

**Capacité financière
de l'Etat**

Des craintes non fondées p3

Arriérés des entreprises

L'Etat confirme son engagement p4

**Conditions de vie et prospérité
économique**

Le Gabon opte pour une approche objective p5

Egalité des chances

Vers une meilleure redistribution des richesses
p5



Gestion des ressources de l'état

Innover tout en consolidant les acquis

 p2

**Réforme du budget
et des finances** p6

**La vision de Jean-
Fidèle Otandault**



Gestion des ressources de l'Etat

Innover tout en consolidant les acquis

2

Comment gagner le défi de la modernisation de la gouvernance des finances publiques, dans le contexte d'un État comme le Gabon qui doit mettre en balance ses besoins croissants et ses ressources limitées, avec cependant des contraintes non négligeables ? Une question qui a abouti à des réformes importantes dont la mise en place du système de budgétisation par programme.

Rappelons pour la petite histoire que la budgétisation par programme a d'abord été une expérience américaine dans les années 1960, puis française avec la Rationalisation des Choix Budgétaires (RCB) des années 1970. Ce sera bien plus tard que les pays africains adopteront cette approche. Le Gabon, après l'accession au pouvoir du président Ali Bongo

Ondimba, a pris l'option de bâtir son système de gestion des finances publiques sur le socle de la transparence et de la gestion axée sur les résultats.

C'est donc fort logiquement que le pays a engagé un processus permettant l'optimisation de la gestion des ressources et des charges de l'Etat à travers l'amélioration des instruments de pilotage de l'économie, de programmation, de gestion et de contrôle des finances de l'Etat.

Raffermir les acquis pour mieux faire face à la conjoncture Le nouveau système fonctionne grâce notamment à la mise sur pied d'une structure basée sur la mutualisation de compétences et qui couvre plusieurs pôles comme le budget et les finances publiques, l'audit et le contrôle ou encore les commandes publiques.

Un choix jugé salutaire par nos partenaires et les observateurs car marque une véritable rupture avec le passé et ses multiples dérives. Aujourd'hui encore plus qu'hier, le nouveau modèle de gestion des finances publiques, basé sur la budgétisation par objectifs de programme (BOP), s'affirme comme l'outil incontournable pour aborder l'avenir avec une meilleure certitude. Et sur le plan structurel, rien ne permet de dire que le Gabon doit tout remettre à plat au motif que nous devons innover pour nous adapter à la nouvelle conjoncture.

Le président Ali Bongo Ondimba a demandé au nouveau gouvernement de faire preuve d'efficacité, d'innovation et de créativité, afin d'apporter des réponses appropriées aux difficultés économiques et aux aspirations fondamentales de tous les Gabonais.

Autrement dit, les acquis obtenus grâce aux réformes menées avec succès doivent être raffermis afin que le pays puisse encore s'améliorer notamment dans le domaine de la maîtrise des dépenses publiques et la mobilisation d'autres ressources afin de compenser la baisse des recettes pétrolières.

Capacité financière de l'Etat

Des craintes non fondées

Depuis quelques jours, les hypothèses les plus folles circulent au sujet de la supposée incapacité de paiement de l'Etat gabonais, se référant aux retards du paiement des salaires des fonctionnaires. Ce poste représente une partie non négligeable des dépenses publiques et quand le paiement se fait ajourner, il y a toujours des réactions vives et démesurées.

Mais de là à tirer la conclusion que les caisses de l'Etat sont vides, c'est très exagéré. Si les liquidités manquent, les moyens sont nombreux pour en avoir à disposition pour régler les paiements urgents. 60 milliards FCFA, c'est une somme mais ce n'est pas astronomique au regard du budget de l'Etat.

Par ailleurs, si les dépenses de soldes ont augmenté, à travers la révision de la grille salariale notamment le relèvement du salaire minimum, c'est que des économies ont été réalisées en réduisant le train de vie de l'Etat et les coûts de fonctionnement de l'administration.

Le fond du problème dans les dépenses publiques, c'est le retard dans la perception des recettes. La loi des Finances décrit les recettes de l'Etat et les postes de dépenses de chaque département et institutions. Les dépenses de soldes sont prévues et sont considérées comme des priorités.

Dans le cas où il y a un cas de déficit, cela ne veut pas dire que certains fonctionnaires ne seront pas payés. Le gouvernement doit plutôt chercher les moyens de financer les dépenses

supplémentaires. S'il doit économiser, c'est dans les investissements et le budget de fonctionnement. Ce n'est donc pas scandaleux si les trésors publics émettent des bons de trésors, que le gouvernement contracte

avec une entreprise privée pour emprunter une somme à rembourser sous la forme d'un abattement fiscal.

