs ont un caractère limitatif ce qui représente un obstacle pour les opérations de régularisation.
- Des obstacles rencontrés par certains ministères dans l'exécution des projets financés par crédits extérieurs à cause de la pandémie COVID -19.
- La complexité des procédures de passation des marchés exigé par le bailleur de fonds relatives au financement des marchés ce qui a empêché certains ministères à utiliser les ressources d'emprunt et par conséquent ne pas utiliser les crédits de paiement inscrits dans le budget dudit ministère (à l'instar du ministère de la santé).
- Le non-respect par certaines structures exécutant les projets de l'Etat aux dispositions de la circulaire du ministre des finances du 20 septembre 2008, avec l'absence du caractère obligatoire au niveau dudit texte, ce qui s'est répercuté négativement sur les délais de préparation de la loi de règlement du budget de l'Etat.
- Problèmes techniques liés à la régularisation des dépenses sur crédits extérieurs affectés sur les systèmes « SIADE » et « ADEB » surtout avec l'absence du système « SIADE » chez certaines structures exécutant les projets de l'Etat pour

enregistrer les avis de débit relatifs à l'exécution des projets par crédits extérieurs affectés.

- Résultats de l'exécution du budget du programme :

Le total des crédits consommés pour le programme de la dette publique s'est élevé à 1 934 mille dinars au titre de l'année 2021, contre 2 012 mille dinars prévus pour la même année, soit un taux de réalisation de 96%.

En ce qui concerne les crédits consommés au titre des investissements au titre de l'année 2021, ils ont été de 2 mille dinars, par rapport au total des crédits inscrits de 17 mille dinars, soit un taux de réalisation de 12 %. Ce faible taux de réalisation des dépenses d'investissement est dû aux répercussions de la crise sanitaire due à la pandémie et à la perturbation de certains travaux liés aux investissements.

Tableau n° 1

Exécution du budget du programme pour l'année 2021 par rapport aux prévisions

Répartition par nature des dépenses

Unité : mille dinars

Nature des Dépenses		Prévisions 2021 L.F. complémentaire (1)	Réalizations 2021 (2)	Réalizations comparées aux prévisions	
				Le montant (2)-(1)	Taux de réalisation % (2)/(1)
Rémunération	Crédits de paiement	1726	1732	6	100%
Gestion	Crédits de paiement	269	200	-69	74%
Interventions	Crédits d'engagement	0	0	0	0%
	Crédits de paiement	0	0	0	0%
Investissement	Crédits d'engagement	11	1,6	-15,4	9%
	Crédits de paiement	17	2	-15	12%
Operations financières	Crédits d'engagement	0	0	0	0%
	Crédits de paiement	0	0	0	0%
Total	Crédits d'engagement	2006	2003	-3	100%
	Crédits de paiement	2012	1934	-78	96%

- Sans tenir compte des ressources propres des établissements publics

Tableau n° 2

Exécution du budget du programme pour l'année 2021 par rapport aux prévisions

Répartition par activité

(Crédit de paiement)

Unité : mille dinars

Libellé des activités	Prévisions 2021 L.F et LF. Complémentaire (1)	Réalisations 2021 (2)	Réalisations par rapport aux prévisions (2)-(1)	Taux de réalisation % (2)/(1)
Activité N°1 : Gestion de la dette et de la trésorerie et l'exécution des dépenses sur les crédits extérieurs affectés	2012	1934	-78	96%
Total	2012	1934	-78	96%

*Les activités considérées sont incluses actuellement dans le système « AMED ».

PROGRAMME N°9 : PILOTAGE ET APPUI

Programme n° 09 : Pilotage et appui

Chef de programme : Abederrahmen KHOCHTALI

Date de prise en charge du programme : 15 AVRIL 2017

1. Résultats de performance du Programme

Le programme de Pilotage et appui est chargé de soutenir les programmes opérationnels pour atteindre leurs objectifs. En effet, il comprend toutes les structures qui assurent la prestation de services spécialisés et qui fournissent l'assistance horizontale à tous les programmes opérationnels.

Il comprend un ensemble de fonctions et d'activités liées à l'administration et à la gestion de la mission, qui sont principalement le pilotage, la tutelle, le suivi, la planification, les études, l'évaluation ainsi que d'autres activités liées à la gouvernance et à la bonne gestion des ressources humaines, aux systèmes d'information, les affaires foncières, la logistique, les affaires financières et juridiques, les achats publics et la communication.

La mission contribue également à la lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent. Elle se charge, par l'intermédiaire du Comité du Contrôle Général des Finances, d'effectuer annuellement des missions de contrôle qui portent notamment sur la gestion des dépenses publiques et des missions d'audit des comptes des projets financés sur ressources extérieures.

