

**CENTRE REGIONAL  
D'ASSISTANCE  
TECHNIQUE POUR  
L'AFRIQUE DE L'OUEST**



---

**RAPPORT  
ANNUEL 2022**

(Juillet 2022)

---



## Partenaires



## Pays membres



# SOMMAIRE

<b>MOT DE M. JOÃO ALAGE MAMADU FADIA, PRESIDENT DU COMITE D'ORIENTATION DE L'AFRITAC DE L'OUEST</b>	<b>5</b>
<b>MOT DE DU DIRECTEUR</b>	<b>6</b>
<b>ABREVIATIONS ET ACRONYMES</b>	<b>8</b>
<b>LES PRINCIPALES DECISIONS DE LA 32<sup>E</sup> REUNION DU CO</b>	<b>10</b>
<b>RESUME DES ACTIVITES DE L'AF 2022 ET QUELQUES RESULTATS</b>	<b>11</b>
<b>VUE D'ENSEMBLE DU PROGRAMME DE TRAVAIL DE L'AF 2023</b>	<b>15</b>
<b>I. RESULTATS DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE FOURNIE</b>	<b>18</b>
A. Bénin	18
B. Burkina Faso	21
C. Côte d'Ivoire	24
D. GUINEE	27
E. Guinée-Bissau	34
F. Mali	37
G. Mauritanie	44
H. Niger	50
I. Sénégal	55
J. Togo	59
K. Commission de l'UEMOA	65
L. Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)	67
M. Secrétariat général de la Commission bancaire de l'UMOA (SGCBU)	69
<b>II. PROGRAMME DE TRAVAIL DE L'AF 2023 -ACTIVITES PREVUES PAR DOMAINE</b>	<b>71</b>
A. Administration douanière	71
B. Administration fiscale	73
C. Gestion des dépenses publiques – Aspect budget	76
D. Gestion des dépenses publiques – Aspect comptabilité et Trésor	78
E. Statistiques de finances publiques	81
F. Statistiques du secteur réel	85
G. Supervision bancaire	87
H. Analyses macroéconomique et budgétaire	90
<b>III. CONTRIBUTION AU FINANCEMENT DU CENTRE AU 30 AVRIL 2022</b>	<b>94</b>
<b>IV. EXECUTION DES DEPENSES AU 30 AVRIL 2022 ET BUDGET 2023</b>	<b>95</b>
<b>GRAPHIQUES</b>	
1. Exécution du programme de travail de l'AF 2022	11
2. Evaluation des étapes intermédiaires ou jalons	13
3. Evaluation des résultats attendus	13
4. Répartition des missions d'AT de l'AF 2023 par domaines	17

## TABLEAUX

1. Exécution du programme de travail AF2022, par domaine (30 avril 2022)	12
2. Missions prévues par pays en Administration douanière	72
3. Missions prévues par pays en Administration fiscale	74
4. Missions prévues par pays en Gestion des dépenses publiques – Budget	77
5. Missions prévues par pays en Gestion des dépenses publiques - Trésor	79
6. Missions prévues par pays en Statistiques de finances publiques	82
7. Missions prévues par pays en Statistiques du secteur réel	86
8. Missions prévues par pays et institution en Supervision et réglementation financières	89
9. Missions prévues par pays en Analyses macroéconomique et budgétaire	92

# MOT DE M. JOÃO ALAGE MAMADU FADIA, Président du Comité d'orientation de l'AFRITAC de l'Ouest

Nos pays, à l'instar des autres pays du monde, font face aujourd'hui à un environnement de plus en plus complexe, caractérisé par l'héritage de la crise sanitaire, les tensions géopolitiques dans le monde, la guerre en Ukraine, l'augmentation des prix de l'énergie et des denrées alimentaires, l'insécurité grandissante en Afrique de l'Ouest et les impacts du changement climatique. Ces chocs affectent nos équilibres macroéconomiques en entraînant une baisse des recettes, une augmentation des dépenses et un rebond de nos niveaux d'endettement – dans un certain nombre de nos pays, les marges budgétaires sont faibles ou inexistantes. Ces crises accentuent la nécessité des réformes économiques que nous avons engagées, avec l'appui de nos partenaires et bien sûr l'appui du FMI et de l'AFRITAC de l'Ouest.

Face à ces défis, les missions de l'AFRITAC de l'Ouest sont essentielles et doivent être renforcées pour nous aider à accélérer la mise en œuvre des réformes qui nous permettront d'augmenter nos recettes, d'améliorer la gestion des finances publiques, de mieux cibler et planifier nos programmes d'investissements, de renforcer nos outils d'analyse et de statistiques.

Au nom des 10 pays membres de l'AFRITAC de l'Ouest, j'exprime notre reconnaissance à l'égard de l'Union européenne, de la France, du Luxembourg, de l'Allemagne, de la Chine, de la Norvège, des Pays-Bas, de la Suisse, de la Banque européenne d'investissement et de la Belgique pour leur appui financier qui contribue à l'amélioration de l'efficacité de nos

administrations et de ses cadres, de nos institutions en soutenant les activités de l'AFRITAC de l'Ouest dans la mise en œuvre de



son programme au cours des différents cycles de financement.

Je saisis l'opportunité qui m'est faite pour féliciter le FMI et l'AFRITAC de l'Ouest pour la qualité du travail fourni tout au long des 20 années d'existence du Centre pour nos pays et surtout pour les activités et les résultats de la phase IV qui s'achèvera en avril 2023 sous la présidence de la Guinée-Bissau.

# MOT DE DU DIRECTEUR



Ce rapport présente une synthèse de l'exécution du programme de travail de l'année fiscale (AF) 2022, et les orientations du programme de travail de l'AF 2023 de l'AFRITAC de l'Ouest (AFW).

L'année fiscale 2022 a été marquée par la crise sanitaire, les tensions géopolitiques dans le monde et l'instabilité politique et les défis sécuritaires dans certains pays d'Afrique de l'Ouest. L'accumulation de ces chocs compliquent les choix de politiques économiques et les arbitrages budgétaires. Les pays doivent aussi répondre à l'impact social et économique de la pandémie de COVID-19, les effets du changement climatique, et le resserrement en cours de la politique monétaire aux États-Unis et en Europe suite à la forte reprise de l'inflation. Les pays couverts par AFW ont connu, en moyenne, une meilleure performance que dans le reste du continent. La croissance moyenne dans les 10 pays a été de 4,7 pour cent en 2021 contre 4,5 pour cent pour l'Afrique subsaharienne (ASS) et devrait être de 5 pour cent en 2022 contre 3,8 pour l'ASS.

Au-delà de la pandémie et des tensions géopolitiques, la création d'emplois et la réalisation des objectifs de développement durable nécessiteront une croissance forte, inclusive et durable dans la région. À cette fin, une action politique décisive est nécessaire pour renforcer la diversification économique, libérer le potentiel du secteur privé tout en relevant les défis posés par le changement climatique.

L'accélération de la campagne de vaccination contre la COVID-19 doit s'accompagner de politiques ciblées de soutien aux ménages les plus vulnérables pour faire face aux coûts élevés de l'alimentation et de l'énergie. Ces appuis ne doivent pas alourdir les vulnérabilités existantes de la dette, et augmenter les pressions inflationnistes. L'accélération des réformes économiques peut permettre de mieux répondre à ces enjeux, en permettant une amélioration des performances fiscales, une gestion plus efficace des ressources budgétaires et des politiques d'investissements publics, une gestion prudente de la dette et le renforcement des outils d'analyses économiques. L'AFW, en étroite collaboration avec ses partenaires, continue d'appuyer ses membres dans tous ces domaines.

Le Centre a conduit 118 missions sur 152 prévues au cours de l'AF 2022, soit un taux d'exécution de 78 pour cent en utilisant 71% du budget prévu pour l'année fiscale. Ce taux de réalisation est exceptionnel au regard de la crise sanitaire, de l'instabilité politique dans certains pays, des défis sécuritaires au Sahel, qui ont conduit à l'annulation de certaines missions. Certaines administrations ont aussi préféré le report de certaines activités dans l'attente de la reprise des missions en présentiel. Neuf séminaires/webinaires et deux stages d'immersion ont été organisés de mai 2021 à avril 2022.

L'AFW a poursuivi sa politique de transparence et de partage d'information. Les activités du Centre sont annoncées sur son site internet, à travers la Gazette trimestrielle, mais aussi sur différentes plateformes en ligne.

La reprise des missions en présentiel est effective depuis janvier 2022 tout comme le retour au bureau du personnel du Centre, dans le respect des politiques et règles sanitaires du siège. L'assistance technique faite par AFW au cours de l'année a permis d'obtenir plusieurs résultats qui sont détaillés dans ce rapport.

Les économies budgétaires ont permis de financer une prolongation d'un an de la phase IV jusqu'en avril 2023. De nombreux efforts et consultations ont été déployés et sont toujours en cours pour concevoir les priorités et les axes possibles d'intervention de la phase V. Ils seront exposés dans un document de programme qui sera disponible en novembre 2022. Il est prévu que AFW passe de 10 à 13 conseillers résidents, avec un conseiller additionnel en administration fiscale qui couvrira deux pays fragiles, un conseiller additionnel en statistiques des finances publiques qui couvrira trois pays fragiles ; et un conseiller macroéconomique dédié aux formations en programmation financière, prévisions macroéconomiques, et analyse des politiques.

Après 4 ans en tant que Directeur à AFRITAC de l'Ouest, je pars avec de très bons souvenirs. Tout au long de ces années j'ai pu constater l'ampleur des réformes réalisées par nos pays membres et les progrès remarquables dans l'amélioration de la gestion macroéconomique et financière, ce qui a permis à la région d'afficher des performances économiques impressionnantes. Je souhaite à mon successeur, M. Oral Williams, de réussir et de vivre une expérience aussi agréable que la mienne.



# ABREVIATIONS ET ACRONYMES

<b>AE</b>	Autorisations d'engagement	<b>DGID</b>	Direction générale des Impôts et des Domaines
<b>AF</b>	Année fiscale	<b>DGPEE</b>	Direction générale des Prévisions et des Études économiques
<b>AFRITAC</b>	Centre régional d'assistance technique du FMI pour l'Afrique	<b>DGT/DGTCP</b>	Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique
<b>AFC</b>	AFRITAC du Centre	<b>DIS</b>	Direction de l'Informatique et de la Statistique
<b>AFS</b>	AFRITAC du Sud	<b>DLR</b>	Direction de la Législation et de la Réglementation
<b>AFW</b>	AFRITAC de l'Ouest	<b>DNB</b>	Direction nationale du Budget
<b>ASS</b>	Afrique subsaharienne	<b>DNEEP</b>	Direction nationale des Etudes économiques et Prévisions
<b>AT</b>	Assistance technique	<b>DNP-APD</b>	Direction nationale de la dette et de l'aide publique au développement
<b>AUT</b>	Agence UMOA-Titres	<b>DNTCP</b>	Direction nationale du Trésor et de la comptabilité publique
<b>BCEAO</b>	Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest	<b>DPAE</b>	Direction de la Prévision et de l'Analyse économiques
<b>BCRG</b>	Banque centrale de République de Guinée	<b>DPEE</b>	Direction de la Prévision et des Etudes économiques
<b>BEI</b>	Banque européenne d'investissement	<b>DPB</b>	Direction de la Programmation budgétaire
<b>BO</b>	Bilan d'ouverture	<b>DPBEP</b>	Direction de Programmation budgétaire et économique pluriannuelle
<b>CAD</b>	Contrôle après dédouanement	<b>DPIB</b>	Direction de la Programmation des investissements publics
<b>CBMT/CDMT</b>	Cadre budgétaire à moyen terme / Cadre de dépense à moyen terme	<b>DPMC</b>	Direction de la politique monétaire et du crédit
<b>CDCP</b>	Comptabilité en droit constaté et patrimoniale	<b>DPPD</b>	Documents de programmation pluriannuelle des dépenses
<b>CE</b>	Crédits d'engagement	<b>DPPSE</b>	Direction des Prévisions, des Politiques et des Statistiques économiques
<b>CNT</b>	Comptes nationaux trimestriels	<b>DRAR</b>	Direction chargée du Renseignement et de l'Analyse de risque
<b>CNUCED</b>	Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement	<b>DRED</b>	Direction du renseignement et des enquêtes douanières
<b>COVID-19</b>	Maladie à Coronavirus 2019	<b>FAD</b>	Département des Finances publiques du FMI
<b>CP</b>	Crédits de paiement	<b>FMI</b>	Fonds monétaire international
<b>CREPMF</b>	Conseil régional de l'épargne publique et des marchés financiers	<b>GAR</b>	Gestion axée sur les résultats
<b>CUT</b>	Compte unique du Trésor	<b>GIZ</b>	Coopération technique allemande
<b>DGD</b>	Direction générale des Douanes	<b>ICD</b>	Institut pour le développement des capacités du FMI
<b>DGDP</b>	Direction générale de la Dette publique	<b>INS/ INSTAT</b>	Institut national de la statistique
<b>DGI</b>	Direction générale des Impôts	<b>IOTA</b>	Intra-European Organisation of Tax Administrations

# ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

<b>IPC</b>	Indice des prix à la consommation	<b>PIMA</b>	Évaluation de la gestion de l'investissement public
<b>IPCE</b>	Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques	<b>PIMA CC</b>	Évaluation de la gestion de l'investissement public lié au changement climatique
<b>IPI</b>	Indice de production industrielle	<b>PPAT</b>	Projet pluriannuel d'assistance technique
<b>IPPI</b>	Indice des prix des produits industriels	<b>PPP</b>	Partenariat public privé
<b>ISORA</b>	International Survey on Revenue Administration (Enquête internationale sur l'administration des revenus)	<b>PTE</b>	Plans de trésorerie de l'Etat
<b>MCM</b>	Département des capitaux et des marchés monétaires du FMI	<b>PVI</b>	Programme de vérification des importations
<b>MQC</b>	Modèles quasi-comptables	<b>RBM</b>	Results Based Management (Gestion axée sur les résultats)
<b>MSFP</b>	Manuel de statistiques de finances publiques	<b>RWA</b>	Actifs à risques pondérés
<b>MTRS</b>	Stratégie de mobilisations des recettes à moyen terme	<b>SCN</b>	Système de Comptabilité nationale
<b>MTDS/SDMT</b>	Stratégie de la dette à moyen terme	<b>SDMT</b>	Stratégie de la Dette à moyen Terme
<b>NIF</b>	Numéro d'identification fiscale	<b>SFP</b>	Statistiques des Finances publiques
<b>NORAD</b>	Agence norvégienne de coopération au développement	<b>SGCBU</b>	Secrétariat général de la Commission bancaire de l'UMOA
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économique	<b>SYSGEX</b>	Système de gestion des exonérations
<b>OHADA</b>	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires	<b>SYDONIA</b>	Système douanier automatisé
<b>OMC</b>	Organisation mondiale du Commerce	<b>TADAT</b>	Tax Administration Diagnostic Assessment Tool (Outil d'évaluation des administrations fiscales)
<b>OMD</b>	Organisation mondiale des Douanes	<b>TOFE</b>	Tableau des opérations financières de l'Etat
<b>ONS</b>	Office national de la Statistique	<b>TRE</b>	Tableau des emplois ressources
<b>OTR</b>	Office togolais des recettes	<b>TVA</b>	Taxe sur la valeur ajoutée
<b>PAP</b>	Projets annuels de performance	<b>UE</b>	Union européenne
<b>PCE</b>	Plan comptable de l'État	<b>UEMOA</b>	Union économique et monétaire ouest-africaine
<b>PED</b>	Plans d'engagement des dépenses de l'Etat	<b>UMOA</b>	Union monétaire ouest-africaine
<b>PIB</b>	Produit intérieur brut		

# LES PRINCIPALES DECISIONS DE LA 32<sup>E</sup> REUNION DU CO

Le président du CO de l'AFRITAC de l'Ouest, a soumis aux membres du CO les décisions suivantes qui ont été approuvées par ses membres. Le CO a :

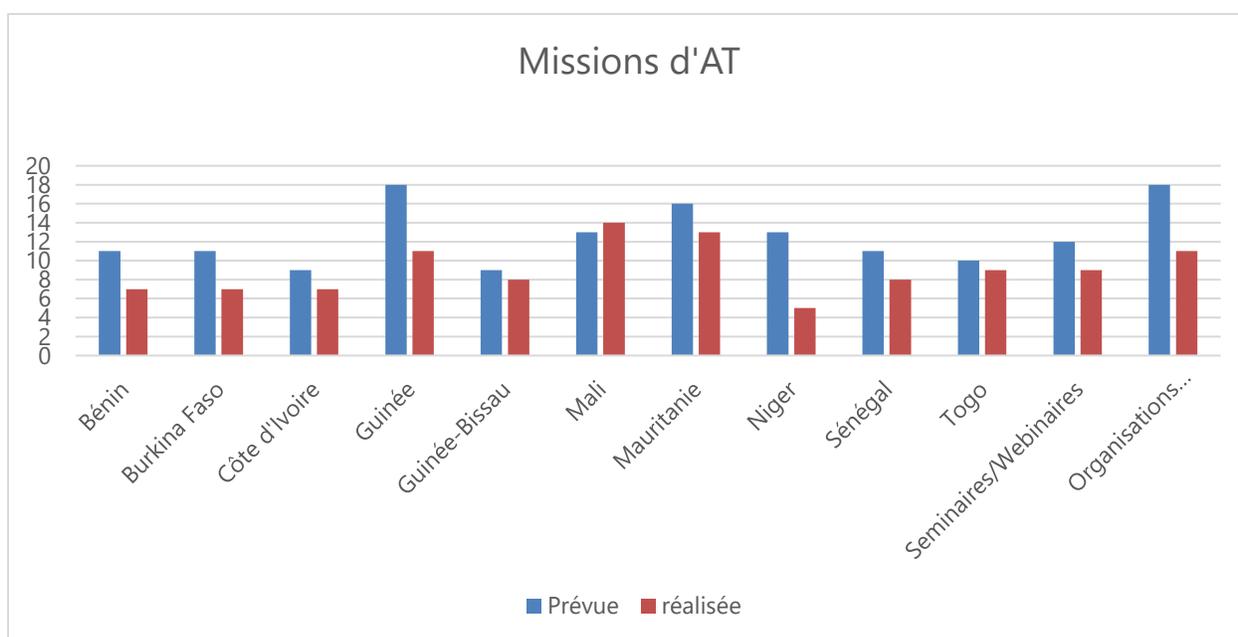
- 1) entériné les rapports sur l'exécution du programme de travail et du budget de l'année fiscale 2022 au 30 avril 2022, ainsi que le budget et le programme de travail de l'année fiscale 2023 ;
- 2) intégré le projet « Blockchain » de USD 100 000 dans le programme de l'année fiscale 2023 ;
- 3) accueilli avec grande satisfaction la contribution au financement des activités du Centre de la Norvège et de la Belgique ;
- 4) soutenu la proposition de se retrouver en novembre 2022 pour valider le document programme de la Phase V ;
- 5) encouragé les Etats membres à contribuer malgré leur situation financière difficile au financement des activités du Centre ;
- 6) encouragé les différents bailleurs et incité les observateurs de l'AFRITAC de l'Ouest à poursuivre leur accompagnement et à s'engager pour le nouveau cycle de financement (Phase V), afin de permettre au Centre de toujours assurer le renforcement de capacités dans la sous-région ;
- 7) décidé que la prochaine réunion se tiendra à Abidjan en juin 2023 sous la Présidence de la Guinée-Bissau.



# RESUME DES ACTIVITES DE L'AF 2022 ET QUELQUES RESULTATS

1. **Le Centre a conduit 118 missions sur 152 prévues au cours de l'AF 2022, soit un taux d'exécution de 78 pour cent** (Tableau 1). Ce taux de réalisation est exceptionnel au regard de la crise sanitaire, de l'instabilité politique dans certains pays, des défis sécuritaires au Sahel, facteurs qui ont conduit à l'annulation de certaines missions. Certaines administrations ont aussi préféré le report de certaines activités dans l'attente de la reprise des missions en présentiel. Les organisations régionales, le Mali, la Guinée et la Mauritanie font partie des bénéficiaires ayant reçu plus d'AT en termes de nombre de missions réalisées au cours de l'année fiscale (Graphique 1). Neuf séminaires/webinaires et deux stages d'immersion ont été organisés de mai 2021 à avril 2022.

Graphique 1. Exécution du programme de travail de l'AF 2022  
(Situation au 30 avril 2022)



2. **L'AFW a poursuivi sa politique de transparence et de partage d'information.** Les activités du Centre sont annoncées sur son site internet, à travers la Gazette trimestrielle, mais aussi sur différentes plateformes en ligne. Les membres du Comité d'orientation ont un accès privilégié aux comptes-rendus de mission. Chaque mission est, en général, suivie par un debriefing des partenaires financiers pour renforcer la coordination dans les domaines d'intervention communs. La Gazette a, depuis maintenant deux ans, une section dédiée à des thèmes plus généraux, comme par exemple la Stratégie de Mobilisation des Recettes à Moyen Terme (SRMT), le risque climatique dans le domaine de la supervision bancaire, l'importance de la coordination de l'assistance technique entre les partenaires techniques, les défis fiscaux liés à la crise sanitaire.

3. **La reprise des missions en présentiel est effective depuis janvier 2022 tout comme le retour au bureau du personnel du Centre en conformité avec les politiques et règles sanitaires du siège.**

Tableau 1. Exécution du programme de travail AF2022, par domaine (30 avril 2022)

Domaine d'activités	Programme initial (nombre de missions)	Missions réalisées AF2022	Taux d'exécution (en pourcentage)
Administration douanière	15	12	80
Administration fiscale	25	18	72
Gestion des dépenses-Budget	17	14	82
Gestion des dépenses-Trésor	17	15	88
Statistiques de finances publiques	15	14	93
Statistiques du secteur réel	21	16	76
Supervision bancaire	24	15	63
Analyse macro-budgétaire	18	14	78
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>118</b>	<b>78</b>

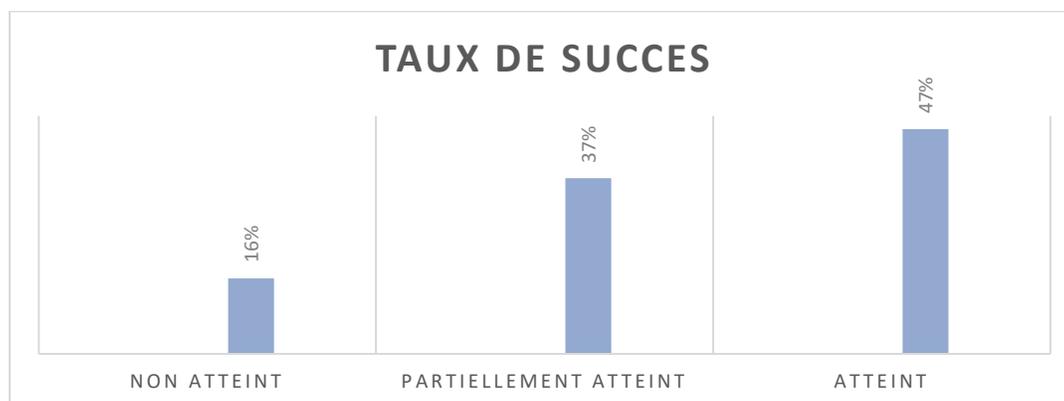
4. **Dans les domaines de la gestion des dépenses publiques, de l'administration des revenus, des statistiques macroéconomiques et de la supervision bancaire**, les conseillers du Centre ont également participé directement à certaines missions des équipes pays et des Départements d'AT du FMI dans le cadre des activités de surveillance et de financement du FMI. Le Centre a pris part aux missions d'évaluation de l'outil d'évaluation diagnostique de l'administration fiscale (TADAT) dans deux pays. Les conseillers ont également contribué à la rédaction des notes et fiches techniques de Département du FMI sur divers thèmes en gestion des dépenses publiques. Ces collaborations permettent un renforcement de l'intégration des activités de renforcement des capacités et des missions de surveillances et d'appuis financiers du FMI.

5. **Le Centre a organisé neuf séminaires/webinaires.** Les thèmes couvrent les réponses prudentielles apportées à la crise pandémique et les approches émergentes d'intégration des risques liés au climat dans le domaine de la supervision et de la réglementation bancaire, le renforcement de la qualité des investissements publics dans les pays de l'Afrique subsaharienne notamment en période de la COVID-19 et la Transition à la comptabilité en droits constatés et patrimoniales en Afrique francophone. AFW a étroitement collaboré avec AFC et AFS dans l'organisation de ces séminaires.

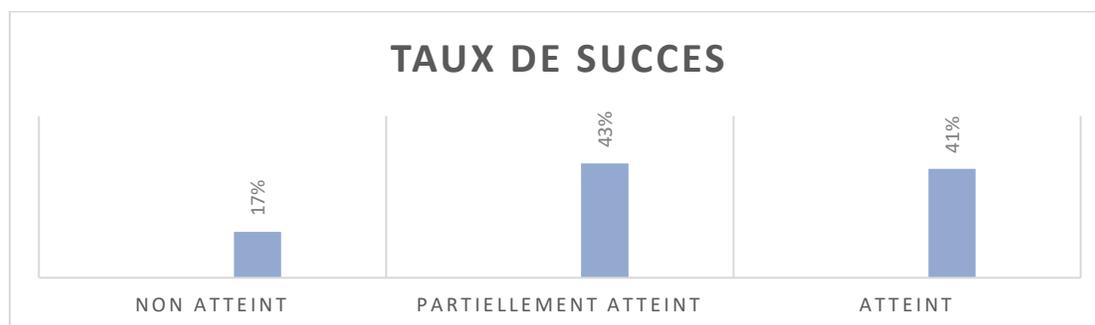
6. **Le suivi des activités de l'AT du FMI et du Centre se fait à l'aide d'un système de gestion basée sur les résultats (RBM) et à travers le portail informatique dénommé CDMAP.** Ce système vise à mieux évaluer l'impact à moyen terme des actions de formation et de l'AT sur la formulation, la gestion et l'efficacité des politiques macroéconomiques. Les différents secteurs peuvent donc être évalués par des indicateurs de performance de l'assistance technique disponibles sur le portail informatique qui comprend les cadres logiques sectoriels détaillés, basés sur les objectifs, les indicateurs, les étapes intermédiaires ou jalons et en conformité avec les catalogues RBM des départements d'assistance technique du FMI. Ces jalons sont définis par les conseillers, en liaison avec les autorités (lors de l'élaboration des programmes de travail annuels), puis validés

par le FMI, sur la base du cadre logique RBM (Catalogue RBM des objectifs stratégiques de renforcement de capacités). Ces étapes intermédiaires, évaluées par les conseillers résidents, contribuent à l'atteinte des résultats attendus prédéfinis dans le cadre logique. Sur les 233 jalons ou étapes intermédiaires liées à l'exécution du programme de travail de l'année fiscale 2022, plus de 80 pourcent ont partiellement été atteints ou totalement atteints (Graphique 2). S'agissant des résultats attendus, 43 pourcent ont été partiellement atteints et 41 pourcent ont été largement ou totalement atteints (Graphique 3).

Graphique 2. Evaluation des étapes intermédiaires ou jalons



Graphique 3. Evaluation des résultats attendus



7. **Quelques exemples concrets** : parmi les résultats de l'assistance technique de l'année figurent :

- L'appui à l'analyse et à l'identification des risques budgétaires au Bénin, au Burkina Faso et au Mali ;
- L'élaboration du guide régional de contrôle interne budgétaire (CIB) pour l'UEMOA ;
- La finalisation du Code national des douanes au Mali ;
- La catégorisation et la codification des différentes exonérations de fiscalité indirecte et l'identification des principes à respecter par l'Office Togolais des recettes (OTR) pour définir de nouveaux codes additionnels dans la perspective de l'évaluation des dépenses fiscales au Togo ;
- Le diagnostic des instruments de programmation budgétaire infra-annuels que sont les plans

de passation des marchés publics, les plans d'engagement et le plan de trésorerie au Sénégal ;

- La proposition des actions prioritaires pour assurer avec succès le projet de développement de la fonction contrôle après dédouanement et de renseignement au Niger ;
- L'identification de séries trimestrielles de valeur ajoutée brute (VAB) à désaisonnaliser sur la base des métadonnées et des tests de saisonnalité au Bénin ;
- La proposition d'une démarche pour assurer une bonne articulation entre la comptabilité en droits constatés et la comptabilité matière, accompagnée d'un projet de guide portant sur cette coordination au Burkina Faso ;
- La revue du projet de premier bilan d'ouverture de l'Etat 2021 du Togo permettant d'en assurer la qualité selon la comptabilité en droits constatés et patrimoniale ;
- La mise en place des mécanismes permettant une exploitation optimale du nouveau texte organique de l'administration fiscale et du premier module de gestion informatisée des obligations déclaratives des grandes et des moyennes entreprises en Guinée ;
- L'établissement d'un projet de cartographie type pour deux processus comptables, à titre d'expérimentation au Burkina Faso.

# VUE D'ENSEMBLE DU PROGRAMME DE TRAVAIL DE L'AF 2023

8. **Le programme de renforcement des capacités pour l'AF23 est entièrement intégré aux activités de surveillance et aux programmes économiques soutenus par le FMI.** La stratégie de développement des capacités du Département Afrique du FMI vise au renforcement de la résilience et la mise en œuvre des réformes structurelles. La stratégie régionale vise à : (i) favoriser une croissance plus élevée et de meilleure qualité dans la région ; (ii) aider les pays à trouver l'équilibre approprié entre les besoins de développement et la viabilité de la dette ; (iii) renforcer la mobilisation des recettes intérieures ; et (iv) apporter un financement adéquat pour l'adaptation aux crises. Le FMI et le Département Afrique visent à étendre davantage le renforcement des capacités aux États les plus fragiles et aux pays dont les besoins en renforcement des capacités ne sont pas satisfaits.

9. **L'AFW continue à apporter des solutions pratiques aux défis macroéconomiques de la région** à travers différentes modalités tels que les séminaires/webinaires régionaux, les stages d'études, les missions d'assistance technique et les ateliers de formation. Le programme d'activités de l'AF 2023 s'inscrit dans le cadre de la poursuite des objectifs stratégiques du Centre pour le Cycle IV de son financement, tel que décrit dans le Document Programme (2017).

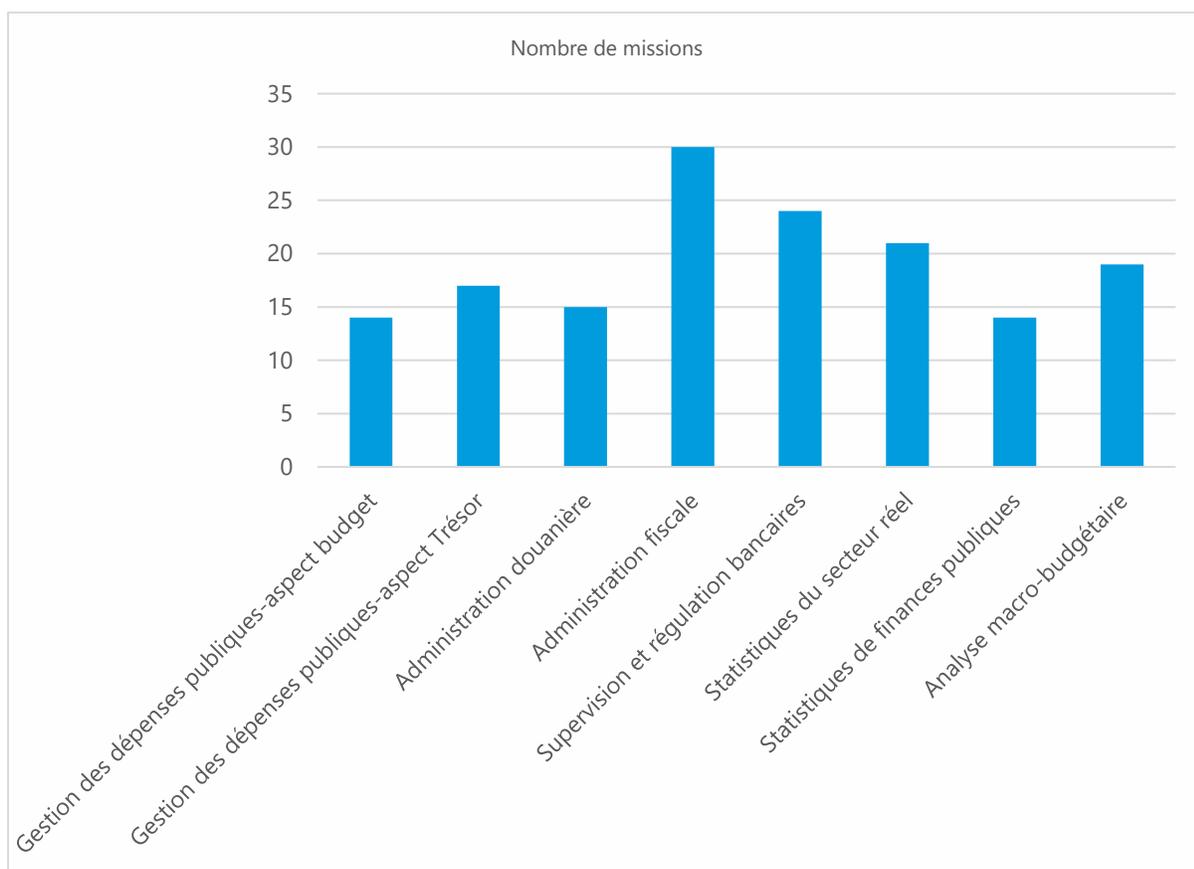
10. **L'AFW adapte les modalités pratiques de ses interventions pour prendre en compte les spécificités de chacun des pays.** Les pays du Sahel seront bénéficiaires de 34 pour cent des missions d'assistance technique. Dans le domaine de la mobilisation des recettes intérieures, certains pays tels que le Burkina Faso, le Mali, la Guinée, le Niger et le Togo bénéficient de plus de missions, de plus longues durées. Les organisations régionales bénéficieront de 13 pour cent des missions d'AT. La quasi-totalité des missions en supervision bancaire sera consacrée aux banques centrales, à savoir la BCEAO, la BCRG et la BCM.

