

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



**DOCUMENT
PROGRAMME DE
LA PHASE V**

(Mai 2024-avril 2029)



MEMBRES



Bénin



Burkina Faso



Côte d'Ivoire



Guinée



Guinée-Bissau



Mali



Mauritanie



Niger



Sénégal



Togo

PARTENAIRES



EUROPEAN UNION



coopération
allemande
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra
Swiss Confederation
Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO



Banque
européenne
d'investissement

La banque de l'UE



Belgique

partenaire du développement

Sigles et abréviations

AE	Autorisations d'Engagement
AF	Année fiscale
AFC	AFRITAC du Centre
AFD	Agence Française de Développement
AFR	Département Afrique du FMI
AFRISTAT	Observatoire Économique et Statistique d'Afrique Sub-saharienne
AFRITAC	Centre Régional d'Assistance Technique du FMI pour l'Afrique
AFW	AFRITAC de l'Ouest
AFW 2	AFRITAC de l'Ouest 2
AFS	AFRITAC du Sud
AMF-UMOA	Autorité des Marchés Financiers de l'Union Monétaire Ouest Africaine
ASS	Afrique Sub-saharienne
AT	Assistance Technique
ATI	Institut Africain de Formation
AUT	Agence UMOA-Titres
AVD	Analyse de Viabilité de la Dette
BAD	Banque Africaine de Développement
BEI	Banque Européenne d'Investissement
BCEAO	Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BCM	Banque Centrale de Mauritanie
BCRG	Banque Centrale de République de Guinée
BGCT	Balance Générale des Comptes du Trésor
BNV	Bureau National de la Valeur
BP	Budget Programme
CBMT	Cadre Budgétaire à Moyen Terme
CDCP	Comptabilité en Droits Constatés et Patrimoniales
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CEA	Commission Économique des Nations Unies pour l'Afrique
CEDEAO	Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CF	Contrôle Fiscal
CIP	Comptes d'Imputation Provisoire
CME	Centre des Moyennes Entreprises
CNA	Comptes Nationaux Annuels
CNDP	Comité National de la Dette Publique
CNE	Comité National d'Endettement
CNT	Comptes Nationaux Trimestriels
CNUCED	Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement
COFEB	Centre Ouest-Africain de Formation et d'Études Bancaires
COTECNA	Organisme de contrôle des importations
COVID-19	Maladie à Coronavirus 2019
CP	Crédits de Paiement

CR	Conseiller résident
CRATs	Centres Régionaux d'Assistance Technique du FMI
CSP	Contrôle sur pièces
CUT	Compte unique du Trésor
CVD/CAVD	Cadre d'Analyse de la Viabilité de la Dette
DCIME	Direction du Centre des Impôts des Moyennes Entreprises
DDP	Direction de la Dette Publique
DGB	Direction Générale du Budget
DGD	Direction Générale des Douanes
DGE	Direction des Grandes Entreprises
DGI	Direction Générale des Impôts
DGSBF	Direction Générale de la Supervision Bancaire et Financière
DGSCN	Direction Générale de la Statistique et de la Comptabilité Nationale
DGSIF	Direction Générale de la Supervision des Institutions Financières
DGTCP	Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DME	Direction des Moyennes Entreprises
DND	Direction Nationale des Douanes
DNI	Direction Nationale des Impôts
DNCI	Direction Nationale du Cadastre et des Impôts
DNTCP	Direction Nationale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DP	Dépenses du Personnel
DPBEP	Document de Programmation Budgétaire et Économique Pluriannuelle
DPME	Direction des Petites et Moyennes Entreprises
DPPD	Document de Programmation Pluriannuel des Dépenses
DRB	Déclaration sur les Risques Budgétaires
DRFM	Directeur des Ressources Financières et du Matériel
DSID	Direction des Statistiques et de l'Informatique Douanière
DSRP	Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté
ECT	Expert Court Terme
EFC	Etats Fragiles touchés par les Conflits
EPA	Etablissements Publics Autonomes
EPN	Établissements Publics Nationaux
FAD	Département des Finances Publiques du FMI
FMI	Fonds Monétaire International
FP	Finances Publiques
FY	Fiscal year (Année fiscale)
GATT	Accord Général sur les Tarifs douaniers et le Commerce
GFS	Government Finance Statistics (Statistiques de Finances Publiques)
GIZ	Coopération Technique Allemande
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GT	Gestion de la Trésorerie
HQ	Quartier Général (Siège)
IBFI	Institut Bancaire et Financier International de la Banque de France
ICA	Indice du chiffre d'affaires

ICC	Indice de coût de la construction
ICD	Institut pour le Développement des Capacités du FMI
IFRS	Normes Internationales d'Information Financière
IFU	Identifiant Fiscal Unique
IHF	Indicateurs de haute fréquence
I(H) PC	Indice (Harmonisé) des Prix à la Consommation finale
IPI	Indice de la production industrielle
IPP	Indice de prix à la production
IVU	Indice des valeurs unitaires
INS	Institut National de Statistique
INSAE	Institut National de Statistiques et d'Analyse Économique
INSEE	Institut National de Statistique et des Études Économiques
JSA	Organisme japonais de coopération
LOLF	Loi Organique relative aux Lois de Finances
MCM	Département des Marchés Monétaires et Capitaux du FMI
MEF	ministère de l'Économie et des Finances
MdF	ministère des Finances
MBP6	6 ^{ème} édition du Manuel de la Balance des Paiements et de la position extérieure globale
MSFP	Manuel de Statistiques de Finances Publiques
MTRS	Stratégie de Mobilisation des Recettes à Moyen Terme
SDMT	Stratégie de la Dette à Moyen Terme
NBE	Nomenclature Budgétaire de l'État
ODD	Objectifs pour le Développement Durable
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OMD	Organisation Mondiale des Douanes
PAP	Projets Annuels de Performance
PCE	Plan Comptable de l'État
PCSE	Plan Comptable de l'État Simplifié de l'État
PE	Plans d'Engagement
PIB	Produit Intérieur Brut
PIMA	Évaluation de la Gestion de l'Investissement Public
PLF	Projet de Lois des Finances
PNG	Position Nette du Gouvernement
PNT	Position Nette du Trésor
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPAT	Projet Pluriannuel d'Assistance Technique
PPM	Plans de Passation de Marchés
PTF	Partenaires Techniques Financiers
RAR	Restes À Recouvrer
RH	Ressources Humaines
RPROG	Responsable de Programme
RAFIT	Outils d'Information de l'administration fiscale

RC	Renforcement des Capacités
SCN	Système de Comptabilité Nationale des Nations Unies
SDMT	Stratégie de la Dette à Moyen Terme
SFP	Statistiques de Finances Publiques
SGDD	Système Général de Diffusion des Données
SGE	Service des Grandes Entreprises
SI	Système d'Information
SIAR	Système Informatisé d'Analyse de Risque
SIGFIP	Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
SME	Service des Moyennes Entreprises
SP-CTBPE	Secrétariat permanent du comité technique du budget-programme de l'État
SVT	Spécialistes en valeurs du Trésor
SYDAM	Système de Dédouanement Automatisé des Marchandises
SYDONIA	Système Douanier Automatisé
TADAT	Tax Administration Diagnostic Assessment Tool (Outil d'évaluation des administrations fiscales)
TAME	Traitement et Analyse de risque des Marchandises par voie Électronique
TAND	Tableau d'affichage des normes de diffusion
TCEI	Tableau des comptes économiques intégrés
TRE	Tableau des ressources et des emplois
TRIE	Transit Routier Inter État
TEC	Tarif Extérieur Commun
TOFE	Tableau des Opérations Financières de l'État
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UMA	Union du Maghreb Arabe
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest-africaine
UMOA	Union Monétaire Ouest-africaine

Abréviations des noms des pays membres et bénéficiaires

BEN	Bénin
BFA	Burkina Faso
CIV	Côte d'Ivoire
GIN	Guinée
GNB	Guinée-Bissau
MLI	Mali
MRT	Mauritanie
NER	Niger
SEN	Sénégal
TGO	Togo
ORG	Organisations régionales

TABLE DES MATIERES

Sigles et abréviations	3
Section I – Résumé exécutif	9
Résumé exécutif	9
Section II - Réalisations de la Phase IV	11
A. Activités de renforcement des capacités	11
B. Principaux résultats par domaines	12
C. L'évaluation indépendante à mi-parcours	28
D. Risques mesures d'atténuation liés au renforcement des capacités.....	29
Section III - Évolution macroéconomique récente et défis futurs	31
A. Évolution récente	31
Section IV- Priorités et objectifs de la Phase V.....	35
A. Priorités et objectifs de la Phase V	35
B. Mobilisation des recettes intérieures (Administrations fiscale et douanière et digitalisation) 36	
C. Gouvernance et transparence (Gestion des dépenses publiques, Analyse macroéconomique et budgétaire, budgetisation sensible au genre et au changement climatique, gestion de la dette).....	38
D. Changement climatique (Gestion des dépenses publiques, Evaluation de la gestion des investissements publiques (PIMA), réformes de la gestion des finances publiques sensible au changement climatique (GFP verte), réglementation et surveillance bancaire des risques liés au climat, élaboration du tableau de bord des indicateurs du changement climatique)	44
E. Secteur financier et supervision bancaire	44
Le renforcement du cadre réglementaire et de supervision	45
L'amélioration des référentiels comptables et de provisionnement	45
L'opérationnalisation de la supervision basée sur les risques.....	45
La prise en compte des enjeux émergents dans le secteur financier.....	46
F. Modélisation macroéconomique, prévisions et analyse des politiques	46
G. Digitalisation et gouvernance	48
H. Statistiques macroéconomiques	48
I. Formation et autres événements régionaux	50
J. Gestion de la dette	51
Section V- Gouvernance, opérations et gestion financière.....	54
A. Gouvernance.....	54
B. Opérations.....	54
C. Gestion financière	55
D. Besoins en ressources et durabilité	56

ENCADRES

1. Résultats récents de l'initiative du FMI pour les administrations dites fragiles en matière d'administration fiscale **Error! Bookmark not defined.**
2. Amélioration de la gestion de la trésorerie dans les pays membres : Le compte unique du Trésor 20

GRAPHIQUES

1. Nombre de missions conduites par années fiscales et par bénéficiaires de mai 2017 à avril 2022 11
2. Nombre de missions conduites par bénéficiaires de mai 2017 à avril 2022..... 12
3. Nombre de missions conduites par domaines de mai 2017 à avril 2022 12
4. Indicateurs de performance en administration des recettes 14
5. Répartition de l'AT dispensée en administration douanière 14
6. Répartition de l'AT dispensée en administration fiscale 15
7. Indicateurs de performance en gestion des dépenses publiques 18
8. Répartition de l'AT dispensée en gestion des dépenses publiques-aspect budget 18
9. Répartition de l'AT dispensée en gestion des dépenses publiques-aspect Trésor 19
10. Répartition de l'AT dispensée en analyse macro budgétaire 19
11. Répartition de l'AT dispensée en statistiques de finances publiques 22
12. Répartition de l'AT dispensée en statistiques du secteur réel 24
13. Indicateur de performance en statistiques macroéconomiques 24
14. Répartition de l'AT dispensée en gestion de la dette 25
15. Indicateur de performance en gestion de la dette 26
16. Répartition de l'AT dispensée en supervision bancaire 27
17. Indicateurs de performance de la supervision bancaire 27
18. Solde budgétaire (en pourcentage du PIB)..... 33
19. Variation des prix de 2020 à 2022 (en pourcentage)..... 33
20. Evolution de la dette publique (en pourcentage du PIB) 34

TABLEAUX

1. Pays AFW : Indicateurs sélectionnés 2020-2021 32
2. Taux de croissance du PIB réel des pays de l'AFRITAC de l'Ouest (en pourcentage) 32
3. Budget de l'AFW pour la Phase V (millions USD) 56

ANNEXES

- I. Plan d'actions en réponse à l'évaluation à mi-parcours de la Phase IV **Error! Bookmark not defined.**
- II. Cadres logiques sectoriels pour la Phase V 62

Section I – Résumé exécutif

RESUME EXECUTIF

Le Centre régional d'assistance technique du FMI pour l'Afrique de l'Ouest (AFRITAC de l'OUEST ou AFW), a été créé en 2002. Il est le fruit d'une initiative du Fonds monétaire international (FMI) répondant à une demande des dirigeants africains désireux d'obtenir plus d'assistance technique pour le renforcement des capacités (RC) macroéconomiques et financières. En constante communication avec les autres partenaires au développement, l'AFW appuie le renforcement de capacités auprès de cinq institutions régionales¹ et des dix pays membres : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée, Guinée-Bissau, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal et Togo. Sa proximité (situé à Abidjan en Côte d'Ivoire) avec ses pays membres lui permet d'adapter ses activités à leurs besoins de RC et à leur capacité d'absorption. AFW apporte des solutions pratiques et personnalisées de renforcement des capacités aux défis de ses 10 pays membres dans les domaines d'intervention du FMI en matière d'assistance technique.