De ce fait, les priorités du programme de Pilotage et Appui ont été identifiées principalement comme suit :

- Gouvernance de la gestion des ressources humaines : le programme contribue à concevoir une approche globale visant le développement des ressources humaines en cohérence avec les équilibres économiques et financiers généraux du pays d'une part, ainsi qu'avec le contenu des objectifs de développement durable pour les années 2016-2030 liés à l'approche genre pour l'élimination des discriminations et la promotion du développement global d'autre part,
- Rationalisation des dépenses publiques pour assurer le soutien matériel et logistique à tous les programmes en mettant à disposition les moyens nécessaires

ainsi que les services relatifs à l'aspect financier dans la préparation et l'exécution du budget, et en veillant à la bonne gestion des ressources financières pour les différentes structures centrales et régionales du Ministère. Le programme veille également à la réalisation des projets de construction, et d'entretien ainsi que le suivi du parc automobile et des divers équipements et matériaux conformément aux dispositions de la nouvelle loi organique du budget et tous les textes légaux et réglementaires qui encadrent le domaine de la dépense publique, dont notamment la poursuite des travaux sur le l'implémentation du contrôle interne budgétaire et le contrôle hiérarchisé des dépenses.

- Lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent afin de développer les valeurs d'intégrité et instaurer les règles de transparence à travers, notamment, le renforcement des capacités des contrôleurs et des inspecteurs, le développement de ressources et d'outils de travail dans le domaine de la lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent, ainsi que l'ouverture aux expériences comparatives et les meilleures pratiques dans ce domaine.

Les cinq opérateurs publics qui participent à la réalisation de la performance de la mission d'une façon générale et celle de l'ensemble des programmes sont rattachés au programme de pilotage et d'appui sont:

- Le Centre Informatique du Ministère des Finances qui participe au renforcement de la numérisation de l'administration et le développement des systèmes d'information à travers la mise en place des systèmes d'information avancés qui permettent d'accompagner les réformes structurelles de la mission et de servir comme outil pour une bonne gestion et d'aide à la décision permettant l'instauration de la transparence et la bonne gouvernance.
- La société Tunisie Trade Net qui participe à la facilitation et la simplification des procédures à travers le renforcement de la non matérialisation des procédures douanières et la facturation électronique.

- La Banque Tunisienne de Solidarité et la Banque de Financement des Petites et Moyennes Entreprises participent à la réalisation de la stratégie de la mission par l'amélioration de l'inclusion financière, la soutenabilité de l'investissement en encourageant la création des micro-projets en coopération avec les associations de micro-crédit et l'attribution des crédits saisonniers dans le cadre du système économique.
- L'Office des Logements du Personnel des Finances participe à l'assistance sociale à partir de son rôle social en procurant au profit du personnel du Ministère des Finances, des logements et des biens immobiliers à titre de location ou de propriété.

Objectif stratégique 9.1.1: Améliorer la gestion des ressources humaines

L'objectif relatif à l'amélioration de la gestion des ressources humaines est considéré comme l'un des piliers du bon fonctionnement des programmes de la mission en raison de sa vocation de soutien pour la réalisation de leurs objectifs et ce, à travers l'assistance des différentes structures relevant du Ministère par le capital humain prévu à l'occasion de la préparation du cadre de dépenses à moyen terme (2021-2023) relatif notamment à l'ajustement des estimations des besoins en recrutement et en promotion, conformément aux politiques générales de l'État et aux orientations stratégiques du Ministère, et surtout dans le cadre des difficultés économiques et financières vécus par le pays en 2021 à cause de la pandémie de covid-19 qui a exigé la maîtrise de la masse salariale, ainsi que le non recrutement sauf exception pour certaines spécialités prioritaires en plus du renforcement de la mobilité fonctionnelle et le redéploiement des ressources humaines disponibles.

Par ailleurs, les travaux visent à renforcer davantage l'approche genre en intégrant un indicateur qui prend en considération le principe de l'équité entre les hommes et les femmes dans le domaine de pourvoi des emplois fonctionnels ainsi que l'accès aux hauts postes de responsabilité.

En se référant aux réalisations des différents indicateurs de performance, on peut considérer que cet objectif est relativement atteint au cours de l'année 2021, par rapport aux estimations prévues dans le projet annuel de performance de la même année.

❖ **Indicateur 9.1.1.1 : Le taux de réalisation des plans de recrutement dans les délais.**

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
%	100	100	-	100	-	100	2023

Le calcul de cet indicateur est lié principalement au taux de réalisation de plan de recrutement de postes des ressortissants des écoles de formation agréées dans les délais au cours de l'année 2021.