D'autant que cet argent peut faire partie des recettes à percevoir. Ce n'est toutefois qu'une solution d'urgence, dans le cas où les recettes de l'Etat n'arrivent pas selon les échéances prévues.

Il ne faut pas croire qu'au début de l'année d'exercice, les 2 626 milliards FCFA du budget 2016 sont disponibles et que les 732 milliards FCFA destinés aux salaires des fonctionnaires sont débloqués sur un compte.

Les réformes des dépenses publiques ont surtout visé les gabegies et les petits mais très nombreux détournements pouvant faire perdre au pays plus d'un milliard FCFA en un seul jour. Les budgets d'investissements sont mieux gérés avec la programmation par objectif. Chaque franc investi doit être justifié et donner des résultats. Et même si les difficultés économiques liées à la crise pétrolière ont au final aidé le Gabon à adopter la bonne gouvernance, elles continuent à rendre cette gouvernance difficile.



Arriérés des entreprises

L'Etat confirme son engagement



Une bouffée d'oxygène pour les acteurs économiques du pays. Pendant cinq ans, l'Etat s'engage à payer 20 milliards de francs par an au titre des arriérés dus aux entreprises gabonaises. Les arriérés auprès des sociétés se chiffrent à 100 milliards de Francs, qui seront ainsi entièrement payés en 2022 suivant un calendrier établis entre les deux parties.

Ces arriérés concernent les dettes intérieures de l'Etat arriérés, à la suite d'un audit, au 31 décembre 2014. Un autre calendrier de paiement est prévu en ce qui concerne les

arriérés enregistrés à compter du 1er janvier 2015.

Un protocole d'accord a été signé entre la Confédération patronale du Gabon, présidé par Jean-Bernard Boumah, d'une part, et le ministre de l'Economie, Régis Immongault, ainsi que le ministre délégué auprès du Ministre du Budget, chargé des comptes sociaux, Guy-Maixent Mamiaka, d'autre part, au sujet du paiement des arriérés aux entreprises.

La signature de la convention apporte du baume au cœur des entrepreneurs, notamment les patrons de PME ayant contracté des travaux

et des prestations avec l'Etat gabonais. Cette initiative permettra aux entreprises de faire face à divers engagements, notamment fiscaux et socioéconomiques. Elle permettra également d'améliorer les conditions de trésorerie au niveau des entreprises qui doivent faire face dorénavant à la reprise des activités après la parenthèse électorale au Gabon.

Le remboursement des TVA fait partie des engagements du gouvernement à travers la convention sur le paiement de ses arriérés. « Même si le calendrier n'est pas totalement satisfaisant, il facilitera la reprise tant attendue et permettra de nouveaux investissements de nos côtés », a réagi un dirigeant de PME en apprenant la signature de la convention avec l'Etat gabonais.

La relance économique, tout le monde en convient, dépendra, en effet, de la santé financière des entreprises gabonaises. Lesquelles pourront s'engager davantage sur la voie de la création de richesses, d'emplois et de revenus supplémentaires.

Le Gabon opte pour une approche objective

Le développement du Gabon implique que l'on concilie objectivement les attentes sociales et les ambitions économiques. C'est sur cette base que la politique de l'émergence a été menée.

De la revalorisation des salaires aux mesures de lutte contre la vie chère en passant par les transferts financiers directs massifs en direction des ménages à revenus modestes et l'extension de la couverture maladie, de nombreuses actions ont été initiées ces dernières années pour améliorer les conditions de vie de la population.

Force est cependant de constater que les résultats obtenus n'ont pas encore satisfait un grand nombre de la population. Cette dernière qui l'a clairement fait savoir lors de la dernière présidentielle en accordant plus de 47% de voix au candidat de l'opposition.

Le président Ali Bongo Ondimba a d'ailleurs souligné à plusieurs reprises qu'il a compris les frustrations des uns et des autres et s'est engagé à redoubler d'effort pour que le changement, à travers la politique de l'égalité des chances, soit ressenti par tous.

Parallèlement à cela, le Gabon doit aussi maintenir le cap en matière d'expansion et de diversification économiques car c'est l'unique solution pour asseoir un développement dynamique et durable au profit du grand nombre.