Les instruments de RC du Centre comprennent des séminaires et webinaires régionaux, des missions d'assistance technique (AT), des stages d'immersion et des ateliers de formation. Les activités sont mises en œuvre par les conseillers résidents (CR) et les experts de court terme. Quelques fois, ces activités sont conduites en partenariat avec les départements du FMI en charge des questions d'assistance technique, avec d'autres Centres Régionaux d'Assistance Technique du FMI (CRAT), ou avec des institutions régionales. Ainsi, au cours du Cycle IV, le Centre a organisé des séminaires et des cours en partenariat avec l'AFRITAC du Centre (AFC), l'AFRITAC du Sud (AFS), l'AFRITAC de l'Ouest 2 (AFW2), l'Institut pour le renforcement des capacités (ICD) du FMI, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), la commission de l'UEMOA, la coopération allemande (GIZ), la commission économique des nations Unies pour l'Afrique (CEA), l'Observatoire Economique et Statistique d'Afrique Subsaharienne (AFRISTAT) et l'Institut de formation du FMI pour l'Afrique (ATI).

La mise en œuvre du programme de travail d'AFW au cours de la phase IV (mai 2017-avril 2024) a été solide malgré la recrudescence des crises sécuritaires et sanitaires. Au cours des cinq premières années de la phase, AFW a mené 639 activités dont 21 stages professionnels, 58 séminaires et webinaires. AFW a été en mesure de répondre avec souplesse à l'évolution des besoins en ajustant rapidement ses opérations et ses livrables au lendemain de la pandémie. Le Centre a élargi et diversifié l'offre d'expertise locale à la disposition de ses pays membres. Les réalisations sélectionnées comprennent le diagnostic des administrations des recettes dans la plupart des pays, un pilier essentiel de la mobilisation des recettes, la mise en œuvre de cadres de dépenses à moyen terme (Guinée-Bissau, Togo et Burkina Faso) et le rebasage des comptes nationaux, entre autres résultats notables (section II).

La situation sécuritaire a continué de se détériorer dans plusieurs pays sahéliens. Les raisons sont entre autres, la montée du terrorisme, l'instabilité politique et des coups d'État militaires, qui ont entraîné une augmentation significative de la violence et des pertes en vie humaine. Ces facteurs ont affaibli les gains macroéconomiques de la dernière décennie, affectant négativement et affaiblissant les institutions économiques et financières. Les conséquences négatives de ce contexte ont contribué à l'affaiblissement des capacités humaines en raison du conflit et, en fin de compte, du renforcement des institutions.

¹ La Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), le Secrétaire général de la Commission bancaire de l'Union monétaire ouest-africaine, l'Agence de régulation des marchés financiers (AUT), la Commission de l'UEMOA et l'Autorité des Marchés Financiers de l'Union Monétaire Ouest Africaine (AMF-UMOA).

L'impact de la pandémie de COVID-19 a été moins grave dans la région que dans le reste de l'Afrique subsaharienne (ASS). Les taux de mortalité sont restés contenus. Cependant, la pandémie a aggravé une situation déjà difficile pour les pays confrontés à des problèmes de sécurité.

Ce document présente les grandes lignes des réalisations de l'AFRITAC de l'Ouest au cours des années fiscales 2018-2021 de la Phase IV et une stratégie pour la phase V (mai 2024-avril 2029). Sur la base d'une évaluation de la Phase IV, de l'environnement, des caractéristiques économiques des pays membres, et des défis attendus au cours des cinq prochaines années, le Centre va intensifier ses activités de renforcement des capacités.

Au cours de la phase V, AFW soutiendra et renforcera la résilience institutionnelle dans les domaines clés, tout en intensifiant son soutien aux États fragiles et touchés par des conflits (EFC). La stratégie repose sur trois piliers : (i) tirer parti de l'avantage comparatif du FMI dans l'élaboration des cadrages macroéconomiques cohérents ; (ii) adapter les conseils de politique générale à la capacité d'absorption ; et (iii) créer des synergies avec les partenaires au développement pour amplifier l'impact. AFW continuera de soutenir les besoins immédiats des pays dans des domaines essentiels tels que la gestion des finances publiques, la mobilisation des recettes, les statistiques et la modélisation macroéconomiques, la gestion de la dette et la stabilité financière, tout en intensifiant les efforts pour préparer les pays à relever les défis immédiats tels que le changement climatique, le développement numérique et la croissance verte et inclusive, ainsi que les questions de gouvernance, y compris dans les EFC.

Le volume global de la demande de RC devrait augmenter de manière significative dans la nouvelle phase à mesure que les pays sortent de la pandémie et des crises politiques. Cela reflète le besoin urgent de récupérer les gains macroéconomiques perdus à la suite de la série de chocs consécutifs et à l'affaiblissement des institutions dû aux conflits dans plusieurs cas. L'accent accru mis sur les EFC, le changement climatique, l'inclusion du genre, une gouvernance renforcée et la numérisation des principaux services publics contribueront également à la demande de RC.

En conséquence, l'enveloppe budgétaire de la phase V de l'AFW devrait provisoirement s'élever à environ 63 millions de dollars, en hausse de 19% par rapport au budget du cycle précédent. Ce montant sera financé principalement par des partenaires extérieurs, mais également par le FMI et les pays membres. L'augmentation du financement couvrira le coût des experts/conseillers supplémentaires qui seront consacrés particulièrement aux EFC.

La phase IV d'AFW a débuté en mai 2017 et prendra fin en avril 2024. Au 30 avril 2022, sur le budget opérationnel (le budget du document programme du cycle IV était de 52,6 millions) de 40,5 millions US Dollar (USD), 29,4 millions ont été consacrés au RC sur 5 ans. Au 30 avril 2022, les lettres d'entente signées par les partenaires et les pays membres pour contribuer au financement de ce budget portent sur un montant de 48,5 millions USD. Les contributions reçues s'élèvent à 37,9 millions. Tous les pays membres ont signé une lettre d'entente pour contribuer au financement du Centre, pour un montant total de 5,2 millions USD. Parmi ces pays membres, cinq pays, à savoir le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée et le Mali, ont effectué des décaissements d'une valeur de 1,3 millions USD. Neuf lettres d'entente ont été signées avec les partenaires au développement suivants : l'Union européenne (UE), la France, le Luxembourg, l'Allemagne, la Norvège, la Chine, les Pays-Bas, la Suisse et la Banque européenne d'investissement (BEI) pour un montant total de 43,2 millions USD. Au 30 avril 2022, le montant décaissé par tous les partenaires était de 37,2 millions USD.

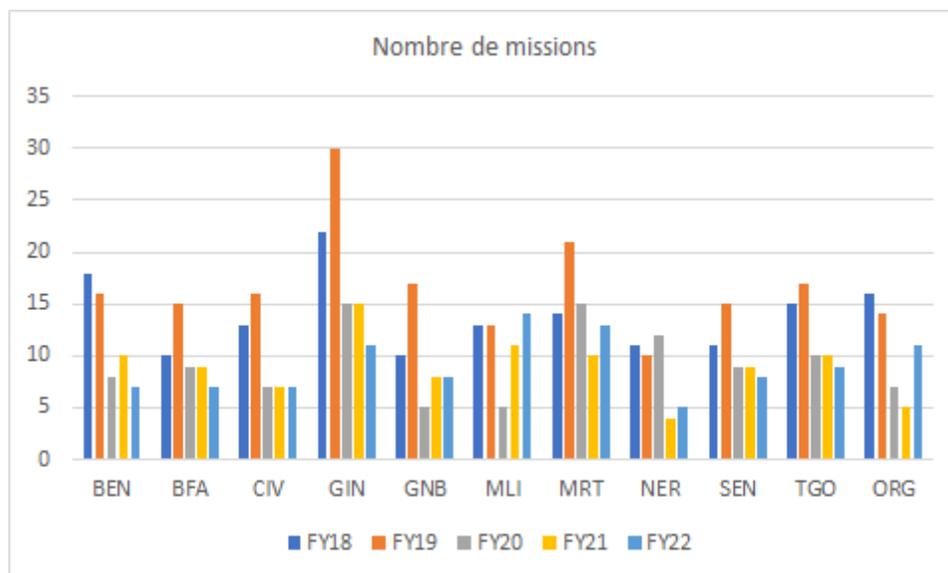
Section II - Réalisations de la phase IV

A. ACTIVITES DE RENFORCEMENT DES CAPACITES

La mise en œuvre du programme de travail d'AFW au cours de la phase IV a été solide malgré une dégradation des conditions sécuritaires et les crises sanitaires. Au cours des cinq premières années de la phase IV, AFW a mené 639 activités dont 21 stages professionnels, 58 séminaires et webinaires. Face à la pandémie de la COVID-19, AFW a su rapidement ajuster ses modalités d'intervention pour continuer à répondre aux besoins de ses pays membres – ce qui a permis de réaliser près de 80% de ses objectifs. Dans le même temps, le Centre a élargi et diversifié l'offre d'expertise locale à la disposition de ses pays membres.