11. **Le programme du Centre reste aligné sur les intérêts stratégiques des membres de l'AFW et a été établi en collaboration avec les administrations, les équipes pays du FMI et les partenaires de l'AFW.** Le Centre participera à des activités organisées par l'AFRISTAT, la Commission de l'UEMOA, et la Commission Économique pour l'Afrique. Le Centre collaborera aux activités de la GIZ dans le cadre des séminaires régionaux sur la conjoncture et les prévisions macroéconomiques dans les pays de l'Afrique de l'Ouest et des ateliers sur les meilleures pratiques de cadrage. L'AFW prendra part également aux réunions de l'Observatoire des finances publiques et du réseau de praticiens de l'UEMOA, participera aux appuis que le Département des Finances Publiques délivrera pour la mise en place des règles budgétaires dans l'espace UEMOA et continuera à assurer la collaboration avec les experts long terme des partenaires techniques présents dans plusieurs pays.

## 12. Le programme se caractérise par les éléments suivants :

- Il tient compte des progrès réalisés par les administrations bénéficiaires, des résultats atteints, et des demandes nouvelles de renforcement des capacités exprimées par les pays membres. Il s'inspire également du Cadre Logique Stratégique 2017-2023 du quatrième cycle de financement de l'AFW (Phase IV) couvrant la période de mai 2017 à avril 2023 et des orientations relatives aux différents programmes soutenus par le FMI ;
- Le programme de travail de l'AF 2023 se résume en 154 missions d'assistance technique, 14 séminaires/webinaires, dont 5 pourraient être organisés en présentiel, et 6 stages d'immersion. Des ateliers nationaux sont également prévus pour disséminer à un nombre plus large de cadres les formations dispensées durant les séminaires ou couvrir dans certains pays des thèmes spécifiques ;
- En termes de répartition des activités par domaine d'intervention, l'administration des revenus demeure le secteur ayant le plus grand nombre de missions (45), suivi par la gestion des dépenses publiques (31) et la supervision bancaire (24) (Graphique 4). Le programme prévoit au moins 10 missions d'AT pour chaque pays membres couvrant 154 objectifs et 174 jalons.
- Concernant la coopération avec d'autres institutions régionales, le Centre participera à des activités organisées par l'AFRISTAT, la Commission de l'UEMOA et la Commission Économique pour l'Afrique. Celles-ci couvriront des séminaires régionaux sur la mise en œuvre des Directives de l'UEMOA, la conjoncture et les prévisions macroéconomiques dans les pays de l'Afrique de l'Ouest et des ateliers sur les meilleures pratiques de cadrage ;
- De même, le Centre explorera les possibilités de synergie pour réaliser des formations avec l'Institut de formation du FMI pour l'Afrique (ATI), et l'Institut de renforcement des capacités du FMI (ICD) dans les domaines macroéconomiques et budgétaires généraux qui pourraient être utiles aux pays membres de l'AFW, ainsi que la possibilité d'organiser des webinaires sur des sujets allant de la dynamique de la dette aux prévisions immédiates ;
- Le programme comprend un volet sur le projet Gouvernance, masse salariale et blockchain ;
- Les détails du programme d'activités, notamment les objectifs poursuivis, les résultats attendus, les indicateurs de résultats, les jalons ou étapes remarquables et les ressources affectées aux activités sont fournis dans les annexes du rapport.

Graphique 4. Répartition des missions d'AT de l'AF 2023 par domaines



# I. RESULTATS DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE FOURNIE

13. Cette section décrit les activités conduites pour le compte des bénéficiaires de l'AT du Centre, présente les résultats obtenus au cours de l'AF 2022.

## A. Bénin

### Statistiques du secteur réel

14. **Les comptes nationaux du 13 au 17 septembre 2021.** La mission a fourni un appui sur les comptes nationaux trimestriels (CNT) 2017. Compte tenu des retards de livraison des résultats de la rétopolation détaillée, l'option d'étalonner les valeurs ajoutées (VA) en volumes directement avec des indicateurs de production a été retenue par l'Institut National de la Statistique et de la Démographie (INSTAD) pour ses publications des CNT. L'hypothèse à la base d'un étalonnage direct de la VA est la similarité des mouvements de la production, de la consommation intermédiaire (CI) et de la VA d'une branche. Les tests sur les taux de croissance de ces agrégats et des indicateurs n'ont pas permis de confirmer cette hypothèse. Aussi, la mission a encouragé les cadres de l'INSTAD à développer les étalonnages de la production et de la consommation intermédiaire (CI) afin d'améliorer le dispositif actuel. Le Bénin dispose de l'indice de la production industrielle et de l'indice du chiffre d'affaires qui sont utilisés pour les activités manufacturières et les services marchands. Les recommandations visent à mieux utiliser ces indices pour le mode de production formel. Pour la partie informelle, l'approche

des comptes annuels sera suivie à travers des méthodes de projection mécanique.

15. **Les comptes nationaux du 20 au 24 septembre 2021.** Les séries brutes et désaisonnalisées des comptes nationaux trimestriels (CNT) facilitent la formulation de politiques économiques. Elles permettent d'identifier les points de retournement du cycle économique pour la prise de décision tout en éclairant l'analyse économique et la surveillance du FMI. La mission a aidé l'INSTAD à identifier une dizaine de séries trimestrielles de valeur ajoutée brute (VAB) à désaisonnaliser sur la base des métadonnées fournies par l'INSTAD et des tests de saisonnalité. Les effets de jours ouvrables, mesurés avec un calendrier national, ne semblent pas être statistiquement significatifs. Un premier rapport de qualité a été proposé pour évaluer la qualité des ajustements. L'INSTAD mènera d'autres études pour compléter cette évaluation et étudier la stabilité des ajustements.

### Analyse macro-budgétaire

16. **Evaluation de la transparence des Finances publiques du 28 juin au 19 juillet 2021.** Le Centre a participé à la mission du Département des Finances publiques du FMI (FAD) d'évaluation de la transparence des finances publiques du Bénin. L'évaluation

porte sur 36 principes à travers trois piliers du Code : (i) l'information financière ; (ii) les prévisions financières et la budgétisation ; et (iii) l'analyse et la gestion des risques budgétaires. Globalement, le Bénin affiche de meilleurs résultats par rapport aux pays de niveaux de revenu et de capacité institutionnelle comparables ayant fait l'objet d'évaluation. Le Bénin a fait des progrès considérables en matière de transparence de la prévision financière et budgétaire, la plupart des pratiques étant satisfaisantes voire avancées. Plusieurs points forts méritent d'être soulignés : (i) le budget général de l'État couvre toutes les opérations de l'Administration centrale et la documentation budgétaire diffusée est exhaustive ; (ii) des perspectives macroéconomiques et macrobudgétaires sur trois ans encadrent la préparation du budget annuel. En revanche, les pratiques en termes d'analyse et de gestion des risques budgétaires sont mitigées. Toutefois, une démarche volontariste est affichée par les autorités en la matière avec la publication d'une déclaration sur les risques budgétaires annexée au projet de loi de finances 2021.

**17. Renforcer l'analyse des risques macroéconomiques du 3 au 12 novembre 2021.** La mission, conduite par l'AFW et FAD/FMI a permis de renforcer les capacités dans le domaine de l'identification et de la caractérisation des risques budgétaires au Bénin avec l'outil FRAT (Fiscal Risk Assessment Tool). L'outil a permis notamment d'assurer le succès de l'identification de quelques risques budgétaires choisis à titre d'exemple. Il a permis aussi d'évaluer les mesures d'atténuation mises en place. Les fonctionnalités de l'outil, notamment en termes de comparaisons internationales et de documentation autour des risques, ont également été passées en revue. Enfin, les travaux ont permis de questionner le dispositif

de gestion des risques budgétaires et d'identifier les pistes pour son amélioration.

### Gestion des dépenses publiques

**18. Définition d'une méthodologie d'intégration des éléments de rémunérations en nature dans la masse salariale du 2 au 15 novembre 2021.** La mission a effectué une analyse de différenciation de ce qui constitue véritablement un avantage en nature de qui ne l'est pas ainsi que d'une vue globale sur la structuration de la masse salariale. Elle a présenté les bonnes pratiques internationales et recueilli les suggestions des acteurs publics. La mission a co-construit des propositions pour le Bénin avec la Direction générale du budget et les différents ministères rencontrés lors de trois ateliers. Les recommandations incluent la mise en place d'une équipe projet, la construction d'une cartographie, le recensement des avantages en nature par ministère, la définition des règles de gestion ainsi que de la stratégie de mise en place des mesures, la construction des bases de données, l'utilisation des données pour construire les éléments budgétaires et le TOFE, et la préparation des systèmes informatiques supports.

**19. Appui à la transition à la comptabilité en droits constatés et patrimoniale (CDCP) portant sur la préparation du bilan d'ouverture (BO) de l'Etat prévu pour 2022 du 17 au 28 janvier 2022.** 2022 est une année marquante pour les réformes des finances publiques au Bénin avec le démarrage de l'exécution budgétaire en mode programme et pour la réforme comptable de l'Etat ; des avancées remarquables réalisées depuis le début 2020 avec l'adoption du nouveau référentiel comptable, le déploiement d'un système intégré de gestion des finances publiques

(SIGFP) adapté à la CDCP, la mise en place de la nouvelle organisation comptable (trésoriers ministériels, comptables matières), les inventaires des routes et d'autres actifs immobilisés (des dettes financières ; les restes à recouvrer sont en cours d'estimation). Cependant, afin de produire un bilan d'ouverture 2022 fiable (avril-juin 2022), selon les standards de la CDCP, les recommandations prioritaires sur le BO sont d'adopter la stratégie d'alimentation du BO à 5 ans préparé par la DGTCP (mars 2022) afin de communiquer sur les premiers états financiers (situation nette négative de l'Etat) ; d'accélérer le déploiement de la comptabilité des matières en la dotant d'un module de comptabilité des matières dans SIGFP, afin d'augmenter les actifs immobilisés portés au BO –2023 ; mettre en place une stratégie d'extension progressive du périmètre des actifs selon les enjeux financiers (à partir d'avril 2022) et mettre en œuvre les interfaces de comptabilité entre les applications informatiques des douanes, des impôts (nouvelle application IFE en cours de développement 2022), et la CAA et le SIGFP, afin de fiabiliser le bilan de l'Etat, concernant les restes à recouvrer et la dette financière (2023).

**20. Appui à la poursuite de la consolidation du compte unique du Trésor (CUT) et à l'amélioration de la gestion de la trésorerie du 4 au 15 avril 2022.** La mise en place du CUT progresse significativement avec i) l'élaboration et l'adoption, en juillet 2021, du manuel de procédures des opérations sur le CUT, ii) la mise en place, début janvier 2022, du comité technique chargé de la mise en œuvre de la stratégie de rapatriement au Trésor des fonds publics logés dans les banques commerciales, iii) la clôture effective de 79 comptes dans les banques commerciales par les comptables directs du Trésor, iv) la clôture du compte de

la DGI domicilié dans une banque commerciale par lequel transitaient, avant leur reversement sur le CUT, les recettes fiscales par télépaiement et, v) la finalisation, en cours, du projet de convention de partenariat avec la BCEAO sur la gestion du CUT et la convention avec les banques commerciales. Les principales recommandations relatives à la consolidation du CUT sont de poursuivre les rapatriements des soldes des comptes bancaires de l'administration et des collectivités locales conformément à la stratégie de mise en œuvre du CUT ; procéder à l'examen des 68 comptes du Trésor à la BCEAO pour clôturer ceux qui ne sont plus mouvementés ou qui font double emploi et transformer en sous comptes du CUT, ceux dont le maintien est nécessaire et dont les soldes seront nivelés quotidiennement sur le CUT ; équiper les postes comptables déconcentrés, pour l'envoi à l'encaissement des chèques scannés (système SICA UEMOA), afin d'améliorer les délais de leur mobilisation sur le CUT qui sont aujourd'hui d'environ 8 jours ; instituer le système de télépaiement directement sur le CUT, à l'instar de celui de la DGI, au titre des droits et taxes en Douane ; réviser, assainir et optimiser le circuit de versements au Trésor des recettes en douane pratiqué par la Société d'Exploitation du Guichet Unique du Bénin (SEGUB). Des progrès sensibles sont enregistrés également en matière de gestion de la trésorerie et les principales recommandations sont d'établir de meilleures pratiques de collaboration et de partage d'informations entre les parties prenantes à l'élaboration et au suivi du PT afin d'analyser les écarts entre prévisions et réalisations de flux de trésorerie ; de renforcer les compétences techniques du personnel aux techniques d'analyse des écarts, d'extraction des opérations d'ordre dans les prévisions, et de formulation d'une stratégie de gestion des

soldes de trésorerie ; de faire produire par les services d'assiette des prévisions base cash qui soient la meilleure estimation du futur probable en encaissements, plutôt qu'une simple actualisation d'objectifs de recettes et enfin de préparer la transition vers une véritable gestion active de la trésorerie en mettant en œuvre des actions afin de satisfaire les pré requis relevés (cf. rapport) .

### Statistiques de finances publiques

#### **21. L'appui du Centre a permis de poursuivre les travaux de production des SFP conformément aux normes et standards du MSFP 2014 du 19 au 30 avril.**

Ainsi, sous la houlette de la Cellule de suivi des programmes économiques et financiers (CSPEF) en charge du Secrétariat technique du comité Produit Intérieur Brut-Tableau des Operations Financières de l'Etat (PIB-TOFE), le Bénin a entrepris de produire les tableaux du cadre d'analyse minimum pour l'administration publique centrale budgétaire. Il s'agit du TOFE qui est régulièrement produit, et qui a fait l'objet d'un examen, de la situation des flux de trésorerie pour laquelle des modifications ont été apportées afin de

faciliter sa production, du bilan financier qui a fait l'objet d'une clarification des différents instruments financiers ainsi que l'identification des sources de données, et de la situation de la dette publique dont les travaux ont permis d'encadrer la production dudit tableau et d'élargir la couverture aux instruments financiers non gérés par la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA), il s'agit principalement des correspondants du Trésor et des restes à payer. A l'instar des autres pays de la sous-région, il subsiste la difficulté de disposer des informations relatives au secteur de la contrepartie au titre des émissions des titres publics.

#### **22. Elaboration de la situation consolidée de l'administration publique.**

Les avancées constatées dans le processus d'élargissement des statistiques de finances publiques aux autres sous-secteurs de l'administration publique notamment les unités extrabudgétaires, les collectivités locales et la sécurité sociale, permettent de projeter dans le courant de l'exercice budgétaire 2023, la production à titre expérimental du projet de TOFE consolidé du secteur de l'administration publique.

## B. Burkina Faso

### Administration douanière

**23. Renforcement de la gestion, du suivi et du contrôle des exonérations du 18 au 29 octobre 2021.** L'assistance technique fournie a permis d'évaluer la mise en œuvre des mesures recommandées par la mission de septembre 2020, notamment la mise en service du module de gestion et de suivi des exonérations dans SYDONIA WORLD, et a proposé son soutien pour le renforcement des

contrôles à la destination finale des marchandises exonérées. L'administration des douanes a poursuivi ses efforts et plusieurs avancées ont été réalisées dont : i) la mise en service complète du système informatisé de gestion des exonérations accompagnée de la formation des commissionnaires en douane et des commissionnaires en douane agréés ; ii) la modification des critères de sélection des

déclarations dans SYDONIA WORLD afin de faciliter les échanges et de réduire les contrôles immédiats ; iii) l'élaboration d'un plan d'actions et d'un programme de contrôle des exonérations et régimes suspensifs notamment, pour l'année 2021 ; iv) l'introduction dans la refonte en cours du code des douanes de nouvelles dispositions concernant les transactions privilégiées ainsi que la création de codes supplémentaires.

**24. Malgré ces progrès, certaines faiblesses subsistent dans le suivi et le contrôle des exonérations et des régimes suspensifs.** Compte tenu du nombre de transactions enregistrées, trop peu de contrôles a posteriori ont été effectués, malgré d'excellents résultats enregistrés en contrôle différé. La mission a proposé des actions complémentaires pour renforcer le suivi et les contrôles de ces régimes spécifiques.

#### Gestion des dépenses publiques

**25. Appui à la mise en œuvre de la comptabilité en droits constatés du 12 au 23 juillet 2021.** La mission avait pour objectif d'appuyer la mise en œuvre de la comptabilité en droits constatés et patrimoniale (CDCP), concernant son articulation avec la comptabilité des matières (CM), afin de fiabiliser l'actif du bilan de l'État sur les postes des immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et des stocks. Elle s'est déroulée conjointement avec la mission du Conseiller résident portant sur l'amélioration de la qualité comptable et la consolidation du compte unique du Trésor.

**26. Les travaux ont permis de proposer une démarche pour assurer une bonne articulation entre la CDCP et la CM, accompagné d'un projet de guide portant sur cette coordination.** Les recommandations formulées visent à instaurer

un cadre formel de concertation entre la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) en charge de la CDCP, et la Direction Générale des Affaires Immobilières de l'Etat (DGAIE) en charge de la CM, afin de planifier les travaux techniques à mener conjointement, à revoir et valider en atelier, puis à mettre en œuvre le projet de guide méthodologique d'articulation entre la CDCP et la CM proposé par la mission.

**27. Le projet de guide méthodologique d'articulation entre la CDCP et la CM proposé par la mission constitue un support à la mise en œuvre de la démarche.** Le plan détaillé du guide a été élaboré conjointement avec les autorités, et a donné lieu à une validation lors d'un atelier technique.

**28. Appui à la mise en place du contrôle interne comptable adapté à la CDCP – du 28 mars au 1<sup>er</sup> avril 2022 – Mission conjointe avec FAD portant sur la qualité comptable, l'appui au CUT et à la gestion de la trésorerie et la mise en place du CIC.** La mission a permis d'établir un projet de cartographie type pour deux processus comptables, à titre d'expérimentation et les capacités ont été renforcées sur le CIC. La démarche d'adaptation de l'existant en matière de CIC à la mise en place de la CDCP doit se poursuivre et s'amplifier en 2023 afin de renforcer la qualité et la transparence des comptes.

**29. Renforcement de la gestion des risques budgétaires du 22 novembre au 13 décembre 2021.** La mission a rencontré un large spectre d'acteurs pour (i) recueillir les besoins des administrations, (ii) connaître les pratiques actuelles de gestion des risques budgétaires et (iii) commencer à identifier les premiers éléments des risques budgétaires du

Burkina. Elle a effectué un atelier avec les autorités pour présenter l'outil d'évaluation des risques budgétaires (Fiscal Risk Assessment Tool – FRAT) et pour faire un retour d'expérience des risques budgétaires en Côte d'Ivoire. La mission a proposé des étapes pour la préparation de la première déclaration des risques budgétaire au Burkina. Les autorités travailleront à dresser le premier inventaire des risques budgétaire en utilisant l'outil FRAT dans les prochains mois avec l'appui de l'AFW.

**30. La mission de suivi sur la gestion des risques budgétaires du 22 au 31 mars 2022.** Elle a appuyé les autorités dans leur travail d'application de l'outil FRAT pour dresser le premier inventaire des risques macroéconomiques, des risques budgétaires liés au changement climatique et aux partenariats publics privés (PPP). Les autorités ont produit les éléments d'analyse pour la préparation de la première déclaration des risques budgétaire au Burkina qui est prévue dans les prochains mois avec l'appui de l'AFRITAC.

#### Statistiques du secteur réel

**31. Les comptes nationaux financiers du 25 octobre au 5 novembre 2021.** Les comptes financiers 2016 des secteurs institutionnels résidents et du reste du monde ont été préparés. L'Institut National de la Statistique et de la Démographie (INSD) poursuivra le rapprochement des capacités et besoins de financement (CBF) issus des comptes de capital et des comptes financiers d'ici décembre 2021. En 2016, des flux négatifs pour toutes les transactions financières, en particulier pour les dépôts, les prêts et les prises de participation ont été trouvés pour les institutions de microfinance. La mission a recommandé à l'INSD de travailler avec la Direction de la microfinance

pour revoir ces estimations. La quasi-totalité des données nécessaires à l'élaboration des comptes financiers 2017 ont aussi été traitées. Une première comparaison entre les CBF des comptes de capital et des comptes financiers a été entreprise. Cependant, les bilans des sociétés non financières doivent être examinés attentivement par l'INSD. L'INSD poursuivra l'équilibrage des matrices de Qui-a-Qui et le rapprochement entre les CBF des comptes de capital et financiers 2017 pour chaque secteur institutionnel d'ici mars 2022.

**32. Les comptes nationaux trimestriels du 21 février au 4 mars 2022.** La mission a poursuivi les travaux de mise en place d'un tableau des ressources et emplois (TRE) trimestriel dans le cadre du développement de l'approche demande des comptes nationaux trimestriels (CNT). L'INSD dispose d'une série des comptes nationaux annuels (CNA) incluant des TRE aux prix courants et en volumes aux prix de l'année précédente, et des CNT conformes au Système de comptabilité nationale 2008 (SCN 2008). L'utilisation d'un TRE trimestriel devrait renforcer la qualité des comptes nationaux. La possibilité de réconcilier l'offre et la demande par produit pour chaque trimestre permettra de renforcer la cohérence des statistiques économiques trimestrielles, et ainsi la qualité des outils statistiques assistant la prise de décision. Le Manuel des comptes nationaux trimestriels, édition 2017 du FMI (Manuel des CNT 2017) recommande l'utilisation du TRE trimestriel comme cadre de réconciliation des CNT.

#### Statistiques de finances publiques

**33. L'assistance du Centre permis au pays de produire régulièrement sur une base mensuelle le TOFE du sous-secteur de l'administration.** La prise en compte des

recommandations des missions antérieures par les compilateurs du TOFE a permis d'améliorer significativement la qualité du TOFE et l'actualisation de la table de passage par la prise en compte des opérations nouvelles. De même, le contact permanent entre l'équipe en charge de la compilation des statistiques et le conseiller régional en statistiques de finances publique de l'AFW, facilite en plus du suivi des recommandations, l'encadrement et le traitement des opérations financières de l'Etat.

**34. Au regard des avancées et des connaissances acquises du MSFP 2014, le Centre souligne que le Burkina peut migrer**

**au TOFE base MSFP 2014 et s'en servir pour le suivi du prochain programme économique et financier.** Il envisage organiser dans le courant de l'année fiscale 2022, un atelier national de formation des autorités du Burkina en charge de la conduite et du suivi du programme économique et financier.

**35. Relativement à la production de la situation consolidée du TOFE du secteur de l'administration publique, le soutien du Centre permet de projeter la faisabilité de cette opération au cours de l'année fiscale 2022.**

## C. Côte d'Ivoire

### Administration fiscale

**36. Appui à l'élaboration d'un plan stratégique de réforme de la DGI ivoirienne 2022-2025, du 7 février au 3 mars 2022.** La dernière évaluation TADAT (novembre 2021) avait confirmé le besoin pour l'administration fiscale de disposer d'un plan stratégique de réforme afin de définir, rationaliser et prioriser les réformes à conduire dans le moyen terme. L'AFW a participé à cette importante mission du Siège devant servir de socle à une redynamisation du processus de réformes afin de mieux relever les défis nouveaux auxquels font face les administrations fiscales modernes en prenant en compte les évolutions technologiques, organisationnelles et fonctionnelles nouvelles. Outre le besoin de reformer le système fiscal pour le rendre plus stable, juste et efficace et la nécessité d'une formulation de la politique fiscale renforcée, en matière d'administration fiscale le plan de réforme a été structuré autour des cinq axes

suivants : (i) promotion du civisme fiscal et du consentement volontaire à l'impôt, (ii) lutte contre la fraude fiscale et fiscalisation du secteur informel, (iii) Transformation numérique et utilisation massive des données, (iv) professionnalisation des agents et amélioration des conditions de travail et (v) amélioration du cadre de gouvernance et conduite du changement. L'élaboration et la finalisation du plan ont fait l'objet d'importants échanges itératifs entre la DGI et la mission dans la déclinaison des mesures et actions à conduire, l'identification des principaux risques à prévenir et des moyens et la définition de son calendrier de mise en œuvre.

### Gestion des dépenses publiques

**37. Renforcement de la capacité relative au processus de revue des rapports annuels de performance et de préparation de leur synthèse du 15 mars au 28 juin 2021.** Cet appui s'est inscrit dans le cadre de l'élaboration des projets de

rapports annuels de performance (RAP) et du rapport de synthèse par les ministères sectoriels et sous la supervision de la Direction du budget, en se calant sur le calendrier budgétaire des travaux, de manière à travailler sur des exemples pratiques et opératoires. La Côte d'Ivoire a basculé son système de gestion des finances publiques (GFP) en mode budget-de-programme au 1er janvier 2020, en cohérence avec les directives adoptées par l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA). C'est dans ce contexte que le budget de l'Etat de l'exercice 2020 a été élaboré, adopté et exécuté sous le format des Documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses, comprenant chacun un projet annuel de performance (PAP) constitué d'indicateurs de résultat mesurables par objectif de politique publique. Les ministères sectoriels ont bénéficié de formations et de canevas sur l'élaboration des RAP, une synthèse des RAP devant par ailleurs être annexées au projet de loi de règlement (PLR) de l'exercice 2020. L'exercice 2020 constitue ainsi le premier bouclage en mode budget programme et l'engagement dans une trajectoire de « chaînage vertueux » entre les PAP et les RAP.

**38. Cette mission s'est déroulée sous forme d'ateliers organisés à distance, contexte sanitaire oblige, entre le mois de mars et le mois de juin 2021 et tenus avec les représentants de l'équipe projet de la Direction du Budget.** La méthode appliquée a consisté dans un premier temps à rappeler les principes généraux de la démarche de production des RAP : ainsi ont été rappelés les principes de présentation des RAP, de format des objectifs et des indicateurs de performance, de justification des cibles et des résultats finalement constatés. Sur cette base et après un temps d'instruction internes aux services, les projets de RAP et de synthèse

ont été soumis à relecture critique. Différentes séances ont été dédiées à cette relecture critique, permettant de prendre en compte les observations formulées par la mission. L'occasion de ces séances de relecture a permis de faire des propositions de simplification, de clarification et de correction pour prise en compte immédiate dans les versions de RAP ou des propositions d'évolution de moyen terme, à faire valoir à l'occasion des prochains PAP/RAP. La mission a élaboré un plan d'actions succinct glissant sur les 4 prochains trimestres 2021-2022, pour la mise en œuvre des RAP et des prochains PAP.

**39. Renforcer le cadre applicable à la gestion des investissements publics du 25 octobre au 5 novembre 2021.** Cette mission virtuelle conjointe de l'AFRITAC de l'Ouest et du Département des Finances Publiques du FMI a porté sur trois domaines majeurs à fort impact potentiel sur la performance des investissements publics de la Côte d'Ivoire : (i) le renforcement du cadre institutionnel et organisationnel de gestion des investissements publics, (ii) l'amélioration de la gouvernance et de l'efficacité des partenariats public-privé (PPP), et (iii) tracer une voie pour mieux prendre en compte les coûts récurrents liés aux projets d'investissement. Des réunions avec les parties prenantes ainsi qu'un atelier sur les bonnes pratiques internationales, auquel ont participé plus de 40 responsables des principaux ministères (Ministère du plan et du développement, Ministère de l'économie et des finances, et Ministère du Budget et du portefeuille de l'État) ont permis à la mission d'élaborer des recommandations adaptées dans ces trois domaines, qui ont été largement appréciées par les autorités.

**40. Appui à la transition à la comptabilité en droits constatés et**

**patrimoniale - Amélioration de l'articulation de la CDCP et de la comptabilité des matières du 24 janvier au 4 février 2022.** La mission a appuyé la mise en œuvre de la comptabilité en droits constatés et patrimoniale (CDCP), en formulant des propositions pour améliorer son articulation avec la comptabilité des matières (CM) dans l'optique de l'initialisation du premier bilan d'ouverture (BO) de l'État. Elle a identifié 10 recommandations prioritaires afin de poursuivre la transition vers la CDCP amorcée en pratique depuis 2020, renforcer l'articulation avec la CM et préparer le premier BO, parmi lesquels les plus importantes sont :

- Promulguer le référentiel comptable de l'État, avant avril 2022 ;
- Établir un cadre de concertation formelle avec la Cour des comptes, en vue de préparer la future certification des comptes de l'État, d'ici juin 2022 ;
- Formaliser et adopter la stratégie de mise en œuvre de la CM, et l'articuler avec la feuille de route de la réforme comptable, d'ici juin 2022 ;
- Promulguer, en priorité, le projet de texte réglementaire relatif au seuil de patrimonialisation et finaliser ceux relatifs à la nomenclature détaillée des matières articulée avec le PCE, aux amortissements et au guide d'articulation entre la CDCP et la CM, avant la fin 2022 ;
- Accélérer les travaux de recensement et de valorisation du patrimoine, en priorisant le patrimoine à fort enjeu financier tel que les routes et infrastructures, de manière continue ;
- Formaliser la stratégie d'initialisation du BO 2023 et d'enrichissement progressif sur les années suivantes et lui conférer

une valeur réglementaire, en associant la Cour des comptes, d'ici le second semestre 2022.

### Statistiques de finances publiques

#### **41. Elaboration de la situation consolidée de l'administration publique et perspective d'élargissement des statistiques aux sociétés publiques selon le Manuel de statistiques de finances publiques 2014 du 28 septembre au 1<sup>er</sup> octobre, et du 11 au 15 octobre 2021.**

L'assistance du Centre a permis de constater des progrès notables ces quatre dernières années dans le processus de migration des statistiques de finances publiques de la Côte d'Ivoire aux normes et principes du MSFP 2014. En effet, la Côte d'Ivoire produit régulièrement depuis 4 ans le TOFE de l'administration centrale budgétaire et a entamé l'élargissement aux autres sous-secteurs de l'administration publique. Ainsi, la Côte d'Ivoire élabore les TOF de l'administration centrale budgétaire, de la sécurité sociale, des collectivités territoriales et des unités extrabudgétaires. Il est bon de souligner que le sous-secteur des unités extrabudgétaires, anciennement délimité aux établissements publics nationaux, est progressivement élargi aux autres unités du secteur publique n'ayant pas d'activités marchandes.

**42. Les autorités ivoiriennes produisent via le comité SFP, depuis 2019, des versions expérimentales annuelles de la situation consolidée du TOFE de l'administration publique.** L'appui du Centre a également permis de débiter les travaux de sectorisation des unités du secteur public d'une part et de mettre à la disposition des compilateurs de SFP, un outil pour la production du TOFE des sociétés publiques d'autre part. Ainsi, à moyen terme, il est

projeté la production de la situation des transactions du secteur public.

**43. En outre, les avancées constatées ces dernières années, ont permis d'entamer l'intégration des opérations non monétaires dans les statistiques de finances publiques.**

#### Analyse macro-budgétaire

**44. Approfondir l'analyse et les prévisions conjoncturelles du 18 au 26 novembre 2021.** La mission a relevé certaines avancées dans la mise en œuvre des recommandations des précédentes missions. En particulier, la DPPSE a entamé les analyses des tendances des séries conjoncturelles. La formation a consisté en un rappel et à l'approfondissement et la mise en application des notions abordées lors du précédent séminaire à savoir : (i) l'importation des données, (ii) la production de graphiques,

(iii) la désaisonnalisation en appliquant la méthode X13, (iv) l'analyse et l'interprétation des résultats, (v) l'exportation des résultats de la désaisonnalisation et (vi) la création d'un calendrier spécifique. Les différents points ont fait l'objet de travaux pratiques.