Le Gabon s'inscrit ainsi dans un choix de longue durée. Contrairement à d'autres pays, il ne base pas ses atouts sur la faiblesse de ses coûts salariaux, au détriment du pouvoir d'achat de sa population. Le pays a choisi de privilégier les facteurs de compétitivité liés à l'éducation et la qualité de sa main d'œuvre, à la disponibilité de ses ressources naturelles et désormais à la qualité de ses infrastructures.

Egalité des chances

Vers une meilleure redistribution des richesses

Le Gabon est un pays candidat à l'émergence si l'on tient compte d'un revenu per capita de 10 735 dollars. Pour un nombre d'habitants de 1,8 millions, il est effectivement inacceptable de ne pas lutter contre la pauvreté. Comment ? Pas en engageant tout le monde dans la fonction publique ou en distribuant de l'argent. La solution est la redistribution des richesses. Le pays est sur la bonne voie.

Solidarité, assurance, égalité des chances, intervention dans l'économie pour contrer ou éviter les crises... ce sont des concepts que le président Ali Bongo Ondimba a matérialisés à travers différents dispositifs.

Prévenir les risques sociaux a un coût et pèse sur le budget de l'Etat. Il faut donc trouver les moyens pour que le budget social gabonais soit

à la hauteur de l'ambition présidentielle. Certes, la dépendance relative au secteur pétrolier prive l'Etat d'une partie de ses moyens, mais le Gabon a le potentiel de rééquilibrer certaines inégalités par les richesses dont elle dispose en 2016.

La Caisse nationale d'assurance maladie et de garantie sociale a revu à la baisse le taux de prélèvement de cotisation, c'était un geste de l'Etat en faveur des salariés. La prestation de la CNAMGS ne vise pas seulement le bien-être des salariés des



suite page 5

secteurs publics et privés à travers l'assurance maladie. Elle se distingue surtout par le fonds de garantie sociale des Gabonais économiquement faibles (GEF). En tout, le salarié contribue à 3,5% de cotisation sociale contre 20,1% pour la part patronale. La redistribution de richesses c'est aussi l'impôt progressif en fonction des revenus. Les riches contribuent plus que les pauvres, c'est le fondement de la solidarité.

L'élargissement de l'assiette fiscale permet toutefois d'alléger la contribution des grandes entreprises pour ne pas les asphyxier. Instaurer un impôt sur la fortune est tout aussi important que fiscaliser le secteur informel dans le pays.

Des avancées notables

L'annulation ou la limitation des subventions de l'Etat, sur les prix des carburants par exemple, la généralisation de la taxe foncière, une meilleure gestion des niches fiscales pour avoir un impact économique et social... ce sont autant d'option pour l'égalité. Les réformes ont permis de rationaliser les dépenses publiques et de mettre fin à de nombreuses gabegies. Elles ont permis à l'Etat d'assurer ses prestations dans une période de crise.

Le Gabon a aussi réalisé des avancées dans les productions non-marchandes et services publics, en particulier dans le domaine de la santé, des infrastructures routières, la sécurité. La valorisation du capital humain a surtout été palpable sur la formation

des jeunes et les aides aux étudiants. Des efforts restent à fournir dans l'éducation et le logement.

Redistribuer les richesses, c'est aussi permettre aux ménages les plus pauvres d'augmenter leur pouvoir d'achat. Le président Ali Ondimba a pris des mesures contre la vie chère, supprimant certains frais administratifs et taxes sur une liste de produits de première nécessité. Tous ces efforts coûtent à l'Etat et provoquent inévitablement un déficit budgétaire.

Quand on doit renoncer à des recettes tout en investissant dans le social, on avance logiquement vers l'accroissement des dettes publiques. L'important est que ces investissements sociaux ont un réel impact sur l'économie et le social, avec des projets structurants.



Réforme du budget et des finances

La vision de Jean-Fidèle Otandault



le Gabon.

La DGBFIP, entre mythe et réalités

Nombreuses affirmations imaginaires ont été données ces derniers temps sur le rôle de la DGBFIP. Surtout après que les plus hautes autorités du pays aient engagé une réforme majeure qui s'est traduite notamment par le basculement définitif du Gabon vers le système de budgétisation par objectifs de programme (BOP).

Le patron de la Direction Générale du Budget et des Finances Publiques s'est beaucoup investi ces dernières années pour remettre le pays sur les rails de la bonne gouvernance en matière de gestion des deniers publics. Et il peut être fier du parcours accompli et de l'implication de ses collaborateurs.