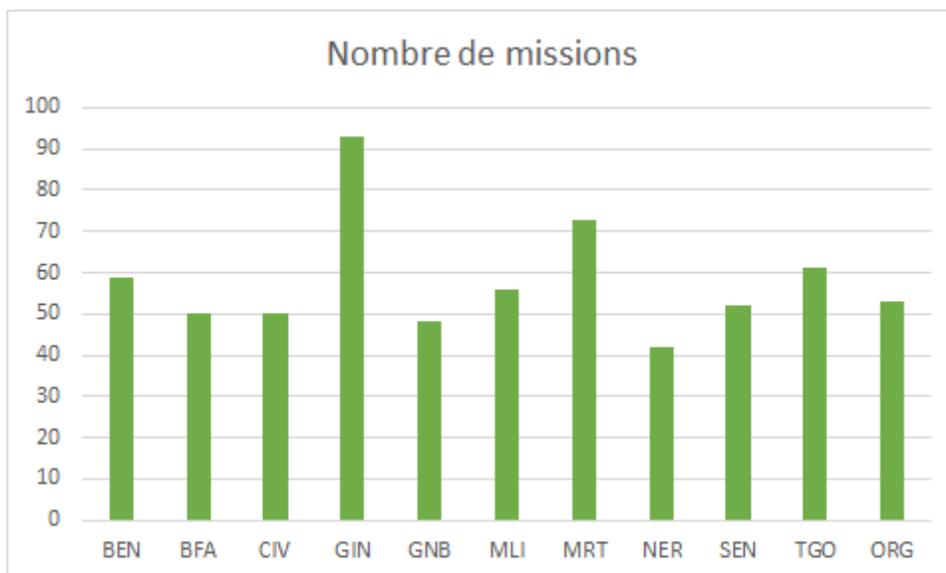
Le RC fourni par le Centre au cours du Cycle IV a été très variable à travers les pays membres (Graphique 1 et 2). Les principaux pays utilisateurs du RC ont été la Guinée, la Mauritanie, le Togo et le Bénin. De manière générale, cette variation reflète les contraintes ayant gêné la mise en œuvre des actions programmées, notamment les crises politiques, sanitaires et sécuritaires ; les suspensions prolongées de missions ; et la faible demande de RC par des pays malgré le besoin dans certains domaines. La distribution par domaine montre que les activités du Centre ont été dominées par le RC en statistiques du secteur réel et en administration fiscale, suivi par l'administration douanière et la gestion des dépenses publiques-option Trésor (Graphique 3). On observe aussi une utilisation élevée du RC dans le domaine de la supervision bancaire en Guinée, en Mauritanie, et au niveau des organisations régionales et en administration fiscale au Togo, en Guinée, au Mali et au Niger.

Graphique 1. Nombre de missions conduites par années fiscales et par bénéficiaires de mai 2017 à avril 2022



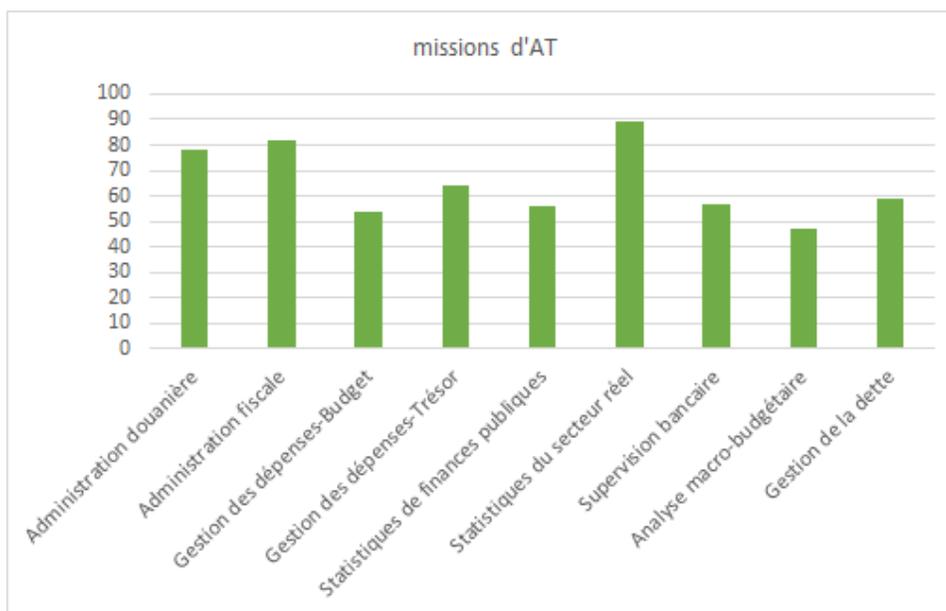
Source : AFW

Graphique 2. Nombre de missions conduites par bénéficiaires de mai 2017 à avril 2022



Source : AFW

Graphique 3. Nombre de missions conduites par domaines de mai 2017 à avril 2022



Source : AFW

B. PRINCIPAUX RESULTATS PAR DOMAINES

Depuis le début de la phase IV, les réformes suivantes ont été soutenues :

Administration des recettes

Impôts. Des missions de diagnostic approfondi utilisant la méthodologie de l'Outil d'évaluation des administrations fiscales (TADAT) ont été menées dans la plupart des pays. Elles ont identifié les principaux points de fragilité persistants et défini les domaines prioritaires d'intervention. L'AFW, dont le soutien a principalement permis d'améliorer la fiabilité des registres des contribuables et la capacité d'analyse des risques de conformité durant la Phase IV, a doublé ses ressources avec l'affectation d'un conseiller dédié à trois EFC, ce qui a permis un soutien renforcé, avec des conseils plus pratiques et des missions plus fréquentes et plus longues. Au Niger, au Togo et en Guinée, la fiabilisation des registres des contribuables s'est ainsi améliorée et s'est traduite par une augmentation significative du nombre de contribuables gérés par les centres des grandes et des moyennes entreprises. Au Mali, la réforme de la Direction des moyennes entreprises a amélioré le suivi des performances. Au Sénégal, qui élabore actuellement une stratégie de réforme à moyen terme de l'administration fiscale (MTRS), la capacité de contrôle fiscal des grandes entreprises a été renforcée.

Douanes. Le soutien de l'AFW a principalement permis d'améliorer les fonctions de l'administration douanière, telles que les pratiques d'évaluation et d'audit post-dédouanement ou la procédure de dédouanement basée sur le risque.

- En Côte d'Ivoire, plusieurs résultats ont été atteints (système d'analyse des risques, structure de contrôle post-dédouanement) et d'autres sont susceptibles d'être atteints relativement rapidement (surveillance et renseignement). En particulier, la gestion des exemptions a été automatisée par l'incorporation du module "Gestion des exemptions" dans le système SYDAM, qui permet une gestion informatisée des documents au fur et à mesure de la collecte des marchandises. Cette amélioration est significative car elle fait suite à une baisse de 26 % des recettes due aux exonérations qui ont été accordées entre 2015 et 2016.

L'apurement des importations en franchise de droits a été intégré à la gestion des risques, ce qui a entraîné une réduction de 50 % du nombre de déclarations désignées pour l'audit. La demande de certificats pour certains types de marchandises (par exemple, les articles religieux, agricoles, médicaux ou solaires) a été entièrement automatisée.

Une unité d'audit douanier dédiée par bénéficiaire/projet a été mise en place. Cependant, l'impact des mesures recommandées par le FMI concernant les unités de supervision douanière et d'analyse des risques au sein de la Direction du renseignement et de la valorisation a été moindre.

Plus spécifiquement, les résultats suivants ont été atteints au cours de la période : (i) 80% des contribuables de taille moyenne enregistrés dans le fichier respectent leurs obligations ; (ii) un programme de vérification basé sur l'analyse de risque a été mis en place ; (iii) le système informatique permet la gestion et le suivi de la documentation des exonérations ; et (iv) un projet d'amélioration de la gestion des exonérations a été validé.

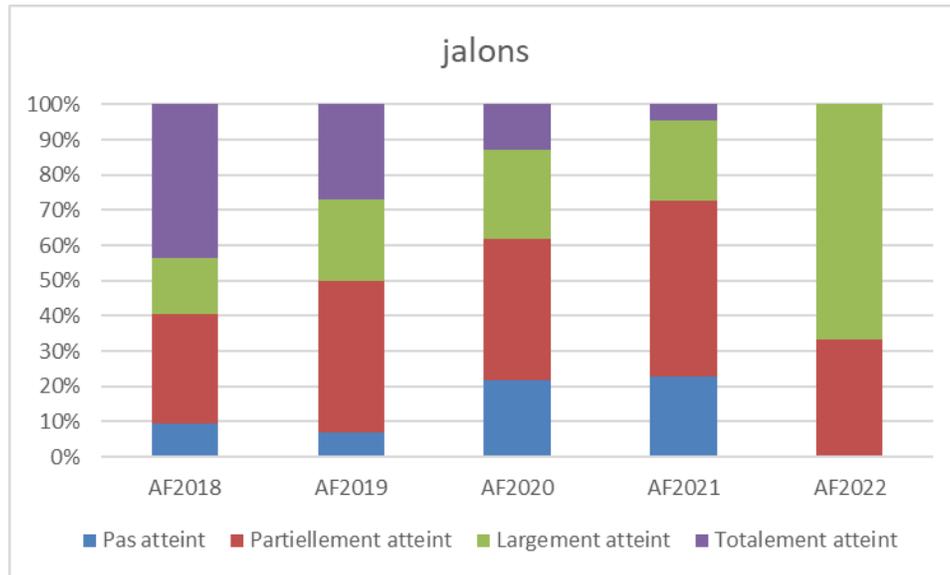
- En Guinée, l'objectif d'améliorer les fonctions essentielles de l'administration douanière a été partiellement atteint. La douane guinéenne a fourni des efforts pour améliorer les procédures en créant des bases de données pour l'enregistrement des cahiers des charges et le suivi des admissions temporaires de véhicules. Cependant, des contrôles spécifiques sur l'application de la valeur transactionnelle n'avaient pas encore été introduits dans le plan d'action des services.

Le RC a donc proposé et contribué à l'élaboration d'une stratégie pour la mise en œuvre d'un cadre automatisé plus structuré et fonctionnel et d'un contrôle ex post, y compris la création d'une unité spécialisée dans la valeur en douane. Un plan d'action détaillé pour le contrôle ex-post des exemptions et des admissions temporaires a été élaboré. Cette stratégie a été adoptée, mais le plan n'a pas encore été mis en œuvre.

LE RC a fourni à l'administration douanière un certain nombre d'outils standardisés d'aide à la décision (base de données, manuels de procédures, fiches techniques) qui ont été mis en place

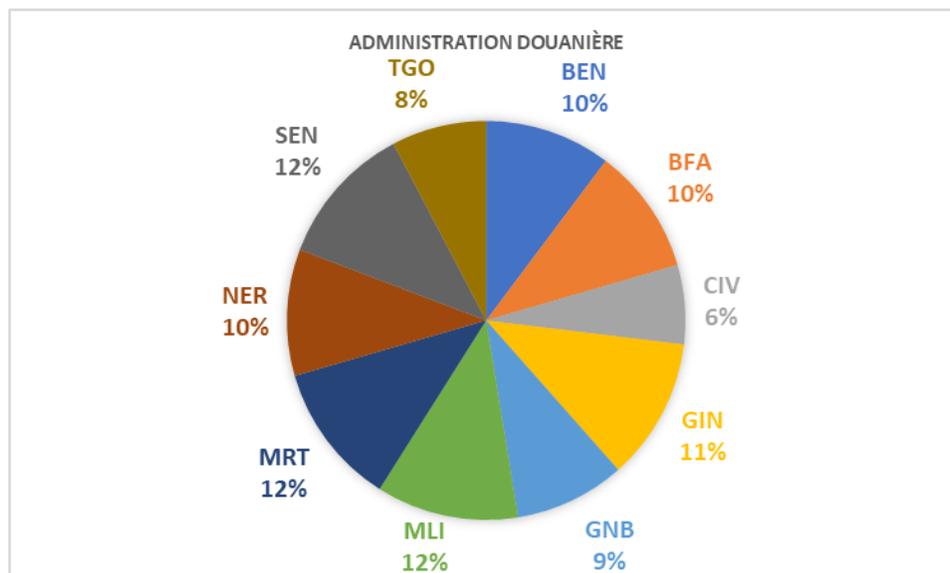
au cours de la période et sont maintenant utilisés par l'administration guinéenne (notamment sur le contrôle primaire et le contrôle a posteriori. Le RC a contribué à rendre opérationnel le module " SYDONIA World Transit " en réalisant des développements informatiques dans ce module, mais en fin de période, la gestion automatisée des risques n'était pas encore suffisamment fonctionnelle pour soutenir la sélectivité des contrôles.