#### Statistiques du secteur réel

**45. Les comptes de secteurs institutionnels du 11 au 22 avril 2022.** La mission d'assistance technique de l'AFW en comptabilité nationale, auprès de l'Institut National de la Statistique (INS), a fourni une formation aux comptables nationaux ivoiriens dans l'élaboration des comptes des secteurs institutionnels. L'équilibrage des opérations du champ du TRE et celui des matrices de qui-a-qui (MQQ) pour les opérations de répartition et les opérations financières permettent de générer le tableau des comptes économiques intégrés (TCEI). Ces travaux d'équilibrage ont fait l'objet de la formation.

## D. GUINEE

#### Administration douanière

**46. Appui au renforcement de la fonction d'évaluation des biens du 16 au 27 aout 2021.** La mission a porté sur l'appui au renforcement de la fonction d'évaluation des biens et la finalisation de l'opérationnalisation des outils d'aide à la décision pour la mise en œuvre de la valeur transactionnelle. L'évaluation des mesures préconisées est positive mais peut être améliorée. La Direction Générale des Douanes (DGD) s'est efforcée de mettre en œuvre plusieurs mesures : (i) Le Comité de Pilotage et de Suivi a tenu des réunions de travail pour piloter la stratégie adoptée en novembre 2019 ; (ii) la Value Unit a

commencé à exercer pleinement ses responsabilités ; (iii) en termes de revenus, les résultats obtenus pour les cinq produits, sous réserve de l'application systématique de la valeur transactionnelle, sont encourageants ; (iv) la Douane a engagé des efforts dans la gestion automatisée des risques ; (v) les services de l'APC ont également investi dans la maîtrise de la fonction d'évaluation ; (vi) le programme de formation est sur la bonne voie malgré des ressources limitées ; (vii) les mesures relatives au volet communication ont été globalement prises en compte ; (viii) la rétroaction du secteur privé sur l'application efficace de la valeur de transaction est positive.

**47. Cependant, des marges d'amélioration existent encore pour consolider et compléter la stratégie de renforcement de la fonction d'évaluation en douane :** (i) Les agents des douanes doivent encore faire des efforts pour optimiser les rapports d'audit, (ii) l'évaluation des performances des agents des douanes et des bureaux pilotes a été retardé, (iii) l'absence de sanctions pour les violations de l'évaluation en douane est très préjudiciable au respect des valeurs déclarées et à une mobilisation plus efficace des recettes budgétaires, et (iv) les outils d'appui à l'application de la loi ne sont pas encore disponibles.

#### Administration fiscale

**48. Mission du Département des finances publiques (FAD) du FMI du 28 avril au 12 mai 2021.** La mission s'inscrivait dans le cadre de la mise à jour de la stratégie de réforme de la DGI, compte tenu des nouvelles ambitions de développement du pays et du contexte pandémique actuel. Elle a permis de constater les progrès accomplis depuis la mission FAD de 2018, notamment l'adoption d'un texte organique conforme aux standards, avant la transformation de la Direction nationale des impôts en Direction générale, puis la désignation de nouveaux responsables sur la base de ce cadre rénové, la promulgation du nouveau Code général des impôts et du Livre des procédures fiscales, l'opérationnalisation des téléprocédures et la mise en production de la première version du module informatique de gestion. Sur le segment des opérations fiscales, le nombre de grands contribuables fidélisés a progressé de 20 pour cent et celui des moyens contribuables a triplé sur la période. Une commission d'admission en non-valeurs des cotes irrecouvrables a été créée pour faciliter l'apurement des arriérés fiscaux. Malgré ces progrès, d'importantes marges restent à

réaliser pour atteindre les objectifs d'une modernisation intégrale de la DGI et la maîtrise du système fiscal. À titre d'illustration, les cadres récemment nommés sont peu outillés au pilotage et doivent surmonter des contraintes logistiques.

De nombreux sous-traitants miniers refusent de se soumettre aux formalités de fiscalisation, le contrôle fiscal reste faible et la gestion des arriérés demeure un défi. Enfin, le poids des exonérations et les pratiques de prix de transfert érodent les recettes fiscales issues du secteur minier. Au regard de ces défis, une nouvelle stratégie de modernisation a été discutée avec les autorités. Elle est bâtie autour de la consolidation des capacités du nouveau staff, afin de mieux porter les réformes et le pilotage des missions, l'exploitation optimale des acquis de la digitalisation, le renforcement des opérations fiscales et la refondation de la gestion fiscale du secteur minier.

**49. Appui à la mise en œuvre du texte organique et à la gestion informatisée des opérations fiscales du 30 août au 17 septembre 2021.** La mission a permis de constater deux avancées importantes dans la mise en œuvre du plan de réforme de la Direction générale des impôts (DGI). Les responsables désignés en mars 2021 sur la base du nouveau texte organique soutenu par le Centre sont ainsi rentrés en activité et la première version du module de gestion des contribuables du logiciel SAFIG a été mise en service, après le déploiement en septembre 2020 de la plateforme des téléprocédures. Néanmoins, des marges de progression importantes restent à réaliser par les directeurs centraux pour assimiler les principes de pilotage d'une administration fiscale moderne. Par ailleurs, l'engouement des agents pour le SAFIG ne suffit pas à dissimuler l'absence d'outils de suivi et de contrôle interne, le déficit de gouvernance du

projet et les ajustements à opérer pour permettre à ce logiciel d'adresser les risques que constituent entre autres les 85 pour cent des immatriculés refusant de se soumettre aux formalités de fiscalisation, la hausse de 29 à 39 pour cent des déclarations non-utiles des grandes entreprises et celui de leur stock d'arriérés de 12 pour cent. Compte tenu de ces défis, un projet d'instruction simple, décrivant le nouveau cadre de gestion de la performance imposé par le texte organique a été préparé, ainsi qu'un plan pluriannuel de renforcement du pilotage et un extrait du futur fascicule « Texte organique : mode d'emploi ». Pour optimiser l'utilisation de SAFIG, une « matrice de suivi des tâches » a été proposée aux agents et des solutions ont été conçues pour résoudre 6 défis à court terme. À la demande des autorités, un plan de redressement du contrôle fiscal a été préparé. La stratégie de collaboration avec les autres partenaires assistant la DGI a été discutée. Enfin, un nouveau cadre de concertation restreint a été expérimenté avec les Directeurs généraux. Il a permis de bâtir une « feuille de route » dont les priorités sont (i) la finalisation de l'instruction sur la performance, (ii) le déploiement des plans de renforcement du pilotage et (iii) de contrôle fiscal, ainsi que (iv) la réactivation de la gouvernance du projet d'informatisation.

**50. Réforme du texte organique et renforcement de la gestion des opérations fiscales de la Direction générale des impôts du 17 au 28 janvier 2022.** La mission visait 3 objectifs : (i) mettre à jour le texte organique de la DGI, (ii) concevoir un plan de mobilisation des recettes (PMR) à court terme et (iii) poursuivre le soutien au projet d'informatisation. La mission a apprécié la détermination du nouveau Directeur général des impôts, qui souhaite actualiser le texte organique compte tenu de la transformation de l'ex-Direction nationale des impôts en

Direction générale, puis accélérer la mobilisation des recettes, notamment en capitalisant les premiers acquis du logiciel SAFIG. Cependant, aucune stratégie n'a été définie pour atteindre les ambitieux objectifs internes assignés aux services et l'appropriation du SAFIG se heurte toujours à la fragilité de l'infrastructure et de l'internet, ainsi qu'au déficit d'ordinateurs et aux retards dans l'exploitation des précédentes recommandations.

**51. Plusieurs livrables ont été coproduits avec les services, afin de soutenir les ambitions des autorités et corriger les lacunes notées par la mission.** D'abord, un nouveau projet de texte organique a été préparé. Celui-ci préserve les précédents acquis (distinction entre missions de conception et opérationnelles, services de pilotage robustes, etc.), tout en introduisant des innovations qui devraient renforcer l'équipe de commandement, revaloriser les ressources humaines, puis consolider l'analyse risque et les services territoriaux. Ensuite, un plan de mobilisation des recettes (PMR-2022) a été élaboré. Son ambition est d'adresser les 6 risques d'incivisme fiscal que subit la DGI, entre autres en relevant de 30 pour cent le nombre de contribuables fidélisés et en portant à 50 pour cent celui des contributions TVA utiles. Enfin, des feuilles de route et des nouvelles spécifications ont été définies pour revitaliser l'informatisation. Des concertations ont été organisées avec les partenaires intervenant dans le domaine de la mobilisation des recettes. Elles ont permis de partager les conclusions de la mission et de clarifier les possibilités de financement du projet d'informatisation.

**52. Appui à la mise en œuvre du plan de mobilisation des recettes 2022 et du projet d'informatisation du 4 au 15 avril 2022.** La mission visait à (i) évaluer les

premiers résultats du plan de mobilisation des recettes (PMR-2022) mis en place en janvier 2022, (ii) proposer du soutien aux services et (iii) assister la DGI dans le suivi des corrections du logiciel SAFIG préconisées par l'AFRITAC de l'Ouest. Plusieurs initiatives positives du management de la DGI ont été saluées, notamment la mise en place d'un comité chargé de la segmentation des contribuables, l'intensification des enquêtes ayant permis de dénicher plus de 200 défaillants délocalisés, l'organisation des premières concertations entre les membres de l'équipe du projet d'informatisation et les études entamées pour corriger les lacunes de l'internet de la DGI.

**53. Néanmoins, faute de statistiques suffisantes, l'évaluation quantitative du PMR-2022 n'a pas été possible.** La mission a donc procédé à son évaluation qualitative, ce qui a permis de recenser de nombreux facteurs d'empêchement de la mobilisation des recettes, susceptibles de perturber l'atteinte des objectifs de 2022 : (i) retard accusé dans l'implémentation des sanctions contre les contribuables inciviques, (ii) longueur excessive des délais de procédure, (iii) absence de contrôle interne des risques informatiques, (iv) méconnaissance de la procédure « des axes de recherche » lors des contrôles fiscaux externes, (v) déficit de suivi des avis de mise en recouvrement dans les services du receveur spécial et insuffisance de pilotage des plans de recouvrement par les receveurs secondaires et (vi) configuration encore insuffisante des modules d'assiette et de recouplement du logiciel SAFIG.

**54. Plusieurs actions ont donc été menées par la mission pour aider la DGI à corriger ces insuffisances et accroître les perspectives de succès de son PMR-2022.** D'abord, une concertation spéciale autour de la stratégie de lutte contre l'incivisme fiscal a

été organisée avec ses hauts responsables et ceux du cabinet du ministre du budget. Ensuite, un plan d'assainissement du fichier dans SAFIG a été conçu et le comité de suivi de ce travail a été organisé. Des séances de coaching des vérificateurs ont par ailleurs été animées, ainsi que des travaux d'analyse des risques de recouvrabilité des restes à recouvrer. Enfin, les corrections les plus urgentes de SAFIG ont été discutées avec l'équipe-projet et le prestataire, ainsi que les missions du futur responsable chargé de promouvoir l'utilisation de cet outil auprès des agents.

### Gestion des dépenses publiques

**55. Appui au renforcement de capacités en comptabilité générale de l'Etat des comptables supérieurs de l'Etat et de leurs collaborateurs du 28 mars au 8 avril 2022.** A la demande du Ministre chargé des finances, la mission visait à renforcer les capacités en comptabilité en droits constatés et patrimoniale (CDCP) des personnels de la Direction générale du trésor et de la comptabilité publique (DGTCP) nouvellement nommés, en vue d'assurer la transparence et la reddition des comptes dans le cadre de l'informatisation de la comptabilité générale de l'Etat. D'une durée de 5 jours pour une centaine de personnes, soit les comptables supérieurs de l'Etat et leurs principaux collaborateurs, cette formation en CDCP a fait l'objet de 19 modules de formation allant des rappels sur l'organisation comptable, les principes et normes comptables, la comptabilisation des principales opérations de recettes et de dépenses, la centralisation et la production des comptes annuels, la situation journalière des disponibilités, et des conseils pratiques en vue du démarrage de l'application de comptabilité. Basée sur les manuels de procédures comptables et appuyée par des exercices pratiques, cette

formation en comptabilité a permis également de préparer les équipes à la mise en place du futur logiciel de comptabilité générale de l'Etat prévue pour le second semestre 2022.

### Statistiques du secteur réel

**56. Les comptes nationaux 2019 et 2020 du 13 au 29 décembre 2021.** Les estimations des comptes nationaux annuels (CNA) pour 2019 ont été améliorées à l'aide de données mises à jour sur les états financiers des entreprises et les statistiques financières des administrations publiques. Les données sources disponibles ont été collectées et traitées pour estimer une version provisoire des CNA 2020 selon le système de comptabilité nationale 1993. Certaines estimations restent provisoires, par exemple, la production en volume du secteur minier artisanal, basée sur des hypothèses concernant la porosité des frontières car une enquête sur la production fait toujours défaut, et l'utilisation de méthodes d'approximation pour dériver la production des entreprises comme la collecte et la préparation des comptes sociaux étaient toujours en cours. L'évolution du chiffre d'affaires annuel des entreprises a été utilisée comme indicateur de la production à prix courants.

**57. La mission a fourni une formation approfondie sur les aspects pratiques du processus de compilation CNA avec l'outil simplifié d'élaboration des CNA développé sous MS-EXCEL.**

**58. Concernant l'élaboration des nouvelles séries des comptes nationaux**

**utilisant le *Système de comptabilité nationale 2008 (SCN 2008)*, la mission s'est concentrée sur le suivi des recommandations pour l'amélioration du système d'information statistique notamment pour l'agriculture, l'élevage, la pêche et les mines.** De plus, les données sources préparées par l'ONS ont été examinées pour les rendre conformes au *SCN 2008*.

**59. Outre ses efforts pour publier des séries du PIB en temps opportun, l'INS devrait intensifier la préparation de toutes les données sources pour le changement de base conformément aux recommandations du *SCN 2008*.**

L'assistance à l'INS dans l'exercice de rebasage du PIB devrait être renforcée au cours de l'exercice 2022 pour accélérer la mise en œuvre du projet.

**60. Les comptes nationaux selon le *SCN 2008* du 21 février au 30<sup>1</sup> avril 2022.** La mission a fourni un appui à l'INS de la Guinée au rebasage des comptes nationaux annuels (CNA). Avec l'INS, la mission a contribué à la préparation des données sources disponibles pour l'élaboration de la nouvelle année de base 2018 des comptes nationaux sous le *SCN 2008*. Le traitement des données d'enquêtes disponibles pour l'élaboration des CNA a couvert l'enquête nationale sur l'emploi et le secteur informel (ENESI) de 2018, l'enquête harmonisée sur les conditions de vie des ménages (EHCVM) de 2018/2019, ainsi que l'enquête sur les institutions sans but lucratif au service des ménages (ISBLSM) de 2019. A l'étape actuelle, le traitement des

---

<sup>1</sup> Il s'agit d'une mission sur un terme plus long (trois mois de travail) à raison de deux jours de travail par semaine, à la demande des autorités de la République de Guinée, afin de permettre un meilleur renforcement des capacités du personnel et donner suffisamment de temps pour la collecte

et la préparation des données sources nécessaires à l'élaboration des CNA. La mission a connu un décalage et s'est tenue finalement sur la période allant du 24 février 24 mai 2022

données sources administratives a concerné la finalisation des données sources sur la Banque Centrale de la République de la Guinée (BCRG). La formation délivrée aux comptables nationaux est essentiellement pratique avec les travaux de préparation des sources et la transposition des données économiques dans le langage de comptabilité nationale du logiciel de travail les aspects spécifiques liées au *SCN 2008* (production non marchande de la Banque Centrale, traitement des ISBLSM, etc.) ainsi que la prise en compte des aspects techniques liées au traitement des données d'enquêtes : apurement des données, préparation de la matrice de l'emploi, différences conceptuelles entre la consommation finale des enquêtes ménages et la CF des ménages dans les comptes nationaux (loyers imputés, coût d'usage versus coûts d'achat des biens durables).

#### Supervision et restructuration bancaires

**61. Banque centrale de la République de Guinée (BCRG) – Réglementation et supervision bancaires, exigences de fonds propres des banques du 14 au 25 juin 2021.** La BCRG est engagée dans une démarche générale de révision du cadre réglementaire applicable aux établissements de crédit présents en République de Guinée, et vise tout particulièrement à l'adoption des standards internationaux définis par le Comité de Bâle pour le Contrôle bancaire et connus sous l'appellation générique Bâle II / Bâle III. Dans cette perspective, la mission, réalisée à distance sous la forme d'un atelier collaboratif, a examiné les conditions dans lesquelles les textes bâlois concernant la définition des fonds propres des banques ou le calcul des exigences de fonds propres pourraient être transposés dans le cadre réglementaire local.

**62. Capitalisant sur les résultats obtenus lors de précédentes interventions, la mission a permis de finaliser une définition des fonds propres respectueuse des principes internationaux et a permis d'avancer significativement sur les sujets de calcul des exigences de fonds propres, lesquelles devraient à l'avenir adresser l'ensemble des risques usuels dans ce domaine (risque de crédit, risque opérationnel et risque de marché).** A l'issue de la mission, un avant-projet d'Instruction a été rédigé, lequel devra être revu lors d'une prochaine mission et complété sous l'angle du reporting pour pouvoir, ensuite, être soumis pour consultation à la profession bancaire. Dans le même temps, un point d'étape a été réalisé quant à l'avancée du projet d'adoption de la norme comptable internationale IFRS9, lequel se déroule suivant le calendrier prévu.

**63. BCRG – Implémentation de la norme comptable internationale IFRS 9 et du calcul de pertes de crédit attendues, du 25 au 29 octobre 2021.** Dans le cadre de sa participation à la Zone monétaire d'Afrique de l'Ouest, laquelle conduit à une harmonisation des cadres réglementaires au sein de la zone, la BCRG conduit un projet d'implémentation de la norme comptable internationale IFRS 9, qui concerne les principes de comptabilisation des instruments financiers, en ce compris les éventuelles dépréciations associées. Une première mission, réalisée en mars 2021, avait permis de formaliser de premiers projets de textes. Sur cette base, une consultation des banques guinéennes a été organisée dont les résultats ont été analysés lors de cette mission de suivi, réalisée de manière virtuelle du 25 au 29 octobre 2021. La mission a permis de revoir les projets de textes à l'aune des commentaires émis par la profession bancaire, ainsi que d'analyser l'état de préparation des banques dans la perspective d'une implémentation de la norme

au 1<sup>er</sup> janvier 2023. A cet égard, une majorité d'établissements guinéens appartiennent à des groupes recourant d'ores et déjà au référentiel IFRS et devraient pouvoir, avec l'appui de leur groupe, mettre en œuvre cette réforme ; les autres établissements, de taille réduite, devront vraisemblablement utiliser les possibilités de simplification prévues par la norme. Les modalités d'accompagnement des banques ont également été définies, au travers de fiches individualisées. Enfin, un point a été fait sur l'avancement des travaux relatifs à la mise en œuvre de la réforme du ratio de solvabilité.

**64. BCRG – Supervision et régulation financières du 4 au 8 avril 2022.** L'objectif de cette mission était de poursuivre les travaux engagés au regard de la révision de la définition des fonds propres et des modalités de calcul des exigences de solvabilité. En effet, les missions précédentes ayant permis de jeter les bases d'une réforme, les deux projets d'instructions, préparés avec l'assistance de l'AFW, ont été soumis par la BCRG à la profession bancaire ainsi qu'un questionnaire d'étude d'impact. L'analyse des réponses à l'étude d'impact et à la consultation de la profession bancaire, qui constitue l'objet de la mission, devait permettre de valider le contenu des projets d'instructions et de calibrer définitivement les méthodes de calcul du ratio, comme cela avait été fait pour IFRS 9. L'analyse des réponses des banques a conduit à revoir certains articles du projet d'instruction relative au calcul des exigences de fonds propres, notamment afin de clarifier certains points tels que le traitement de l'hors-bilan ou des garanties. De fait, de multiples erreurs ont été identifiées dans le service du nouveau modèle

d'état prudentiel et toutes les banques n'ont d'ailleurs pas répondu à l'enquête de la BCRG. Dans cette perspective, il a été proposé de réaliser rapidement une nouvelle mission, dès le début de l'année fiscale, afin de pouvoir appuyer la BCRG dans ses échanges avec la profession bancaire.

### Statistiques de finances publiques

**65. Migration des statistiques de finances publiques aux normes du MSFP 2014 du 22 juillet au 9 août et du 21 mars au 1<sup>er</sup> avril.** L'appui du Centre au cours de cette année fiscale s'est traduite par trois missions formelles à distance et l'organisation de séances techniques additionnelles hebdomadaires durant les mois de décembre 2021 à janvier 2022. Ainsi, au terme de l'année fiscale 2022, le centre a mis à la disposition des autorités de la Guinée, un outil pour la production automatisée du TOFE base MSFP 2014, de l'administration publique centrale budgétaire. Il a été admis en collaboration avec les autorités, de la tenue de séances techniques additionnelles visant à éprouver l'outil sur la base d'une double commande afin dans une perspective de finalisation du processus de migration dans le courant du premier semestre de l'exercice fiscale 2023.

**66. Le maintien du dynamisme enclenché dans le processus de migration, laisse optimiste le centre qui projette la migration des statistiques de l'administration publique centrale budgétaire en début d'année 2023.**

## E. Guinée-Bissau

### Administration douanière

**67. Renforcement de la surveillance douanière du 25 octobre au 5 novembre 2021.** L'objectif de cette mission était d'une part, (1) d'évaluer la capacité des structures administratives douanières existantes à assurer la couverture des missions assignées à la fonction « surveillance », et d'autre part, (2) d'évaluer les moyens et les types de formation requis par les services d'inspection douanière.

**68. La mission a d'abord travaillé avec un groupe d'une vingtaine de personnes représentant toutes les structures impliquées, pour la plupart, dans la lutte contre la fraude (port, aéroport, frontières terrestres et intérieur du pays).** Un atelier portant sur une étude de cas sur la surveillance douanière en Guinée-Bissau a été organisé. Une formation sur la catégorisation des infractions douanières en cas de contentieux a également été dispensée, sur la base du projet de code des douanes en attente d'approbation, qui a été réalisée avec l'appui du FMI.

**69. Après une description de la capacité et des résultats actuels de la surveillance douanière, la mission a proposé un certain nombre de réformes et de mesures pour améliorer l'efficacité des unités douanières, selon quatre axes.**

### Administration fiscale

**70. Accompagnement des autorités Bissao-guinéennes dans la mise en œuvre d'un « paquet fiscal » du 21 février 2022 au 31 mars 2022.** A la suite de l'adoption par le gouvernement de la Guinée-Bissau d'un « paquet fiscal » comprenant plusieurs

dispositions nouvelles, le département des finances publiques du FMI (FAD) et l'AFRITAC ont fourni un accompagnement sous la forme d'une assistance technique pour aider à la mise en œuvre de ce dispositif en réponse à une demande des autorités. Ce « paquet fiscal ambitieux comprend l'adoption du nouveau Code Général des Impôts (CGI), un texte de loi encadrant les sanctions fiscales (TPR), l'adoption de la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA), un dispositif pour les Droits d'Accise (TE) et un nouveau code des douanes. L'assistance technique fournie était destinée à aider la Direção-Geral de Contribuições e Impostos (DGCI) à définir une stratégie pour renforcer la compréhension du nouveau dispositif tant pour les agents du fisc que les contribuables. Les objectifs de cette assistance technique à distance étaient : (i) d'aider à identifier les fonctionnaires du fisc devant faire partie d'une équipe de formateurs chargée d'encadrer les sessions de formation pour l'ensemble des acteurs fiscaux, (ii) de renforcer les connaissances de cette équipe sur le nouveau dispositif législatif et (iii) soutenir la préparation des sessions de formation. Il est à noter que la Banque mondiale a accepté de financer des sessions de formation supplémentaires dans le pays.

### Gestion des dépenses publiques

**71. Renforcer la qualité des documents de programmation pluriannuelle de dépenses (DPPD) du 13 au 26 octobre 2021.** La mission, conjointement réalisée avec le conseiller résident en analyse macro-budgétaire, a examiné l'état des lieux en matière de développement d'une approche budgétaire pluriannuelle et élaboré un guide DPPD. Elle a pu en discuter avec les ministères centraux et cinq ministères

sectoriels (de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur ; de l'infrastructure, de l'habitat et de l'urbanisme ; de l'agriculture et du développement rural ; des ressources naturelles et de l'énergie ; et de la santé publique). La mise en place des DPPD implique un grand nombre d'acteurs. Il est nécessaire de procéder par groupes de ministère pour en garantir un pilotage effectif et développer un processus d'apprentissage par l'expérience. Une première vague (cinq ministères) commencerait la préparation des DPPD en 2022 pour produire un DPPD 2023-2024 à titre de test. La deuxième vague engagerait la production des DPPD en 2023 et une troisième vague en 2024. La mission a proposé un calendrier 2021 – 2022 pour les travaux immédiats ainsi qu'une stratégie 2022 – 2026 sur les réformes relatives à la programmation pluriannuelle dans l'optique de la mise en œuvre du budget en mode programme en Guinée-Bissau.

**72. La mission de suivi du 19 avril 2022 au 6 mai 2022.** Elle a été réalisée conjointement avec le conseiller résident en analyse macro-budgétaire, en se focalisant sur l'élaboration du document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle (DPBEP) 2023-2025.

**73. Appui à la mise en œuvre du compte unique du Trésor du 8 au 19 novembre 2021.** La mission a fait le point sur les développements récents vers la mise en œuvre du compte unique du Trésor (CUT) et la consolidation progressive des flux de recettes et de dépenses dans le cadre du CUT, et a fourni des conseils supplémentaires sur les prochaines étapes. Au nombre des progrès réalisés dans la mise en œuvre du CUT, nous avons :

- L'inventaire des comptes bancaires publics et leur catégorisation est en cours

de finalisation (novembre, données provisoires) ;

- Le Trésor dispose d'un compte de règlement ouvert dans les livres de la BCEAO, supportant les opérations de compensation automatisées du CUT ;
- La DGTCP finalise sa participation au système automatisé de transfert et de règlement avec la BCEAO (STAR UEMOA). STAR devrait être opérationnel au premier trimestre 2022 à la DGTCP. Les recommandations pour mettre en œuvre le CUT sont basées sur l'application du cadre juridique de la gestion des finances publiques de l'UEMOA : obligation de déposer des fonds publics au sein du CUT pour l'État (ministères et services), les entités administratives publiques et les entités locales. La mission a proposé 3 grandes étapes pour aboutir au CUT :
  - Étape 1 : consolider l'ensemble des recettes de l'État sur le CUT et exécuter les dépenses du CUT (fin 2022), avec fermeture progressive des comptes bancaires des ministères de tutelle et des autres administrations de l'État (jusqu'en juin 2023) ;

Les étapes 2 et 3 sont conditionnées au respect des prérequis relatifs à la fiabilité du plan de trésorerie, du cadre juridique, organisationnel et comptable des entreprises publiques non commerciales (EPA), des entités locales et de la gestion financière des projets des bailleurs :

- Étape 2 : étendre le champ d'application du cadre du CUT aux entreprises d'État non commerciales (EPA) et aux entités locales, fin 2024 ;
- Étape 3 : Étendre la portée du CUT aux projets des donateurs, en coordination avec les donateurs, fin 2025.

## Statistiques du secteur réel

### 74. Les comptes nationaux annuels (CNA) 2018 du 13 au 29 septembre 2021.

Les comptes nationaux annuels (CNA) définitifs 2018 ont été finalisés et les estimations provisoires des CNA 2019 améliorées. Les tableaux de publication des comptes nationaux 2018 et 2019 ont été mis à jour.

La mission a recommandé à l'INE d'examiner, valider et publier les résultats des CNA 2018-2019 dans ses délais les meilleurs.

L'élaboration ponctuelle des CNA reste aussi un défi pour l'Instituto Nacional de Estatística (Institut Nationale de la Statistique – INE).

Ainsi, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour la compilation des CNA définitifs 2019 et provisoires 2020. D'une manière générale, les capacités techniques et institutionnelles du système statistique national devraient être renforcées afin de garantir la disponibilité des données sources nécessaires à l'élaboration des CNA. En particulier, les statistiques d'entreprises, doivent être améliorées pour un meilleur suivi du secteur des sociétés non financières et financières. Le renforcement des effectifs et de la capacité technique de l'équipe des CNA doit être poursuivi.

### 75. Les comptes nationaux trimestriels du 6 au 10 décembre 2021.

La mission a appuyé à distance l'INE de la Guinée-Bissau dans l'élaboration des comptes nationaux trimestriels (CNT). Elle a aidé à élaborer une feuille de route pour l'introduction des CNT. La mission a recommandé à l'INE de renforcer les moyens humains et financiers alloués à l'INE notamment à la comptabilité nationale et aux statistiques structurelles d'entreprises. L'élaboration des CNT repose sur la disponibilité des comptes nationaux annuels (CNA) régulièrement diffusés et des indicateurs de haute fréquence (IHF) couvrant

suffisamment les activités économiques. D'une manière générale, les capacités techniques et institutionnelles du système statistique national (SSN) devraient être renforcées afin de garantir la disponibilité des données sources nécessaires à l'élaboration des comptes nationaux.

La mission a recommandé à l'INE de collecter la base de données de l'impôt général sur les ventes (IGV) qui serait très utile pour les CNA et les CNT. La mission a été informée par le Directeur général de l'INE d'inquiétudes soulevées par les autorités quant à la couverture du Produit intérieur brut (PIB). Aussi, l'organisation d'un nouveau projet de rebasage pourrait y apporter des réponses et constituerait une opportunité pour renforcer les moyens de l'INE, développer les comptes nationaux et asseoir la réputation de l'INE. En termes de calendrier, il est prudent d'intégrer l'agenda du rebasage pour éviter la cohabitation conflictuelle de CNT calées sur la série actuelle des CNA et sur la série qui sera rebasée.

La mission a recommandé à l'INE de consacrer une période de six mois à un an pour résoudre les problèmes institutionnels au cours de l'année 2022, incluant la mise en route du projet de rebasage et conduire son exécution d'ici fin 2024. Le projet inclurait en plus de l'année de base, la rétropolation et l'élaboration des CNT.

## Analyses macroéconomique et budgétaire

### 76. Opérationnaliser le cadrage macro budgétaire à moyen terme du 13 au 26 octobre 2021.

La mission, conjointement réalisée avec la conseillère résidente en gestion budgétaire, a permis d'encadrer les travaux d'élaboration du Document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle (DPBEP) test pour la période 2022-2024. La mission a procédé à la revue des informations disponibles pour le DPBEP,

et aidé l'équipe mise en place par la Direction générale du budget au remplissage des tableaux et des illustrations du DPBEP et à l'accompagnement à la rédaction du DPBEP. A la fin de la mission, un draft de DPBEP a été rendu disponible mais les appuis se poursuivront au cours des semaines à venir pour finaliser les travaux et renforcer les capacités à l'utilisation de l'outil d'allocation budgétaire à moyen terme.

**77. Les réflexions en vue de l'opérationnalisation de la programmation budgétaire pluriannuelle ont été conduites également aux fins d'un basculement au budget ont été menées et ont conduit à la proposition d'une feuille de route.**

#### Statistiques de finances publiques

**78. Dans la dynamique de maintenir et consolider les acquis, et renforcer les connaissances de la nouvelle équipe dirigeante de la Direction générale des prévisions et études économiques :** Les changements intervenus au sein de la direction générale en charge de la compilation des statistiques de finances publique, a induit un aménagement des objectifs du Centre pour la Guinée-Bissau. En effet, l'assistance du Centre a porté sur le renforcement des capacités afin de permettre au nouveau staff de disposer de connaissances et d'outils pour

la production des statistiques conformément aux normes et principes du *MSFP 2014*.

**79. Relativement au processus de migration des statistiques selon le MSFP 2014, le soutien du Centre a permis de passer en revue la table de passage et de mettre à disposition des compilateurs, d'un outil amélioré pour la production des statistiques de finances dont le TOFE conformément aux normes du MSFP 2014.**

**80. De même, concernant l'élargissement du champ de couverture des statistiques, l'assistance du centre a concerné les sous-secteurs de la sécurité sociale et des collectivités locales pour lesquels les tables de passage ont été affinées.** Toutefois, celle du sous-secteur des collectivités locales nécessitera des travaux supplémentaires pour la prise en compte des opérations liées au financement dudit sous-secteur.

**81. Par ailleurs, relativement aux autres tableaux du cadre d'analyse minimum à savoir la situation des flux de trésorerie, le bilan financier et la situation de la dette, le Centre a pu identifier les sources de données et les clarifications ont été apportées pour la production des dites situations.**

## F. Mali

#### Administration douanière

**82. Examen du projet de texte instituant le code national des douanes du 3 au 11 mai 2021.** Le but de cette mission était de : (i) examiner le projet de code des douanes en vue de s'assurer qu'il répond aux

besoins existants et prévisibles de modernisation de l'administration douanière, en tenant compte des règles internationales (OMC et OMD) , les engagements régionaux (CEDEAO et UEMOA), et les priorités maliennes, notamment en termes de recouvrement des recettes, y compris pour les

spécificités des produits pétroliers ; et (ii) analyser le projet de décret relatif à l'organisation et au fonctionnement de l'administration des douanes et proposer les améliorations nécessaires. Pour mettre le code en conformité avec les objectifs définis, la modification de 68 articles a été recommandée, ainsi que l'insertion de 13 nouveaux articles et la suppression de 6 articles. Après examen de ces recommandations, l'administration des douanes les a transmises pour observations aux décideurs.