Etant donné que la circulaire portant sur la préparation du budget de l'Etat 2021 a poursuivi la restriction de l'autorisation d'organiser des concours externes de recrutement dans la fonction publique, 21 postes ont été ouverts au profit des différents services du ministère des Finances.

En raison du nombre limité des postes de recrutement dans les divers grades et corps, un mécanisme de mobilité fonctionnelle et de redéploiement est mis en œuvre afin de répondre aux besoins du ministère et substituer le manque en ressources humaines.

Dans ce cadre, la direction générale de la gestion des ressources humaines a opérée à combler 128 postes vacants au profit des diverses structures centrales et externes du programme fiscalité par voie de mobilité externe des candidats appartenant

aux catégories A2 et A3 et remplissant les conditions requises pour passer l'entretien oral (mutation ou détachement),

❖ **Indicateur 9.1.1.2 : Le taux de réalisation des plans de promotion dans les délais**

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
%	3	0.84	**	25	25	40	2023

* le taux de la réalisation des promotions dans les délais pour l'année 2021 n'est pas été estimé dans le cadre du projet annuel de performance pour l'année 2021, et ce dans le cadre du respect des dispositions du circulaire du chef du gouvernement relatif à la préparation du projet de budget de l'État pour l'année 2021, qui ont exigé le report du programme des promotions de l'année 2020 à l'année 2021 et le report du programme des promotions de l'année 2021 à l'année 2022.

Les réalisations enregistrées en 2021 sont principalement :

- les promotions relatives aux cadres appartenant au corps du contrôle général des finances (09 postes dédiés au grade de contrôleur général des finances, 02 postes dédiés au grade de contrôleur des finances de première classe et 03 postes dédiés au grade de contrôleur des finances de deuxième classe) sans réaliser le reste des promotions des autres corps et grades, dont le nombre est de 981 postes destinés à la promotion dans les différents corps et grades approuvés par la loi de finances au titre de l'année 2021.
- Les promotions exceptionnelles des cadres et agents appartenant au corps administratif commun estimé à 283 postes, et ce conformément aux dispositions de décret gouvernemental n ° 2020-115 du 25 février 2020. Ces promotions comprenaient les grades suivants (administrateur général, administrateur en chef, administrateur conseiller, administrateur, administrateur adjoint, secrétaire d'administration).

- La promotion de vingt (20) diplômés de l'institut d'économie douanière et fiscale d'Algérie (37^{ème} promotion) au grade d'inspecteur central des services financiers.

Par ailleurs, les résultats définitifs de la liste d'aptitude pour la promotion au choix des ouvriers pour les catégories 1 et 2 ainsi que les résultats définitifs du concours interne sur dossiers pour la promotion au grade d'inspecteur général, au titre de l'année 2019 ont été déclarés.

Cet indicateur a enregistré un taux de réalisation de 25% au cours de l'année 2021, une faible réalisation des promotions dans les délais qui est justifiée par:

- 1- Le respect des dispositions de la circulaire du chef du gouvernement du 14 mai 2020 relatif à la préparation du projet du budget de l'État pour l'année 2021, qui ont exigé le report du programme des promotions de l'année 2020 à l'année 2021 et le report du programme des promotions de l'année 2021 à l'année 2022.
- 2- Les conditions sanitaires exceptionnelles connues par le pays, suite à la pandémie de covid-19, qui ont conduit à des difficultés d'organisation des réunions des commissions chargées des concours internes de promotion sur dossiers.
- 3- Le retard du visa des arrêtés d'approbation d'ouverture et d'organisation des concours internes de promotion du ministère des Finances enregistré au niveau des services compétents du comité général de la fonction publique et leurs publications au Journal Officiel de la République Tunisienne.

❖ **Indicateur 9.1.1.3 : le taux de réalisation du plan annuel de formation au profit du personnel du Ministère des Finances**

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
%	93.55	47	94	55.21	58.73	-	2023

À l'occasion de la préparation du Projet Annuel de Performance pour l'année 2021, le taux de réalisation du plan annuel de formation au titre de l'année 2021 est estimé à 94% prévoyant une amélioration de la situation sanitaire du pays, par ailleurs, le taux de réalisation du plan annuel de formation enregistré a atteint 55.21 %.

En effet le taux de réalisation a connu une évolution négative de 41,27%, suite à la crise sanitaire provoquée par le covid-19 depuis mars 2020 jusqu'à la fin de 2021.

❖ **Indicateur 9.1.1.4 : Pourcentage de propositions de nomination dans les postes fonctionnels pour les femmes par rapport aux hommes**

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
%	-	-	45	36	80	60	2023

L'adoption de ce nouvel indicateur s'inscrit dans le cadre de l'implication du ministère des Finances dans la politique nationale visant à intégrer progressivement l'approche genre dans le budget des programmes et en harmonie avec les dispositions de l'article 18 de la loi organique du budget n °15-2019 du 13 février 2019, qui dispose

explicitement l'obligation de l'élaboration du budget sur la base des objectifs et des indicateurs garantissant l'équité et l'égalité des chances entre les hommes et les femmes.