Graphique 4. Indicateurs de performance en administration des recettes



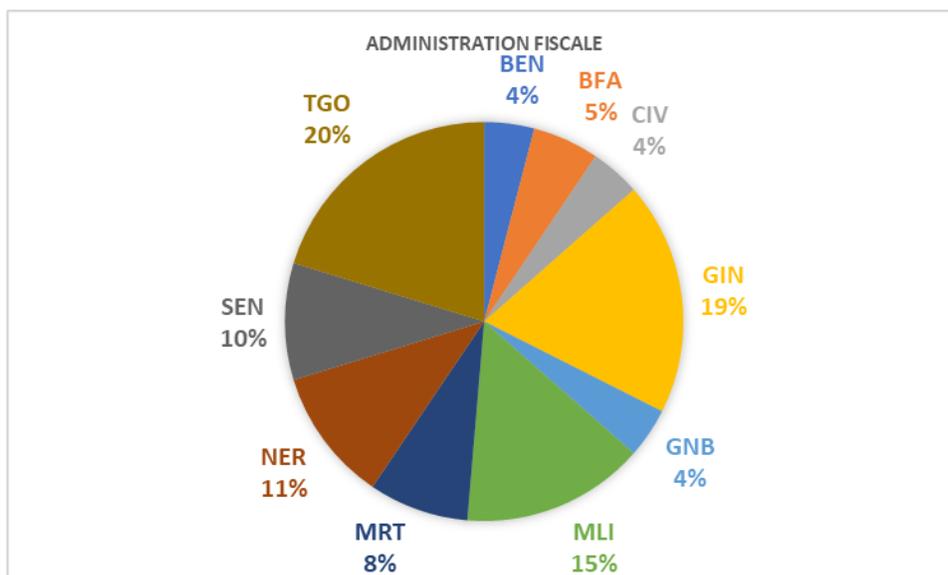
Source : AFW

Graphique 5. Répartition de l'AT dispensée en administration douanière



Source : AFW

Graphique 6. Répartition de l'AT dispensée en administration fiscale



Source : AFW

Encadré 1. Résultats récents de l'engagement du FMI auprès des États dits fragiles et touchés par des conflits (EFC) dans le domaine de l'administration fiscale

Cet encadré examine un élément de l'engagement plus large du FMI avec les EFC. Les administrations sont dites « fragiles » selon l'échelle de risques de l'administration fiscale en prenant en compte les risques liés à la gestion des contribuables et les risques liés à l'identification des contribuables. Les pays retenus en 2017 par rapport à cette échelle de risque étaient la Guinée, le Niger et le Togo. Les activités d'un conseiller dédié à ces trois pays ont permis un soutien renforcé, avec des conseils plus pratiques et des missions plus fréquentes et plus longues.

S'agissant des premiers résultats liés à l'appui d'AFW, nous pouvons citer :

1. Les fondamentaux renforcés

- Registres des grands et moyens contribuables fiabilisés
- Structures d'administration centrale implémentées
- Prérequis de la gestion axée sur les résultats et de l'analyse-risque introduits

2. Les premiers outils digitaux implémentés

- Télédéclaration
- Télépaiement
- Préparation des leviers de l'informatique de 2ème génération

3. Les collaborations initiées avec les partenaires techniques et financiers

- « Projets communs » : UE
- « Collaboration renforcée sur un projet clé » : BAD
- « Assistance technique coordonnée » : AFD
- « Partage d'informations avec un point focal dédié » : Banque Mondiale

5. Une évolution notable en Guinée

En Guinée, pour délivrer son AT au niveau fiscal, AFW a d'abord réalisé une évaluation initiale en 2017 pour établir une base de référence. Cette évaluation a révélé que les déclarations des contribuables n'étaient pas conformes aux normes internationales. Les contrôles fiscaux n'étaient pas gérés efficacement, et le recoupement des données n'était pas effectif. Entre 2019 et 2022 et malgré l'impact négatif de la Covid-19 sur le civisme fiscal en 2020 et une partie de 2021, le nombre de contribuables actifs avait augmenté de 25 % pour les gros contribuables ; tandis que les moyennes entreprises étaient multipliées par deux dans l'intervalle. Le nombre de contribuables effectuant régulièrement des déclarations avait considérablement augmenté, passant de 355 à 656 pour les grandes entreprises (augmentation de 84 %), et de 222 à 482 pour les moyennes entreprises (augmentation de 117 %). Les ratios de déclaration de TVA se sont également améliorés entre 2019 et 2022 pour les grands contribuables (83 %) et les contribuables de taille moyenne (51 %). Le nombre de contribuables géolocalisés a également augmenté de 80 %.

En outre, des progrès ont été réalisés en matière de suivi et de gestion des arriérés. Un comité consultatif d'analyse des arriérés irrécouvrables et une unité chargée de la gestion du recouvrement au sein de l'unité HQ ont été créés et rendus opérationnels. Selon les données collectées, 20,8% des arriérés avaient été apurés entre 2019 et 2022. Cependant, il n'a pas été possible d'identifier les arriérés recouvrables en raison de la faiblesse du système d'information.

Gestion des finances publiques (GFP)

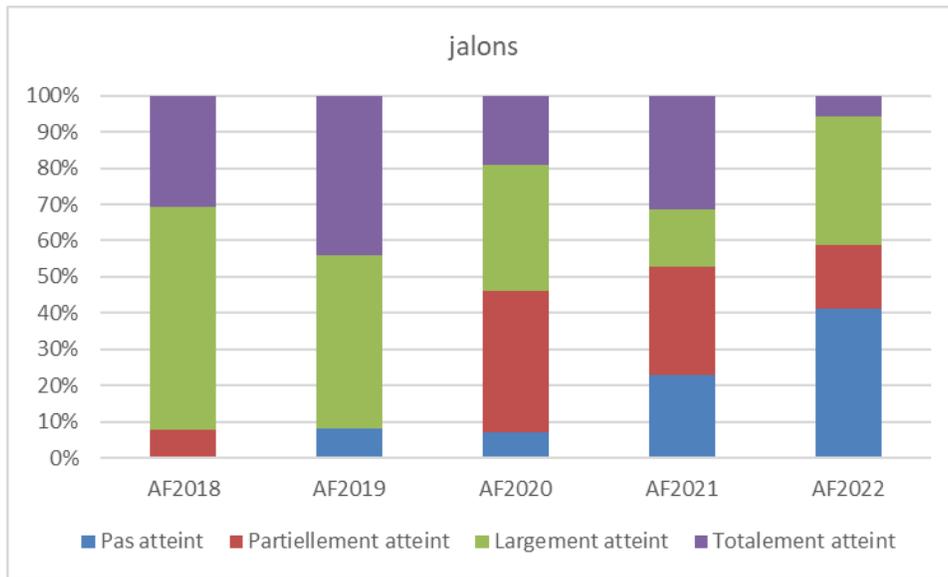
L'AFW a soutenu les réformes de la GFP au niveau régional et national. Au niveau régional, l'AFW a aidé l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) à mettre en œuvre les directives de GFP relatives à la budgétisation en mode programme et à la comptabilité d'exercice, en soutenant l'harmonisation des pratiques de GFP et des rapports budgétaires, avec 3 guides régionaux sur la comptabilité, la budgétisation des plafonds d'emploi et le contrôle interne budgétaire et comptable.

Dans le domaine de l'analyse macroéconomique et budgétaire, l'un des résultats clés est la mise en place ou la rénovation des modèles de cadrage macroéconomique dans 9 pays. Les dispositifs de cadrage macroéconomique et budgétaire ont été également renforcés et un processus de renforcement des capacités en prévision budgétaires a été également enclenchées par des ateliers régionaux et des assistances à la mise en place d'outils de prévision des recettes fiscales. En outre, plusieurs pays ont enclenché la mise en place de déclaration sur les risques budgétaires (DRB)

Au niveau national, des préparations budgétaires crédibles et fondées sur des politiques ont été soutenues par le renforcement des cadres budgétaires et de dépenses à moyen terme (**Guinée-Bissau, Togo et, Burkina Faso**) ; la gestion et la prévention des arriérés de dépenses ; la mise en œuvre de la comptabilité d'exercice (en cours dans tous les pays sauf la **Guinée-Bissau**) ; et, dans certains pays, l'ajout de la gestion des risques fiscaux. Un soutien a également été apporté à la gestion de la trésorerie et à la mise en œuvre du Compte Unique du Trésor (CUT). En ce qui concerne l'exécution du budget, un soutien a été apporté pour rétablir le contrôle financier et la responsabilité, en élargissant la couverture des comptes publics (entreprises publiques, identités décentralisées). Concernant les pratiques de gestion des investissements publics, l'AFW a soutenu la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation de la gestion de l'investissement public (PIMA) au **Bénin**, au **Burkina Faso**, en **Côte d'Ivoire**, en **Guinée**, au **Mali**, au **Togo** et au **Sénégal**. L'AFW a également soutenu la conception et la modernisation des outils de modélisation macro-fiscale et de projection des recettes. Plusieurs ateliers régionaux et activités de formation ont été organisés. Plus récemment, des ateliers et des séminaires ont été organisés pour sensibiliser à la budgétisation du genre et au changement climatique.

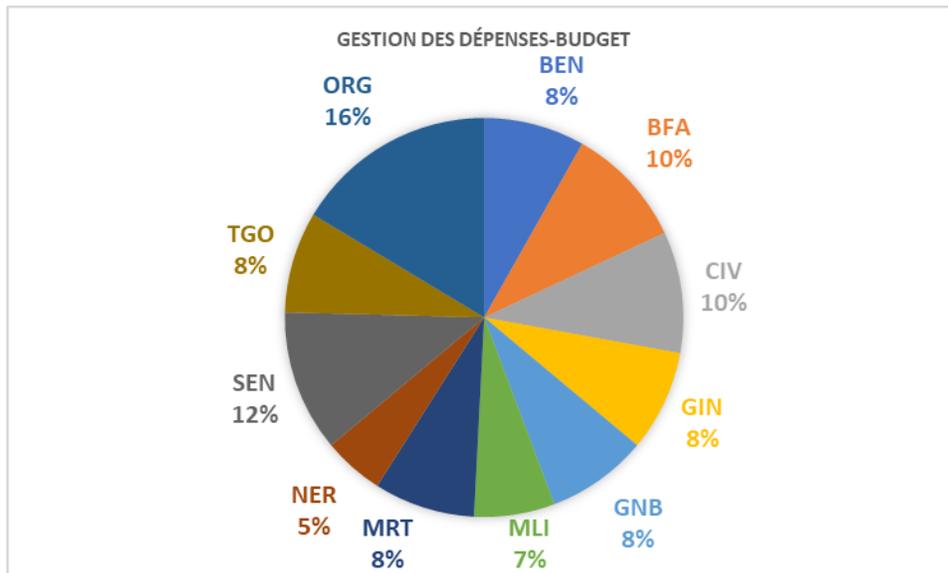
Dans le domaine du reporting comptable, AFW a accompagné l'ensemble de ses pays dans la dynamique régionale de passage à la comptabilité en droits constatés et patrimoniale (CDCP). Les principaux chantiers entamés portent sur (i) l'élaboration du bilan d'ouverture, (ii) la production des états financiers en mode CDCP ; (iii) l'articulation de la comptabilité des matières (CM) et la CDCP ; (iv) la mise en place du dispositif de contrôle interne comptable ; (v) la qualité comptable et l'assainissement des comptes d'imputations provisoires. En **Guinée**, le RC a contribué au développement du Système de Comptabilité Intégré de l'Etat en collaboration avec la Banque mondiale et le projet conjoint FMI-UE ainsi qu'à la migration des données comptables dans ledit système.