**83. Concernant le décret portant organisation et fonctionnement de l'administration douanière, des recommandations ont été formulées pour renforcer les services chargés** de : (i) l'application des mesures de l'Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges introduites dans le code des douanes ; et (ii) l'évaluation des risques dans le cadre de la lutte contre la fraude. Ces recommandations sont en cours d'examen par l'administration des douanes.

**84. Renforcement de la fonction d'évaluation en douane du 12 au 23 juillet 2021.** La mission visait à évaluer les avancées réalisées pour appliquer la valeur transactionnelle et réussir sa sortie du Programme de vérification des importations, assister à la mise en place des réformes nécessaires à l'application de la valeur transactionnelle y compris la transition confiée au Centre d'Expertise Technique (CET) initiée et mise en place par le prestataire de services BIVAC. Les travaux ont permis de noter que les activités du Groupe Projet sur la réappropriation de la fonction évaluation en douane dont l'objectif principal est de développer toutes les actions nécessaires (structurelles, techniques et informatiques) pour une meilleure application de la valeur

transactionnelle en 2023 ont connu des avancées importantes depuis mars 2020. L'élaboration de la base de données sur la valeur en douane est complétée pour les produits ciblés. En vue de la configuration du module Valeur dans SYDONIA World, des codes de spécificité tarifaire (CST) ont été créés pour chacune des 56 positions tarifaires. Le Mali a mis fin au Programme de Vérification des Importations (PVI) avant embarquement pour le remplacer par un nouveau programme, soit le Programme Moderne de Contrôle des importations (PMCI). Toutefois, il y a un risque élevé de chevauchements entre le CET et la Direction du Renseignement et des enquêtes douanières (DRED) ainsi qu'avec la Division de la Valeur. Il est prévu que le CET soit rattaché directement au Directeur général. Il est recommandé que le CET soit intégré à la DRED afin de minimiser les chevauchements et doublons. L'établissement d'une base de données sur la valeur au CET ainsi qu'à la Division de la valeur ne pourra créer que confusion et chevauchement. Quoiqu'il en soit, les responsabilités entre ces services devront être clairement énoncées et parfaitement encadrées auprès des usagers et du personnel de la DGD.

**85. Coloration et marquage des produits pétroliers du 28 mars au 8 avril 2022.** La mission sollicitée par le Ministère malien de l'Economie et des Finances afin de mettre un terme au trafic illicite des produits pétroliers visait la mise en place d'un système permanent d'authentification et de traçabilité des produits pétroliers bénéficiant d'une exonération des droits et taxes à l'importation. Le choix s'est porté sur la coloration et le traçage du produit détaxé, le gazole, par sous-traitance, nécessitant l'utilisation d'un prestataire de services par le biais d'un appel d'offres. La mission a travaillé avec un groupe de 35 douaniers travaillant dans des

structures impliquées dans la gestion et le contrôle des produits pétroliers. La première semaine a été consacrée au cahier des charges à soumettre pour la sélection du prestataire et au processus de coloration du gazole à la frontière et en stockage. La deuxième semaine a été consacrée à l'étude des textes de régularité en vigueur. La mission a proposé une liste de mesures, dont (1) une procédure administrative de coloration et de traçage du gazole avec les obligations des protagonistes et (2) le renforcement des lois et règlements. Les experts ont insisté sur la formation des douaniers et les cadres légaux de contrôles à respecter.

**86. Compte tenu de l'ampleur du projet à mettre en œuvre, du choix de sous-traiter la coloration, de la nécessité de former les douaniers, de la nécessité impérieuse de renforcer le dispositif juridique existant pour accroître la conformité et le respect des règles, cette activité sera certainement un défi majeur pour l'administration des douanes.**

#### Administration fiscale

**87. Elargir et renforcer la collecte et l'utilisation du renseignement fiscal du 19 juillet au 26 août 2021.** L'appui avait pour objet de renforcer les capacités de l'administration des impôts dans la détection et la lutte contre la dissimulation d'activités économiques à partir du renseignement.

**88. Les travaux ont permis de discuter de l'importance et du rôle du renseignement fiscal dans la lutte contre la fraude et la dissimulation d'activités imposables ;** évaluer les difficultés rencontrées par les services de contrôle dans l'utilisation du renseignement fiscal ; formuler des conseils et recommandations pour une plus grande efficacité dans la collecte et

l'utilisation du renseignement fiscal ; proposer une stratégie de renforcement du renseignement ; formuler des conseils et recommandations pour renforcer le pilotage du renseignement fiscal ; et proposer un plan d'action visant à élargir et améliorer l'utilisation du renseignement fiscal. L'utilisation élargie du renseignement fiscal à des fins de croisement automatisées d'informations provenant de sources multiples constitue un enjeu majeur pour l'élargissement de l'assiette fiscale, l'identification des risques et la lutte contre la fraude.

**89. Accompagnement de la DGI malienne dans la mise en place des centres des moyennes entreprises de 15 au 29 septembre 2021.** Cette mission à distance de l'AFRITAC pour accompagner la DGI malienne dans la mise en place des centres des moyennes entreprises (CIMEs) visait à :

- évaluer la mise en œuvre de la réforme des CIMEs, notamment à travers l'exécution d'une feuille de route ou « Pas à pas » et d'un tableau de bord proposé au terme de la dernière mission ;
- proposer des aménagements éventuels et formuler des conseils pour pallier les éventuelles difficultés rencontrées ;
- évaluer les incidences attendues sur les objectifs de recettes des CIMEs à la suite des transferts de dossiers opérés conformément aux règles de segmentation de la population fiscale ;
- apprécier les incidences des transferts de dossiers opérés sur la structuration de la segmentation de l'ensemble de la population fiscale ;
- proposer des mesures pour renforcer la gestion fiscale des moyens contribuables.

**90. La mission aura permis de faire le point sur les progrès réalisés dans la conduite de cette réforme (tenue d'une commission sur le transfert des dossiers, effectivité dans les transferts des dossiers opérés, freins rencontrés et appréciation des incidences de la réforme sur les objectifs de recettes des services).**

**91. Présentation des nouvelles modalités d'accompagnement de l'AFW dans le cadre du projet financé par le Fonds CCCDI.** Non programmé initialement, un point d'étape a été réalisé avec le Directeur Général des Impôts, lors d'une mission menée conjointement avec le Département des finances publiques (FAD) du 24 janvier au 4 février 2022, pour identifier les nouveaux besoins à couvrir et les actions prioritaires à mener au regard de la situation politique, sécuritaire, économique et sociale, que connaît le pays.

**92. Renforcement des capacités des services d'enquêtes fiscales.** Du 21 février au 11 mars 2022, une mission de soutien à distance a été conduite en réponse à une demande du Directeur Général des Impôts pour aider la nouvelle division créée au sein de la Direction Recherches, Enquêtes et Appui-Conseil à la Vérification, sur la programmation et les modalités pratiques de mise en œuvre de la procédure du droit d'enquête spécial en matière de TVA. Des conseils pratiques en termes de programmation (adapter la programmation aux ressources disponibles) de management (intervention par binôme), de pilotage (suivi des interventions) et de méthodologique (simplification et harmonisation des pièces de procédure utilisées) ont été apportés. La Direction Législation Fiscale et Contentieux a également été saisie au sujet de questions relatives aux habilitations requises par le Législateur.

**93. Suivi des prises en charge comptable des émissions d'impôts.** Du 21 mars au 8 avril 2022, une mission de soutien à distance a été conduite pour évaluer les difficultés rencontrées et proposer les solutions correctrices à prendre, dans l'exécution des transferts automatisés des données des prises en charge comptables des nouvelles émissions d'impôts, du système informatique de la DGI vers celui de la Direction Nationale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DNTCP). Une fiche technique pratique, courte et directement exploitable a été diffusée pour rappeler les bonnes pratiques en matière d'émission, tant pour les gestionnaires qui les émettent, que pour les receveurs qui les prennent en charge (délai, sécurisation, suivi).

**94. Participation du 24 janvier au 4 février 2022 à une mission du Département des Finances publiques du FMI.** La mission a permis d'échanger avec le Directeur Général des Impôts pour : (1) définir précisément les actions de développement des capacités prioritaires à conduire ; et (2) présenter les nouvelles modalités d'accompagnement mises en place par l'AFRITAC de l'Ouest au regard de la situation particulière que traverse le pays.

#### Gestion des dépenses publiques

**95. Appui à l'élaboration des états financiers du 21 juin au 2 juillet 2021.** L'objectif de la mission était d'appuyer les services de la Direction nationale du Trésor et de la comptabilité publique (DNTCP) dans l'élaboration des états financiers, de contribuer à leur fiabilisation et de faire l'état d'avancement de la réforme comptable dans le cadre du passage à la comptabilité en droits constatés.

**96. L'avancée de la réforme comptable s'est traduite par la production d'états financiers en mode CDCP pour l'exercice 2018.**

La mission a permis de constater plusieurs avancées relatives à la mise en œuvre de la CDCP. Le cadre réglementaire entourant la production du Bilan d'ouverture (BO) et des états financiers est complet et stabilisé. Le projet de modernisation en cours du SI comptable (AICE 2) se poursuit avec plusieurs nouveaux modules permettant d'adapter l'application à la comptabilité en droits constatés et à la gestion de la trésorerie. L'assainissement des comptes antérieurs au 01/01/2018 reste une des actions prioritaires à mener avant la fin 2021. L'apurement préalable des comptes est l'un des principaux pré requis dans le cadre de production des états financiers en mode CDCP afin d'atteindre un niveau de qualité et de lisibilité des comptes satisfaisants. Selon les meilleures pratiques, le premier BO doit être présenté après assainissement préalable des postes du haut du bilan (actif immobilisé et au passif les dettes financières) et ceux relatifs au bas du bilan (mouvements internes de fonds et transferts entre comptes, créances, dettes non financières, comptes d'imputation provisoire). Le rapport d'assainissement a été validé au sein de la DNTCP en 2020 mais une approbation formelle au niveau du MEF est indispensable pour pouvoir procéder à l'apurement des comptes. La production du projet de BO a mis en exergue la nécessité de resserrer les liens avec l'ensemble des contributeurs à la production des états financiers.

**97. La mission s'est concentrée sur la revue détaillée du BO au 1<sup>er</sup> janvier 2018, et au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2018, et l'état annexé des comptes, afin d'identifier les principales améliorations à prévoir pour la clôture des comptes des exercices 2019 et suivants.**

**98. Intégration de la gestion de la trésorerie dans la gestion de la dette du 17 au 28 janvier 2022.**

L'objectif de cette mission virtuelle conjointe du FMI (département des finances publiques, département des capitaux et des marchés monétaires et AFRITAC de l'Ouest) était de délivrer une AT sur le renforcement de l'intégration de la gestion de la trésorerie et de la dette pour une meilleure mise en œuvre de la stratégie de la dette et du plan d'emprunt annuel en lien avec le plan de trésorerie.

**99. La mission a souligné la nécessité de disposer d'une SDMT réaliste et de prévisions de trésorerie fiables comme conditions nécessaires à l'élaboration d'un calendrier d'émission crédible et stable et à une meilleure exécution du budget de l'Etat.**

**100. Afin d'améliorer le cadre de gestion de la trésorerie, les recommandations prioritaires sont :**

- i). mettre en place un système à trois niveaux, à savoir un organe de pilotage stratégique (actuel CTT), un organe technique (actuel STP-Secrétariat technique permanent) et une structure opérationnelle unique au sein de la DNTCP dans laquelle seront centralisées les responsabilités d'activité et de préparation, suivi et actualisation des flux de trésorerie ;
- ii). intégrer l'élaboration du plan de trésorerie dans le calendrier de préparation du budget ;
- iii). recourir plus souvent à l'émission de bons du Trésor pour faciliter la gestion de la trésorerie et réduire ainsi les délais de règlement des dettes ;

- iv). extraire du plan de trésorerie les opérations qui ne s'exécutent pas en cash (ie conserver uniquement les opérations donnant lieu à un mouvement de trésorerie en plus ou en moins, et ne pas prendre en compte les opérations d'ordre).

**101. Renforcement de la capacité de la gestion des risques budgétaires du 6 décembre 2021 au 15 janvier 2022.** Dans cette mission à distance conjointement avec FAD et le conseiller en analyse macroéconomique (cf. Analyse macroéconomique et budgétaire au-dessous), le FRAT a été appliqué sur quatre types de risques et l'outil SOE utilisé dans l'analyse des risques budgétaires de quatre entreprises publiques. À l'avenir, les autorités devraient poursuivre le travail en complétant l'analyse des risques budgétaires à l'aide des deux outils.

**102. La mission a formulé ses recommandations autour de 4 axes principaux :**

- i). poursuivre la mise en œuvre des recommandations de la précédente mission de 2018 sur les risques budgétaires ;
- ii). renforcer le cadre institutionnel en définissant clairement les rôles et responsabilités des différents acteurs ;
- iii). améliorer la collecte d'informations en garantissant leur disponibilité, leur actualité et leur qualité. Les outils présentés lors de la mission permettent de déterminer les données nécessaires ;
- iv). renforcer l'analyse des risques budgétaires et la transparence en

utilisant les deux outils FAD susmentionnés pour enrichir les rapports sur les risques budgétaires avec une analyse plus structurée.

### Analyses macroéconomique et budgétaire

**103. Formation sur le risque budgétaire du 6 décembre 2021 au 15 janvier 2022.**

Cette mission à distance conjointe FAD-AFRITAC Ouest a aidé les autorités maliennes à renforcer leur capacité à identifier, quantifier et gérer les risques budgétaires, notamment en les formant à l'utilisation de deux outils développés par le département des finances publiques (FAD) du FMI : (i) l'outil d'évaluation des risques budgétaires (FRAT) ; et ii) l'outil de bilan de santé des entreprises publiques (SOE CHECK TOOL). Des participants de sept départements du ministère de l'Économie et des Finances (MEF) et du ministère de la Planification nationale ont assisté aux sessions de formation pour avoir un aperçu des meilleures pratiques en matière de gestion des risques budgétaires et une formation pratique sur l'utilisation des outils. De plus, des sessions internes ont été programmées au sein du MEF pour approfondir leur connaissance des outils et partager avec la mission leurs constats et les défis auxquels ils ont été confrontés.

**104. Rénovation du modèle de cadrage macroéconomique du Mali, du 26 janvier 2022 au 10 février 2022.** Les travaux ont tout d'abord permis de former les cadres de la Direction Nationale de la Planification du Développement (DNPDP) du Ministère de l'Économie et des Finances (MEF) et du Comité de prévision et de modélisation (CPM) à l'approche quasi-comptable avec un tableau des ressources et des emplois (TRE). La démarche proposée pour rénover le modèle macroéconomique MME\_DNPDP a ensuite été

présentée et validée. Des tables de passage entre le TRE issu des comptes nationaux suivant le SCN2008 et le format du TRE du modèle ont été construits. Enfin, le module Equilibre Ressource Emploi (ERE) a été finalisé avec l'introduction de formules de projection des principaux éléments du secteur réel.

**105. La mission a reposé sur l'implication des cadres du Comité de prévision et de modélisation (CPM) à toutes les phases des travaux, ce qui devrait à terme faciliter l'appropriation du modèle.** La prochaine phase des appuis est planifiée vers fin mars 2022 après la mise en œuvre satisfaisante d'une feuille de route convenue à la fin de la mission.

#### Statistiques du secteur réel

**106. Les comptes nationaux trimestriels du 28 mars au 15 avril 2022.** Une mission auprès de l'Institut National de la Statistique (INSTAT) du Mali visait l'alignement des comptes nationaux trimestriels sur la nouvelle série rebasée des comptes nationaux annuels (CNA) suivant les recommandations du Manuel des comptes nationaux trimestriels édition 2017 du Fonds Monétaire International (FMI). L'INSTAT n'a pas encore diffusé la nouvelle série des CNA 2015-2020 (année de base 2015), malgré son engagement de le faire plus tard le 31 mars 2022. En attendant cette diffusion préalable à celle de CNT renouvelés, la mission a aidé l'INSTAT à compiler les premières estimations du PIB du quatrième trimestre 2020 alignées sur les CNA révisées avec l'année de base 2015. La mission a recommandé à l'INSTAT de mettre en place des dispositifs institutionnels pour renforcer la coordination avec le Ministère en charge de l'Élevage pour l'amélioration des données sur l'élevage et la Direction Générale des Impôts pour faciliter l'accès à la base de

données mensuelles sur le chiffre d'affaires des entreprises assujetties à la taxe sur la valeur ajoutée (TVA). La mission a recommandé de publier les résultats de la nouvelle série des CNT ainsi que le document méthodologique sur les sources de données et les méthodes après la diffusion de la nouvelle série des CNA. Toutefois, pour éviter tout retard dans la publication, l'INSTAT s'est engagé à estimer le quatrième trimestre 2021 sur la base des séries de l'année de base 1997 qui sont les séries officielles.

#### Statistiques de finances publiques

**107. La crise socio-politique que connaît le pays, n'a pas permis d'optimiser l'assistance du centre auprès des autorités en charge de la production des statistiques de finances publiques.**

Toutefois, la bonne coopération avec les autorités, a permis de disposer des ébauches de TOFE ainsi que des données primaires des différents sous-secteurs.

**108. Le processus de migration des statistiques de finances publiques aux normes du MSFP 2014 :** à cet effet, le soutien du centre a permis aux autorités du Mali de produire régulièrement la situation des transactions de l'administration publique centrale budgétaire conformément à la classification du *MSFP 2014*.

**109. Relativement à l'élargissement du champ de couverture des statistiques de finances publiques, l'assistance du centre du 24 janvier au 4 février a permis une production régulière du TOFE du sous-secteur de la sécurité sociale, l'intégration des régions supplémentaires dans le champ du sous-secteur des collectivités locales. La mise à disposition de la balance des opérations financières des unités extrabudgétaires, a permis au**

**centre de produire l'ébauche d'une table de passage.** Le Centre projette pour l'exercice fiscale 2023, en collaboration avec les compilateurs des statistiques de finances

publiques, le passage en revue des tables de passage ainsi que la validation des statistiques produites.

## G. Mauritanie

### Administration douanière

**110. Gestion automatisée des risques du 15 au 26 novembre 2021.** Cette mission visait à faire le point sur l'atteinte des prérequis techniques à la mise en place du système automatisé de gestion des risques. Les travaux ont permis de (1) faire mettre en place les structures en charge du suivi et de l'exécution du projet, adoptées par la Direction des Douanes, (2) concevoir, valider et planifier les modifications informatiques nécessaires à la sécurisation de la base de données des résultats du contrôle, (3) initier une sélectivité basée sur les risques en s'appuyant sur des indicateurs clés de performance.

**111. L'administration des douanes ne dispose pas de capacités d'analyse des données qui sont essentielles pour le projet et le suivi du processus de sélectivité.** Les structures en charge de la mise en œuvre et du suivi du projet ont été conçues et mises en place au cours de la mission. Aucune structure et aucun processus institutionnels ne sont en place pour concevoir, évaluer et mettre à jour les règles de sélectivité. L'administration des douanes a validé les « notes de service » définissant la composition, les rôles et les responsabilités du « Comité de sélectivité » et du « Comité technique ». Des améliorations informatiques tant à la base de données des déclarations du SYDONIA qu'aux actes d'inspection automatisés ont été proposées par la mission et validées par le « Comité technique ».

Ces changements contribueront à améliorer la qualité de la base de données, ce qui est un prérequis majeur pour le projet.

**112. Après avoir fait un bilan détaillé du processus de sélectivité au dédouanement, la mission a pu présenter aux principales unités opérationnelles concernées, la valeur ajoutée de la sélectivité basée sur les risques sur le processus de dédouanement et les prérequis institutionnels et techniques pour mener à bien un tel projet.**

**113. Renforcement de la fonction contrôle après dédouanement du 7 au 18 mars 2022.** La mission visait à : (1) évaluer le niveau de mise en œuvre des mesures préconisées par la mission d'Aout 2019 & février 2021 et (2) appuyer l'Administration des Douanes dans le renforcement du système de contrôle après dédouanement. Les travaux ont permis de constater que d'une manière générale, le projet de contrôle après dédouanement n'a pas enregistré d'avancée notable depuis 2019. Les mesures préconisées lors des précédentes missions ont été peu suivies d'effets : (i) le comité de suivi des actions de développement du CAD ne fonctionne pas, (ii) le projet d'instruction-cadre sur le renseignement destiné à développer cette fonction n'est pas adopté, (iii) les ressources humaines insuffisantes n'ont pas été renforcées, (iv) le personnel ne dispose pas de moyens matériels suffisants pour mener à bien ses missions, (v) le plan de formation des agents n'a pas été mis en

place, (vi) le déploiement du plan de communication pour la promotion de la fonction du CAD connaît un grand retard, et (vi) l'intégration de la qualité dans la gestion du système CAD n'est pas encore effective.

**114. Néanmoins, quelques signes encourageants ont été relevés. Le nouveau Directeur des Douanes a tenu des réunions de remobilisation de son personnel autour du projet et a signé une circulaire pour le renforcement des mesures de contrôle.** En outre, les agents en charge des CAD font preuve d'une qualité professionnelle dans l'accomplissement des missions. Ils ont mené quelques contrôles ayant abouti à des constats d'infractions dont un cas contesté par l'utilisateur a été tranché par la justice en faveur de l'Administration. Néanmoins, il existe quelques signes encourageants pour l'amélioration l'efficacité du système. Suivant l'état des dossiers transmis à la mission, entre 2020 et 2021, six sociétés ont fait l'objet de contrôle, dont cinq contrôles différés et une vérification en entreprise. Les secteurs concernés sont ceux de la télécommunication et l'industrie notamment la cimenterie. Il ressort des dossiers examinés qu'un litige douanier consécutif à un contrôle après dédouanement a été tranché par la justice en faveur de l'administration. L'issue favorable de ce procès pour l'administration est une preuve de qualité professionnelle des agents ce qui constitue un point fort du système.

#### Administration fiscale

**115. Préparation à la future mission d'évaluation de l'outil d'évaluation diagnostique de l'administration fiscale (TADAT) de 2022 du 1<sup>er</sup> au 15 décembre 2021.** L'objectif de cette formation à distance était de préparer l'administration fiscale mauritanienne (DGI) à la première évaluation

de l'outil d'évaluation diagnostique de l'administration fiscale (TADAT), susceptible d'être menée du 21 février au 9 mars 2022 (via une évaluation « dans le pays », si la politique de voyage du FMI le permet) et de partager les bonnes pratiques internationales des administrations fiscales modernes avec le personnel de la DGI.

**116. L'implication des autorités tout au long de la formation a été très forte, démontrant une forte volonté de s'approprier l'outil TADAT.** Malgré des problèmes techniques récurrents, une soixantaine de cadres supérieurs et intermédiaires ont suivi l'intégralité du parcours avec intérêt. Le DG a initié la formation et son adjoint a assisté et participé activement à toute la formation. Les quatre premiers jours de la semaine ont consisté en une présentation générale de l'instrument TADAT, suivie d'une présentation détaillée de chacun des neuf domaines de TADAT illustrés par des cas pratiques. Pour assurer une meilleure compréhension de TADAT, la formation a été particulièrement axée sur la présentation des bonnes pratiques. Le cinquième et dernier jour de la formation a été plus particulièrement consacré aux neuf responsables des différents domaines de TADAT qui seront les interlocuteurs de l'équipe d'évaluation pour présenter le processus d'évaluation, la méthodologie de notation, et expliquer les modalités de l'exercice (nature des questions et réponses attendues) en insistant sur le caractère normatif de l'évaluation fondée sur l'apport de preuves.

**117. Participation de l'AFRITAC à l'évaluation TADAT du 21 février 2022 au 29 mars 2022.** Cette évaluation conduite selon la méthodologie TADAT (Outil d'évaluation diagnostique de l'administration fiscale), effectuée à distance, permet

d'évaluer l'organisation et le fonctionnement de la DGI mauritanienne par rapport aux bonnes pratiques et aux normes internationales. L'état actuel du système fiscal mauritanien est faible dans la plupart des domaines évalués et des fonctions clés. L'évaluation a montré qu'il existe de nombreuses difficultés de gouvernance et de transparence dans presque tous les domaines de l'administration fiscale (DGI). La DGI est confrontée à un défi permanent pour mettre en œuvre son programme de réforme avec une faible capacité de mise en œuvre dans un environnement fiscal complexe et avec peu de connaissances sur les bonnes pratiques internationales en matière d'administration des recettes. De plus, certaines parties du pays ne sont pas sous le contrôle de la DGI (zone franche de Nouadhibou, projet Offshore LNG Greater Tortue Ahmeyim). Les progrès de la réforme sont très lents et il est nécessaire d'accélérer le rythme des réformes.

**118. L'évaluation TADAT a permis d'identifier des points forts notamment la nature et la qualité des informations fournies aux contribuables pour satisfaire ses obligations déclaratives, les règles de retenue à la source et de paiement anticipé des impôts.** En revanche de nombreux points faibles ont été confirmés dans des domaines faisant pourtant l'objet d'un appui à l'instar de la gestion des risques de conformité, le système de déclaration en ligne qui existe mais qui n'est pas encore totalement fonctionnel et donc rarement utilisé. Les domaines dans lesquels des améliorations supplémentaires sont nécessaires comprennent l'intégrité du registre des contribuables, la conformité des déclarations et des paiements dans les délais, la planification et l'assurance qualité du programme de vérification, la gestion des risques opérationnels et liés au capital

humain, ainsi qu'une gouvernance interne et externe insuffisamment développée et le besoin de transparence. Il est à noter que certains domaines qui nécessitent des améliorations échappent au contrôle direct de la DGI et nécessiteront le soutien d'autres agences gouvernementales. Par exemple, le bureau de l'auditeur général n'accorde pas toujours la priorité aux audits annuels de la performance financière et opérationnelle de la DGI, ce qui nuit considérablement à la fois à la crédibilité et à la responsabilité. Le dernier audit de la DGI date de 2013.

**119. Réorganisation du contrôle fiscal du 25 avril au 30 mai 2022.** Plusieurs rapports d'assistance technique ainsi que l'évaluation TADAT conduite en février 2022 avaient souligné le besoin d'une réorganisation du contrôle fiscal pour aligner celle-ci en conformité avec les bonnes pratiques internationales et en adéquation avec les éléments d'environnement entourant le fonctionnement de l'administration fiscale. Le contrôle fiscal ressort en effet depuis plusieurs années comme un maillon faible du fonctionnement de la DGI mauritanienne. La mission du Département des finances publiques (FAD) réalisée en mars 2021, avait notamment identifié des difficultés dans l'organisation du contrôle fiscal et préconisait la réorganisation des structures en conséquence. L'organisation en place ne favorisait pas les interactions entre services, ne ciblait pas les contrôles selon l'importance des risques et pouvait créer des déséquilibres dans la conduite des opérations de contrôle selon les catégories de contribuables.

**120. La mission a proposé une organisation plus rationnelle et plus efficace des structures en charge du contrôle tant pour ce qui concerne l'administration centrale que les services opérationnels en vue de rapprocher la**

**gestion des dossiers des opérations de contrôle.** La rationalisation de l'organisation du contrôle fiscal devrait permettre d'améliorer ses performances tant sur le plan quantitatif que qualitatif en permettant une utilisation accrue des sources d'informations, La mission a formulé des recommandations touchant aux différents aspects du contrôle : amélioration de la programmation et son exécution, réalisation et suivi des opérations de contrôles notamment afin de réduire les risques de fraudes et améliorer le taux de couverture.

#### **121. Participation de l'AFRITAC a une mission diagnostique de la gouvernance.**

En plus de son programme, l'AFRITAC a participé à une évaluation intersectorielle de la gouvernance en Mauritanie. Cette mission commence en décembre 2021 est toujours en cours.

#### **Gestion des dépenses publiques**

**122. Appui à la transition à la CDCP portant sur la préparation du bilan d'ouverture et le suivi de l'assainissement de la balance générale des comptes du 11 au 22 octobre 2021.** Conformément aux travaux du Comité chargé de ce sujet, le premier BO est prévu pour 2023 et le nouveau SI comptable adapté à la CDCP devrait être opérationnel en 2022. Si le recensement et l'évaluation du parc immobilier de l'Etat avance bien, la DGTCP poursuit son travail sur l'assainissement des comptes d'imputation provisoire depuis 2020. Cependant la mission a noté que le processus n'est pas encore finalisé, alors que la balance générale des comptes de 2022 servant de support au premier BO 2023 devra être totalement fiabilisée. Les recommandations portent sur l'accélération des travaux d'assainissement à faire sur la BCGE 2022 et de la préparation du BO pour 2023 :

- assainir les principaux CIP et compte financiers en fonction des enjeux financiers et selon la méthodologie prévue dans les précédents rapports d'AFW ;
- mieux organiser les équipes de préparation du BO en les organisant pas cycle du bilan et former ainsi des spécialistes sur chaque poste du BO (immobilisations corporelles, financières, dettes financières, trésorerie active etc..) ;
- mieux coordonner les activités des autres partenaires participants à la préparation du BO, la fonction comptable étant désormais partagée (DGI, Dette, Douanes etc.) ;
- formaliser la coordination avec la Cour des Comptes sur la préparation de la transition à la CDCP, la stratégie de BO en vue de préparer l'exercice de certification des comptes.

**123. Renforcement de la gestion des investissements publics - Suivi des recommandations PIMA du 4 au 15 avril 2022.** Cette mission a fait un point de situation sur la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation de la gestion des investissements publics (PIMA) conduite par le département des finances publiques du FMI (FAD) en 2020. En plus, elle a notamment renforcé les capacités des autorités mauritaniennes pour améliorer la programmation des investissements publics.

**124. Deux années après l'évaluation PIMA, les autorités ne sont pas parvenues à rencontrer toutes les échéances proposées en 2020.** Il convient de noter des améliorations importantes telles que la préparation et la budgétisation par activités, préalable à la réforme ambitieuse de budgétisation par programmes, ou la mise en place d'un outil dédié à l'investissement (ISTITHMAR). La mise en œuvre de certaines

réformes, ambitieuses, a marqué le pas : l'inscription des cadres pluriannuels dans le projet de loi de finances a été reportée de 2021 à 2022, les cadres de dépenses à moyen terme (CDMT) n'ont pas encore été mis en œuvre par les ministères sectoriels, le programme d'investissement public (PIP) n'a pas connu les améliorations demandées et sa qualité a régressé. Enfin, ni la budgétisation de la maintenance des actifs ni le cadre de la commande publique ne semblent avoir connu de progrès notables.

**125. Ces problématiques ont été présentées et débattues lors d'un séminaire interministériel de trois jours, au cours duquel les principales recommandations formulées par les participants sont les suivantes :**

- Un calendrier de préparation macro-budgétaire et un cadre d'échange entre ministères ;
- Des cadres pluriannuels améliorés et mieux partagés avec les gestionnaires ;
- Une gestion pluriannuelle en crédits d'engagement et crédits de paiement (CE/CP).

Des outils de gestion (systèmes d'information, PIP et échéanciers CE/CP) plus adaptés aux nouveaux besoins des gestionnaires.

### Statistiques de finances publiques

**126. Relance des activités de production des statistiques de finances publiques conformément au Manuel de statistiques de finances publiques 2014 (MSFP 2014) et mise en place d'une équipe TOFE du 9 au 20 août 2021.** L'appui du centre a permis de relancer le processus de migration des statistiques aux normes et principes du MSFP 2014. En effet, face aux retards constatés ces

dernières années par la Mauritanie, le centre a mis en place, en collaboration avec les premières autorités de la Direction générale du trésor et de la comptabilité publique, une équipe technique en charge de la compilation des statistiques de l'administration centrale budgétaire. La séance de formation et les séances techniques qui s'en sont suivies, ont permis de débiter les travaux d'affinement de la table de passage. De même, l'outil de compilation des opérations financières du sous-secteur des collectivités territoriales a fait l'objet d'un examen et d'une mise à jour. Le TOF du sous-secteur des collectivités locales est régulièrement produite et la situation des transactions des exercices de 2016 à 2019 sont disponibles.