Cet indicateur vise à suivre le pourcentage d'accès des femmes aux postes administratifs supérieurs par rapport aux hommes, ainsi ceci permet de diagnostiquer et de mettre en évidence les obstacles de l'accès des femmes aux postes supérieurs et de prise de décision d'une manière objective, juste et équitable.

Dans ce contexte, les nominations des femmes aux emplois fonctionnels par rapport aux hommes a enregistré un taux de 36% au cours de l'année 2021, bien que les prévisions sont estimées à 45%, l'équivalent de 80% des prévisions.

Il est constaté que les nominations des femmes aux emplois fonctionnels par rapport aux hommes sont plus élevées au niveau des structures centrales atteignant 42,3% notamment pour les emplois fonctionnels de "Directeur général », « directeur » et « sous-directeur », et 23 % au niveau des services régionaux et extérieurs.

Cet écart significatif de nominations des femmes aux emplois fonctionnels par rapport aux hommes entre le niveau central et le niveau régional est dû à la présence importante des cadres féminins qualifiés au sein des structures centrales du ministère.

Ces écarts enregistrés sont expliqués également par :

- Outre les critères de compétence, de niveau d'étude et d'expérience professionnelle, les propositions de nomination aux emplois fonctionnels sont soumises à un paramètre exogène lié au pouvoir discrétionnaire du supérieur hiérarchique dans le choix du candidat le plus approprié, peu importe le sexe.
- Les concepts dominants et enracinés de la société résultant d'un héritage culturel, intellectuel et masculin en relation avec le stéréotype des femmes, les rôles sociaux et les valeurs définies par la société pour les deux sexes (hommes et femmes).

En conclusion, l'indicateur du taux des propositions des nominations des femmes aux emplois fonctionnels, nécessite une étude plus approfondie à moyen et long terme afin que nous puissions suivre et analyser objectivement son évolution.

Les principales difficultés et obstacles rencontrés pour atteindre l'objectif :

- Le nombre limité de postes ouverts qui est principalement alloué au recrutement des ressortissants des écoles de formation et qui est insuffisant pour répondre aux besoins réels exprimés par l'ensemble des programmes de la mission des finances.
- L'interruption des travaux d'implantation d'un système d'information unifié pour la gestion des ressources humaines propre au ministère des Finances et relié au système d'information « INSAF ».
- L'absence d'un système d'information intégré à la direction générale de la gestion des ressources humaines qui fixe les qualifications professionnelles et scientifiques exigées du candidat à l'emploi fonctionnel proposé, quel que soit le sexe.
- L'absence du mécanisme de concours entre les sexes pour la nomination à un emploi fonctionnel et sa soumission au pouvoir discrétionnaire du chef de l'administration.
- Le manque de sensibilisation de l'importance de l'intégration de l'approche genre dans la gestion administrative moderne.

Les différentes mesures à prendre pour surmonter les problèmes :

- Renforcer les mécanismes de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et l'organisation des cycles de formation dans ce domaine.
- Profiter du mécanisme de la mobilité fonctionnelle entre les différents départements ministériels (par mutation ou détachement) à travers la recherche d'un personnel qualifié et doté d'une expérience professionnelle afin de satisfaire aux besoins et maîtriser la masse salariale.
- Poursuivre les travaux de mise en place d'un système d'information unifié de la gestion des ressources humaines propre au ministère des finances en se basant

sur des méthodes et des systèmes d'information modernes dans le tri des dossiers, afin de gagner du temps et de raccourcir les délais de déclaration des résultats définitifs des concours de promotion.

- Poursuivre les travaux d'élaboration et la préparation des fiches de postes spécifiques des différents programmes de la mission des finances afin d'identifier les besoins réels en termes de nombre, de spécialité et de répartition selon les postes d'affectation, ce qui permet la bonne mobilisation des ressources humaines.
- Instaurer le mécanisme de concours pour l'attribution des emplois fonctionnels.
- Inciter et encourager l'instauration du principe d'égalité des chances et de promotion selon le mérite entre les sexes, qui nécessite tout d'abord un diagnostic pour connaître les causes réelles des écarts, puis prendre les mesures nécessaires à travers la constitution d'une commission spéciale au sein du ministère afin de réduire les écarts basés sur le genre dans les différents programmes et sous-programmes de la mission des finances et d'organiser des campagnes de sensibilisation en la matière au niveau régional.
- Améliorer le taux de participation des femmes aux cycles de formation dans les thèmes de « leadership » et de « la gouvernance » pour assurer son habilitation à l'accomplissement du rôle de leadership.