Graphique 7. Indicateurs de performance en gestion des dépenses publiques



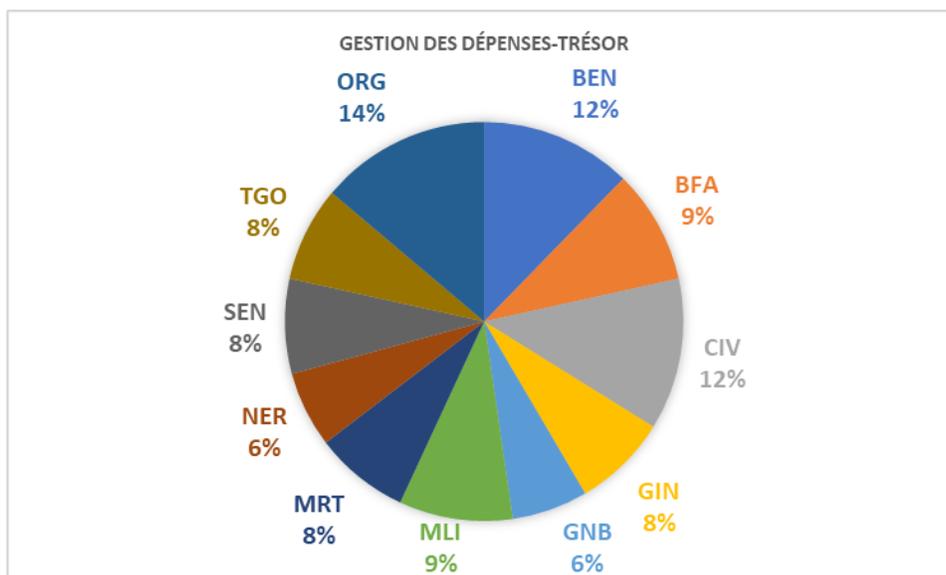
Source : AFW

Graphique 8. Répartition de l'AT dispensée en gestion des dépenses publiques-aspect budget



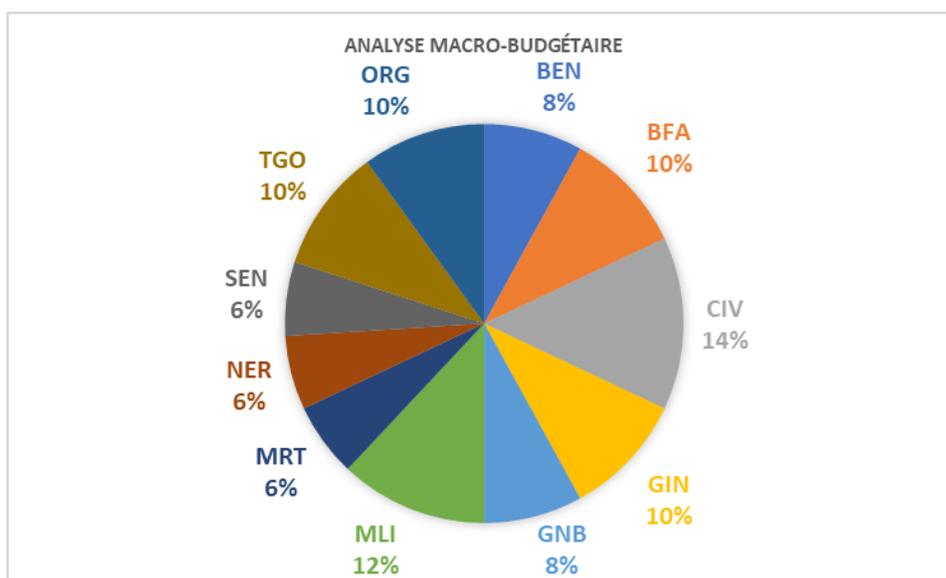
Source : AFW

Graphique 9. Répartition de l'AT dispensée en gestion des dépenses publiques-aspect Trésor



Source : AFW

Graphique 10. Répartition de l'AT dispensée en analyse macro budgétaire



Source : AFW

Encadré 2. Amélioration de la gestion de la trésorerie dans les pays membres : Le compte unique du Trésor

Le compte unique du Trésor (CUT) se définit comme une structure unifiée des comptes bancaires de l'Etat qui permet d'avoir une vue d'ensemble de ses liquidités. Il est donc plus juste de parler d'un 'système de compte unique du Trésor'. Les deux principaux objectifs du système de CUT sont d'assurer la consolidation de la trésorerie de l'Etat afin de faire face aux dépenses en temps et en heure et de faciliter le contrôle des mouvements de fonds.

Le cadre harmonisé des finances publiques au sein des pays de l'UEMOA (art. 57 à 59 du RGCP), ainsi que les principaux textes régissant la comptabilité publique de la Guinée et de la Mauritanie rappellent les deux principes d'unité de caisse et de trésorerie et l'importance de disposer d'un compte unique du Trésor, tout en ouvrant la possibilité de disposer de comptes bancaires dans certains cas spécifiques.

Dans de nombreux pays, une partie de la trésorerie de l'État est dispersée dans une multitude de comptes bancaires dans des banques commerciales et à la banque centrale, hors du contrôle du Trésor public. Cette multiplicité de comptes bancaires empêche le Trésor public de connaître rapidement et de manière fiable les liquidités de l'État. Il en résulte des liquidités oisives dans les institutions financières, alors que dans le même temps, l'État emprunte à un coût supérieur à la rémunération de ses dépôts dans les banques commerciales.

Tous les pays couverts par AFW disposent d'une structure de compte unique centralisée avec :

- Un CUT ouvert dans les écritures de la BCEAO ou de la banque centrale (BC) et interconnecté (SICA, STAR, ou autres applications) / en cours d'interconnexions
- Des comptes ouverts à la BC au nom des comptables du Trésor chargés des dépenses et/ou des recettes (nombres variables), selon l'organisation comptable et les choix du pays, mais non reliés automatiquement
- Des comptes bancaires de transits, ouverts dans les banques commerciales pour recevoir les recettes fiscales et douanières (selon les pays) : nivellement rapide prévu vers le CUT soit - 48h maximum
- D'autres comptes du Trésor à la Banque Centrale existent à côté du CUT (comptes de réserves et/ou de recettes affectées) à analyser (comptes dormants).

En termes de progrès la fermeture progressive des comptes bancaires publics dans les banques commerciales est en cours dans plusieurs pays (**Bénin et Guinée-Bissau**). Sur la base d'une étude d'impact réalisée avec l'appui de la banque centrale, une liste des comptes bancaires est dressée et analysée en fonction des enjeux financiers. Au **Bénin**, avec le télépaiement, les recettes d'impôts arrivent désormais directement sur le CUT, sans transiter par les banques commerciales depuis 2022. L'intégration des établissements publics autonomes (EPA) au CUT est en cours au **Niger**, au **Bénin**, en **Côte d'Ivoire**, et en expérimentation pour les projets des bailleurs (**Côte d'Ivoire**). Réorganisation de la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP), visant à gérer plus efficacement le CUT et la trésorerie (**Bénin**), et une meilleure intégration de la gestion de la trésorerie et de la dette (**Côte d'Ivoire**) ; Efforts d'informatisation en vue d'une gestion plus active de la trésorerie : application d'annonce des dépenses (SAT) (**Bénin**) ; application CUT (Sygacut) et plus récemment mise en place d'un Treasury Management System (**Côte d'Ivoire**).

S'agissant des défis :

- Au niveau central, les comptes des comptables du Trésor ouverts à la BCEAO ne sont pas reliés automatiquement au CUT, et ne sont donc pas dotés de mécanismes de nivellement automatisés vers le CUT.
- Dans les relations avec les banques commerciales : difficultés dans les nivellements des comptes bancaires logeant les recettes fiscales ou douanières : les délais de nivellement ne sont pas toujours respectés par les banques, les administrations fiscales et le Trésor

éprouvent des difficultés pour suivre les délais de nivellement, recevoir les relevés de comptes rapidement ou avoir accès faciles à la consultation des comptes.

- Fermer effectivement les comptes bancaires publics notamment pour les comptes des ministères et administrations : de nombreux comptes bancaires publics subsistent
- Réussir l'intégration des EPA et des projets des bailleurs, en développant la fonction bancaire du trésor, tout en limitant les risques sur la trésorerie (Niger, Côte d'Ivoire, Bénin, Guinée Bissau) ;
- Stopper la fragmentation de la trésorerie en limitant drastiquement les autorisations d'ouvertures de comptes bancaires et en organisant leurs suivis ;
- Améliorer la qualité des prévisions et l'organisation de la gestion de la trésorerie : coordination du gestionnaire du CUT, du gestionnaire de la trésorerie et du gestionnaire de la dette ;
- Renforcer les capacités des prévisionnistes de trésorerie du MEF.

En **Guinée**, le CUT est opérationnel avec un périmètre qui couvre la majorité des comptes bancaires ainsi que les ressources financières publiques. L'opérationnalisation du CUT a pris effet à partir de janvier 2019 avec la mise en œuvre de la mise à niveau quotidienne des comptes de son périmètre, qui depuis lors s'étend progressivement. La convention relative aux modalités de fonctionnement du CUT à la Banque centrale de la République de Guinée (BCRG) a été signée le 28 mai 2020 par le ministre de l'Économie et des Finances et le gouverneur de la Banque centrale.

Le principal défi reste l'intégration des fonds des collectivités locales et des partenaires techniques et financiers dans le périmètre du CUT.

En **Mauritanie**, la loi organique relative aux lois de finances 2018 consacre l'obligation de centraliser les ressources de l'État dans un CUT ouvert à la Banque centrale.

Statistiques macroéconomiques

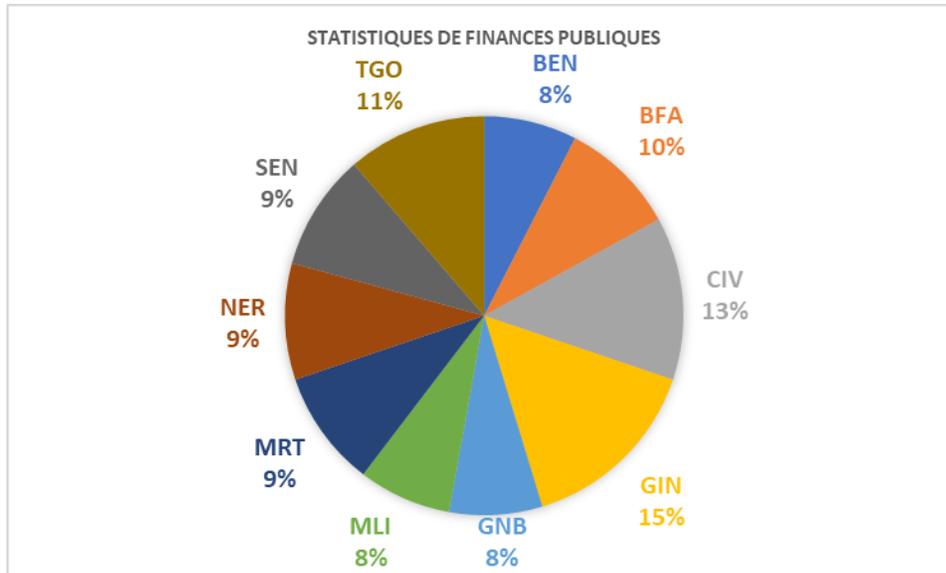
Des progrès significatifs ont été réalisés dans la compilation et la diffusion des statistiques de finances publiques (SFP) et des statistiques de la dette du secteur public (PSDS). Cela comprend une couverture plus large des administrations publiques, y compris des données sur les entreprises publiques (SOE) au **Sénégal**. Hormis la **Mauritanie**, tous les pays sont prêts à migrer vers les normes internationales, notamment celle du Manuel de statistiques de finances publiques 2014 (GFSM 2014). Des progrès significatifs sont notés au **Burkina Faso**, en **Côte d'Ivoire**, au **Bénin**, au **Niger** pour étendre la couverture des statistiques de finances publiques au secteur publique, via celui des administrations publiques. La transition est également bien engagée au **Mali**, en **Guinée-Bissau** et au **Togo**. Le travail sur les GFS et PSDS a été étroitement coordonné avec les équipes pays, y compris celles soutenues par les programmes du FMI.