**127. La mise à disposition de l'outil de compilation des statistiques de l'administration centrale budgétaire, facilitera la production du TOFE dudit sous-secteur dans le courant de l'exercice budgétaire 2022.**

### Statistiques du secteur réel

**128. Rénovation de l'Indice de la production industrielle (IPI) du 14 au 25 juin 2021.** La mission auprès de l'Agence Nationale de la Statistique et de l'Analyse Démographique et Économique (ANSADE) de la Mauritanie a contribué aux travaux de rénovation de l'IPI. Cette rénovation devrait permettre de mettre à jour les entreprises, les produits et leurs pondérations pour mieux refléter la structure industrielle actuelle de la Mauritanie. Spécifiquement, la mission a fourni de la formation sur la méthodologie du calcul et d'analyse de l'IPI et produit un calendrier de production de l'IPI rénové. Elle a également pourvu à la formation sur les enquêtes de conjoncture portant sur les soldes d'opinion des chefs d'entreprise, et

élaboré un plan d'action pour la mise en place d'une telle enquête.

**129. Mise en place des comptes nationaux trimestriels du 26 juillet au 10 août 2021.** La mission a poursuivi le développement de la maquette de calcul des comptes nationaux trimestriels initiée en novembre 2020. L'ensemble des tests couvrant toutes les branches d'activité de fabrication et de services ont été examinés. Cette revue a porté sur les tests des indicateurs de haute fréquence (IHF) et la sélection des méthodes de trimestrialisation. L'ANSADE devra finaliser tous les tests des IHF avant l'utilisation de la maquette pour l'estimation rétrospective des CNT sur la période 2014-2020 d'ici décembre 2021. La mission a recommandé à l'ANSADE d'accorder de la priorité à la rédaction de la note méthodologique des comptes nationaux annuels et trimestriels et à l'amélioration de la méthodologie des comptes nationaux annuels provisoires. Les comptes nationaux trimestriels apporteront une information plus actuelle que les comptes nationaux annuels et plus synthétique que les indicateurs conjoncturels disponibles. Ils contribueront ainsi à améliorer la formulation de politiques économiques plus adaptées à la situation économique.

#### Supervision bancaire

**130. Banque centrale de Mauritanie (BCM) – Réglementation et supervision bancaires, du 12 au 23 juillet 2021.** La mission a été, pour l'essentiel, consacrée à la revue de différents textes d'application de la Loi bancaire et de la récente loi portant sur les services de paiement et de monnaie électroniques. En particulier, ont été revus, et pour une large part, finalisés des projets d'Instructions portant sur la gouvernance des banques, les ouvertures d'agences et de

bureaux de représentation, les services de transfert de fonds ainsi que les services de paiement. Des projets de texte ont été remis à la BCM à l'issue de la mission. Une part des travaux a également porté sur l'analyse de la mise en œuvre de la réforme du mode de calcul des exigences de fonds propres, entré pleinement en vigueur en 2020 et aux préoccupations soulignées par la BCM quant à la supervision des assurances, responsabilité récemment prise en charge et pour laquelle un projet de feuille de route a été élaboré.

**131. BCM – Supervision basée sur les risques du 24 au 28 janvier 2022.** La mission a procédé à l'analyse des procédures et méthodes de supervision existantes, au regard des principes de la supervision basée sur les risques, ainsi que des données et informations potentiellement pertinentes qui pourraient être mises à disposition par les reportings prudentiels. Elle a, en particulier, offert une courte formation pour rappeler aux participants les principes et méthodes de la supervision basées sur les risques, identifié certaines modifications de textes, procédures ou méthodes nécessaires et établi une feuille de route visant à développer la supervision basée sur les risques dans le cadre d'un calendrier exhaustif mais réaliste.

**132. BCM – Indicateurs d'alerte avancée du 21 au 25 mars 2022.** Cette mission est une première déclinaison de la feuille de route établie lors de la mission de janvier 2022, laquelle avait mis en évidence la nécessité pour la BCM de disposer d'indicateurs simples à renseigner mais pertinents qui permettraient d'identifier précocement la dégradation du profil de risque des banques, la BCM intervenant fréquemment lorsque des dépassements de seuils réglementaires sont constatés. Deux tâches principales ont été réalisées au cours de la mission : (i) identifier

des indicateurs d'alerte précoce qui pourraient être représentatifs des risques portés par les banques mauritaniennes et proposer une définition de ces indicateurs, (ii) commencer à rédiger une procédure opérationnelle décrivant le traitement de ces indicateurs depuis la collecte des données jusqu'à la détermination des actions de supervision nécessaires.

A l'issue de la mission, un projet de tableau de bord a été formalisé, qui regroupe 34 indicateurs dont la fréquence de recueil est différenciée (généralement trimestrielle mais mensuelle pour la liquidité ou semestrielle pour les éléments de rentabilité) et qui

couvrent l'ensemble des risques identifiés (risque de crédit, risque de liquidité, risque opérationnel, risque de concentration, risque de change, profitabilité, solvabilité). Ce tableau de bord qui n'utilise que des données disponibles devra être testé sur quelques banques représentatives et des seuils d'alerte, sous forme de clignotants orange ou rouge, devront être définis. Un projet de procédure a également été préparé listant les traitements à effectuer, définissant les indicateurs en ce compris les sources de données et les modalités de calcul, et proposant diverses actions devant être accomplies en cas de déclenchement de l'alerte.

## H. Niger

### Administration douanière

**133. Renforcement des capacités dans le domaine du contrôle après dédouanement (PCA) du 25 octobre au 5 novembre 2021.** La mission s'est concentrée sur l'évaluation des actions de développement de la fonction de contrôle après dédouanement et de renseignement et sur l'appui à la conception et à la mise en œuvre d'un programme de contrôle après dédouanement. Aucun progrès significatif n'a été réalisé dans la mise en œuvre des mesures proposées par la visite de juillet 2019. Cependant, la mission a noté deux initiatives encourageantes qui constitueront à terme des opportunités pour améliorer l'efficacité du système PCA : (1) la mise en place d'un cadre d'échange de données avec les services fiscaux et (2) l'enregistrement systématique des litiges de tous les départements de SYDONIA.

**134.** La réalisation dans les délais des actions prioritaires suivantes est un prérequis pour assurer avec succès le projet de développement de la fonction PCA et de renseignement :

- Créer un comité de surveillance ;
- Restructurer et renforcer la Direction en charge de la PCA et du renseignement ;
- Améliorer les outils réglementaires et informatiques ;
- Renforcer les capacités des agents et communiquer sur la fonction PCA.

**135. Appui à l'intégration des plateformes digitales des administrations douanière et fiscale du 28 mars au 8 avril 2022.** S'appuyant sur les nombreuses insuffisances relevées par les différentes missions du Département des finances publiques du FMI (FAD) et de l'AFRITAC de l'Ouest, les autorités du Niger ont décidé de

redynamiser la collaboration entre les administrations douanière et fiscale. Cette collaboration est fondée désormais sur une solide intégration des plateformes digitales, et plus particulièrement, sur l'automatisation intégrale des échanges relatifs au répertoire des contribuables et aux déclarations d'importation et d'exportation.

**136. Des efforts ont été consentis laissant entrevoir un bilan encourageant.**

Les différents entretiens réalisés, tout au long de la mission ont permis de constater que quelques actions avaient été entreprises pour tendre vers l'intégration des plateformes digitales respectives. Parmi ces actions positives, il est souligné (i) la révision en 2021 du manuel d'interfaçage, élaboré en 2016, pour améliorer la qualité des échanges de données et approuvé par les Directeurs généraux des douanes et des impôts ; (ii) l'élaboration et la validation d'un plan d'actions, inclus dans le manuel précité, pour parachever l'automatisation des plateformes digitales, à l'horizon novembre 2022 ; et (iii) la création d'un Comité technique chargé de la mise à jour de la plateforme d'interfaçage entre les systèmes SYDONIA et SISIC.

**137. La mission a également été informée que les administrations douanière et fiscale se préparaient à migrer vers les technologies de type services Web pour améliorer et optimiser leurs échanges.**

**138. Toutefois, la réussite du projet d'interfaçage passe par la mise en œuvre de plusieurs mesures à court et moyen termes.** En tout premier lieu, pour conforter l'intégration des plateformes digitales des administrations douanière et fiscale, il est prioritaire de s'attacher à l'automatisation intégrale des processus des cycles de gestion de la donnée partagée. Ceci afin de corriger

les insuffisances notées dans le précédent système d'interconnexion entre SYDONIA et SISIC.

**139. L'automatisation d'autres données et l'implication des services métiers.** Au-delà de cet objectif principal, il est également apparu important (i) de considérer les autres besoins exprimés par la DGD et la DGI en termes d'automatisation de données, essentielles à l'activité de lutte contre la fraude douanière et fiscale et (ii) d'impliquer d'avantage les services métiers dans ce projet.

#### Administration fiscale

**140. Phase 1 de l'élaboration d'un manuel des procédures de gestion active de l'identifiant fiscal du 31 janvier au 12 février 2022.** La mission, organisée sous la forme d'un groupe de travail virtuel, était la première de 2 séries d'activités de renforcement des capacités, qui visaient à soutenir la nouvelle stratégie de réforme de la DGI. L'objectif était de produire un guide des procédures de gestion de l'identifiant fiscal unique (IFU), devant alimenter le projet d'intégration des plateformes digitales des administrations fiscale et douanière.

**141. En effet, au Niger comme dans le reste de la sous-région, la maîtrise des opérateurs économiques et leur suivi tout au long du cycle de vie restent largement insuffisantes.** Conscientes de ces défis, les autorités ont fait le choix d'adosser la nouvelle stratégie de gestion de l'IFU sur les outils digitaux, à travers l'interconnexion de SYDONIA (douane) et SISIC (impôt). Mais les lacunes des précédentes expériences montrent qu'une liaison mécanique des logiciels ne suffit pas à elle seule pour moderniser la gestion de l'IFU. Aussi, pour soutenir les autorités, cette première mission

a procédé à une analyse approfondie des défis de la gestion de l'IFU, avant de recenser les projets de livrables du futur guide.

**142. S'agissant des difficultés de gestion de l'IFU, les travaux ont laissé apparaître qu'elles se traduisent par divers risques d'incivisme fiscal encore mal maîtrisés.** De nombreuses entreprises (i) opèrent ainsi sans IFU, (ii) refusent les formalités de fiscalisation, (iii) ne souscrivent pas leurs déclarations, ou (iv) produisent des déclarations visiblement incohérentes. Ces symptômes révèlent l'impuissance des services, souvent incapables de notifier des relances, en raison des données d'identification inexactes et des contribuables délocalisés. Les taux de déclaration sont peu fiables, puisque basés sur un nombre d'assujettis erroné et malgré l'intense activité de contrôles fiscal, les recoupements restent insuffisants pour corriger les déclarations inexactes. 2 lacunes ont aggravé ces difficultés, en l'occurrence l'incapacité des administrations à tirer les leçons des initiatives gouvernementales de création des entreprises, ayant profondément modifié la formalité d'immatriculation fiscale et les compétences insuffisantes en matière d'élaboration des outils normatifs et conceptuels capables de consolider le civisme fiscal.

**143. Ce déficit de capacités conceptuelles explique aussi l'inefficacité des outils informatiques actuels de gestion des impôts, dans la mesure où malgré les téléprocédures qui se généralisent, aucun logiciel au Niger comme ailleurs dans la sous-région, ne parvient à :** (i) procéder à un contrôle automatique des données d'identification des candidats à l'immatriculation, gérer en autonomie (ii) leur fiscalisation, (iii) le cycle de suivi des déclarations et (iv) les bases de données de

recoupement. (v) Les tableaux de bord de suivi de la performance restent quasi-manuels et focalisés sur les seules recettes.

**144. La phase de recensement des bonnes pratiques susceptibles d'alimenter le futur guide a permis quant à elle de mettre en évidence 3 axes de travail pertinents :** (i) le cadre juridique (régimes de sauvegarde de l'assiette fiscale, des obligations déclaratives et du renseignement fiscal), (ii) les outils conceptuels devant organiser les procédures et leur informatisation, et (iii) les principes d'ordre informatique. Le plan du guide et le calendrier de la phase 2 du projet ont été arrêtés sur cette base.

**145. Phase 2 de l'élaboration d'un manuel des procédures de gestion active de l'identifiant fiscal (IFU) et appui au projet de fiabilisation du répertoire partagé entre les impôts et la douane, 7 au 18 mars 2022.**

**146. L'objectif de cette seconde phase** était de : (i) finaliser le guide des procédures de gestion de l'IFU, (ii) proposer à partir des livrables définitifs, les mesures concrètes devant contribuer à une implémentation réussie de la stratégie de réforme de la DGI portant sur la gestion partagée avec la douane du répertoire des contribuables, puis (iii) identifier les pistes d'assistance future de l'AFW.

**147. La version finale du guide recense 5 bonnes pratiques de gestion de l'IFU, capables de contribuer à l'inversion des difficultés actuelles de maîtrise des risques d'indiscipline fiscale.** (i) D'abord, l'administration doit stabiliser toutes les notions intervenant dans la gestion de l'IFU, afin d'éviter des divergences d'interprétation qui fragilisent le système. Un glossaire a donc

été proposé dans le guide. (ii) Ensuite, le cadre normatif de l'immatriculation et des déclarations doit être robuste. Les différents standards à respecter de ce point de vue ont été précisés en tenant compte des acquis des réformes antérieures. (iii) En outre, les services doivent concevoir des outils capables d'encadrer les procédures et leur informatisation (profilage des contribuables, logigramme d'immatriculation, la fiscalisation, du cycle de suivi des déclarations, tableaux analytiques, etc.). (iv) Des principes de gestion pertinents doivent orienter le travail des agents (par exemple, conférer à la « fiscalisation des nouveaux immatriculés » un statut de procédure à part entière). (v) Enfin, les exigences informatiques doivent renforcer les « architecture d'entreprise » et relever le pourcentage des fonctionnalités à automatiser intégralement.

**148. Des recommandations adossées aux standards précisés dans le guide ont été formulées pour anticiper tout risque de nouvel échec du projet de partage des données avec la DGD.** En effet, le précédent dispositif de plateforme impôts/douane n'a pas atteint ses objectifs en raison d'une orientation exclusivement technologique du projet. Aussi a-t-il été recommandé à la DGI d'intégrer dans la réflexion actuelle toutes les exigences d'une gestion optimale de l'IFU, bien en amont des travaux informatiques (renforcement de l'immatriculation, fiabilisation du répertoire, gestion des recoupements, etc.), de compléter l'équipe du projet, auditer l'existant, planifier et implémenter les mesures correctives et préparer la gestion du changement. Enfin, les pans du projet susceptibles de bénéficier d'une assistance conjointe de l'AFW et du « projet CCCDI » du FMI ont été identifiés et discutés avec les autorités.

Gestion des dépenses publiques

**149. Appui à la consolidation du compte unique du Trésor (CUT) et à la gestion de la trésorerie du 31 mai au 11 juin 2021.** La mission avait pour but d'appuyer la consolidation du compte unique du Trésor mis en œuvre depuis 2018, la gestion de la trésorerie, et la transition à la comptabilité en droits constatés et patrimoniale. Les principaux constats montrent que depuis juin 2020, la consolidation du CUT, la modernisation de la gestion de la trésorerie, et la transition vers la comptabilité en droits constatés et patrimoniale (CDCP) ont connu peu d'avancées marquantes et que des zones de faiblesses subsistent, rendant nécessaire la poursuite d'un plan d'actions prioritaires.

**150. Sur la consolidation du CUT, la liste des autres comptes du Trésor à la BCEAO – autre que le CUT et les comptes des comptables reliés au CUT – n'a pas pu être établi, ce qui n'a pas permis d'examiner la possible rationalisation des comptes du Trésor à la BCEAO, et d'envisager le cas échéant leur reversement au CUT, s'ils sont devenus sans objet ou inutiles.** La dynamique de centralisation de la liquidité des établissements publics au sein du CUT qui existe depuis 2018 s'est maintenue, mais doit désormais être assortie d'un mécanisme plus fort de contrôle de la DGTCP sur les éventuelles ouvertures de comptes dans les banques commerciales par les établissements publics et le suivi des dérogations accordées. Il n'existe pas encore de codification partagée des flux de trésorerie entre tous les acteurs de la chaîne de la gestion de la trésorerie, ce qui rend difficile la réconciliation des opérations entre le gestionnaire de la trésorerie et la comptabilité.

**151. Sur la gestion de la trésorerie, la coordination existante entre les deux principaux acteurs de la gestion de la trésorerie doit se renforcer.** La composition

du Comité de trésorerie a récemment évolué vers un comité stratégique de gestion de la trésorerie (CT), alors qu'il n'existe pas de comité technique de suivi de la trésorerie.

**152. S'agissant de la transition vers la comptabilité en droits constatés, la balance générale des comptes de 2020 a été produite et est en cours de finalisation par la DGTCP afin de produire le compte général de l'Administration des Finances 2020 (CGAF 2020) joint au projet de loi de règlement.** Depuis 2018, l'enregistrement des dépenses se fait à la liquidation, sur la base du nouveau plan de comptes de l'Etat, cependant la transition vers la CDCP avec la préparation du bilan d'ouverture peine à avancer.

#### Statistiques de finances publiques

**153. Affinement des statistiques de finances publiques du 26 novembre au 17 décembre 2021.** Les principaux objectifs de la mission étaient de : i) examiner et affiner l'état des opérations de statistiques de finances publiques (« Tableau des opérations financières » (TOF) pour l'administration centrale budgétaire (BCG) pour années 2019 et 2020 et les collectivités territoriales (CT) et la sécurité sociale (SS) pour l'exercice 2019 ; ii) collecter et examiner les données sources pour un échantillon de 24 unités extrabudgétaires (UER) (iii) examiner les la compilation et la classification des dépenses liées à la COVID-19 dans le Tableau des opérations financières de l'État » (TOFE).

**154. La mission a noté avec satisfaction les efforts des autorités pour produire les données.** La mission a examiné le TOF pour l'administration centrale budgétaire (exercice 2020 et le premier semestre de l'exercice 2021) et pour les collectivités locales et la sécurité sociale (exercice 2019). La mission a également examiné le tableau des flux de trésorerie et de la dette (premier semestre de l'exercice 2021) et le bilans financiers (exercice 2020) qui n'étaient pas initialement prévus dans le cadre des activités de la mission.

**155. La mission a recommandé d'élargir le champ de couverture du sous-secteur collectivités territoriales afin d'atteindre au moins 85 pour cent du budget du sous-secteur.** La portée actuelle de ce sous-secteur est limitée à quatre collectivités locales urbaines (Niamey, Maradi, Tahoua et Zinder) représentant environ 65 pour cent de la population du pays et 70 pour cent du budget des collectivités territoriales.

**156. La mission a également mis à jour le plan d'action pour la mise en œuvre du MSFP et a souligné l'importance de la collaboration entre AFW et les points focaux techniques pour le suivi des recommandations et le plan de migration visant à améliorer les statistiques budgétaires et à mettre en œuvre la Méthodologie MSFP 2001/2014.**

# I. Sénégal

## Administration douanière

**157. Renforcement de la fonction valeur du 27 avril au 7 mai 2021.** La mission a permis de noter que les mesures proposées pour mettre en œuvre la valeur transactionnelle pour sécuriser les revenus, telles que proposées par la visite d'avril 2019, ont progressé dans plusieurs domaines. L'administration a repris ses prérogatives en matière de classement tarifaire et d'évaluation en douane au 1<sup>er</sup> janvier 2021 ; une nouvelle Direction du renseignement, de l'analyse du risque et de la valeur (DRAV) regroupant les services d'aide à la valorisation a été créée par décret ; la section d'audit après dédouanement a bénéficié de personnel supplémentaire ; des mesures concrètes ont été prises pour le développement des outils informatiques.

**158. Malgré ces progrès, certaines faiblesses subsistent et la mission a formulé des recommandations avec des mesures de mise en œuvre pour améliorer l'application de la valeur transactionnelle et sécuriser les revenus.** La nouvelle «Direction du renseignement, de l'analyse du risque et de la valeur», plus précisément le Bureau d'évaluation, doit être mis en place le plus rapidement possible pour soutenir les opérations ; la Commission de règlement des litiges douaniers doit être activée pour traiter tous les litiges (valeur, origine, classement tarifaire) découlant des observations faites par les agents ; le Comité de Suivi et de Gestion (CSG) doit être associé à la réussite de la stratégie de réappropriation de la fonction de valorisation avec une série d'indicateurs pour soutenir son action. Les bases légales et réglementaires qui établissent et fixent les

termes de la déclaration préalable à l'importation doivent être révisées et son application rigoureusement contrôlée ; la DGD doit développer une stratégie pour atténuer progressivement le secteur informel et accroître la conformité ; un programme de décision anticipée doit être mis en œuvre pour soutenir le rétablissement de l'évaluation en douane.

## Administration fiscale

**159. Participation de l'AFW à la mission de revue de la mise en œuvre de la stratégie de mobilisation des recettes à moyen terme (SRMT) en novembre 2021.** Cette deuxième revue de la SRMT, dix-huit mois après son adoption, s'est déroulée dans un contexte nettement plus favorable économiquement qu'en janvier 2021 contexte qui était plus fortement marqué par la crise sanitaire. Plusieurs autres motifs de satisfaction ont été relevés notamment : (1) Les organes de gouvernance de la SRMT qui ont été mis en place, (2) l'adoption une dizaine de mesures législatives en adéquation avec la SRMT dans les budgets 2021 et 2022 y compris l'introduction du Prélèvement de conformité fiscale, (3) la poursuite de la mise en œuvre du programme Yaatal avec des résultats probants en matière d'élargissement du fichier des contribuables puisque le nombre des assujettis de tous les grands impôts a augmenté en moyenne de 5 pour cent entre octobre 2020 et 2021, (4) la gestion des risques douaniers a connu des évolutions remarquables, avec notamment la création de nombreuses structures dédiées à l'analyse du risque et au contrôle douanier telles que la DRAV et la Cellule de ciblage de veille commerciale, et (5) la collaboration entre la

DGID (Direction générale des impôts et domaines) et la DGD (Direction générale des douanes) a connu quelques améliorations avec l'élaboration d'un nouveau protocole qui devrait élargir le périmètre d'échange d'informations et accélérer la réalisation des contrôles conjoints.

**160. Si des difficultés importantes persistent :** (1) le cap stratégique en matière de politique fiscale n'est pas clarifié ; cette dernière s'élabore actuellement dans un cadre institutionnel diffus, sur la base d'axes qui ne sont ni consensuels, ni planifiés ; (2) la maîtrise des opérations fiscales et douanières ne s'est pas améliorée : les taux de défaillance déclarative demeurent élevés, les capacités de collecte de l'information restent insuffisantes pour une exploitation de masse des renseignements fiscaux et les ressources humaines allouées au contrôle fiscal et douanier demeurent inadaptées en quantité et en qualité ; (3) l'impact de la digitalisation dans la gestion des opérations est encore peu perceptible à cause d'une architecture informatique trop complexe, des résistances culturelles internes et externes et une faible adaptation des ressources humaines aux enjeux de la digitalisation ; (4) la communication autour de la SRMT est encore dans sa phase préparatoire, ce qui contribue au déficit d'appropriation actuel de la SRMT.

**161. Face à cette situation, l'atteinte d'un taux de pression fiscale de 20 pour cent en 2024 impose un changement significatif d'échelle dans la mise en œuvre de la SRMT et ceci dès 2022.** Ce changement de paradigme passe par un double levier : (1) l'identification et la priorisation des actions structurantes et (2) la mise en place d'un dispositif de suivi de l'impact effectif de la stratégie sur la mobilisation des recettes.

**162.** La mission a, à cette occasion, proposé des mesures structurantes suivantes :

- Adopter et mettre en œuvre un plan détaillé de réforme de politique fiscale ;
- Doter l'unité d'exécution de la SRMT de pouvoirs étendus dans la mise en œuvre de la stratégie et l'astreindre à une obligation stricte de résultats ;
- Améliorer l'appropriation interne et externe de la SRMT ;
- Renforcer l'utilisation des applications informatiques disponibles ;
- Renforcer la lutte contre la fraude fiscale et douanière ;
- Adopter un cadre de gestion et de responsabilisation de la SRMT.

### Gestion des dépenses publiques

**163. Suivi de la mise en œuvre des recommandations du PIMA en matière de programmation des investissements publics et de mise en œuvre des autorisations d'engagement (AE) et des crédits de paiement (CP) du 3 au 14 mai 2021.** La mission a fait le point de l'état de mise en œuvre des recommandations de la mission PIMA sur les volets programmation et gestion pluriannuelle des investissements publics. Elle a fait l'analyse de la démarche et des conditions d'inscription des projets dans le PTIP et le PIP, l'identification des insuffisances du cadre institutionnel de la programmation des investissements publics et proposition des mesures correctrices, l'identification des insuffisances liées à la programmation des projets PPP. Concernant la gestion pluriannuelle des investissements publics, la mission a effectué l'analyse de la

prise en charge des AE/CP dans le SYSBUDGEP et SIGIF et impact d'éventuels autres systèmes d'information de suivi des investissements et identification des insuffisances, l'analyse de l'utilisation des AE/CP par les ministères sectoriels et de son impact sur la programmation pluriannuelle et la budgétisation et revue de la documentation (manuels et documents réglementaires), et la revue de la structuration du budget de l'Etat en termes d'AE/CP et appui à leur prise en compte dans le système d'information. La mission a proposé des mesures pratiques pour améliorer la programmation et la gestion pluriannuelle des investissements publics.

**164. Programmation infra annuelle de l'exécution du budget : processus et instruments du 26 juillet au 6 août 2021.** La mission a appuyé sur la mise en place d'un cadre organisationnel de programmation infra-annuelle (PIA) de l'exécution du budget de l'État au Sénégal. Les autorités sénégalaises sont, depuis plusieurs années, engagées dans la mise en œuvre des dispositions du cadre harmonisé de gestion des finances publiques, transposé dans le cadre juridique national. Au nombre de ses dispositions, figurent celles relatives à la programmation infra annuelle et la régulation en cours d'exécution budgétaire. L'exécution efficace du budget de l'État requiert une bonne gestion prévisionnelle de la trésorerie de l'État, qui doit servir de base à la mise en œuvre de la régulation budgétaire. Le mécanisme en place est perfectible autant sur le plan institutionnel que sur celui des procédures et des instruments ; tant au niveau stratégique du régulateur qu'au niveau opérationnel des ordonnateurs principaux.

**165.** A cet regard, la mission a : (i) établi, en préalable, un diagnostic des instruments de programmation budgétaire infra-annuels que sont les plans de passation des marchés

publics, les plans d'engagement et le plan de trésorerie ; (ii) effectué la revue qualité des trois macro-processus portant sur l'élaboration et l'exécution des plans et plafonds d'engagement ; (iii) assuré la revue des travaux menés au sein de la plateforme informatique, et particulièrement sur le module dédié aux plans d'engagement développé dans l'applicatif Système Support du Budget Programme (SYSBUDGEP) ; (iv) revu le projet d'arrêté sur la programmation infra-annuelle de l'exécution du budget, ainsi que son projet d'instruction d'application et ; (v) proposé, sur la base de l'existant, une organisation stratégique et opérationnelle rationalisée permettant de mieux piloter l'exécution du budget en fonction de la gestion de la trésorerie. Par ailleurs, la mission a animé un atelier de formation sur les différents instruments de la programmation infra-annuelle de l'exécution du budget pour une trentaine de cadres et a participé à plusieurs ateliers de formation des opérationnels sur le module dédié aux plans d'engagement du SYSBUDGEP dans le cadre de la préparation du projet de loi de finances (PLF) 2022.

**166. Appui à la mise en œuvre de la comptabilité en droits constatés et patrimoniale (CDCP) du 6 au 17 décembre 2021.** La mission a fait l'état d'avancement de la mise en œuvre de la réforme comptable et appuyé la préparation du bilan d'ouverture (BO) de l'Etat en comptabilité en droits constatés et patrimoniale (CDCP) en actualisant la stratégie de BO et proposant des scénarios de bascule à la CDCP.

**167. Les principales avancées depuis 2019** portent sur : (1) l'adoption d'un cadre juridique comptable complet et d'une gouvernance du projet active ; (2) des outils adaptés et des dispositifs d'aide à la conduite du changement parmi lesquels le nouveau système intégré de gestion des finances

publiques (SIGIF) avec un module comptable adapté à la CDCP, la cartographie des nouveaux macro-processus comptables, et la formation des cadres à la CDCP et au contrôle interne ; et (3) des travaux préparatoires à la constitution du BO, avec l'apurement comptable des opérations antérieures à 2020, des campagnes de recensements d'actifs immobilisés ; la fiabilisation en cours des principaux postes du premier BO (dette financière, créances fiscales et douanières, titres de participation de l'Etat). Enfin, la DGTCP, en tant que producteur des comptes de l'Etat, a noué un dialogue constructif avec la Cour des Comptes afin de valider la stratégie du premier BO, préparer l'exercice de certification des comptes, dont le premier est prévu sous forme de 'certification à blanc' à partir de 2022 ou au-delà, en fonction de l'avancement des travaux. Cependant, trois points structurants de la réforme comptable ne sont pas encore stabilisés : une incertitude demeure autour du futur système d'information budgétaire-comptable disponible pour supporter la CDCP au-delà de l'exercice 2022 (audit SIGIF prévu pour la mi-2022), alors que le système comptable actuel ASTER opérationnel pour 2022 n'a pas été adapté à la CDCP et qu'il n'existe pas encore de SI de comptabilité matières ; les réseaux des comptables ministériels et des comptables matières, indispensables à la tenue de la CDCP ne sont pas encore en place. La mission a proposé l'actualisation de la feuille de route du BO et identifiés les actions prioritaires à mener sur la base de 3 scénarios.

#### Statistiques du secteur réel

**168. Rénovation des comptes nationaux du 14 juin au 9 juillet 2021.** La mission d'assistance technique à distance a examiné avec l'Agence nationale de la statistique et de

la démographie (ANSD) les pistes d'améliorations statistiques et méthodologiques des comptes nationaux (base 2014). Elle a également assisté l'ANSD dans la préparation de documents techniques relatifs aux enquêtes de la nouvelle année de base 2019. Une feuille de route du rebasage des comptes nationaux a été convenue avec l'ANSD. L'ANSD envisage de réaliser une dizaine d'enquêtes structurelles et thématiques auprès des ménages et des entreprises. L'objectif principal de ces enquêtes est d'améliorer la couverture des activités économiques par les statistiques de comptabilité nationale du Sénégal. La mission a assisté l'ANSD dans la préparation des enquêtes retenues et elle a formulé des recommandations pour leur mise en œuvre. Elle a également assisté l'ANSD dans la préparation de la restitution du projet des tableaux des ressources-emplois trimestriels. Par ailleurs, la mission a recommandé à l'ANSD de développer des mécanismes statistiques de surveillance de la qualité des indicateurs trimestriels de l'optique production.

#### Statistiques de finances publiques

**169. Renforcer les projections à moyen terme du TOFE sous la version du MSFP 2001/2014 – 28 mars au 8 avril 2022.** La mission s'est déroulée en deux phases. La première phase a consisté en un état des lieux, avec les services concernés, du chantier de mise en place du TOFE suivant le MSFP 2001/14 et la directive 10/2009 de l'UEMOA et du développement du modèle de cadrage macroéconomique. La deuxième phase a porté sur l'organisation d'un atelier technique avec les services membres du Comité de cadrage macroéconomique et d'autres administrations concernées.

**170. L'atelier de formation a consisté en une vulgarisation des concepts utilisés**

**dans le nouveau MSFP 2001/14,** l'identification des préalables et des éléments d'information nécessaires pour permettre de procéder aux projections à moyen terme des lignes de dépenses et éléments du financement du solde, l'examen des modalités de projection du Tableau des Opération Financière (TOF) dans la perspective de la consolidation du TOF de l'administration publique. Enfin, un guide méthodologie de projection du TOF de l'administration publique et/ou des différentes composantes en cours de finalisation sera également rendu disponible.

#### Analyses macroéconomique et budgétaire

**171. Renforcer les projections à moyen terme du TOFE sous la version du MSFP 2001/2014, du 2 au 18 février 2022.** La mission réalisée à distance a permis de délivrer une formation à une vingtaine de

membres du comité de cadrage macroéconomique en matière de champ et concepts liés au TOFE suivant le nouveau manuel de statistique des finances publiques (MSFP) 2001/2014<sup>2</sup>. Les méthodes de prévision des recettes et des dépenses ont été également passées en revue. La mission a insisté sur les spécificités liées à l'élargissement du champ du TOFE ainsi que les problématiques de la consolidation des projections des tableaux des opérations financières (TOF) de chacune des administrations publiques. Les travaux en groupe ont permis aux participants d'approfondir l'état des lieux des méthodologies existants et de l'organisation en place et de faire des propositions d'amélioration dans le cadre d'une feuille de route. Enfin, la mission a proposé un guide de prévision du tableau des opérations financières des administrations publiques

## J. Togo

#### Administration douanière

**172. Appui au renforcement de la fonction d'évaluation en douane du 27 septembre au 8 octobre 2021.** L'objectif principal de la mission était de renforcer la fonction d'évaluation et de finaliser l'opérationnalisation des outils d'aide à la décision pour la mise en œuvre de la valeur transactionnelle. Les autorités ont résilié le contrat d'inspection avant expédition le 30 avril 2020, obligeant la douane à prendre en charge la fonction d'évaluation des cargaisons. A cet effet, la Douane a mis en place une réglementation pour accompagner cette nouvelle activité. Actuellement, la valeur

transactionnelle est appliquée et une section de la valeur a été chargée d'apporter le soutien nécessaire aux principaux bureaux de douane. Cependant, certaines faiblesses ont été identifiées : (1) la valeur transactionnelle pour gérer la base de données sur la valeur des marchandises et fournir un soutien aux bureaux principaux n'est pas toujours appliquée de manière uniforme sur l'ensemble du territoire douanier ; (2) la section de la valeur souffre d'un déficit en ressources humaines et logistiques pour remplir efficacement ses fonctions ; (3) la capacité technique des douaniers est faible pour lutter contre la fraude et la sous-évaluation des

---

<sup>2</sup> La mission a bénéficié de l'appui de M. Abdoulaye Touré, conseiller résident auprès de la Direction Générale du Budget.

marchandises ; et (4) toutes les déclarations de valeur incorrectes ne sont pas sanctionnées dans les bureaux de douane.