Objectif 9.1.2 : rationaliser la gouvernance des dépenses publiques:

L'objectif intitulé de « rationaliser la gouvernance des dépenses publiques » s'inscrit dans le cadre de la politique de la bonne gouvernance de la gestion du budget du ministère en prenant en compte les facteurs internes et externes à la structure administrative.

Au cours de l'année 2021, les réalisations des indicateurs de performance ont connu une augmentation par rapport aux prévisions pour la même année, ce qui a eu un impact positif sur l'atteinte de l'objectif de « rationalisation de la gouvernance des dépenses publiques ». Il est à noter que la valeur cible n'est pas encore atteinte suite aux mesures prises par le gouvernement pour faire face à la crise sanitaire, notamment la mise en

quarantaine globale et ciblée et la fermeture des frontières...dont le pays subit encore les effets jusqu'à aujourd'hui.

❖ **Indicateur 9-1-2-1 : Délais d'ouverture, de transfert et de délégation des crédits**

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
jour	-	11	3	9	33.3	2	2023

Les délais de cet indicateur ont enregistré un dépassement de 6 jours par rapport à ce qui a été prévu pour l'année 2021, cela est dû principalement à la perturbation de la correspondance sur le système « Elyse », où la demande d'ouverture de crédits est envoyée via le système sans pièces justificatives.

Ce souci a été progressivement résolu suite à la coordination avec tous les intervenants concernés. Ainsi le travail a connu une perturbation dans la période relative au déménagement de la direction générale des Affaires Financières et des Equipements et de Matériels.

❖ **Indicateur 9-1-2-2 : les délais d'exécution des achats hors marchés publics.**

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
jour	66	140	62	61	101.6	60	2023

Le délai d'exécution des achats hors cadre de marchés publics a connu une évolution positive en gagnant un jour (01 jour) par rapport aux prévisions 2021 par rapport aux réalisations de l'année 2020 qui ont atteint 140 jours. Ceci s'explique par la réduction des délais de livraison qui ont connu un pic significatif (90 jours au cours de l'année 2020), depuis le déclenchement de la pandémie de Covid- 19 et la fermeture des frontières.

❖ **Indicateur 9.0.2.3. : Délais de paiement des fournisseurs et prestataires de services**

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
jour	29	27	22	27	81.5	20	2023

Cet indicateur a connu une augmentation de 05 jours par rapport aux prévisions pour l'année 2021, qui s'élevaient à 22 jours, suite au déclenchement de la pandémie de Corona et de ses répercussions négatives sur tous les domaines, ainsi que du non-règlement de la situation fiscale de nombreux fournisseurs, et le retard des procédures de la publication de la décision de contrôle hiérarchisé des dépenses pour le budget de l'année 2021 par le comité général de contrôle des dépenses publiques.

❖ **Indicateur 9.1.2.4: Taux de réalisation des études et travaux relatifs aux projets de bâtiments programmés**

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
Pourcentage	65.4	64.2	89.5	77.5	86.5	100	2023

Le Taux de réalisation des études et travaux relatifs aux projets de bâtiments programmés est prévu à 89,5 % alors que les réalisations n'ont enregistré que 77,5%.

La non atteinte de la valeur cible dépend des facteurs exogènes liés principalement au retard de réalisation des travaux assurés par les directions régionales de l'équipement qui sont chargées directement du suivi des études et des réalisations de 80% de projets.

Quant aux projets assurés directement par la direction générale des bâtiments du ministère des Finances, ils sont réalisés à 100%.

Les estimations de l'indicateur pour l'année 2021 ont été fixées à 89.5%, alors que les réalisations étaient de 77.5%, car les études et réalisations des projets régionaux qui représentent 80% de la totalité des projets sont supervisés directement par les directions régionales des équipements. Ces projets ont connu un retard de réalisation soit au niveau des études ou des travaux, contrairement aux projets à caractère ministériel dont la mise en œuvre est supervisée par la Direction Générale des Bâtiments du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Appui à l'Investissement, qui sont réalisées à 100%.

La perturbation est due aux raisons suivantes :

- Le retard enregistré dans l'étape des études, au niveau de la conception, plus précisément dans les procédures du concours national d'architecture.
- Retard d'obtention de certaines autorisations (autorisation de construire, autorisation de l'Institut National du Patrimoine, autorisation de protection civile, autorisation d'impact sur la circulation, autorisation d'impact sur l'environnement...)
- Retard dans l'exécution des procédures d'appel d'offres et le démarrage des travaux.
- La non disponibilité de certains promoteurs à réaliser les projets dans les délais fixés à raison des conditions économiques et sanitaires exceptionnelles qu'a connu le pays.