Par sous-secteurs la situation se présente comme suit :

- Administration publique :
 - Centrale budgétaire : En plus du **Sénégal**, la **Guinée** a officiellement basculé aux normes de classification du MSFP 2014. Tous les autres pays ont des compétences techniques pour produire le TOFE dudit sous-secteur conformément au MSFP 2014.
 - Unités extrabudgétaires : Cinq pays produisent la situation.
 - Sécurité sociale et Collectivités Locales : 7 pays produisent sur une base expérimentale le TOFE.

- Sociétés publiques : Le **Sénégal** est le seul pays à produire la situation des transactions des sociétés publiques. La Côte d'Ivoire a commencé à compiler des données SFP pour un certain nombre d'entreprises publiques, mais toujours à titre expérimental.
- Au niveau régional : Les statistiques de finances publiques ont également porté sur la mise en œuvre de la directive TOFE de l'UEMOA. A cet égard, i) quatre pays produisent les 4 états du cadre analytique minimum de la directive TOFE ; ii) tous les pays disposent d'un état de la dette, mais qui nécessite encore des améliorations ; iii) six pays produisent le cash-flow en conformité avec le MSFP 2001/2014.

Graphique 11. Répartition de l'AT dispensée en statistiques de finances publiques



Source : AFW

Plusieurs pays ont enregistré des avancées significatives en matière de comptabilité nationale.

Le rebasage des comptes nationaux

Neuf pays sur les dix d'AFRITAC de l'Ouest ont pu finaliser le rebasage des comptes nationaux avec l'appui du Centre, offrant ainsi de meilleures bases pour la conduite et la planification de la politique économique. Tous les pays élaborent des tableaux des ressources et des emplois (TRE). Les TRE fournissent des informations utiles pour comprendre l'organisation des activités et les équilibres sur les marchés des produits. Les efforts sont désormais focalisés sur la **Guinée** afin de l'aider d'ici fin 2023 à disposer de sa nouvelle année de base et de ses comptes rénovés. Une assistance plus régulière a été mise en œuvre pour mieux suivre les progrès du pays et transmettre les compétences. Un accent est également apporté au développement de la séquence des comptes de secteurs en visant les comptes financiers, dans les pays d'AFRITAC de l'Ouest. Les pays pionniers pour les comptes financiers sont le **Bénin**, le **Burkina Faso**, la **Côte d'Ivoire**, le **Sénégal** et le **Togo**.

L'introduction des comptes nationaux trimestriels

L'intérêt des comptes nationaux trimestriels réside dans leur délai de disponibilité et dans leur caractère synthétique. En effet, les comptes du quatrième trimestre d'une année sont disponibles au plus tard trois mois après la fin de l'année sous revue alors que les comptes annuels ne seront pas disponibles avant un délai allant de six mois à un an. Comparativement aux indicateurs tels que les indices du chiffre d'affaires, de la production industrielle, des exportations et importations, etc., les comptes nationaux

trimestriels offrent une information conjoncturelle synthétique. Le **Bénin**, le **Burkina Faso**, la **Côte d'Ivoire**, le **Mali** et le **Sénégal** publient les comptes nationaux trimestriels. Le **Burkina Faso** et le **Sénégal** sont en phase de développement d'un tableau des ressources et des emplois trimestriels avec l'appui d'AFRITAC de l'Ouest. Cet outil devrait améliorer la qualité des comptes trimestriels, des comptes nationaux annuels provisoires et les outils de prévision. Des efforts sont attendus de la part de l'ensemble des pays pour améliorer les indicateurs de haute fréquence. Il s'agit notamment des indices de production industrielle, des chiffres d'affaires déclarés aux impôts, des statistiques financières et sur les compagnies d'assurance, les statistiques de finances publiques, etc. La collaboration des services de production des statistiques de base et des Instituts nationaux de Statistiques (INS) est encouragée au cours des missions d'assistance technique ou des ateliers de formation régionaux. Dans les autres pays, notamment la Mauritanie et le Togo, des résultats tangibles pourraient être diffusés en 2023.

Les indicateurs de haute fréquence (IHF)

En Mauritanie plusieurs missions ont été organisées pour effectuer un diagnostic de l'indice de la production industrielle en vue de son rebasage. Des recommandations ont été formulées pour accroître la pertinence de cet indicateur notamment en termes de nomenclature d'activités, de choix d'un vecteur de pondérations par branche d'activités et de formules de chainage. Une formation sur les indices de prix à la production industrielle a également été offerte aux cadres de l'agence de la statistique de Mauritanie.

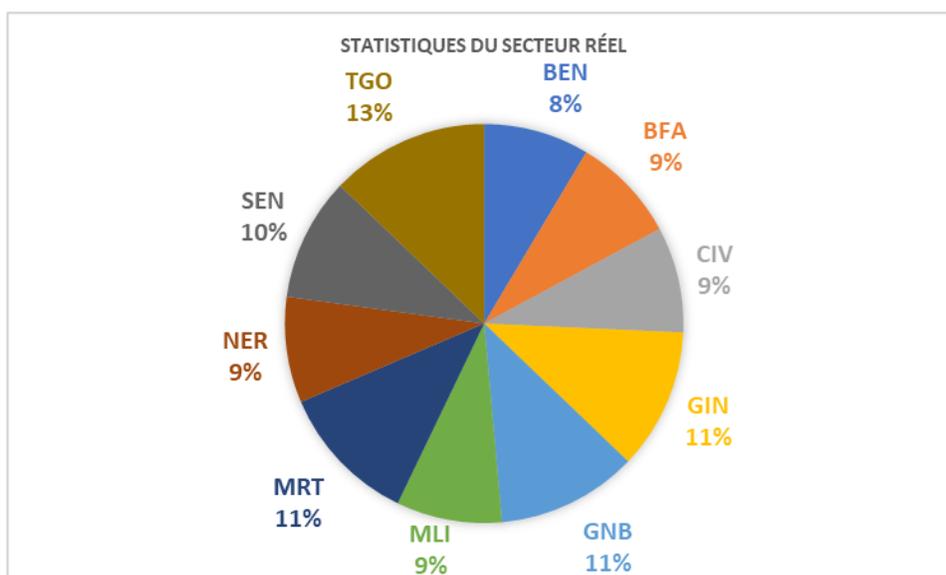
En Côte d'Ivoire une revue du dispositif de compilation de l'indice harmonisé des prix à la production industrielle a été effectuée à la demande des autorités. Des pistes d'amélioration ont été suggérées à l'Institut pour rapprocher davantage ses pratiques des recommandations du *Manuel de l'indice des prix à la production : Théorie et pratique*. Les appuis se poursuivront pour aider l'Institut à implémenter les recommandations pertinentes pour l'économie ivoirienne et progresser avec les prix à la production des services.

Le RC a également fourni de la formation aux pays sur l'utilisation des données de la base des chiffres d'affaires mensuels des services des impôts. Cette base de données est souvent marquée par des lacunes liées au rythme de déclaration des entreprises mais est également affectée par un certain nombre d'erreurs de déclaration rendant caduques certaines informations. Un ensemble de techniques de filtrage des données a été mis en œuvre par le département des statistiques et partagé avec les instituts nationaux de statistique. Les INS sont encouragés à signer des protocoles de partage de l'information avec les services fiscaux et toute structure recelant des données.

Synergies entre le RC fourni par AFRITAC Ouest et le siège du FMI

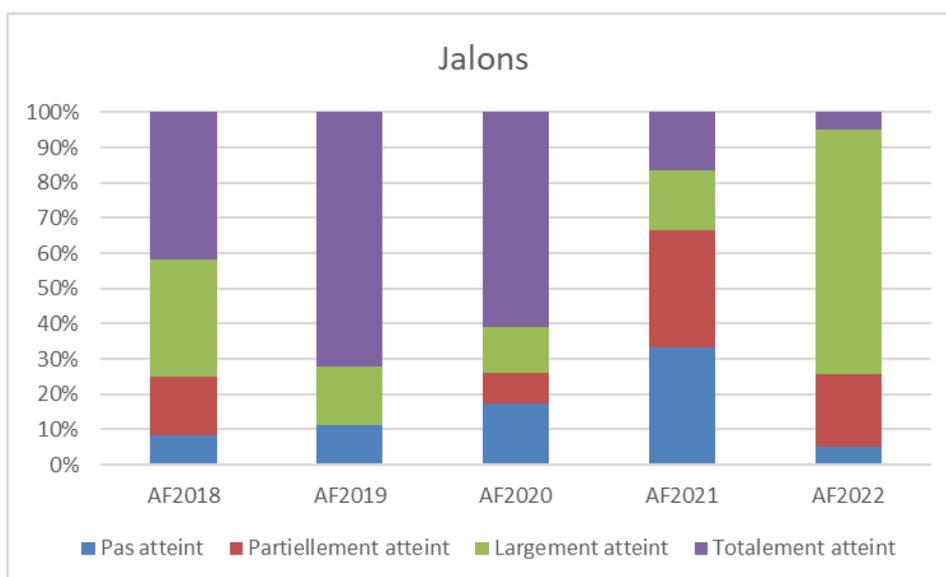
Le siège du FMI continuera à fournir un RC complémentaire en étroite collaboration avec AFW. Au **Togo**, le développement d'un indicateur mensuel de croissance économique soutenu par le siège du FMI aidera également à l'amélioration des sources de données pour les comptes nationaux trimestriels. Au **Sénégal**, l'appui fourni par le siège du FMI pour améliorer la mesure de l'industrie d'extraction du pétrole et du gaz soutiendra la prochaine refonte des comptes nationaux. En ce qui concerne les statistiques de prix, le siège du FMI organisera un atelier régional sur les prix à la production, à l'exportation et à l'importation au début de 2023. La Mauritanie y participera. Cet atelier contribuera à l'amélioration des statistiques sur les prix et à l'amélioration de la qualité des statistiques des comptes nationaux en volume. L'atelier évaluera également les besoins en matière de développement des capacités pour une assistance technique future. Le FMI a également aidé les pays de l'UEMOA à améliorer la qualité de l'indice des prix à la consommation. Ce travail a été mené en étroite collaboration avec la BCEAO et l'Observatoire Économique et Statistique d'Afrique Subsaharienne. En outre, l'apprentissage entre les pairs financé par le siège du FMI contribuera au renforcement des capacités de plusieurs INS.

Graphique 12. Répartition de l'AT dispensée en statistiques du secteur réel



Source : AFW

Graphique 13. Indicateur de performance en statistiques macroéconomiques



Source : AFW

Gestion de la dette

L'AFW a soutenu les pratiques de gestion de la dette au niveau régional et national. Au niveau régional, l'AFW a soutenu les institutions du marché financier de l'**UEMOA** et les autorités du marché financier régional (**AUT et AMF-UMOA**) pour approfondir et moderniser le marché régional de la dette par adjudication et améliorer les procédures d'émission des obligations sur le marché financier syndiqué.