**173. La mission a proposé un plan stratégique pour améliorer l'appropriation par les douaniers de la fonction d'évaluation des marchandises, articulé autour de sept piliers.**

**Administration fiscale**

**174. Mission conjointe de l'AFRITAC de l'Ouest (impôts) et du Département des finances publiques du FMI (douane) relative à la gestion des exonérations fiscales et douanières du 10 au 21 mai**

**2021.** L'assistance technique répondait à une requête du Commissaire Général de l'Office Togolais des Recettes (OTR), en faveur d'un appui en matière d'inventaire des exonérations fiscales et douanières, et d'élaboration d'une codification harmonisée des exonérations de fiscalité indirecte, dans la perspective de la production du premier rapport d'évaluation des dépenses fiscales du Togo.

La mission a salué les efforts accomplis par l'OTR pour entamer l'évaluation des manques à gagner en matière de recettes fiscales et douanières, définir le système fiscal de référence et préciser le périmètre de l'évaluation des dépenses fiscales pour 2019. Mais les lacunes méthodologiques de ces premiers travaux et leur manque d'exhaustivité ne permettent pas de garantir la robustesse de la démarche. Pour soutenir ces efforts, la mission a d'abord répertorié les sources législatives et réglementaires contenant des mesures dérogatoires. Elle a ensuite procédé à l'inventaire des exonérations, puis les présenter sous la forme d'une matrice conforme aux standards et dont les principales rubriques ont été complétées, ce qui permet désormais à l'OTR de disposer

d'un référentiel précis des mesures dérogatoires en vigueur au Togo. La mission a en outre proposé la catégorisation et la codification des différentes exonérations de fiscalité indirecte, puis a identifié les principes à respecter par l'OTR pour définir de nouveaux codes additionnels dans la perspective de l'évaluation des dépenses fiscales. Les prochaines étapes à suivre pour finaliser ce travail de codification ont été identifiées et enfin, le plan de gestion des exonérations ainsi que les mesures dérogatoires octroyées dans le cadre de la Covid 19 ont été évalués.

**Gestion des dépenses publiques**

**175. Appui à la mise en œuvre de la comptabilité en droits constatés et patrimoniale (CDCP), - articulation avec la comptabilité des matières afin de fiabiliser l'actif du bilan de l'Etat du 13 au 24**

**septembre 2021.** Cet appui a permis d'évaluer l'état d'avancement de la mise en œuvre de la CDCP et de la préparation du premier bilan d'ouverture (BO) à la suite des précédentes missions. La mise en place de la réforme comptable progresse avec le projet de bilan d'ouverture BO 2021 en CDCP (version provisoire) établi par la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique (DGTCP), sur la base du référentiel comptable complet.

**176. Dans le cadre de la revue d'avancement de la réforme comptable, la mission a étudié à la demande de la DGTCP, le projet de BO de l'Etat 2021 et identifié les principales recommandations**

afin d'en améliorer la qualité (i):Adapter le logiciel SIGFIP module comptabilité afin de fiabiliser la production du BO et des états financiers 2021, actuellement élaboré sous Excel, avant janvier 2022, en (ii) paramétrant les écritures d'intégration propres au BO et

(iii) produisant les états financiers CDCP par le logiciel SIGFIP selon le format de la norme comptable 1 ; (iv) finaliser la fiabilisation de certains soldes du BO 2021 d'ici décembre 2021 conformément au tableau d'analyse des comptes examiné lors des séances de travail (restes à recouvrer et certains comptes d'imputations provisoire ) ; (v) lancer les opérations de clôture comptable 2021 en CDCP dès que possible (octobre/novembre 21) en relation avec la clôture budgétaire

**177. Sur l'articulation de la comptabilité des matières (CM) et la CDCP, les principales recommandations sont les suivantes :**

- Poursuivre le projet d'informatisation de la CM sur financement d'un projet de la BAD (l'appel d'offres doit être lancé prochainement) ;
- Dans l'attente de la mise en service du logiciel (12 à 18 mois), poursuivre le recensement et la valorisation des immobilisations sous tableur bureautique, en établissant des fiches d'immobilisations et en faisant des rapprochements trimestriels entre CM et CDP ;
- Fiabiliser les informations transmises à la CDCP en mettant en place les procédures d'échange et de contrôles des informations préconisées par le guide d'articulation de la CDCP et CM élaboré par la mission (projet de guide en annexe du rapport) ;
- La mission a animé un atelier de renforcement de capacités de plusieurs sessions réunissant à chaque fois une vingtaine de cadres de la DGTCP sur (i) la revue du projet de bilan d'ouverture 2021, (ii) les opérations de clôture en CDCP et le calendrier, (iii) les problématiques

d'articulation de la CDCP et CM, et la revue du plan détaillé du projet de guide.

**178. Élaboration des canevas des comptes administratifs (CA) et de la loi de règlement en mode programme du 8 au 19 novembre 2021.** La mission a proposé des canevas d'élaboration des CA des ordonnateurs, de leur consolidation par la DGBF et de la LDR en mode programme ainsi qu'un calendrier d'élaboration de ces outils en lien avec le calendrier de la LDR et du calendrier budgétaire et identifier les acteurs et leurs rôles dans le processus d'élaboration et de suivi évaluation. Elle a apporté des orientations et conseils pour l'élaboration du CA consolidé et de la LDR pour l'exercice 2021.

La mission a renforcé les capacités des cadres de la DGBF et des autres acteurs impliqués, sur le processus d'élaboration de ces différents documents et sur la présentation et la méthodologie de rédaction de l'exposé de motif de la LDR, avec un rappel sur le processus d'exécution du budget en mode programme. Elle a effectué un atelier technique avec près de 120 participants du Ministère de l'économie et des finances et des ministères sectoriels.

**179. La mission a fait des recommandations qui ont été grandement appréciées par les autorités dont les principales mesures sont les suivantes :** (1) revoir, au sein d'un comité de travail élargi, les propositions de livrables de la mission (maquette de données dans SIGFIP, canevas de CA et LDR et calendrier), valider les documents puis procéder à leur implémentation dans le SIGFIP pour digitaliser le processus de reddition des comptes, (2) poursuivre la nomination des responsables de programmes et d'actions dans les ministères puis, sur cette base, prendre un texte réglementaire clarifiant les

rôles, responsabilités et interactions entre les acteurs en charge de l'exécution en mode programme, (3) poursuivre et mettre en œuvre les travaux de réorganisation sectorielle de la DGBF, puis, à terme, mettre en œuvre, progressivement, la déconcentration comptable, (4) développer le cadre juridique et documentaire de l'exécution en mode programme, à travers notamment une circulaire annuelle sur l'exécution en début d'exercice, une circulaire de clôture budgétaire et comptable avant la fin de l'exercice ainsi qu'un manuel d'exécution budgétaire en mode programme, (5) intégrer, dans le SIGFIP, un module dédié sur les plans de travail annuels déclinés en activités et les plans d'engagement périodiques et renforcer la bonne articulation avec les plans de passation des marchés publics, (6) inclure la reddition des comptes dans un processus continu infra-annuel, à travers des liaisons avec les rapports trimestriels d'exécution budgétaire et une revue périodique des programmes, (7) développer un infocentre décisionnel ouvert et sécurisé permettant, à un large public, d'extraire les données sur l'exécution issues du SIGFIP.

### Statistiques du secteur réel

**180. Les comptes nationaux financiers 2018 du 4 au 15 octobre 2021.** Les comptes financiers permettent d'améliorer la cohérence globale des comptes nationaux annuels (CNA) définitifs. Ils complètent la séquence des comptes des secteurs institutionnels qui s'arrêtait aux comptes de capital et ne traitait que des opérations non financières.

**181. La plupart des sources nécessaires pour l'élaboration des comptes financiers de l'année de base 2016 ont été collectées au cours de la mission.** Parmi ces sources, on peut citer les bilans présentés selon le formulaire de déclaration normalisé (SRF 1SR

et 2SR) pour la Banque centrale et les autres institutions de dépôts (banques), les bilans issus des déclarations statistiques et fiscales (source DSF) des entreprises non financières et de certaines sociétés financières dont les auxiliaires financiers, le tableau des opérations financières de l'Etat (TOFE) pour l'administration centrale et la balance des paiements pour le reste du monde. Seuls les bilans ou balances des comptes des établissements publics nationaux (EPN), des collectivités locales et des institutions sans but lucratif au service des ménages (ISBLSM) n'étaient pas disponibles.

**182. Après le traitement et le chargement de l'ensemble des sources dans la base de travail, une première confrontation a pu être faite à un niveau intermédiaire de la nomenclature des secteurs institutionnels entre le solde du compte de capital (solde des opérations non financières) et le solde du compte financier.** A ce stade du travail, des écarts significatifs sont observés entre ces soldes ce qui est compréhensible car les sources traitées ne couvrent pas tout le champ du secteur. Les travaux d'équilibrage à venir des flux pour chaque opération financière qui se feront à l'aide de matrices de Qui-à-Qui permettront d'affiner pour chaque secteur le solde du compte financier.

**183. Les comptes nationaux trimestriels du 8 au 19 novembre 2022.** Une mission au profit de l'Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques (INSEED) a permis de progresser avec l'évaluation de la qualité des indicateurs de haute fréquence (IHF) disponibles et des améliorations à leur apporter en vue de la mise en place des comptes nationaux trimestriels (CNT). Cette revue des IHF est faite en coordination avec les missions d'appui du département des statistiques du

FMI pour développer un indicateur mensuel de l'activité économique (IMAE). En outre, une mission virtuelle a été organisée pour l'INSEED par AFW pour progresser sur la méthodologie de réropolation des comptes nationaux. Les comptes actuels sont élaborés selon le Système de comptabilité nationale 2008 (SCN 2008).

La disponibilité des premières estimations de CNT reste envisagée pour décembre 2022. En plus de faciliter la prise de décision économique, l'introduction des CNT va renforcer la cohérence entre les statistiques macroéconomiques structurelles et conjoncturelles et améliorer la qualité des comptes nationaux (CN). L'INSEED dispose de la base des chiffres d'affaires (CA) mensuels de l'Office togolais des recettes (OTR), de l'indice harmonisé de la production industrielle (IHPI) et de l'indice des prix à la production industrielle (IPPI), de l'indice des chiffres d'affaires (ICA) construit à partir d'une enquête, des statistiques des finances publiques (SFP), des statistiques sur le secteur financier et de la base des données mensuelles du commerce extérieur. Les travaux ont été conduits à un niveau fin permettant d'examiner dans le détail les sources par secteur institutionnel et par mode de production. Des recherches complémentaires sont recommandées pour couvrir le secteur des administrations publiques (APU) notamment les entités hors du champ de l'administration centrale. Les CA mensuels de l'OTR devront être également revus pour compléter les informations manquantes notamment pour l'année 2017.

#### **184. Voyage d'études virtuel sur la réropolation du 22 au 26 novembre 2021.**

L'Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques (INSEED) du Togo a bénéficié d'échanges avec l'Agence nationale de la statistique et de la démographie (ANSD) du Sénégal pour

améliorer les résultats de ses travaux de réropolation. Pour l'INSEED, il s'agissait de consolider les choix méthodologiques retenus. La technique de raccordement est largement utilisée. Par ailleurs, des méthodes de recompilation sont également utilisées pour mettre en œuvre des améliorations méthodologiques préconisées par le Système de Comptabilité Nationale 2008. Cela concerne par exemple le calcul des estimations de production de services d'intermédiation financière indirectement mesurés et sa ventilation selon ses emplois, les résultats de la recherche et développement, et la production de la Banque centrale. Pour l'ANSD, les discussions ont permis à ses responsables de réfléchir sur la valorisation des volumes au prix de l'année précédente pour les séries réropolées. Les discussions ont mis en lumière l'évaluation de la qualité des séries réropolées, notamment l'écart entre l'offre et l'utilisation par produit des nouvelles et anciennes séries en volume. La publication des résultats de l'INSEED est attendue au premier trimestre 2022.

**185. Voyage d'études sur les comptes nationaux trimestriels du 18 au 22 avril 2022.** L'Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques (INSEED) du Togo a bénéficié d'un voyage d'études auprès du Haut-Commissariat au Plan du Maroc. Les échanges ont porté sur le partage d'expérience de la direction de la comptabilité nationale (DCN) du HCP sur les comptes nationaux trimestriels. Les premiers travaux de la DCN remontent à 1995.

#### **Statistiques de finances publiques**

**186. Migration vers le MSFP 2014 du 8 au 19 novembre 2021.** L'objectif principal de la mission était d'aider les autorités togolaises à mettre en œuvre la Directive Union Economique et Monétaire (UEMOA)

N°10/2009/CM/UEMOA (Directive TOFE) et migrer leur compilation des statistiques de finances publiques vers la méthodologie des statistiques de finances publiques Manuel 2014 (MSFP 2014).

**187. La mission s'est déroulée dans le cadre du suivi des critères de la prochaine politique économique et programme financier, basé sur le TOFE en ligne avec le MSFP 2014.** Les travaux se sont déroulés en des sessions techniques avec les compilateurs SFP du Togo, à savoir le comité SFP et les autres structures chargées de produire les données primaires des sous-secteurs des administrations publiques. A la fin des travaux, la mission a pu peaufiner et produire la table de passage pour la compilation régulière du TOFE selon le MSFP 2014, pour l'administration centrale budgétaire et les collectivités locales locaux. Lors des sessions techniques, la mission a examiné en détail les tableaux des revenus et des dépenses. La mission n'a pas pu rencontrer les responsables des caisses de sécurité sociale en raison de leur calendrier relativement chargé, mais les progrès techniques sur le cadre analytique du TOFE a permis de relancer la production des tableaux nécessaires à la mise à jour de la liste des structures de production de données primaires. Les autorités ont fourni des données primaires sur le COVID 19 qui manquaient des détails nécessaires pour permettre la classification des opérations selon le MSFP 2014. La mission a proposé la tenue d'un atelier régional élargi à la CEDEAO et à la Commission de l'UEMOA pour définir et adopter une méthodologie d'évaluation commune. La mission a également revu et validé le TOFE de l'administration centrale budgétaire (pour août 2021), bien que, certains éléments doivent être améliorés.

## Analyses macroéconomique et budgétaire

### **188. Renforcer les capacités d'analyse de la conjoncture du 4 au 13 août 2021.**

L'appui a permis de noter que le modèle de cadrage macroéconomique PRECOMAT est opérationnel après les travaux d'actualisation des tableaux des ressources et des emplois (TRE) mais les améliorations de fond ne sont pas encore achevées. Les recommandations fortes restent à être mises en œuvre, notamment en ce qui concerne la préparation d'un manuel de procédures de cadrage et la révision du Comité de cadrage.

### **189. Les travaux de la mission ont porté sur l'analyse du dispositif de suivi de la conjoncture au sein de la Direction générale des études et des analyses économiques (DGEAE).**

Cette analyse a mis en exergue plusieurs faiblesses dont (i) d'importants retards dans la disponibilité de l'information conjoncturelle au niveau de la DGEAE, (ii) Une base de données non centralisée entraînant des risques de perte de données, (iii) plusieurs sources de données inexploitées et (iv) les publications sur la conjoncture qui ne suivent pas totalement les bonnes pratiques régionales. Le dispositif d'enquête de conjoncture est en cours de révision et se caractérise cependant aujourd'hui par des taux de réponse faibles. La formation qui a regroupé une quinzaine de cadres de la DGEAE, de l'INSEED et de la BCEAO a alterné présentations théoriques et travaux pratiques. Elle a permis d'aborder les thèmes relatifs à (i) l'objet et aux outils de l'analyse conjoncturelle, (ii) les indicateurs avancés de l'activité économique et les indicateurs synthétiques, (iii) la désaisonnalisation des séries conjoncturelles et (iv) la synthèse conjoncturelle et la structure d'une note de synthèse conjoncturelle.

**190. Renforcer le cadrage budgétaire à moyen terme du 5 au 27 janvier 2022.** La mission a permis de faire le point des avancées en matière de cadrage macroéconomique et macro budgétaire au Togo. Un TOFE pluriannuel est élaboré dans le cadre des travaux de cadrage macroéconomique. Les travaux ont débouché sur un outil d'élaboration des allocations budgétaires à moyen terme ainsi que de son manuel de l'utilisateur. Une analyse critique

des DPBEP a été conduite et un guide l'élaboration du DPBEP est en cours de finalisation.

**191. Trois jours de formation et de travaux pratiques ont permis aux participants d'être formés à l'utilisation de l'outil et d'être sensibilisés aux travaux à réaliser pour sa meilleure opérationnalisation.**

## K. Commission de l'UEMOA

**192. Participation à la réunion de l'Observatoire des Finances publiques des huit Etats membres de l'UEMOA du 17 au 21 mai 2021.** La mission a contribué au renforcement des capacités des experts de l'Observatoire des Finances publiques des huit Etats membres de l'UEMOA en matière de contrôle interne comptable (CIC), à travers l'appropriation du guide régional sur le contrôle interne budgétaire et comptable, dans son volet comptable.

une présentation de la Commission sur le CIC suivie d'échanges, la mission a présenté l'évaluation du système de CIC, autour de quatre thématiques (i) les contrôles de supervision, (ii) l'auto-évaluation, avec la présentation en séance d'un outil Excel de l'échelle de maturation des risques (EMR) (iii) l'audit interne (iv) l'audit légal (certification des comptes). La feuille de route de mise en place du CIC a ensuite été révisée par les représentants des pays puis adoptée en séance.

**193. La présentation par la Commission des résultats de l'auto-évaluation 2020 par les Etats membres de la mise en œuvre des directives, a fait état d'une moyenne de mise en œuvre des directives de 62,84 pour cent, contre 57,73 pour cent en 2019, soit une progression de 5,11 pour cent pour l'ensemble des huit (8) directives.** Le niveau global de la mise en œuvre au niveau de chaque Etat a été évalué respectivement à 65,39 pour cent pour le Bénin, 78,03 pour cent pour le Burkina Faso, 67,55 pour cent pour la Côte d'Ivoire, 23,55 pour cent pour la Guinée Bissau, 70,97 pour cent pour le Mali, 64,41 pour cent pour le Niger, 62,73 pour cent au Sénégal et 70,31 pour cent au Togo. Après

**194. Participation à la 11<sup>e</sup> réunion du Réseau des praticiens des finances publiques de l'UEMOA du 6 au 10 septembre 2021.** La mission avait pour objectif de renforcer la capacité des Etats membres en matière de comptabilité en droits constatés et patrimoniale (CDCP) en participant au séminaire des praticiens des finances publiques de l'UEMOA. Ces praticiens étaient chargés d'examiner et de valider un projet nouveau référentiel comptable (cadre conceptuel comptable actualisé, nouveau plan comptable de l'Etat (PCE), et 26 normes comptables) proposé par le Conseil Comptable Ouest Africain (CCOA).

**195. Les principales observations des Etats membres ont porté** sur : (1) le champ d'application du projet de Plan Comptable de l'Etat (PC E); (2) la nécessité de préciser la notion d'entité comptable qui permettra de juger de la pertinence de la consolidation comptable proposée; (3) l'intérêt de maintenir la production du tableau des flux de trésorerie pour l'Etat, celui-ci ayant été abandonné récemment par certains pays développés ; (4) la nécessité de fixer une définition claire du périmètre et d'une norme de consolidation ; et (5) la nécessité de préciser la notion de situation nette, ainsi que la notion de goodwill pour l'Etat.

**196. Pour aboutir à une réforme comptable de qualité, quatre principales recommandations ont été formulées.** Elles portent sur le projet de référentiel comptable, un guide d'application du PCE comprenant la liste des comptes, des cas pratiques, et décrivant le fonctionnement des comptes, les liens entre les états financiers et les lois de finances de l'Etat, et sur les modalités de leur contrôle et les concertations avec le CCOA et les structures de suivi de la mise en œuvre des directives du cadre harmonisé des Finances Publiques en vue de finaliser de manière optimale la réforme du PCE.

**197. Participation à un atelier d'échanges techniques sur le cadrage macroéconomique 2021-2025 de l'Union, du 18 au 20 mai 2021, du 8 au 12 novembre 2021 et du 5 au 7 avril 2022.** Le premier webinaire visait à examiner et apporter les améliorations sur le premier cadrage macroéconomique réalisé avec un nouveau modèle de cadrage macroéconomique mis en place par la Commission de l'UEMOA. Les deux suivants étaient consacrés à l'examen des cadrages macroéconomiques des pays, réalisés par la Commission de l'UEMOA. Les webinaires ont réuni les Secrétaires

Permanents des Comités Nationaux de Politique Economique (CNPE) et les experts des Etats membres en charge des prévisions macroéconomiques. Le Bureau sous régional Afrique de l'Ouest de la Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA BSR-AO) et AFRISTAT ont été également représentés. Les webinaires ont permis notamment de faire le tour des principales hypothèses et la méthodologie de projection des agrégats macroéconomiques de l'Union et des Etats membres, de discuter des perspectives économiques 2021-2025 et 2022-2026 de l'Union et des Etats membres ainsi que les risques macroéconomiques et budgétaires à moyen terme identifiés.

**198. Elaboration du guide régional de contrôle interne budgétaire (CIB).** A la demande des autorités de la Commission de l'UEMOA, l'AFRITAC a élaboré un projet de guide en vue d'harmoniser les pratiques en la matière au sein de l'UEMOA. Le guide aborde principalement : a) la définition du concept de plafond d'emplois, y compris son périmètre et les unités et modalités de son décompte ; b) les étapes et la méthodologie détaillée de la budgétisation des plafonds d'emplois et leurs liens avec la masse salariale ; et c) le cadre de contrôle et de suivi infra annuels des plafonds d'emplois. Les travaux se sont appuyés sur la documentation de l'UEMOA (directives et guides pratiques existants) et l'expérience internationale en matière de suivi et de décompte des emplois publics.

**199. Une séance technique en visioconférence a eu lieu le 17 mars 2022 afin de valider la première version du projet de guide entre les responsables de la Commission, du FAD et les experts de l'AFRITAC.** Un webinaire sera tenu dans les prochains mois pour recueillir les observations des représentants des pays membres de l'UEMOA, d'y apporter des réponses, d'en

tenir compte et de valider le guide. La version définitive sera intégrée avec la partie du guide de contrôle interne comptable (CIC) pour

produire finalement un guide unique sur le contrôle interne (CI).

## L. Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)

**200. Revue du projet de dispositif applicable aux établissements de finance islamique, du 31 mai au 4 juin 2021.** Cette mission, réalisée à distance, a eu pour objectif la revue d'un projet de dispositif prudentiel adapté aux institutions de finance islamique. Le développement d'un cadre d'exercice de la finance islamique revêt en effet une importance affirmée pour les Autorités régionales. Non pas tant, pour l'heure, en raison des volumes de financement relevant de l'activité de finance islamique, mais en raison de la volonté des Autorités d'offrir un cadre formel au développement futur de ces activités. En agissant en amont, elles se donnent donc la possibilité de donner de la lisibilité et de la clarté aux règles applicables, ce qui permettra aux établissements concernés de juger en toute connaissance de cause de l'opportunité d'offrir des services de finance islamique.

**201. De premiers textes ont été publiés en 2018 qui concernaient la description des opérations considérées comme relevant de la finance islamique et les conditions d'exercice, ainsi que d'agrément, des établissements de finance islamique ou des établissements conventionnels souhaitant ouvrir une branche islamique.** Les travaux conduits ont visé à les compléter en adaptant la réglementation prudentielle, notamment au regard des exigences de fonds propres, de l'évaluation interne des besoins en fonds

propres et des règles de gestion des risques, afin de tenir des particularités de ces activités en matière d'activité de crédit, d'opérations de marché ou de risques opérationnels.

La mission a consisté en une revue du projet de dispositif préparé par la BCEAO, sur la base de fiches analytiques détaillées préparées par les équipes de la Direction de la Stabilité financière de la banque centrale, et s'est traduite par la proposition de diverses améliorations ou précisions, lesquelles ne remettent pas en cause le projet étudié dont la qualité est soulignée. L'AFRITAC de l'Ouest a été ultérieurement consulté lors de la finalisation du texte et a été invité à assister aux séances de présentation du dispositif à la profession bancaire.

**202. Mission d'assistance technique relative à l'application des normes IFRS aux banques de l'UMOA, du 14 au 18 février 2022.** Adoptées par un nombre important de juridictions à travers le monde, y compris en Afrique sub-saharienne et dans des pays voisins de l'UMOA, les normes IFRS (International Financial Reporting Standards) constituent désormais le référentiel international en matière comptable. Il peut être noté à cet égard que les modalités de comptabilisation des pertes de crédit attendues, telles que prévues par la norme IFRS 9, présentent un grand intérêt du point de vue prudentiel au regard de la constitution de provisions, dans un contexte où le risque de crédit demeure élevé, en raison

notamment des conséquences économiques de la crise pandémique.

**203. La BCEAO qui détient le pouvoir réglementaire concernant les principes et règles applicables en matière de comptabilité des banques a initié, depuis plusieurs années, une démarche visant à l'implémentation de ces normes au sein de l'UMOA.**

**204. Une première mission, réalisée en février 2020, avait procédé à une revue d'un projet de note stratégique communiqué par la Direction de la Stabilité Financière (DSF) de la BCEAO.** Depuis lors, ce projet a été revu et complété et la DSF a souhaité qu'il soit à nouveau examiné par l'AFRITAC de l'Ouest au cours d'une mission d'assistance technique.

**205. Cette mission a donc examiné la nouvelle note d'orientation stratégique et les fiches analytiques associées, qui avaient été communiquées au préalable, selon un programme établi en accord avec la BCEAO.** La mission a également été l'occasion d'identifier les enjeux potentiels pour les banques de l'UMOA, notamment en ce qui concerne celles qui utilisent déjà les IFRS au sein de leur groupe (groupes régionaux présents sur les marchés financiers, filiales de groupes étrangers, etc.) ainsi que pour le Secrétariat de la Commission bancaire, notamment en termes de formation du personnel, d'outils de reporting et d'analyse. Le calendrier de la transition vers les normes IFRS et la feuille de route ont également été étudiés de manière approfondie.

**206. Mission d'assistance technique relative à la revue d'un projet de circulaire relatif à la cybersécurité, du 21 au 25 février 2022.** Les questions relatives à la

cybersécurité sont devenues un enjeu majeur pour les établissements de crédit, dans un contexte caractérisé par une digitalisation accrue de l'activité bancaire et l'émergence de nouveaux acteurs de type Fintech. A l'occasion d'un séminaire inter-régional, organisé en octobre 2019 sur le thème de la cybersécurité, auquel la BCEAO avait très activement participé, la Direction de la Stabilité financière (DSF) avait d'ailleurs fait part de ses préoccupations quant à l'évolution de la menace cyber. A l'époque, elle avait indiqué la hausse des cyber-attaques constatées dans la zone UEMOA, notamment du fait de tentatives de phishing.

**207. En termes de cadre réglementaire, les établissements de crédit de l'UEMOA sont soumis à un ensemble de textes publiés en 2017 portant sur la gouvernance, le contrôle interne et la gestion des risques.** De fait, ils sont tenus de mettre en place des dispositifs de gestion des risques dans le champ desquels entre, bien évidemment, la cybersécurité. Néanmoins, le caractère systémique du cyber-risque et la hausse des menaces y relatives ont conduit la BCEAO à la conclusion qu'il était nécessaire de compléter le dispositif général par des exigences propres à la cybersécurité, qui ferait l'objet d'une circulaire dédiée.

**208. La mission a donc consisté dans la revue d'un projet de circulaire préparé par les équipes de la DSF, lequel a été analysé au cours d'un atelier participatif permettant de s'accorder sur le contenu des concepts utilisés, et les règles devant être imposées aux banques. A l'issue de la mission, un projet de circulaire revu a été communiqué aux équipes de la BCEAO.** La feuille de route associée a également été examinée.

## M. Secrétariat général de la Commission bancaire de l'UMOA (SGCBU)

### **209. Mission de formation à distance auprès du SGCBU sur le thème du contrôle sur place du risque de crédit, du 6 au 8 septembre 2021.**

L'objectif de ce webinaire de trois jours était de présenter les bonnes pratiques internationales, basées sur l'expérience des superviseurs bancaires français et européens, en matière de contrôle sur place du risque de crédit. Le webinaire comprenait 12 présentations abordant les questions de gouvernance et de contrôle interne, l'examen de l'octroi et du suivi des crédits, l'identification des prêts à risque, le contrôle du bon respect des classifications comptables et prudentielles et des règles de provisionnement, le contrôle des mesures d'atténuation des risques (garanties) et du processus de recouvrement ainsi que l'analyse de la concentration des portefeuilles. Il comportait également des points de contrôle détaillés et des exemples concrets de constats à observer ou de situations pouvant être critiquées par les contrôleurs sur place. Après chaque présentation, un temps a été réservé afin de laisser les participants exprimer leurs interrogations ou leurs préoccupations. Le webinaire s'est déroulé en mode virtuel avec 18 participants venant de la direction du contrôle sur place, mais aussi de la direction de la surveillance permanente. Certains des participants étaient des personnes nouvellement employées par la SGCBU. Le webinaire a été introduit et conclu par le secrétaire général adjoint du SGCBU.

### **210. Mission de formation à distance auprès du SGCBU sur le thème de la finance islamique, du 22 au 24 novembre 2021.**

L'objectif de ce webinaire de trois jours

était de présenter la finance islamique aux superviseurs de l'UMOA. L'organisation des sessions a conduit dans un premier temps à présenter les principes de fonctionnement de la finance islamique, le rôle des différents organismes de normalisation, les caractéristiques des produits de la finance islamique en incluant de nombreux schémas expliquant les flux financiers associés à chacun de ces produits. Les présentations ont ensuite été orientées vers les actions attendues des autorités de tutelle e : (i) sur la question de l'agrément, mettant en exergue les préoccupations liées aux guichets islamiques ainsi qu'à la gouvernance de la conformité à la charia, (ii) sur les risques effectivement supportés par les institutions financières islamiques par distinction entre risque de crédit/contrepartie, risque de marché, risque opérationnel et risque de levier et (iii) sur les dispositifs prudentiels. Vingt participants ont assisté au webinaire, venant de la SGCBU (Direction de la Surveillance Permanente, Direction du Contrôle sur place, ou Direction des Etudes et des Relations Internationales), et du siège de la BCEAO (Direction de la Stabilité Financière et Direction des Activités Bancaires et Financement alternatif.) Le webinaire a été introduit par le secrétaire général adjoint du SGCBU et conclu par le directeur des études et des relations internationales. Des formations plus opérationnelles pourraient ensuite être envisagées lors de l'entrée en vigueur du nouveau dispositif prudentiel dédié à la finance islamique.

### **211. Mission de formation à distance auprès du SGCBU sur le thème de la**

**supervision des établissements de monnaie électronique, du 13 au 15 décembre 2021.** Ce webinaire, suivi par vingt-cinq personnes, visait à présenter aux superviseurs bancaires de l'UEMOA les spécificités de l'activité et de la supervision des émetteurs de monnaie électronique (EME). Il a été organisé à la demande du Secrétariat Général de la Commission Bancaire (SGCBU), institution en charge de la supervision des EMIE dans la sous-région. L'organisation des sessions a conduit à d'abord présenter l'activité d'émission de monnaie électronique, les frontières avec l'activité des autres prestataires de services de paiement et avec les concepts de mobile money et mobile banking. Un panorama du développement de la monnaie électronique dans le monde et dans l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) a également été dressé. Ensuite, les différents risques auxquels sont exposés les IME ont été présentés, ainsi que les principes et techniques de supervision en termes d'agrément, de surveillance permanente ou d'inspection sur place. Un certain nombre d'études de cas ont été présentées et un exercice a été mené pour identifier les indicateurs qui pourraient être utilisés pour évaluer les risques posés par les EME et donc adapter l'intensité de la supervision.