Les principales difficultés et obstacles rencontrés pour atteindre l'objectif et les mesures et actions qui seront prises:

Les problèmes liés à la réalisation de l'objectif de « rationalisation de la gouvernance des dépenses publiques » sont principalement:

- Le retard enregistré par les fournisseurs, notamment en 2020 et 2021 suite à la fermeture des frontières et à la hausse des prix des matières premières,
- La non régularisation de la situation fiscale des fournisseurs, ainsi que le retard d'approbation des factures par les bénéficiaires bloquent le processus de paiement.

Afin d'éviter ces problèmes, des efforts ont été fournis pour :

- déterminer les différents intervenants, identifier les risques liés aux retards de certaines étapes, et émettre des recommandations pour les éviter, tout en mettant à jour le guide des procédures pour les achats hors cadre des marchés publics, ainsi que les fiches de poste.
- Inviter les différents bénéficiaires des services fournis à accélérer les procédures d'approbation des factures.
- Mettre à jour un calendrier précisant les échéances des différentes étapes d'étude et de réalisation des travaux des projets ministériels programmés dans le budget

du Ministère des Finances, et tenir régulièrement des réunions pour les projets bloqués avec les différents gouverneurs concernés.

Objectif 9.1.3 : Soutenir la contribution du Comité du Contrôle Général des Finances dans la lutte contre la corruption, le blanchiment d'argent et développer l'efficacité de la gestion publique.

Le Comité de Contrôle Général des Finances effectue des missions de contrôle concernant la gestion et les comptes des différents services, collectivités, établissements publics, entreprises publiques ou à participation publique, ...

Les missions de contrôle sont accomplies selon un programme annuel élaboré en coordination avec le haut comité du contrôle administratif et financier, après approbation du Ministre chargé des finances qui peut demander des missions non programmées. Lesdites missions sont réalisées conformément aux normes internationales de vérification et d'audit.

En se basant sur les résultats enregistrés par les différents indicateurs, on déduit que l'écart positif entre les réalisations et les prévisions est expliqué principalement par la réalisation de missions de vérifications et d'enquêtes non programmées au cours de l'année 2021 d'une manière urgente, et ce à la demande du ministre des finances, de la présidence de la République et de la présidence de Gouvernement et des différents ministères et structures concernées.

Les résultats enregistrés ont contribué à l'atteinte de l'objectif du Comité qui est de prévoir un pourcentage de son programme annuel d'intervention à la réalisation de missions basées principalement sur l'étude des risques d'une part, et la lutte contre la corruption et à l'audit de performance des programmes et missions, ainsi que le renforcement de son rôle de contrôle sur la gestion publique à travers la régularisation des insuffisances et irrégularités par les organismes et structures soumis au contrôle.

❖ **Indicateur 9.1.3.1: 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 de la performance.**

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
Taux (%)	20	55.6	25	28.6	114	35	2023

Le taux d'exécution de l'indicateur a atteint en 2021, 28,6% contre des prévisions de 25 %, soit un taux de réalisation de 114%.

Cet écart positif entre les prévisions et les réalisations s'explique par plusieurs raisons à savoir :

- L'élaboration du programme annuel d'intervention du Comité s'est basé principalement sur l'étude des risques, les demandes des différents ministères et structures concernées, les témoignages confirmés et les requêtes, et l'exploitation des données dont dispose le Comité sur les dossiers de soupçons de corruption.
- Le respect des exigences de l'article 71 de la loi organique du budget n° 2019-15 du 13 février 2019, qui prévoit que les structures de contrôle administratif examinent et évaluent les documents de performance.

Par conséquent, la priorité de réalisation était focalisée sur les missions de contrôle programmées et réalisées susmentionnées.

En outre, le Comité, a procédé dans le cadre de ses engagements internationaux avec les bailleurs de fonds étrangers tels que la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD), la Banque africaine de développement (BAD), l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA) et d'autres, à l'audit des

comptes d'environ 39 projets annuels financés par des ressources extérieures. Le comité veille au respect des délais de transmission des rapports définitifs auxdits bailleurs dans les délais prévus au niveau des conventions de prêts et de dons.

❖ **Indicateur 9.1.3.2: Taux des recommandations approuvées ou applicables par les structures et les services soumis au contrôle.**

Unité de l'indicateur	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Prévision 2021 (1)	Réalisation 2021 (2)	Comparaison réalisation 2021 et prévision 2021 (1)/(2)	Valeur cible	Année
Taux (%)	-	79.6	45	55.7	124	50	2023

Le taux de réalisation de l'indicateur a atteint en 2021, **55,7%** contre des prévisions de 45 %, soit un taux de réalisation de **124%**.