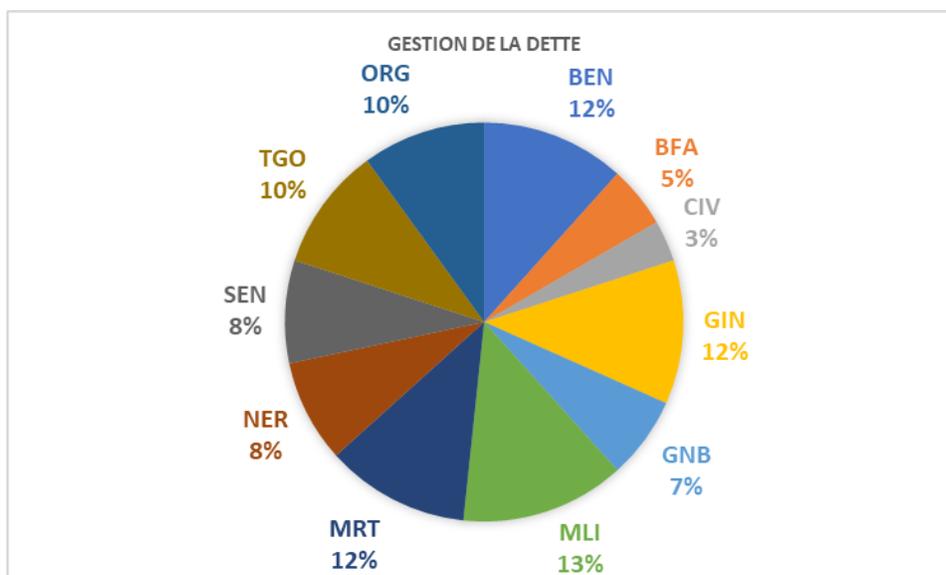
Au niveau national, l'AFW a aidé la Mauritanie et la Guinée à réviser et compléter le cadre juridique de leurs marchés domestiques de la dette et a accompagné la Guinée dans l'organisation

d'une première adjudication d'obligation du Trésor. L'AFW a également appuyé le **Niger et la Guinée** dans la conception et la mise en œuvre de leurs stratégies d'endettement et a soutenu d'autres pays (**Cote d'Ivoire, Togo, Sénégal et Mali**) à améliorer la qualité de la stratégie de dette et du plan d'emprunt annuel.

AFW a appuyé plusieurs pays à renforcer la gestion de la dette. Le Centre a accompagné le **Togo** dans la centralisation de toutes les responsabilités de gestion de la dette à la Direction de la dette publique et la **Guinée-Bissau** et le **Niger** dans l'organisation des services de la structure principale de gestion de la dette publique en front middle et back office. En outre, AFW a participé à réduire la fragmentation des responsabilités de gestion de la dette en **Mauritanie** et au **Sénégal** à travers la révision des textes du Comité Nationale de la Dette Publique (CNDP) et l'opérationnalisation de ce Comité. Il a également fourni des formations et un soutien en matière de gestion du portefeuille de la dette, d'analyse de la viabilité de la dette et du reporting de la dette.

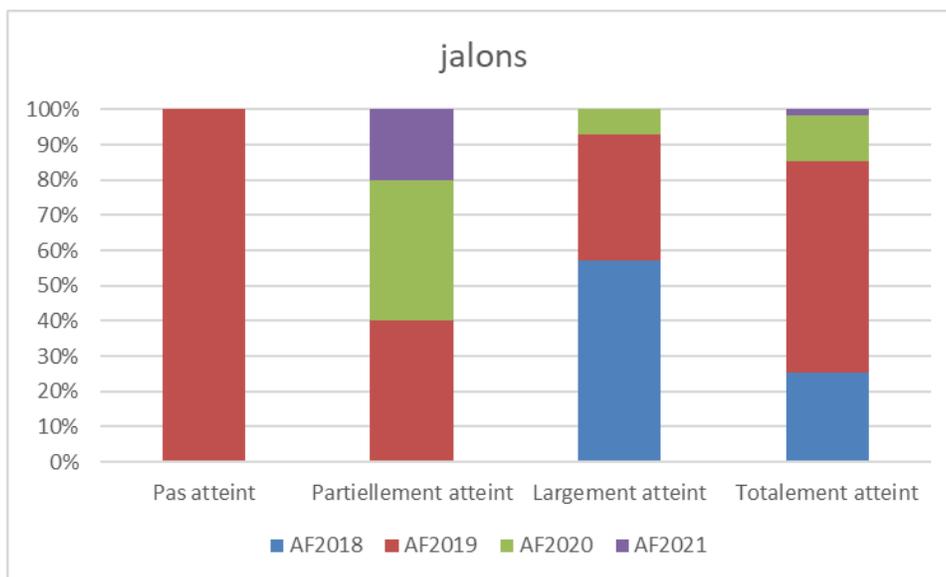
Sept pays AFW sur 10 produisent et publient désormais une stratégie de la dette à moyen terme ; 8 bureaux de gestion de la dette sur 10 dans la région sont structurés en Front, Middle et Back Offices et 5 pays de l'UEMOA produisent et publient régulièrement des informations périodiques sur la dette.

Graphique 14. Répartition de l'AT dispensée en gestion de la dette



Source : AFW

Graphique 15. Indicateur de performance en gestion de la dette



Source : AFW

Secteur financier et supervision bancaire

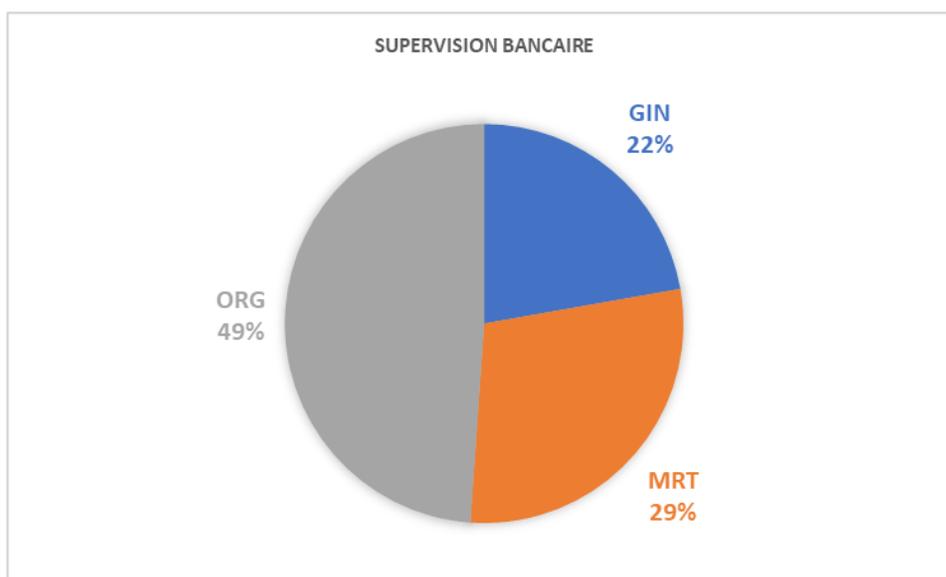
Le programme de travail de l'AFW a été organisé autour de deux piliers principaux.

Le premier est le renforcement des exigences réglementaires par la mise en œuvre du cadre Bâle II - Bâle III. Les ratios d'adéquation des fonds propres et de couverture des liquidités en vigueur en **Mauritanie** sont désormais alignés sur les normes de Bâle. Un processus similaire devrait être achevé en **Guinée** en 2023. En ce qui concerne les autorités régionales de marché (AMF-UMOA), de nouvelles réglementations ont été mises en œuvre concernant l'agrément des intermédiaires de marché et des gestionnaires d'actifs, les exigences prudentielles pertinentes et les règles de séparation des fonds. Un appui a également été fourni à la **BCEAO** pour introduire dans la réglementation bancaire de l'UMOA le ratio de liquidité à court terme (*liquidity coverage ratio*) et le ratio structurel de liquidité à long terme (*net stable funding ratio*) ainsi que pour adapter le dispositif prudentiel aux spécificités des établissements pratiquant la finance islamique.

Le deuxième pilier vise à développer les meilleures pratiques de surveillance dans le but de mettre en œuvre une surveillance fondée sur le risque. Par exemple, les systèmes de notation utilisés ont été revus dans toutes les juridictions couvertes par AFW afin de mieux prendre en compte les risques lors de l'évaluation des vulnérabilités des établissements de crédit. De nombreuses formations ont été organisées afin de partager avec les Autorités de supervision les standards internationaux, ces formations étant délivrées soit à l'occasion de missions classiques d'assistance technique soit sous la forme d'ateliers spécifiques.

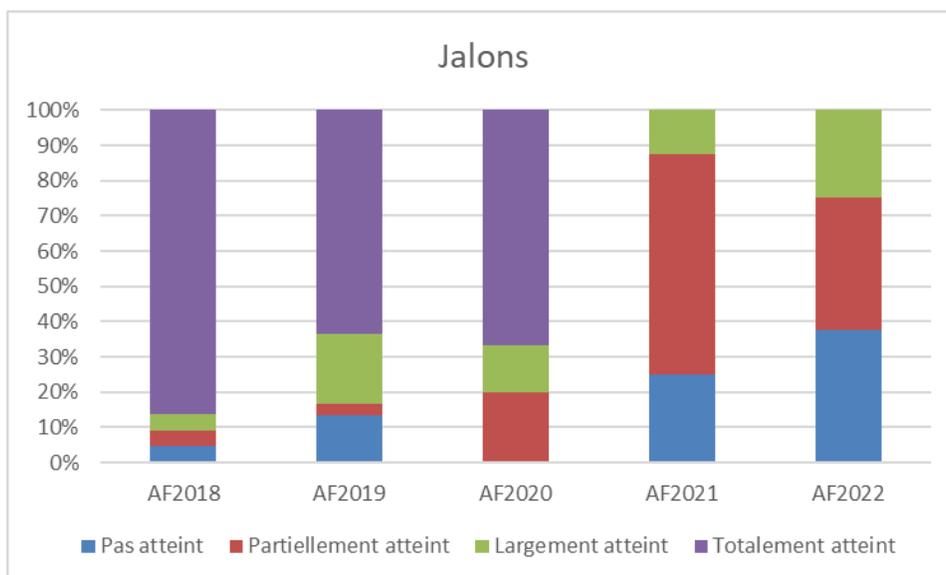
La phase IV a également été l'occasion d'intervenir dans de nouveaux domaines, afin notamment de répondre aux demandes des Autorités. Tel est le cas, par exemple, des normes IFRS, de l'identification des établissements d'importance systémique pour les juridictions concernées ou du développement de systèmes d'alerte. Enfin, des thématiques d'intérêt majeur ont été couvertes à l'occasion de séminaires régionaux ou inter-régionaux. Peuvent être cités à cet égard la cybersécurité, le risque climatique, les mesures de sortie de crise dont certaines ont ensuite fait l'objet de demandes d'assistance technique appliquée.

Graphique 16. Répartition de l'AT dispensée en supervision bancaire



Source : AFW

Graphique 17. Indicateurs de performance de la supervision bancaire



Source : AFW

Appuis du département juridique du FMI (LEG).

LEG a dirigé et participé à plusieurs missions de RC dans les pays membres d'AFW, principalement dans le secteur de la supervision financière et bancaire. Les interventions ont soutenu la réforme de la loi sur la banque centrale en Mauritanie et la réglementation bancaire en Guinée. Les superviseurs de l'UEMOA ont également bénéficié de RC en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

Au Burkina Faso, LEG a fourni des commentaires sur la loi relative à la simplification des procédures de passation des marchés pour le projet de partenariat public-privé (PPP). Le RC s'est concentré sur les questions juridiques liées au contrôle fiscal des PPP et sur les questions connexes de gestion des finances publiques.