**212. S'agissant d'une action de formation, aucune recommandation n'a été émise.** Néanmoins, l'AFRITAC de l'Ouest se tient à disposition du SGCBU si celui-ci souhaite un appui pour la formalisation d'une méthodologie de contrôle.

**213. Mission de formation à distance auprès du SGCBU sur le thème du contrôle bancaire sur place de la lutte contre le blanchiment des capitaux, du 31 janvier au 4 février 2022.** Au cours de ce webinaire de cinq jours ont été présentées aux

superviseurs bancaires de l'UEMOA les spécificités de la supervision sur place en matière de respect des exigences de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT). Trente-trois personnes ont participé à la formation.

**214. Le webinaire a été introduit par un représentant du département juridique du FMI, lequel département est en charge au sein du FMI des questions relatives à la LBC-FT, qui a présenté l'importance accordée aux questions de supervision dans les recommandations et normes du GAFI ainsi que le rôle du FMI dans le soutien à la mise en place de dispositifs de supervision efficaces en matière de LBC-FT.** Différents points techniques ont ensuite été abordés, notamment l'organisation des contrôles sur place, le format des rapports, le contrôle sur place et l'analyse de la classification des risques LBC-FT, les diligences à l'égard des clients, le suivi des opérations, les déclarations d'opérations suspectes, le respect des listes de sanctions internationales et des embargos, ainsi que les risques liés à certaines opérations spécifiques (gestion d'actifs, prestataires de services de paiement, Trade Finance et correspondants bancaires). Quatre études de cas ont été présentées ainsi que de nombreux exemples de constats et de mauvaises pratiques d'établissements de crédit.

## II. PROGRAMME DE TRAVAIL DE L'AF 2023 -ACTIVITES PREVUES PAR DOMAINE

### A. Administration douanière

#### Contexte et priorités

215. **Le programme de travail couvre cinq axes principaux** : (1) l'appui à la maîtrise de la base taxable des marchandises importées (valeur en douane, classement tarifaire et origine) ; (2) la dématérialisation des procédures douanières (procédure de dédouanement simplifiée et sécurisée) ; (3) l'amélioration de la gestion du risque et de la sélectivité des déclarations ; (4) le renforcement du contrôle et du suivi automatisé des régimes d'exonération et des régimes suspensifs et ; (5) le renforcement du suivi automatisé des engagements douaniers et du traitement de la dette douanière. En conséquence, et compte tenu des avancées opérées par chaque administration douanière concernée, le programme de travail de l'AF 2023 qui s'inscrit dans le cadre de la phase IV s'attache à atteindre les objectifs suivants :

- Les contrôles douaniers lors des processus de dédouanement sont plus efficaces, et les performances en termes de recettes sont positives avec (i) le renforcement de la fonction évaluation en douane au Burkina Faso, au Mali, en Guinée, en Guinée-Bissau et au Sénégal ;
- Les opérateurs du commerce international sont contrôlés de façon plus ciblée et optimale grâce au renforcement des capacités de contrôles après dédouanement au Niger ;
- La gestion des priorités et de la conformité des lois et règlements s'améliore grâce à une gestion des risques performante en Mauritanie ;
- La stratégie d'appropriation du marquage et de la coloration des produits pétroliers est proposée au Mali ;
- Les contrôles douaniers aux frontières sont plus pertinents et efficaces tant dans le domaine fiscal que dans celui de la protection du territoire grâce au renforcement des capacités des agents de la surveillance en termes d'analyse de risque et dans le renseignement en Côte d'Ivoire ;
- Le suivi des engagements douaniers et du traitement de la dette douanière est amélioré au Togo, en Mauritanie et au Bénin.

## Activités programmées et résultats attendus

**216. Séminaire régional.** Le Centre prendra part au séminaire qui sera organisé en administration douanière en collaboration avec la coopération japonaise.

**217. Missions d'assistance technique.** Le Centre exécutera des missions d'AT (Tableau 3), et participera aux missions de diagnostic organisées par le Département de Finances publiques du FMI (FAD) dans les Pays membres.

Tableau 2. Missions prévues par pays en Administration douanière

Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons 2023
<b>Bénin</b>	1	Renforcement du suivi des engagements douaniers et du traitement de la dette douanière	Le suivi des engagements douaniers et du traitement de la dette douanière est amélioré
<b>Burkina Faso</b>	2	Renforcer les capacités sur la fonction d'évaluation en douane.	Les contrôles primaires et les contrôles après dédouanement sur la valeur en douane sont mieux alignés sur les principes de l'Accord de l'OMC sur l'évaluation.
		Poursuivre le renforcement de la gestion et du contrôle des exonérations et des régimes suspensifs.	Les régimes suspensifs et les exonérations ont été automatisés dans le système informatique des douanes et (2) plus de 10 pour cent des principaux opérateurs économiques sont contrôlés dans le cadre d'un programme de CAD.
<b>Côte d'Ivoire</b>	1	Poursuivre le renforcement des capacités des agents de la surveillance en termes d'analyse de risque et dans le renseignement.	Plus de 15 pour cent des contrôles effectués par les agents de la surveillance proviennent de l'analyse des risques effectuée préalablement.
<b>Guinée</b>	1	Renforcer les capacités sur la fonction d'évaluation en douane.	Les contrôles primaires et les contrôles après dédouanement sur la valeur en douane sont mieux alignés sur les principes de l'Accord de l'OMC sur l'évaluation.
<b>Guinée-Bissau</b>	1	Renforcer les capacités sur la fonction d'évaluation en douane.	Les contrôles primaires et les contrôles après dédouanement sur la valeur en douane sont mieux alignés sur les principes de l'Accord de l'OMC sur l'évaluation.
<b>Mali</b>	2	Examen du contrôle des produits pétroliers importés	La stratégie d'appropriation du marquage et de la coloration des produits pétroliers est proposée.
		Renforcement de la fonction d'évaluation en douane et du centre technique d'expertise en valeur	Les contrôles primaires et les contrôles après dédouanement sur la valeur en douane sont mieux alignés sur les principes de l'Accord de l'OMC sur l'évaluation.
<b>Mauritanie</b>	2	Renforcement de la gestion automatisée du risque.	Le système de gestion automatisée des risques est mis en place.
		Renforcement du suivi des engagements douaniers et du traitement de la dette douanière	Le suivi des engagements douaniers et du traitement de la dette douanière est amélioré

Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons 2023
Niger	2	Renforcer les capacités sur la fonction d'évaluation en douane.	Les contrôles primaires et les contrôles après dédouanement sur la valeur en douane sont mieux alignés sur les principes de l'Accord de l'OMC sur l'évaluation.
		Renforcer les principales fonctions de l'administration des douanes.	Le volet douanier du plan détaillé de mise en œuvre de l'intégration des plateformes digitales des administrations fiscale et douanière est disponible.
Sénégal	1	Renforcer les capacités sur la fonction d'évaluation en douane.	Les contrôles primaires et les contrôles après dédouanement sur la valeur en douane sont mieux alignés sur les principes de l'Accord de l'OMC sur l'évaluation.
Togo	2	Renforcement du suivi des engagements douaniers et du traitement de la dette douanière	Le suivi des engagements douaniers et du traitement de la dette douanière est amélioré
		Renforcer les capacités sur la fonction d'évaluation en douane.	Les contrôles primaires et les contrôles après dédouanement sur la valeur en douane sont mieux alignés sur les principes de l'Accord de l'OMC sur l'évaluation.

## B. Administration fiscale

### Contexte et priorités

**218. Consolider les progrès enregistrés s'agissant des fonctions de base des administrations fiscales.** Le programme de travail de l'AF 2023, en s'appuyant sur les progrès enregistrés et en étroite collaboration avec ses partenaires régionaux, poursuit les actions engagées en matière de renforcement des fonctions de base des administrations fiscales (immatriculation, suivi déclaratif, recouvrement et contrôle fiscal) en développant des approches innovantes, en renforçant son accompagnement sur le terrain et en mettant l'accent sur les pays fragiles et affectés par les conflits.

**219. Développer des projets de réformes plus ambitieux lorsque les conditions le permettent.** Le programme de travail de l'AF 2023 propose d'accompagner, de manière pratique et en coordination avec le siège, les pays dans la mise en place de plans organisationnel et instrumental de processus plus spécifiques, tels que la digitalisation des procédures ou la mise en œuvre de stratégies de recettes à moyen terme (SRMT) notamment.

**220. Renforcer les dispositifs de soutien envers les pays fragiles et affectés par les conflits (FCS).** Le dispositif spécifique déployé par l'AFRITAC de l'Ouest au bénéfice des administrations fiscales de la Guinée, du Niger et du Togo est élargi à compter de l'AF 2023 aux administrations fiscales du Burkina Faso et du Mali sur la base du fonds financé par le projet CCCDI. Il s'agit d'apporter à ces pays qui en ont fait la demande, dans le contexte difficile de la postpandémie et des

situations instables et conflictuelles que certains traversent, un soutien technique plus rapproché et une présence sur le terrain renforcée avec des missions d'assistance plus longues et plus fréquentes afin de soutenir leurs économies fragiles par une meilleure mobilisation des recettes intérieures.

**221. A ce titre, les principaux domaines d'intervention sont les suivants :**

- Mise en œuvre de plans de continuité des activités ;
- Amélioration de l'évaluation des risques et de la capacité de gestion pour optimiser les ressources et améliorer les performances des administrations ;
- Renforcement de l'intégrité du répertoire des contribuables et contribution à son élargissement ;
- Consolidation de la gestion de la conformité fiscale ;
- Amélioration de l'efficacité des activités de contrôle fiscal et d'exécution, y compris la lutte contre le secteur informel ;
- Renforcement des services offerts aux contribuables ; et
- Promotion de la digitalisation pour sécuriser la collecte des recettes.

**Activités programmées et résultats attendus**

**222. Séminaire régional.** Un séminaire interrégional sur le renforcement de la Gouvernance (TADAT DA2 et DA9) sera organisé.

**223. Stage d'immersion.** Selon les besoins exprimés par les pays et en fonction du pays d'accueil, des stages seront organisés.

**224. Missions d'assistance technique.** Les missions d'assistance technique proposées sont reproduites au tableau 2. Concomitamment aux visites d'experts, la participation des conseillers résidents aux missions du Département des finances publiques (FAD), a été renforcée afin de consolider les synergies entre les différents programmes d'assistance technique du FMI.

Tableau 3. Missions prévues par pays en Administration fiscale

Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons 2023
Bénin	2	Participation à la Mission FAD Renforcer les principales fonctions de l'administration fiscale	
Burkina Faso	5	(1) Redynamiser les réformes engagées et (2) consolider les fonctions clé de l'administration fiscale	(1) Un plan stratégique triennal est défini, (2) un Comité de pilotage des réformes, doté des ressources et des moyens nécessaires, se réunit régulièrement pour en assurer le suivi, noter les progrès réalisés et prendre les mesures correctrices en cas de retard, (3) l'intégrité du registre des contribuables est renforcée ; (4) une plus grande proportion de

Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons 2023
			contribuables s'acquittent de leurs obligations déclaratives et de paiement conformément à la réglementation, (5) la comptabilisation et le suivi des restes à recouvrer se modernise et (6) le contrôle fiscal permet de lutter plus efficacement contre la fraude fiscale
Côte d'Ivoire	2	Appui à la mise en œuvre du plan stratégique	
Guinée-Bissau	2	Poursuite du renforcement de la fiabilisation du fichier des contribuables Formation pour accompagner la mise en œuvre du nouveau CGI.	100 des grandes entreprises et 75 pour cent des micros-entreprises sont enregistrées dans le fichier des contribuables
Mali	5	(1) Redynamiser les réformes engagées et (2) consolider les fonctions clé de l'administration fiscale	(1) Un plan stratégique triennal est défini, (2) un Comité de pilotage des réformes, doté des ressources et des moyens nécessaires, se réunit régulièrement pour en assurer le suivi, noter les progrès réalisés et prendre les mesures correctrices en cas de retard, (3) l'intégrité du registre des contribuables est renforcée ; (4) une plus grande proportion de contribuables s'acquittent de leurs obligations déclaratives et de paiement conformément à la réglementation, (5) la comptabilisation et le suivi des restes à recouvrer se modernise et (6) le contrôle fiscal permet de lutter plus efficacement contre la fraude fiscale
Mauritanie	2	Mission FAD post-TADAT) Appui à la mise en œuvre du plan de réorganisation du Contrôle fiscal	
Guinée	4	Conduire une mission TADAT Renforcer les capacités des unités d'analyse risque des grands et moyens contribuables ; Renforcer la gestion informatisée des opérations fiscales ; Participer à la mission FAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'évaluation TADAT est réalisée</li> <li>• Le pourcentage des déclarations néants et créditrices de TVA contrôlées atteint 25 pour cent aux grandes entreprises et 15 pour cent aux moyennes entreprises</li> <li>• 70 pour cent des inactifs et doublons sont éliminés de la base des contribuables informatisée (SGE et SME)</li> </ul>
Niger	3	Renforcer l'intégrité du registre des contribuables partagé avec la douane Participation à une mission FAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80 pour cent des inactifs et doublons sont éliminés de la base des contribuables informatisée (DGE et DME)</li> <li>• La base des contribuables fiabilisée est partagée en temps réel avec la douane</li> </ul>
Sénégal	2	Mission FAD Suivi SRMT (3) Renforcement du pilotage de la SRMT	(1) Un dispositif de pilotage est proposé et adopté ; (2) Une série d'indicateurs pour mesurer la performance et réduire les risques est publiée et exploitée régulièrement
Togo	3	Renforcer les capacités de d'analyse risque de la Direction des grandes entreprises ; Renforcer les opérations fiscales : gestion des contribuables dans un environnement informatisé ; Participation à la Mission FAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le pourcentage des déclarations créditrices et néants de TVA contrôlées sur le segment des grandes entreprises atteint 30 pour cent</li> <li>• 100 pour cent des inactifs et doublons sont éliminés de la base des contribuables informatisée (DGE et DME)</li> </ul>

## C. Gestion des dépenses publiques – Aspect budget

### Contexte et priorités

**225. Le programme d'activités pour l'exercice 2023 (AF 2023) s'inscrit dans le cadre de la poursuite des objectifs stratégiques du Centre pour le Cycle V de son financement.** Il vise notamment à renforcer la préparation du budget dans le sens d'en améliorer la sincérité, la transparence et la pertinence ainsi qu'à améliorer l'exécution et le contrôle de l'exécution du budget. Les activités inscrites au programme de travail visent plus particulièrement à :

- Améliorer la programmation, la budgétisation et le suivi de la gestion des investissements publics à travers les appuis à la mise en œuvre des recommandations des évaluations PIMA au **Mali**, en **Mauritanie** et au **Niger**, à la mise à jour du PIMA et l'évaluation du module C-PIMA sensible au changement climatique au **Bénin** et en **Guinée** à l'élaboration des cadres budgétaires et des dépenses à moyen terme en **Guinée-Bissau**, à la mise en œuvre des autorisations d'engagement (AE) et des crédits de paiement (CP) en **Guinée** et au **Niger** et à une meilleure prise en compte les éléments du changement climatique au **Sénégal** ;
- Améliorer le contrôle interne budgétaire en **Côte d'Ivoire** ;
- Renforcer les documents budgétaires pour assurer la bonne et utile information du Parlement et du public, notamment sur l'identification et la gestion des risques budgétaires et améliorer la transparence budgétaire au **Burkina Faso** ;
- Améliorer la préparation du budget et la qualité de la programmation des dépenses de personnel (masse salariale) au **Bénin** et au **Togo**.

### Activités programmées et résultats attendus

**226. Séminaire régional.** Le programme de travail prévoit deux séminaires régionaux. Un séminaire sera sur la gestion des investissements publics, notamment les expériences régionales de la mise en œuvre des recommandations du PIMA (cadre d'évaluation de la gestion des investissements publics du FMI). L'autre séminaire sera la deuxième partie du séminaire sur la prévision budgétaire qui se porte sur les échanges de pratiques actuelles des pays dans la sous-région.

**227. Participation aux activités des institutions régionales.** Le programme de travail prévoit aussi des participations aux activités de renforcement des capacités des professionnels des finances publiques organisées par l'UEMOA pour la mise en œuvre des directives du cadre harmonisé des finances publiques de l'Union.

**228. Missions d'assistance technique.** Il est prévu quatorze missions dont deux au Bénin, en Guinée et à la Commission de l'UEMOA, une mission au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, en Guinée Bissau, au Mali, en Mauritanie, au Niger, au Togo et au Sénégal.

Tableau 4. Missions prévues par pays en Gestion des dépenses publiques – Budget

Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons 2023
Bénin	2	Appui à la gestion de la masse salariale	Le cadre institutionnel portant la gestion de la masse salariale est renforcé
		Appui à la mise à jour du PIMA et l'évaluation du module C-PIMA sensible au changement climatique	Un plan d'action pour améliorer la gestion des investissements publics est disponible
Burkina Faso	1	Poursuite de l'appui à l'identification, l'analyse et la gestion des risques budgétaires	La première déclaration des risques budgétaires au Burkina est annexée au projet de loi de finances
Côte d'Ivoire	1	Appui à la mise en œuvre du contrôle interne budgétaire	Le cadre institutionnel de la gestion du contrôle interne budgétaire est renforcé
Guinée	2	Poursuite de l'appui à la mise en œuvre des AE et CP	Le cadre institutionnel portant la mise en œuvre des AE et CP est établi et la matrice des AE et CP est correctement remplie par les ministères sectoriels pilotes
		Appui à la mise à jour du PIMA et l'évaluation du module C-PIMA sensible au changement climatique	Un plan d'action pour améliorer la gestion des investissements publics est disponible
Guinée-Bissau	1	Poursuite de l'appui à l'élaboration des cadres de dépenses à moyen terme (DPPD)	Les capacités des ministères sectorielles et des institutions sont renforcés en vue de la mise en œuvre de la DPPD
Mali	1	Renforcement de la gestion des investissements publics	Une meilleure mise en œuvre des recommandations de la mission 2021 sur la gestion des investissements publics à travers des meilleurs processus et techniques pratiques
Mauritanie	1	Poursuite de l'appui à la programmation pluriannuelle des investissements publics	Les capacités de la programmation des investissements publics des ministères centraux et sectoriels sont renforcées à travers les processus et techniques pratiques
Niger	1	Poursuite de l'appui à la mise en œuvre des AE et CP et appui à la mise en œuvre des recommandations de la mission PIMA	La matrice des AE et CP est correctement remplie par les ministères sectoriels pilotes et l'état de la mise en œuvre des recommandations du PIMA est actualisé et certaines mesures sont proposées pour l'avancer davantage
Sénégal	1	Appui à l'élaboration d'un décret de réglementation genre sur la gestion des investissements publics	Le cadre institutionnel de la gestion des investissements publics est plus sensible au genre.
Togo	1	Appui à la programmation et à la budgétisation des dépenses de personnel	Les capacités de la programmation et de la budgétisation des dépenses de personnel en mode programme sont renforcées.

Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons 2023
Régional	2	Organisation du séminaire inter régional avec l'AFRITAC du Centre sur le renforcement de la gestion des investissements publics	Les bonnes pratiques régionales et internationales de gestion des investissements publics sont partagées et les capacités des participants sont renforcées.
		Participation au séminaire : "Améliorer les pratiques de prévision budgétaires", en liaison avec le conseiller en analyse macroéconomique budgétaire	Les bonnes pratiques régionales et internationales de prévision budgétaire sont partagées et les capacités des participants sont renforcées.
UEMOA	2	Séminaire de validation du guide du contrôle interne budgétaire avec les états membre et la Commission de l'UEMOA	Un guide unique sur le contrôle interne budgétaire et comptable est validé.
		Elaboration du guide unique sur le contrôle interne budgétaire et comptable, en collaboration avec le conseiller Comptabilité et Trésor en intégrant le guide sur le contrôle interne comptable	Un guide sur le contrôle interne budgétaire et comptable est disponible pour les états membres de l'UEMOA.

## D. Gestion des dépenses publiques – Aspect comptabilité et Trésor

### Contexte et priorités

**229. L'appui à la transition à la comptabilité en droits constatés et patrimoniale afin d'améliorer la transparence et la qualité des comptes de l'Etat, la consolidation du compte unique du trésor et la modernisation de la gestion de la trésorerie demeurent les deux objectifs prioritaires pour les pays de la région.** L'AFRITAC Ouest poursuit son accompagnement de tous les pays engagés dans la mise en œuvre de la comptabilité en droits constatés et patrimoniale, ainsi que sur la consolidation du Compte unique du Trésor (CUT) et la modernisation de la gestion de la trésorerie de l'Etat, doublé d'un appui spécifique concernant l'intégration de la gestion de trésorerie et de la dette. Cet appui est mis en œuvre avec des missions d'assistance technique, des séminaires régionaux et des missions d'immersion portant sur ces thèmes.

**230. Les deux objectifs prioritaires du programme s'articulent autour des 2 axes suivants :**

- La poursuite des appuis à la transition à la comptabilité en droits constatés et patrimoniale, avec la documentation technique de certaines normes comptables, l'élaboration de guides pratiques relatifs aux opérations d'inventaire et de clôture, la production et la revue qualité des états financiers annuels, la mise en œuvre du contrôle interne comptable, des appuis à la préparation du bilan d'ouverture (BO) et à l'informatisation de la comptabilité générale, au Bénin, au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, en Guinée, au Mali, en Mauritanie, au Niger, au

Sénégal et au Togo. L'appui à la Commission de l'UEMOA se poursuit avec la participation d'AFRITAC Ouest aux activités de la Commission portant sur cette thématique. Un stage d'immersion est également prévu sur ces thèmes ;

- La poursuite des appuis sur la consolidation du compte unique du Trésor, la gestion de la trésorerie, et l'intégration de la gestion de la trésorerie et de la dette en Guinée-Bissau, avec deux missions d'appui à la mise en œuvre et à la consolidation du compte unique du trésor et à l'amélioration de la gestion de la trésorerie et en liaison avec le conseiller chargé de la dette, sur l'intégration de la gestion de la trésorerie et de la dette.

### Activités programmées et résultats attendus

**231. Séminaires régionaux.** Deux séminaires régionaux porteront respectivement sur : (1) la comptabilité des matières et (2) l'intégration de la gestion de la dette et la gestion de la trésorerie, afin de partager les expériences et identifier les meilleures pratiques des pays participants et nt renforcer les capacités sur ces deux thématiques.

**232. Missions d'assistance technique.** Quatorze missions sont prévues dont deux au **Bénin**, en **Côte d'Ivoire**, en **Guinée** et **Guinée-Bissau**. Les missions en **Guinée**, **Burkina Faso** et **Mali** seront réalisées comme habituellement en coordination avec les activités des Conseillers résidents du FMI dans ces pays. Toutes les missions d'assistance technique font l'objet de restitutions auprès des partenaires techniques et financiers du pays.

**233. Au niveau régional,** deux activités d'appui à la Commission de l'UEMOA sont prévues dans le cadre du renforcement des capacités des experts et praticiens des finances publiques de l'UEMOA, avec la participation du Conseiller aux rencontres programmées par la Commission, et les travaux d'harmonisation du guide portant sur le contrôle interne budgétaire et comptable.

**234. Stage d'immersion.** Il est prévu un voyage d'études en vue d'un apprentissage auprès des pairs sur un thème à déterminer. Il sera effectué dans un État ayant une expérience intéressante dans ce domaine, au profit d'un pays récemment engagé sur le thème défini.

Tableau 5. Missions prévues par pays en Gestion des dépenses publiques - Trésor

Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons 2023
Bénin	2	Appui à la mise en œuvre du passage à la comptabilité en droits constatés	Des fiches techniques sur la méthodologie de la revue qualité des états financiers sont disponibles et les capacités sont renforcées
		Appui à la mise en œuvre du passage à la comptabilité en droits constatés	Le bilan de l'existant en matière de CIC est disponible et le plan d'action de mise en place du CIC est élaboré. Les capacités sont renforcées sur le contrôle interne comptable.
Burkina Faso	1	Appui à la mise en œuvre du passage à la comptabilité en droits constatés : adaptation du contrôle interne comptable à la CDCP	Les méthodes et outils du CIC sont identifiés et leurs mises en place planifiées dans un plan d'action actualisé. Les capacités sont renforcées sur le

Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons 2023
			contrôle interne comptable.
Côte d'Ivoire	2	Appui à la comptabilité en droits constatés : documentation de la norme comptable sur les immobilisations	Un guide d'application de la norme comptable sur les immobilisations est disponible et les capacités sont renforcées sur ce thème
		Poursuite de l'appui à la comptabilité en droits constatés : documentation des opérations de fin de gestion en CDCP.	Un guide pratique sur l'exécution des opérations de fin d'exercice en CDCP est élaboré.
Guinée	2	Appui à l'assainissement des comptes en vue de l'informatisation de la comptabilité générale de l'Etat	Les modalités d'assainissement de la balance des comptes sont identifiées
		Appui à l'informatisation de la comptabilité générale de l'Etat	Revue qualité des balances d'entrée de la nouvelle application de comptabilité générale de l'Etat
Guinée-Bissau	2	Poursuite de l'appui à la mise en œuvre du Compte unique du Trésor	La feuille de route de mise en œuvre du CUT et de l'amélioration de la gestion de la trésorerie est actualisée
		Appui à l'intégration de la gestion de la trésorerie et de la gestion de la dette	Un plan d'action d'intégration de la dette et de la gestion de la trésorerie est disponible et les capacités sur les méthodes et outils d'intégration sont renforcées
Mali	1	Appui à la mise en œuvre de la comptabilité en droits constatés : revue des états financiers	La revue qualité des états financiers est disponible et les capacités sont renforcées
Mauritanie	1	Appui à la préparation de la mise en œuvre de la comptabilité en droits constatés : préparation du BO	Le plan d'action prioritaire en vue du BO 2023 est actualisé et la méthodologie des dossiers du BO est documentée
Niger	1	Appui à la mise en œuvre de la CDCP : préparation du premier bilan d'ouverture en CDCP	La stratégie de préparation du premier BO et le plan d'action prioritaire sont disponibles
Sénégal	1	Appui à la mise en œuvre de la comptabilité en droits constatés : appui au bilan d'ouverture	Le plan d'action prioritaire en vue de préparer et fiabiliser le 1 <sup>er</sup> BO est actualisé
Togo	1	Appui à la comptabilité en droits constatés : mise en œuvre du contrôle interne comptable	Le bilan de l'existant en matière de CIC est disponible et le plan d'action de mise en place du CIC est élaboré. Les capacités sont renforcées sur le contrôle interne comptable.
Régional	2	Séminaire régional sur le passage à la comptabilité en droits constatés : la comptabilité des matières	Les capacités des participants sont renforcées et les expériences partagées sur la comptabilité des matières
		Séminaire régional sur l'intégration de la gestion de la dette et la gestion de trésorerie	Les capacités des participants sont renforcées et les expériences partagées sur l'organisation, les méthodes et outils favorisant l'intégration de la gestion de la trésorerie et de la dette

Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons 2023
Régional UEMOA	2	Participation aux réunions de l'observatoire des finances publiques et du réseau de praticiens de l'UEMOA	Les capacités des cadres en charge de la gestion des finances publiques dans les pays de l'UEMOA sont renforcées en vue de mettre en œuvre les directives des finances publiques.
		Harmonisation du projet de guide portant sur le contrôle interne budgétaire et comptable	Le projet de guide pratique sur le contrôle interne budgétaire et comptable est harmonisé.
Mission d'immersion	1	Mission de 3 cadres d'un pays dans un pays plus avancé sur un thème à définir.	Les capacités sont renforcées et les expériences partagées
Mission du département des finances publiques	1	Participation du Conseiller à une mission du Département des finances publiques dans un pays couvert par AFRITAC de l'Ouest	

## E. Statistiques de finances publiques

### Contexte et priorités

**235. Le programme d'activités s'inscrit dans la poursuite du processus de migration des statistiques de finances publiques aux normes internationales en vigueur dont celles du manuel de statistiques de finances publiques 2014.** Il est axé autour des points suivants :

- Le champ de couverture :
  - Secteur Public :
    - Sociétés publiques ;
    - Administration publique :
      - Central budgétaire ;
      - Unités extrabudgétaires
      - Sécurité sociale ;
      - Collectivités locales ou territoriales.
- La sectorisation des unités du secteur public ;
- Les règles comptables ;
- Le cadre analytique des statistiques de finances publiques :
  - Encours (Compte de patrimoine d'ouverture et de clôture en début et à la fin de chaque période comptable) ;
  - Flux :
    - Transactions
    - Autres flux économiques (gains et pertes de détention ; autres changement de volumes

d'actifs et de passifs).

- Prise en compte des opérations non monétaires dans les statistiques de finances publiques ;
- Elaboration du compte de patrimoine.

### Activités programmées et résultats

**236. Les dernières années ont été marquées par des avancées considérables dans les pays.** Cette dynamique se caractérise par des projections de basculement à court terme des tableaux des opérations financières de l'Etat aux normes du MSFP 2104 d'une part et du choix de cette nouvelle version du TOFE pour le suivi des critères du programme économique et financier d'autre part.

**237. Il s'agit en occurrence de la Guinée, la Côte d'Ivoire, le Burkina Faso, le Bénin, le Mali et le Niger.** Pour rappel, le Sénégal a basculé en la production du TOFE base *MSFP 2014* depuis juin 2015. Il produit en outre les statistiques consolidées de l'administration publique depuis 2018 et celle du secteur public depuis 2019.

**238. Séminaire régional.** Il est projeté au titre de l'année fiscale AF23, l'organisation d'un séminaire régional élargi aux pays francophones couverts par l'AFRITAC du Sud ainsi qu'à Haïti. Cet atelier qui fera suite à celle de L'AF22, portera sur la prise en compte des opérations en nature dans les statistiques de finances publiques.

**239. Missions d'assistance technique.** Résumé dans le tableau 7, les missions d'assistance technique s'inscrivent dans le maintien du dynamisme impulsé lors de l'année fiscale précédente. Elle sera toutefois caractérisée par la tenue de deux missions dans certains pays notamment le Burkina Faso, la Guinée, la Guinée-Bissau, la Mauritanie et le Niger en vue de consolider les acquis, entretenir la motivation des acteurs et étendre le champ de couverture des statistiques de finances publiques.

**240.** L'année fiscale 2022 permettra de franchir un nouveau cap dans la production des statistiques de finances publiques avec l'intégration de certaines opérations en nature dans les statistiques ainsi que l'élaboration des comptes de patrimoine d'ouverture et de clôture sur une base expérimentale dans un pays pilote (Sénégal).