Les raisons de l'écart positif entre les réalisations enregistrées et les prévisions tiennent à un certain nombre de raisons, dont la plus importante est l'interaction des structures soumises au contrôle aux recommandations formulées par les équipes d'audit au niveau des rapports préliminaires de contrôle.

En outre, certains rapports définitifs d'audit comportaient un ensemble de recommandations complémentaires fondées sur les réponses des structures auditées aux rapports préliminaires. Lesdites recommandations ont été prises en compte dans le calcul de l'indicateur.

Les principales difficultés et obstacles rencontrés à atteindre l'objectif :

Les problèmes et difficultés les plus importants rencontrés dans la réalisation de l'objectif stratégique du Contrôle Général des Finances sont :

- Le CCGF réalise plusieurs missions de vérification et d'enquêtes non programmées au cours de l'année.
- L'Augmentation du nombre des projets financés par des ressources extérieures et qui demandent plus de 50% du temps de travail des membres du comité pour réaliser ces missions d'audit spécifiques et envoyer les rapports définitifs y afférents aux bailleurs de fonds dans les délais contractuels.
- La longueur des délais de réponses, des structures et des services soumis au contrôle, aux rapports préliminaires de contrôle.
- Le degré de réactivité des structures et des services contrôlés par rapport aux recommandations des équipes du CCGF présentées au niveau des rapports préliminaires de vérification.

Afin de surmonter ces problèmes, le CCGF veillera à l'achèvement des missions de contrôle et d'audit initiées en 2021, et réduire les délais de réalisation des missions et d'élaboration des rapports y afférents.

Les réformes à moyen et long terme approuvées ou envisagées sont les suivantes :

- Publication du rapport d'activité annuel du CGF ou de quelques extraits,
- La révision du statut particulier du Comité afin de renforcer davantage son indépendance et de valoriser les résultats de ses travaux.
- La poursuite de la mise en œuvre du programme de coopération avec l'Association Tunisienne des Contrôleurs Publics (ATCP), relatif à la formation des auditeurs 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 de Lutte contre la Corruption (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 CCGF et la Banque mondiale, la Banque Africaine de Développement et l'Agence Française de Développement relatif à la formation et le renforcement des capacités des contrôleurs et la mise à jour des manuels d'audit et de contrôle.

3- Les résultats d'exécution du budget du programme

3-1 Présentation de l'exécution du Budget par nature des dépenses

Le taux d'exécution du budget 2021 du programme d'appui et de pilotage a atteint 91% par rapport à la loi de finances rectificative (et 90% par rapport à la loi de finances initiale), réparti selon les rubriques comme suit :

Partie 01 (dépenses de rémunération)

99% des crédits prévus pour l'année 2021 dans la loi de finances rectificative, estimés à 30.348 mille dinars, ont été exécutés, sachant que les crédits prévus dans la loi de finances initiale étaient estimés à 33.848 mille dinars, dont une partie a été redistribuée par le virement d'un montant de 3.500 mille dinars au profit du Programme fiscalité et de la Dette Publique dans le cadre de la Loi de Finances Complémentaire.

Partie 02 (dépenses de gestion)

Les crédits de gestion ont été consommés de 165% par rapport à la loi de finances rectificative pour l'année 2021, et cela est principalement dû aux crédits complémentaire ouverts au sous -paragraphe « restitution divers », selon la réception de nombreuses décisions des demandes rendues par la Commission d'examen des demandes de recouvrement et de levée de prescription auprès du ministère des Finances.

Partie 03 (dépenses d'intervention)

Ces dépenses ont connu un taux de réalisation estimé à 89% par rapport à la loi de finances rectificative pour l'année 2021, estimée à 268 076 mille dinars, qui a été imputée au compte de l'Activité n°5 « Appui logistique ».

Partie 04 (dépenses d'investissement)

Les dépenses d'investissement ont atteint un taux d'exécution de l'année 2021 estimé à 59% (paiement) par rapport à la Loi de Finances Complémentaire et lié aux dépenses suivantes :

- Acquisition de moyens de transport pour l'année 2020
- Acquisition d'imprimantes pour l'année 2021
- Aménagement et maintenance du siège de l'Ecole Nationale des Finances.

Certains des travaux d'aménagement ont été reportés à l'année 2022, suite au retard accusé dans les appels d'offres afférents, tels que les travaux d'aménagement du siège du ministère situé à Hafsiya, la place du gouvernement à la Kasbah et le siège de BabBnet.

Par ailleurs, l'acquisition des ordinateurs et des scanners dans le cadre des n'a pas eu lieu suite au désistement du **fournisseur**.