Mais la situation évolue et le pays doit s'adapter aux nouvelles données. Raison pour laquelle un diagnostic de la performance de l'organisation dont il a la charge a été fait. Un travail indispensable face à une conjoncture internationale toujours marquée par un prix du baril du pétrole très bas et une situation interne qui incite à l'économie et à la prudence.

Il fallait également comparer les résultats des réformes menées avec celles qui existent ailleurs notamment dans les pays partageant le même objectif d'émergence économique avec

Un changement radical qui fait que la DGBFIP n'a plus aujourd'hui le statut d'ordonnateur principal unique du Ministre en charge du Budget. Chaque ministre, fort d'une autorité managériale, est maintenant l'ordonnateur des crédits mis à sa disposition.

Aux départements ministériels de fixer leurs propres objectifs et de dresser annuellement leur Rapport Annuel de Performances (RAP) pour chacune de leur mission. Et chaque rapport est soumis à la sanction du Parlement. Sans oublier la mission de contrôle de la Cour des Comptes qui s'est renforcée avec la BOP.

Pour Jean-Fidèle Otandault, il faut en finir avec ce mythe qui présente la DGBFIP comme une « superstructure » qui se charge à la fois de l'exécution et du contrôle budgétaires. Il est temps en effet d'en terminer avec ces allégations qui visent souvent à manipuler l'opinion publique.

suite page 8

suite page 7

Changement de paradigme

Pour en revenir aux réformes menées ces dernières années, Jean-Fidèle Otandault souligne que de grandes transformations ont été opérées dans le cadre des changements de paradigme pour une meilleure gestion des finances publiques.

Ainsi, notre interlocuteur de rappeler la création, en 2014, de la Direction Générale de l'Agence Judiciaire de l'Etat (DGAJE), chargée de défendre les intérêts de l'Etat dans des procédures engagées en matière de commandes publiques, et de faire baisser le coût des contentieux impliquant l'Administration. Et aussi la constitution de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGCPT) qui parachève ainsi la déconcentration de la fonction de comptable principal de l'Etat. C'est donc la fin d'un modèle organisationnel qui a perduré durant un demi-siècle.

« JFO », comme l'appelle ses proches, est aussi revenu sur la nécessité de la mise en place en 2015 de la Caisse de Pensions et des Prestations Familiales des Agents de l'Etat afin de permettre une gestion plus dynamique des pensions des fonctionnaires partis à la retraite.

Et c'était aussi l'année de naissance de la DGBFIP, par la fusion des trois anciennes Directions Générales (Budget ; Contrôle des Ressources et des Charges Publiques ; Marchés Publics) intervenant dans la phase administrative de la dépense publique.

Cette fusion que les observateurs jugent salutaire était motivée par la création d'un Guichet et Interlocuteur Unique pour répondre aux préoccupations des usagers du service public qui étaient souvent confrontés à un circuit de dépense trop complexe, lent et source de beaucoup d'incompréhensions. Des défi-

ciences auxquelles il fallait trouver des solutions.

Et maintenant ?

C'est parfaitement conscient des enjeux présents et à venir que Jean-Fidèle Otandault soutient que le changement doit se poursuivre. La situation évolue et le pays est à un nouveau tournant de son histoire. Un passé récent riche en travail accompli mais qui impose aussi que l'on se projette vers l'avenir avec lucidité.

C'est à partir de ce constat qu'il estime que la DGBFIP doit pouvoir se recentrer sur sa principale mission dans un souci permanent de recherche de performance des dépenses publiques et de l'Administration en charge de ces dernières. Objectif : réaliser davantage d'économies structurelles et poser les bases d'une collaboration plus efficace avec les organisations œuvrant dans la transformation de l'environnement économique du pays (BCPSGE...)

Jean-Fidèle Otandault qui soutient également l'avènement d'une direction en charge des statistiques et de l'exécution des dettes publiques rappelle que les réformes à venir n'aboutiront pas aux résultats recherchés si l'on se mettra à tout bouleverser dans le seul but de changer pour changer...

Sur le plan structurel et organisationnel, la DGBFI a en effet largement fait ses preuves. Le pays a pu traverser des zones de turbulence en misant sur sa réactivité. Maintenant, il est question de s'améliorer en tablant sur une organisation capable de répondre aux nouvelles exigences de la gestion du budget en particulier et des finances publiques en général.

Une organisation qui devrait aussi être dotée des outils nécessaires pour préserver le Gabon des risques de dérive dans l'utilisation de l'argent public, notamment dans un contexte délicat tel que nous vivons actuellement.