Tableau 6. Missions prévues par pays en Statistiques de finances publiques

Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons 2023
Bénin	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basculement au TOFE selon le MSFP 2001/2014.</li> <li>• Extension des autres tableaux du cadre d'analyse minimum aux sous-secteurs de l'administration publique</li> <li>• Production d'une ébauche du bilan financier</li> <li>• Élargissement du champ des statistiques de finances</li> </ul>	<p>Les statistiques des différents sous-secteurs de l'administration publique sont produites à titre expérimental conformément au MSFP 2014. (Décembre 2022)</p> <p>Prise en compte des opérations non monétaires dans les SFP</p> <p>Production de la situation consolidée de l'administration publique</p> <p>Production de la situation de trésorerie, du bilan financier et de la situation de la dette</p>

Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons 2023
		<p>publiques au secteur de l'administration publique.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en compte des avantages en nature dans le TOFE</li> </ul>	des sous-secteurs des collectivités locales, de la sécurité sociale et des unités extrabudgétaires.
<b>Burkina Faso</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affinement des TOFE des sous-secteurs de l'administration publique selon le MSFP 2001/2014</li> <li>• Affinement des situations de la dette, du bilan financier et des flux de trésorerie</li> <li>• Elaboration du TOFE consolidé de l'administration publique selon le MSFP 2014</li> <li>• Basculement au TOFE base MSFP 2014</li> <li>• Intégration des avantages en nature dans le TOFE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les statistiques des différents sous-secteurs de l'administration publique sont produites régulièrement conformément au MSFP 2014.</li> <li>• Production de la situation consolidée de l'administration publique</li> <li>• Prise en compte des opérations non monétaires dans les SFP</li> </ul>
<b>Côte d'Ivoire</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affinement des TOFE des sous-secteurs de l'administration publique selon le MSFP 2014</li> <li>• Affinement des situations de la dette, du bilan financier et des flux de trésorerie</li> <li>• Elaboration du TOFE consolidé de l'administration publique selon le MSFP 2014</li> <li>• Intégration des avantages en nature dans le TOFE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les statistiques des différents sous-secteurs de l'administration publique sont produites régulièrement conformément au MSFP 2014.</li> <li>• Production de la situation consolidée de l'administration publique</li> <li>• Prise en compte des Opérations non monétaires dans les SFP</li> </ul>
<b>Guinée</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affinement et production du TOFE de l'administration centrale budgétaire selon le MSFP 2014</li> <li>• Basculement au TOFE base MSFP 2014</li> <li>• Identification des sources de données et des structures pour la production des situations de la dette, du bilan financier et des flux de trésorerie</li> <li>• Prise en compte des avantages en nature dans le TOFE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production du TOFE sous une double commande de l'administration centrale budgétaire conformément au MSFP 2014. (Avril 2023) ;</li> <li>• Elaboration d'un calendrier de production des autres tableaux du cadre d'analyse minimum</li> <li>• Prise en compte des opérations non monétaires dans les SFP</li> </ul>
<b>Guinée-Bissau</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalisation de la production du TOFE selon le MSFP 2014</li> <li>• Ébauche des situations de la dette et des flux de trésorerie</li> <li>• Affinement des tables de passage de la sécurité sociale et des collectivités locales</li> <li>• Elargissement du champ de couverture des SFP au sous-secteur des unités extrabudgétaires</li> <li>• Encadrement des travaux du comité en charge des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production du TOFE des sous-secteurs de l'administration publique (central, collectivités locales et sécurité sociale) selon le MSFP 2014 (Avril 2023)</li> <li>• Production du TOFE du sous-secteur des unités extrabudgétaires</li> <li>• Formation des acteurs de finances publiques</li> </ul>

Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons 2023
		statistiques des finances publiques (SFP).	
<b>Mali</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finalisation de la production du TOFE selon le MSFP 2014 des sous-secteurs de l'administration publiques</li> <li>Affinement des situations de la dette, du bilan financier et des flux de trésorerie</li> <li>Élargissement progressif du champ des statistiques de finances publiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les statistiques des différents sous-secteurs de l'administration publique sont produites à titre expérimental conformément au MSFP 2001/2014 (décembre 2022)</li> <li>Production des autres tableaux du cadre d'analyse minimum du central budgétaire</li> </ul>
<b>Mauritanie</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reprise des travaux de production du TOFE selon le MSFP 2001/2014</li> <li>Élaboration des ébauches des autres tableaux du cadre d'analyse minimum</li> <li>Examen des données pour l'élargissement progressif du champ des statistiques de finances publiques.</li> <li>Mise en place d'un comité en charge des statistiques des finances publiques (SFP).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La table de passage de l'administration publique centrale budgétaire est finalisée et les versions expérimentales des statistiques des sous-secteurs des collectivités locales et de la sécurité sociale sont produites selon le MSFP 2014 (décembre 2022) ;</li> <li>Prise en compte des opérations non monétaires dans les SFP</li> <li>Mise en place d'un comité SFP élargi</li> </ul>
<b>Niger</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finalisation de la production du TOFE selon le MSFP 2014.</li> <li>Affinement de la situation de la dette et de la situation de trésorerie.</li> <li>Elargissement du champ de couverture des SFP</li> <li>Intégration des avantages en nature dans le TOFE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les versions expérimentales des statistiques de l'administration publique centrale budgétaire, des collectivités locales et de la sécurité sociale sont produites selon le MSFP 2014 (mars 2023).</li> <li>Production des autres tableaux du cadre d'analyse minimum selon le MSFP 2014 (décembre 2022).</li> <li>Elaboration de l'ébauche de la table de passage des unités extrabudgétaires</li> <li>Prise en compte des opérations non monétaires dans les SFP</li> </ul>
<b>Sénégal</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Affinement des statistiques des différents sous-secteurs de l'administration publique.</li> <li>Production de la situation consolidée de l'administration publique selon les normes et délais de la NSDD</li> <li>Elargissement des statistiques au secteur public</li> <li>Elargissement du champ des tableaux du cadre d'analyse minimum.</li> <li>Production du compte de patrimoine</li> <li>Intégration des avantages en nature dans le TOFE</li> <li>Mise en place d'un comité en charge des statistiques des finances publiques (SFP).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La situation consolidée des statistiques de l'administration publique est produite conformément aux délais de la NSDD (décembre 2022)</li> <li>Prise en compte des opérations non monétaires dans les SFP</li> <li>Production du compte de patrimoine</li> <li>Elargissement du champ de couverture de la dette au secteur public</li> <li>Et des situations consolidées de : <ul style="list-style-type: none"> <li><i>De l'administration publique</i></li> <li><i>Du secteur public</i></li> </ul> </li> </ul>

Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons 2023
Togo	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finalisation de la production du TOFE selon le MSFP 2001/2014.</li> <li>Ébauche des situations de la dette et des flux de trésorerie.</li> <li>Intégration des avantages en nature dans le TOFE</li> <li>Elargissement du champ de couverture des SFP aux sous-secteurs des collectivités locales et des unités extrabudgétaires.</li> <li>Production d'une ébauche de table de passage de la sécurité sociale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les tables de passage des différents sous-secteurs de l'administration publique (central, collectivités locales) affinées et une ébauche de table de passage pour les statistiques du sous-secteur de la sécurité sociale est produite (avril 2023)</li> <li>Prise en compte des opérations non monétaires dans les SFP</li> <li>Elaboration des autres tableaux du cadre d'analyse minimum</li> </ul>

## F. Statistiques du secteur réel

### Contexte et priorités

**241. Les activités programmées dans le domaine des statistiques du secteur réel sont concentrées sur la comptabilité nationale, les indicateurs de haute fréquence et les prix.** Elles visent trois objectifs principaux :

- Poursuivre la mise en œuvre du Système de Comptabilité Nationale (SCN) 2008 et le changement d'année de base au Mali et en Guinée et améliorer la ponctualité des comptes nationaux dans **tous les pays** membres de l'AFRITAC de l'Ouest ;
- Accompagner les projets de rénovation de l'année de base des comptes nationaux au **Bénin**, **Burkina Faso**, au **Niger**, au **Sénégal** ;
- Poursuivre la mise en place ou le développement des comptes nationaux trimestriels (CNT) au **Bénin**, **Burkina Faso**, en **Côte d'Ivoire**, au **Mali**, en **Mauritanie**, au **Niger**, **Sénégal** et au **Togo** ;
- Appuyer le développement des indicateurs de haute fréquence en **Côte d'Ivoire**, en **Mauritanie** et au **Sénégal**.

**242. Avec les progrès enregistrés relativement à la situation sanitaire en lien avec la pandémie de la Covid-19, la reprise des missions en mode présentiel se fera de manière progressive tout au long de l'année.** Aussi, un certain nombre de mission sont prévues en mode virtuel. Un afflux important a été noté entre janvier et avril 2021 du fait d'un taux de report plus important que d'habitude car plusieurs pays espéraient la reprise des missions en présentiel.

### Activités programmées et résultats attendus

**243. Séminaire régional.** Le Centre organisera un atelier régional sur le thème : « comptes nationaux trimestriels : approche demande ». Cette formation vise à renforcer les capacités des cadres des instituts nationaux de statistiques pour la préparation des estimations des emplois trimestriels notamment les dépenses de consommation intermédiaire, de consommation finale, de formation brute de capital fixe, etc. Il est également prévu des ateliers par le département de statistiques sur les indices de prix à la consommation.

**244. Missions d'assistance technique.** Les activités programmées sont résumées au Tableau 8. Après les activités de changement de base finalisées par huit pays sur les dix d'AFRITAC, un accompagnement sera fourni à deux pays pour la mise en œuvre du SCN 2008 avec une nouvelle année de base combinée à la rétopolation pour mettre à disposition des utilisateurs des séries longues de PIB. Au **Mali**, en particulier il s'agira d'accompagner le pays pour diffuser les estimations disponibles pour les années 2015 à 2019 et finaliser l'alignement des comptes nationaux trimestriels. En **Guinée**, une intensification des appuis sera poursuivie afin d'assurer la production des comptes de l'année de base. Il convient de noter que pour la plupart des pays, les années de base 2014, 2015 et 2016 commencent déjà à s'éloigner. Aussi, plusieurs pays notamment au sein de l'UEMOA ont annoncé leur intention de rebaser les comptes nationaux.

En outre, le développement de la séquence des comptes de secteurs constitue également un axe d'amélioration des comptes nationaux. Aussi, le centre appuiera-t-il plusieurs pays pour mettre en place une séquence des comptes incluant des comptes financiers. L'amélioration de la ponctualité et la rédaction des notes méthodologiques occuperont une partie des activités du centre.

L'AFRITAC poursuivra l'introduction et le développement des comptes nationaux trimestriels notamment avec le projet des tableaux ressources et emplois trimestriels au **Burkina Faso** et au **Sénégal**. Par ailleurs, le programme de travail prévoit des activités financées par le siège du FMI à travers le programme Data for Development (D4D) pour la **Côte d'Ivoire**, la **Mauritanie** et le **Sénégal**. Il s'agit du développement d'indicateurs de haute fréquence pour la production, le commerce extérieur et la consommation.

**245. Stages d'immersion.** Le programme de travail prévoit l'organisation des stages d'immersion sur l'amélioration du dispositif de production des comptes nationaux trimestriels en fonction de l'évolution de la situation sanitaire et de la reprise effective des voyages.

Tableau 7. Missions prévues par pays en Statistiques du secteur réel

Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons 2023
<b>Bénin</b>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Appui à la mise en place des comptes financiers</li> <li>Consolidation du dispositif des CNT</li> <li>Désaisonnalisation des CNT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La séquence des comptes 2015-2018 jusqu'au compte de capital est disponible ;</li> <li>Les CNT CVS sont disponibles</li> </ul>
<b>Burkina Faso</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Appui à la mise en place des comptes financiers</li> <li>Mise en place du dispositif des CNT (approche demande)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La séquence des comptes 2015-2018 jusqu'au compte de capital est disponible ;</li> <li>Le TRE trimestriel est utilisé comme cadre de réconciliation des CNT.</li> </ul>
<b>Côte D'Ivoire</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Appui à la mise en place des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les données sources pour élaborer</li> </ul>

Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons 2023
		comptes sectoriels jusqu'aux comptes financiers <ul style="list-style-type: none"> <li>Alignement des CNT sur les comptes nationaux rénovés</li> </ul>	la séquence des comptes de secteurs sont traitées. <ul style="list-style-type: none"> <li>Les CNT sont alignés sur les CNA rénovés. Les données sources du système statistique sont publiées avec leurs méthodologies ; Les ajustements aux données sources sont documentés</li> </ul>
<b>Guinée</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place année de base 2018 selon le SCN 2008 : Elaboration des CNA 2018-2019</li> <li>Elaboration des CNA 2020-2021 (SCN 1993)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les CNA 2018 rénovés sont disponibles</li> <li>Les données de base pour la compilation des CNA (sociétés, administration publique, agriculture, BDP, etc.) sont disponibles</li> </ul>
<b>Guinée-Bissau</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place d'une nouvelle année de base : diagnostic</li> <li>Elaboration des CNA 2020-2021 (SCN 2008)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un document de projet est disponible</li> <li>Les données de base pour la compilation des CNA (sociétés, administration publique, agriculture, BDP, etc.) sont disponibles</li> </ul>
<b>Mali</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place année de base 2015 selon le SCN 2008 : rétopolation</li> <li>Consolidation du dispositif des CNT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les CNA 2015-2020 conformes au SCN 2008 sont diffusés</li> <li>Les CNT sont alignés sur les CNA rénovés</li> </ul>
<b>Mauritanie</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préparation à la diffusion des CNT et désaisonnalisation</li> <li>Mise en place des comptes de secteurs institutionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les indicateurs de haute fréquence (IPPI, IHPI, ICA, etc.) sont disponibles et pris en compte dans l'élaboration des CNT</li> <li>Les données de base pour la compilation des comptes de secteurs sont identifiées et traitées</li> </ul>
<b>Niger</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place du dispositif des CNT</li> <li>Mise en place d'une nouvelle année de base : diagnostic</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une couverture suffisante par les indicateurs de haute fréquence ; les tests sont concluants (étalonnages, simulations historiques).</li> <li>Un document de projet est disponible</li> </ul>
<b>Sénégal</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place année de base 2019 selon le SCN 2008</li> <li>Désaisonnalisation des statistiques conjoncturelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les sources de données disponibles et collectées sont traitées</li> <li>Les outils et techniques de désaisonnalisation sont acquis</li> </ul>
<b>Togo</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place du dispositif des CNT</li> <li>Appui à l'élaboration des comptes financiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une maquette de calcul du PIB trimestriel est élaborée ; Les tests en simulation historique sont réalisés. La séquence des comptes 2015-2018 jusqu'au compte de capital est disponible</li> </ul>

## G. Supervision bancaire

### Contexte et priorités

**246. Le champ d'intervention de l'AFRITAC de l'Ouest dans le domaine de la supervision et de la réglementation financière vise à renforcer la solidité du système financier, à travers notamment la mise en conformité des réglementations et pratiques avec les principes définis par le Comité de Bâle, tels que le cadre prudentiel dit Bâle II / Bâle III, et la consolidation des acquis en matière de supervision basée sur les risques.** Les activités prévues dans ce domaine porteront donc essentiellement sur la refonte ou l'adaptation de certains textes réglementaires, auprès de la Banque centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest (BCEAO), de la Banque centrale de la République de Guinée (BCRG) et de la Banque centrale de Mauritanie (BCM), ainsi que sur le développement des outils ou méthodologies de supervision et le développement des capacités des superviseurs. Le Centre interviendra également au profit du Conseil Régional pour l'Épargne Publique et les Marchés Financiers (CREPMF) dans la perspective du développement de la supervision basée sur les risques appliquée aux activités de supervision des marchés et des intermédiaires de marché. Enfin, il doit être souligné que l'AFRITAC de l'Ouest intervient également dans deux juridictions (Union monétaire Ouest-Africaine – UMOA - et République de Guinée) afin de promouvoir l'adaptation des cadres comptables aux standards internationaux IFRS (International Financial Reporting Standards) et que les risques climatiques feront l'objet de premières interventions bilatérales auprès de la BCEAO.

#### **Activités programmées et résultats attendus**

**247. Missions d'assistance technique dans les pays.** Les actions engagées pour le renforcement de la supervision bancaire en Guinée et en Mauritanie seront poursuivies et approfondies (cf. Tableau 7).

**248. S'agissant de la République de Guinée,** deux réformes extrêmement structurantes engagées par la BCRG nécessitent un appui supplémentaire. Cela concerne l'implémentation de la norme comptable internationale IFRS 9, qui définit les règles de comptabilisation et de provisionnement des actifs et passifs financiers, ainsi que la réforme des normes de solvabilité. Il est prévu à cet égard, à très court terme, une mission visant à expliciter auprès des banques locales les enjeux de la réforme de la solvabilité, les principes retenus et à détailler les nouvelles méthodes de calcul. Une deuxième mission, visant au suivi des deux réformes - dont la date de mise en œuvre est concomitante-, est prévue début 2023 pour identifier les éventuels problèmes résiduels et finaliser l'adaptation des outils et procédures de supervision. Trois autres missions sont programmées : (i) dans le cadre de la révision de la loi bancaire, une assistance technique sera apportée pour la formalisation de premiers textes d'application de la nouvelle loi, (ii) un appui sera délivré pour la définition d'une méthodologie de stress-test adaptée et (iii) une formation sera réalisée sur les aspects de liquidité et de consolidation, la BCRG ambitionnant de poursuivre l'implémentation du cadre bâlois par la mise en place du ratio de liquidité à court terme (Liquidity Coverage Ratio -LCR-) et la mise en œuvre de la supervision sur base consolidée.

**249. Concernant la République Islamique de Mauritanie,** les travaux prévus porteront tout d'abord sur la poursuite des réformes engagées (supervision basée sur les risques, ratio structurel de liquidité à long terme, formalisation des textes d'application de la loi bancaire). La BCM a fait état de nouveaux besoins, portant principalement, de manière générique, sur la supervision des établissements financiers non bancaires (établissements de paiement, émetteurs de monnaie

électronique, établissements financiers tels que les sociétés de crédit-bail ou d'affacturage, ...) (contrôle sur pièces et sur place des établissements de paiement et des établissements émetteurs de monnaie électronique, réglementation des sociétés de crédit-bail ou d'affacturage, ...), qui seront intégrés dans le programme de missions.

**250. Assistance technique au Secrétariat général de la Commission bancaire de l'UMOA (SGCBU) et à la Direction de la Stabilité financière de la Banque centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest.** Les activités d'assistance technique prévues pour l'année 2022/2023 viseront, d'une part, à accompagner la Direction de la Stabilité financière de la BCEAO dans le cadre de projets structurants centrés sur la supervision prudentielle par la revue des projets de notes d'orientation ou de textes qui seront soumis à l'AFRITAC de l'Ouest, et, d'autre part, à renforcer les capacités du SGCBU sur un certain nombre de sujets qui peuvent être soit généraux soit appliqués à des thématiques concrètes. Un appui sera également délivré pour mettre à jour le système de notation des établissements de crédit, précédemment développé avec l'assistance de l'AFRITAC de l'Ouest.

**251. Assistance technique au CREPMF.** Après avoir contribué à la mise à jour, sur la période récente, de divers textes à caractère réglementaire, l'assistance technique sera consacrée au développement des approches de supervision basée sur les risques, avec l'appui à l'établissement d'une feuille de route et la réalisation d'une formation à l'attention des superviseurs.

**252. Séminaire régional.** Il est prévu d'organiser un séminaire régional présentiel portant sur les problématiques liées au risque opérationnel, en ce inclus certains des risques générés par la digitalisation accrue de l'activité bancaire, notamment ceux liés à la sécurité informatique.

Tableau 8. Missions prévues par pays et institution en Supervision et réglementation financières

Institutions/ Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons 2023
<b>BCEAO / SGCBU</b>	12	Renforcement de la réglementation bancaire et supervision basée sur les risques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue d'un projet de texte réglementaire relatif à l'évaluation interne des besoins en fonds propres des établissements de crédit.</li> <li>• Appui pour la formalisation d'un dispositif prudentiel applicable aux institutions de microfinance.</li> <li>• Appui pour la formalisation de textes réglementaires applicables aux établissements en difficulté.</li> <li>• Revue d'un projet de canevas de collecte des données comptables liés au risque climatique.</li> <li>• Formation des agents du SGCBU au contrôle de la gestion du risque opérationnel.</li> <li>• Formation des agents du SGCBU à l'analyse et l'évaluation des plans préventifs de redressement produits par les établissements.</li> <li>• Formation des agents du SGCBU à la conduite des tests de résistance par le superviseur.</li> <li>• Formation des agents du SGCBU au contrôle sur pièces et sur place du risque de liquidité.</li> <li>• Formation des agents du SGCBU à la prise en compte prudentielle du risque climatique.</li> <li>• Formation au risque de marché et à son contrôle.</li> </ul>

Institutions/ Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons 2023
	1	Amélioration des exigences réglementaires en matière de comptabilité et de provisionnement prudentiel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atelier sur la mise à jour du système de notation des établissements de crédit et la notation des groupes bancaires (2 missions).</li> <li>Revue d'avancement de l'implémentation des normes IFRS.</li> </ul>
<b>CREPMF</b>	2	Mise en place de la supervision basée sur les risques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etablissement d'une feuille de route pour la mise en place de la supervision basée sur les risques.</li> <li>Formation des cadres et agents du CREPMF à la supervision basée sur les risques.</li> </ul>
<b>Guinée</b>	4	Renforcement de la réglementation et de la supervision bancaire.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finalisation des travaux relatifs à la réforme de la solvabilité et explicitation des nouveaux principes de calcul.</li> <li>Examen des modalités potentielles de stress-testing et essai d'application.</li> <li>Appui à la rédaction de textes d'application de la nouvelle loi bancaire.</li> <li>Formation des superviseurs au LCR ainsi qu'à la supervision sur base consolidée.</li> </ul>
	1	Amélioration des exigences réglementaires en matière de comptabilité et de provisionnement prudentiel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi de la mise en œuvre d'IFRS 9 et adaptation des outils prudentiels.</li> </ul>
<b>Mauritanie</b>	4	Renforcement de la réglementation et de la supervision bancaire.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place d'indicateurs d'alerte et revue de la notation interne des établissements de crédit.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement de la supervision des établissements de paiement, des émetteurs de monnaie électronique et des établissements financiers non bancaires.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Finalisation du NSFR.</li> <li>Préparation de textes d'application de la loi bancaire.</li> </ul>

## H. Analyses macroéconomique et budgétaire

### Contexte et priorités

**253. Dans le domaine, les activités portent prioritairement sur le développement des capacités institutionnelles pour la préparation et le suivi des politiques macroéconomiques.** Le programme d'activités pour l'année fiscale 2023 se focalisera également sur l'importance de

renforcer les synergies entre les différentes administrations chargées de mettre en œuvre la fonction macro budgétaire. Il couvrira :

- Le renforcement des cadrages macroéconomiques à moyen terme. Ceci passe par :
  - L'approfondissement des instruments de prévisions macroéconomiques et budgétaires et leur prise en main au Mali, en Mauritanie et au Sénégal ;
  - L'intégration des processus de cadrages macroéconomiques et budgétaires en Guinée, en Guinée-Bissau, en Mauritanie, et au Togo.
- Le renforcement des prévisions budgétaires en Guinée et au Niger ;
- Le renforcement de l'analyse des risques budgétaires au Bénin, au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, en Guinée, en Mauritanie, au Niger et au Sénégal.

### Activités programmées et résultats attendus

**254. Sur le plan régional.** *L'année fiscale sera marquée par une série d'activités régionales dans le domaine de la prévision budgétaire.* Un séminaire régional sur les thèmes : « améliorer les pratiques de prévisions budgétaires » sera réalisée en mai 2022. Deux séminaires sur le renforcement de l'analyse et de la prévision des revenus issus des industries extractives seront organisés avec l'appui du département des statistiques de finances publiques. Ces séminaires font suite à des activités réalisées respectivement en mars 2021 pour les prévisions budgétaires et en avril 2022 pour le renforcement des capacités dans le domaine des industries extractives. Ces activités visent à renforcer la crédibilité des prévisions budgétaires pluriannuels et des budgets annuels. Un atelier de haut niveau, en visioconférence rassemblera les directeurs et directeurs généraux des administrations en charge de la fonction macro budgétaire dans les Etats membres. Il permettra de faire le point des structures institutionnelles qui soutiennent l'élaboration des politiques macroéconomiques et budgétaires dans les Etats et les pistes pour leur renforcement.

**255. Au niveau des pays.** Les activités prévues pour l'année fiscale 2023 sont résumées dans le tableau suivant. Elles visent principalement à aider les pays à renforcer l'analyse des cadrages macroéconomiques et budgétaires et la crédibilité des budgets. Des appuis seront apportés en matière de prévision des recettes, de masse salariale et d'analyse et de suivi des risques budgétaires.

**256. Coopération avec d'autres institutions régionales.** Le Centre participera à des activités organisées par l'AFRISTAT, la Commission de l'UEMOA et la Commission Économique pour l'Afrique. Celles-ci couvriront des séminaires régionaux sur la conjoncture et les prévisions macroéconomiques dans les pays de l'Afrique de l'Ouest et des ateliers sur les meilleures pratiques de cadrage.

**257. De même, le Centre explorera les possibilités de synergie pour réaliser des formations avec l'Institut de formation du FMI pour l'Afrique, où les cours existants et un nouveau cours de prévision immédiate sont de bons compléments aux objectifs de développement des capacités du Centre dans la région.** Dans la même veine que les activités de développement des capacités, l'Institut de renforcement des capacités du FMI propose un certain nombre de cours de

formation dans les domaines macroéconomiques et budgétaires généraux qui pourraient être utiles aux pays membres de l'AFRITAC de l'Ouest, ainsi que la possibilité d'organiser des webinaires sur des sujets allant de la dynamique de la dette aux prévisions immédiates.

**258. Stages d'immersion.** Le programme prévoit également l'organisation effective, au sein d'une unité macro budgétaire, de stages d'immersion dont les thèmes pourraient porter sur la pratique de cadrage macroéconomique et budgétaire et l'organisation et outils de la fonction macro-budgétaire.

Tableau 9. Missions prévues par pays en Analyses macroéconomique et budgétaire

Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons 2022
<b>Bénin</b>	1	Renforcer l'analyse des risques budgétaires (projet avec FAD)	La pratique d'analyse des risques macroéconomiques est améliorée
<b>Burkina Faso</b>	2	Poursuite de l'appui à l'identification, l'analyse et la gestion des risques budgétaires (mission conjointe, projet CCCDI)  Renforcer les capacités de quantification des risques des projets d'investissement (y compris les PPP) - avec FAD et	Une déclaration sur les risques budgétaires est annexée au projet de loi de finances 2023  Les capacités des membres du Comité de prévision et de conjoncture sont améliorées en matière de quantification de l'impact des risques macroéconomiques
<b>Côte d'Ivoire</b>	1	Gestion macroéconomique et risques budgétaires	Les pistes d'amélioration de la déclaration sur les risques budgétaires sont identifiées  Le mécanisme d'analyse et de suivi des risques budgétaires est amélioré
<b>Guinée</b>	2	Améliorer la pratique et les outils de prévision des recettes  Améliorer l'analyse des risques budgétaires (projet CCCDI)	Le processus de préparation des prévisions de recettes est amélioré ;  Les outils de prévision des principales recettes fiscales sont améliorés  Les capacités des acteurs budgétaires de l'identification et de l'analyse des risques budgétaires sont renforcées
<b>Guinée-Bissau</b>	2	Allocation et crédibilité des cadrages budgétaires à moyen terme	Les pistes d'amélioration de la crédibilité des cadrages budgétaires à moyen terme et du DPBEP sont identifiées  Un cadre des dépenses à moyen terme 2024-2026 est élaboré  Les capacités des acteurs budgétaires de l'identification et de l'analyse des risques budgétaires sont renforcées
<b>Mali</b>	2	Renforcer l'analyse et la quantification des risques macroéconomiques avec MME_DNPD rénové	Le modèle MME_DNPD rénové est maîtrisé par les équipes  La pratique de quantification des risques macroéconomiques est améliorée
<b>Mauritanie</b>	3	Renforcer les pratiques de cadrage macroéconomique et budgétaire (projet CCCDI) ;	Le cadrage macroéconomique et budgétaire devant accompagner le budget 2022 est préparé en utilisant le modèle macroéconomique

Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons 2022
		Introduire l'analyse des risques budgétaires	<p>Une note de cadrage macroéconomique et un draft de DPBMT sont mis en place</p> <p>Les capacités des acteurs budgétaires de l'identification et de l'analyse des risques budgétaires sont renforcées</p>
<b>Niger</b>	2	<p>Poursuivre l'amélioration de la pratique d'analyse des risques budgétaires (projet CCCDI)</p> <p>Renforcer les prévisions des dépenses budgétaires (projet CCCDI)</p>	<p>Les risques budgétaires sont analysés et leurs impacts évalués dans les documents budgétaires</p> <p>Les outils et le dispositif de prévision des principales dépenses sont améliorés</p>
<b>Sénégal</b>	2	<p>Améliorer l'analyse et le suivi des risques macroéconomiques (projet CCCDI)</p> <p>Améliorer la prévision du TOF APU (mission de suivi)</p>	<p>Les risques macroéconomiques sont analysés et leurs impacts évalués dans les documents budgétaires</p> <p>Un TOF prévisionnel de l'APU est mis en place</p>
<b>Togo</b>	2	Améliorer la pratique et le processus de cadrage macroéconomique et budgétaire	<p>Le calendrier de préparation des cadrages macroéconomiques est respecté.</p> <p>Le cadrage macroéconomique intègre plusieurs scénarios reflétant les risques budgétaires</p> <p>Les cadrages budgétaires annuels et pluriannuels sont préparés sur base des projections macroéconomiques</p>

### III. CONTRIBUTION AU FINANCEMENT DU CENTRE AU 30 AVRIL 2022

	Date de signature de l'accord	Devise l'accord	Montant de l'accord	Montant de l'accord USD (A)	Contributions reçues (B)
<b>Partenaires</b>					
<b>Partenaires</b>				43,243,137	37,247,534
Chine	7/13/2018	USD	4,000,000	4,000,000	4,000,000
Commission européenne	8/24/2017	EUR	10,000,000	11,816,141	11,420,275
Banque européenne d'investissement	4/19/2018	EUR	200,000	247,555	237,180
France	4/19/2022	EUR	8,000,000	8,946,959	4,647,680
Allemagne	9/29/2017	EUR	2,500,000	2,945,335	2,791,100
Allemagne	11/26/2018	EUR	2,500,000	2,842,524	2,839,800
Luxembourg	12/21/2016	EUR	5,000,000	5,194,266	5,721,100
Pays-Bas	11/25/2020	EUR	2,000,000	2,378,121	1,207,730
Norvège	12/3/2019	NOK	40,000,000	4,363,382	3,867,736
Suisse	12/18/2019	CHF	500,000	508,854	514,933
<b>Membres</b>				5,289,001	704,817
Benin	2/7/2019	USD	609,357	609,357	304,785
Burkina Faso	4/24/2018	USD	500,000	500,000	100,000
Guinée	10/30/2019	USD	500,000	500,000	100,000
Guinée-Bissau	9/20/2021	USD	500,000	500,000	-
Mali	4/24/2018	USD	503,841	503,841	200,032
Mauritanie	4/24/2018	USD	678,666	678,666	-
Niger	3/12/2019	USD	775,000	775,000	-
Sénégal	2/1/2019	USD	612,087	612,087	-
Togo	2/25/2019	USD	612,087	610,050	-
<b>Total partenaires et membres</b>				48,532,138	37,952,351
<b>Transferts internes</b>					
Banque européenne d'investissement				6,418	6,418
France				18,182	18,182
Germany				10,822	10,822
Luxembourg				6,238	6,238
<b>Internal Transfers Total</b>				41,660	41,660
<b>Pays hôte &amp; FMI</b>					
<b>Pays hôte (Cote d'Ivoire)</b>					
Espèce		USD	1,500,000	1,500,000	603,724
Nature				523,527	
<b>FMI</b>				3,668,723	
<b>Total Pays hôte et FMI</b>				5,692,250	
<b>Grand total</b>				54,266,048	38,597,735

Source : Institut de renforcement des capacités du FMI

## IV. Exécution des dépenses au 30 avril 2022 et Budget 2023 (En dollars USD)

Projet	Résumé de la Phase IV			AF22			AF23
	Budget du programme <sup>3</sup>	Budget opérationnel	Dépenses	Budget opérationnel	Dépenses	Exécution (%)	Budget opérationnel
Gestion des dépenses publiques	8,580,253	11,849,800	8,719,978	2,264,968	1,573,694	69%	2,438,548
Administration douanière	4,890,041	4,434,153	3,224,859	767,837	397,177	52%	838,634
Administration fiscale	6,257,224	5,858,439	4,451,535	1,146,177	983,878	86%	1,244,605
Supervision et régulation bancaires	3,905,531	3,683,811	2,784,583	708,801	574,065	81%	764,492
Gestion de la dette	3,956,536	2,019,986	2,019,986	-	-	-	-
Statistiques du secteur réel	4,820,268	3,895,296	3,080,051	669,539	584,593	87%	730,299
Statistiques de finances publiques	4,455,771	2,816,321	1,893,619	639,677	415,632	65%	698,657
Administration du Projet	1,725,174	2,193,026	1,671,120	446,392	376,388	84%	451,902
Conseiller macroéconomique	3,941,239	244,150	244,150	-	-	-	-
Projet de formation	1,075,000	498,568	300,143	200,000	1,575	1%	-
Gouvernance and Evaluation (y compris RBM)	639,321	195,188	171,162	104,590	117,583	112%	37,019
Budget Stratégique de Reserve	1,000,000	244,888	-	84,888	-	-	160,000
<b>Sous-Total</b>	<b>45,246,358</b>	<b>37,933,625</b>	<b>28,561,186</b>	<b>7,032,869</b>	<b>5,024,586</b>	<b>71%</b>	<b>7,364,156</b>
Gestion du fonds fiduciaire	3,167,245	2,655,354	1,999,283	492,301	351,721		515,491
<b>Total</b>	<b>48,413,603</b>	<b>40,588,979</b>	<b>30,560,469</b>	<b>7,525,170</b>	<b>5,376,307</b>	<b>71%</b>	<b>7,879,647</b>
Dépenses FMI	3,668,723	3,668,723	3,454,670	769,179	661,389	86%	-
Pays hôte en nature	523,527	523,527	84,503	109,762	-	-	-
<b>Total</b>	<b>52,605,853</b>	<b>44,781,229</b>	<b>34,099,643</b>	<b>8,404,111</b>	<b>6,037,696</b>	<b>72%</b>	<b>7,879,647</b>

Source : Institut de renforcement des capacités du FMI

<sup>3</sup> Budget du Document programme





AFRITAC de l'Ouest  
01 BP 3775 Abidjan 01, Côte d'Ivoire  
Tel.: +(225) 27.20.20.89.87  
Email: afweb@imf.org  
[www.afritaouest.org](http://www.afritaouest.org)

---

**INTERNATIONAL MONETARY FUND**  
Institute for Capacity Development  
Global Partnerships Division

700 19<sup>th</sup> Street NW  
Washington, DC 20431 USA  
Tel. : +(1) 202.623.7636  
Email : [GlobalPartnerships@imf.org](mailto:GlobalPartnerships@imf.org)