Tableau n° 1

Exécution du budget du programme pour l'année 2021 par rapport aux prévisions

Répartition par nature des dépenses

Unité : mille dinars

Nature des Dépenses		Prévisions 2021 L.F. complémentaire (1)	Réalisation s 2021 (2)	Réalizations comparées aux prévisions	
				Le montant (2)-(1)	Taux de réalisation % (2)/(1)
Rémunération	Crédits d'engagement	30348	30001	-347	99%
	Crédits de paiement	30348	29973	-375	99%
Gestion	Crédits d'engagement	3538	6495	2957	184%
	Crédits de paiement	3538	5836	2298	165%
Interventions	Crédits d'engagement	268076	239049	-29027	89%
	Crédits de paiement	268076	239049	-29027	89%
Investissement	Crédits d'engagement	100584	677	-99907	1%
	Crédits de paiement	775	454	-321	59%
Operations financières	Crédits de paiement	0	0	0	0%
Total	Crédits d'engagement	402546	276222	-126324	69%
	Crédits de paiement	302737	275312	-27425	91%

- Sans tenir compte des ressources propres des établissements publics

3- 2 Présentation de l'exécution du Budget par activité :

Le taux d'exécution du budget du Programme d'appui et pilotage pour l'année 2021 a atteint 91% par rapport à la loi de finances, ainsi réparti selon les activités comme suit :

Activité N°1 : Pilotage et coordination

Le taux d'exécution du budget des activités pilotage et coordination a été estimé à 117% par rapport à la loi de finances rectificative, ce qui s'explique par le virement des crédits à l'augmentation de la classe 01 "rémunération publique" d'un montant total de 1 767 000 dinars, par la réduction de l'activité 5 "Appui Logistique" et les crédits supplémentaires ouverts à la partie 02 "la Gestion" en rapport avec le loyer d'un montant de 285 353 dinars et les quotas de carburant au profit des cadres s'élevaient à 160270 dinars, en raison de paiement des arriérés vers la Société tunisienne de distribution pétrolière.

Activité N°3 : Contrôle, audit et évaluation

Le taux d'exécution du budget de l'activité contrôle et évaluation est de 106% par rapport à la loi de finances complémentaire, ce qui s'explique par le transfert des crédits vers la partie 01 "Rémunération publique" d'un montant total de 406 280 dinars," en réduisant de l'activité 5 « Appui Logistique » et les crédits complémentaires ouverts à la partie 02 "Gestion" au titre du loyer, d'un montant de 76953 dinars pour les quotas de carburant des cadres qui s'élèvent à 94280 dinars en raison de paiement des arriérés vers la société tunisiennes de distribution pétrolière.

Activité N°4 : Gestion de parcours professionnels

Le taux d'exécution du budget relatif à l'activité gestion de parcours professionnels est estimé à 93%, par rapport à la loi de finances complémentaire pour l'année 2021.

Activité N°5 : Appui logistique

Le taux d'exécution du budget relatif à l'activité d'appui logistique a été estimé à 91%, par rapport à la loi de finances complémentaire pour l'année 2021.

Activité N°6 : Assistance sociale

Le taux d'exécution du budget relatif à l'activité assistance social a été estimé à 100%, par rapport à la loi de finances complémentaire pour l'année 2021.

Activité N°9 : Formation

Le taux d'exécution du budget relatif à l'activité « formation » a été estimé à 95%, par rapport à la loi de finances complémentaire pour l'année 2021.

Activité N°A : La réconciliation fiscale

Le taux d'exécution du budget relatif à l'activité réconciliation fiscale est estimé à 84,5% par rapport à la loi de finances complémentaire pour l'année 2021, ceci est expliqué par le virement de crédits d'un montant de 15 563 dinars au profit du reste des activités du programme appui et pilotage.

Tableau n° 2

Exécution du budget du programme pour l'année 2021 par rapport aux prévisions

Répartition par activité

(Crédit de paiement)

Unité : mille dinars

Libellé des activités	Prévisions 2021 L.F et LF. Complémentaire (1)	Réalisations 2021 (2)	Réalisations par rapport aux prévisions (2)-(1)	Taux de réalisation % (2)/(1)
Activité N°1 : pilotage et coordination	12843	14996	2153	117%
Activité N°3 :Contrôle, audit et évaluation	6794	7190	396	106%
Activité N°4 :Gestion de parcours professionnelle	3155	2935	-220	93%
Activité N°5 :Appui logistique	274688	245110	-22.966	91%
Activité N°6 :Assistance sociale	2597	2616	19	100%
Activité N°9 :formation	2053	1952	-100	95%
Activité N°A :La réconciliation fiscale	607	513	-94	84.5%
Total	302737	275312	-30.925	91%

- Sans tenir compte des ressources propres des établissements publics