En Guinée, LEG a fourni un RC sur les lois sur les banques et les PPP. Le RC sur la loi relative à la banque centrale est sur le point d'être mis en œuvre. En outre, à la demande de la Banque centrale de la République de Guinée (BCRG), LEG va examiner le projet de statut de la BCRG conformément aux normes internationales et aux meilleures pratiques en matière de législation sur les banques centrales. Cet examen devrait être achevé d'ici fin 2022.

En ce qui concerne le cadre juridique des PPP, en 2018, LEG a fourni une étude théorique du projet de décret d'application de la loi sur le partenariat public-privé de la Guinée. Les domaines d'amélioration identifiés comprenaient la nécessité d'un cadre institutionnel clair et d'un meilleur contrôle fiscal des PPP, ainsi qu'une gestion plus transparente des propositions non sollicitées.

LEG, MCM et AFW ont commenté le projet de loi bancaire et un projet de statut du superviseur bancaire de la banque centrale régionale (BCEAO). En réponse à cette demande, les services ont fourni en juin 2022 des commentaires sur le projet de loi bancaire et le statut de la Commission bancaire.

LEG et FAD ont animé un cours dirigé par FAD sur le "Renforcement des institutions pour lutter contre la corruption en Afrique". Les présentations sur la gouvernance ont porté sur les vulnérabilités du cycle de la gestion des finances publiques, le risque découlant des entreprises publiques et les lacunes du cadre de financement d'urgence.

C. L'EVALUATION INDEPENDANTE A MI-PARCOURS

L'AFRITAC de l'Ouest fait l'objet d'évaluations externes indépendantes qui visent à s'assurer de la conformité de la gestion du Centre avec ses objectifs stratégiques. Elles ont lieu en général avant la fin de chaque Cycle de financement, afin de tirer les leçons qui s'imposent pour la préparation de nouveaux Cycles. La dernière évaluation indépendante à mi-parcours porte sur la phase IV du projet de RC mis en œuvre par AFW durant la période allant de juin 2017 à décembre 2020. Ses objectifs sont les suivants :

- 1) évaluer les résultats des activités de RC menées par AFW, sur la base des critères du comité d'aide au développement de l'OCDE ;
- 2) examiner le système de gouvernance d'AFW ;
- 3) tirer des enseignements et formuler des recommandations pour la prochaine phase.

Cette évaluation à mi-parcours a été réalisée par CoWater (anciennement Transtec), une société d'évaluation indépendante.

S'agissant de la pertinence, de la cohérence et de l'efficacité, les résultats de AFW sont bons. Des progrès peuvent être faits en matière d'impact et de viabilité. La période considérée dans le cadre de cette évaluation est marquée par des circonstances et des crises inédites. En dépit de ces circonstances et de la réduction des activités de RC, AFW a largement atteint les objectifs fixés (83 %).

L'évaluation a fait des recommandations prioritaires. Elles comprennent: (i) renforcer la collaboration avec les organisations régionales comme l'UEMOA; (ii) raffiner les repères et indicateurs de performance; (iii) codifier et aligner le financement et les documents d'information avec les repères définis par le centre; (iv) améliorer la présentation des gazettes publiées sur le site internet du centre; (v) impliquer de plus la participation des bénéficiaires dans le suivi de l'AT; (vi) effectuer une deuxième réunion du Comité d'Orientation (CO) à mi-parcours; (vii) effectuer une évaluation de la capacité au niveau du pays pour

chaque réforme majeure; et (viii) définir la répartition entre missions présentiel et en ligne. L'annexe I fournit un aperçu de leur mise à jour.

D. RISQUES MESURES D'ATTENUATION LIES AU RENFORCEMENT DES CAPACITES

Environnement politique et économique

Le contexte politique a exigé le besoin de la flexibilité dans la conduite des activités de RC. Le Mali, le Burkina Faso et la Guinée ont expérimenté des coups d'état. La Côte d'Ivoire a connu diverses crises électorales. Une tentative de coup d'Etat a échoué en Guinée-Bissau. Ces développements ont nécessité, la flexibilité dans la conduite des activités, compte tenu du changement des points focaux dans les administrations et l'incertitude liée à la situation politique. Afin de mitiger les perturbations, le Centre a maintenu le contact avec ses contreparties et a tiré profit du rôle des Représentants Résidents du FMI comme conseiller de confiance.

La riposte du Centre aux chocs exogènes par la résilience et la faculté d'adaptation Tous les pays membres restent vulnérables aux chocs qui affectent l'activité économique, les recettes publiques, la dette, la dynamique et la stabilité du secteur financier. Dans certains cas, les cadres budgétaires ont dû être revisités pour se concentrer sur la résolution des manques à gagner. Le Centre a effectué les missions virtuelles, les ateliers régionaux pour partager plusieurs notes portant sur les bonnes pratiques pendant la crise sanitaire, et établi les réseaux communautaires parmi les Conseillers résidents afin de partager les interventions novatrices.

Coordination et alignement des priorités

La Coordination avec les partenaires au développement est importante pour éviter la duplication des efforts. Des efforts ont été faits pour renforcer la coordination entre les donateurs pendant la crise sanitaire. La participation des partenaires techniques aux réunions du comité d'orientation facilite le partage d'information liée au plan de travail afin d'ouvrir les lignes de collaboration. En plus, les échanges réguliers avec la direction d'AFW et la disponibilité du centre dans son ensemble participent à ces efforts de coordination. Cependant, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour renforcer cette coordination. Ils comprennent la mise à jour de la liste des délégations des partenaires au développement, la présentation des comptes rendus à la fin de la mission par le CR, et profiter du rôle des représentants résidents en coordonnant les diverses interventions dans les pays membres.

Les représentants résidents ont joué un rôle clé dans la coordination des donateurs en veillant à ce que les réformes continuent d'être intégrées dans les plans de développement des autorités. La participation du Centre aux exercices de cartographie des donateurs est de bon augure pour atténuer les doubles emplois et créer des synergies dans la mise en œuvre des interventions. En ce qui concerne le renforcement de la surveillance, un engagement précoce avec les représentants des pays facilitera une meilleure connaissance des activités des conseillers.

Risques persistants

La réalisation des objectifs attendus pour le Cycle V est sujette à certains risques. L'expérience des Cycles passés et les commentaires reçus des parties prenantes indiquent que les facteurs ci-après représentent les risques les plus importants pour les objectifs programmés.

- **Faible capacité d'absorption.** Pour certains pays, surtout ceux en situation de fragilité, l'ampleur des réformes, et très souvent le nombre élevé de pourvoyeurs d'AT dépassent la capacité d'absorption des administrations. Ce facteur est exacerbé par le manque de ressources humaines et matériel.

- **Changement des conditions économiques externes.** Une baisse de prix des matières premières peut affecter la nature des besoins d'AT en amenant les autorités à réorienter les priorités de l'AT des besoins de long terme de renforcement des institutions vers les besoins de court terme portant sur la gestion de la baisse de recettes.
- **Conditions sécuritaires.** Un environnement socio-politique instable sera dommageable à la conduite d'actions d'AT et à la réalisation des résultats attendus.
- **Faible niveau d'appropriation.** La faible appropriation des réformes ou la résistance au changement par les acteurs concernés conduit souvent à une communication insuffisante entre les cadres en charge des réformes dans les administrations publiques, et amène des retards dans la mise en œuvre de ces réformes. Ce risque est exacerbé par des faiblesses dans les mécanismes de suivi.
- **Insuffisance de ressources.** Dans plusieurs pays il y a une trop faible allocation de ressources humaines et matérielles pour la mise en œuvre de réformes, et un taux de roulement trop élevé.

Atténuation des risques

Pour atténuer les risques AFW, s'appuiera sur les enseignements tirés des cycles passés et de l'expérience du FMI en matière de réussite dans la délivrance de l'AT. L'accent sera mis sur :

- L'importance de l'intégration renforcement des capacités/surveillance/prêts
- La nécessité d'établir et de maintenir la confiance des autorités
- L'importance de la persévérance et de la persistance
- La production de manuels et de guides de référence pour faire face à la question du turn-over des effectifs dans les administrations
- L'importance de maintenir une excellente coordination avec les autres fournisseurs d'assistance technique
- Création de la plateforme des donateurs pour renforcer le dialogue entre eux
- Le rôle à jouer par de nombreuses parties prenantes du FMI
- La nécessité d'adapter les recommandations à la situation du pays et aux récents développements de l'environnement macroéconomique.

Section III - Évolution macroéconomique récente et défis futurs

A. ÉVOLUTION RECENTE

En 2022, la dynamique de croissance de la région devrait s'affaiblir avec un taux attendu à 3,8 %. Cette performance reflète un ralentissement mondial et une reprise de l'inflation mondiale qui se répand dans une région déjà lassée par une série continue de chocs. La hausse des prix des denrées alimentaires et de l'énergie frappe la région et les déséquilibres macroéconomiques approchent des niveaux jamais vus depuis des décennies.

Les pays couverts par AFW ont connu, en moyenne, une meilleure performance que le reste du continent. La croissance moyenne dans les 10 pays a été de 4,8 % en 2021 contre 4,7% pour l'Afrique subsaharienne (ASS) et devrait être 4,6 % en 2022 contre 3,6% pour l'ASS. Le niveau général des prix à la consommation dans les pays membres a enregistré une hausse, en moyenne, de 4,4% en 2021 après celle de 2,9% en 2020 et se situerait à 5,8% en 2022. De 2020 à 2022, une accélération de l'inflation est observée dans tous les pays. Cette évolution s'explique principalement par l'accroissement des prix des produits alimentaires dont le renchérissement est dû essentiellement à la baisse de la production céréalière dans l'UEMOA, dans un contexte d'exacerbation des difficultés d'approvisionnement des marchés, en raison principalement des incidences des crises sanitaire et sécuritaire, ainsi que par une flambée du coût du fret. L'évolution de l'inflation, en moyenne 4,3% pourcent, reste toutefois inférieure à la moyenne de l'Afrique subsaharienne de 11,13%.

Les perspectives macroéconomiques restent sous-jacentes à moyen terme tant que des vulnérabilités subsistent. La reprise économique devrait s'accélérer en 2023 pour atteindre environ 4 % à moyen terme. Mais ce rythme n'est pas suffisant pour rattraper le terrain perdu durant la pandémie. Plusieurs facteurs au niveau mondial continuent à aggraver les perspectives pour la sous-région. L'incertitude liée à la guerre en Ukraine aura des retombées sur les pays membres. Au-delà, d'autres évolutions mondiales majeures remodelent les perspectives en Afrique subsaharienne : le ralentissement des économies avancées et des marchés émergents, le resserrement des conditions financières mondiales et la volatilité des prix des matières premières.

Les déficits budgétaires se sont aggravés en raison des impacts de la pandémie de COVID-19 et de la guerre en Ukraine. Les autorités sont confrontées à un trilemme : maintenir les dépenses afin de mitiger l'impact des divers chocs ; augmenter les recettes ; et freiner l'accroissement de la dette. Dans ce contexte, l'espace fiscal est très resserré. En dehors de la Mauritanie, tous les pays membres du Centre ont, sur la période 2020-2022 des déficits budgétaires en hausse, semblables en général à la moyenne de l'Afrique subsaharienne. La dette extérieure, estimée à 57 pourcents du PIB (Produit Intérieur Brut) pour les membres de l'AFW, est légèrement supérieur à la moyenne de l'Afrique subsaharienne.

Une action politique décisive est nécessaire pour faire face aux conséquences d'un avenir difficile à prévoir. Les priorités politiques immédiates consistent à appuyer de façon ciblée les ménages les plus vulnérables à faire face aux coûts élevés de l'alimentation et de l'énergie sans alourdir les vulnérabilités existantes de la dette. En outre, il est important de contenir les pressions inflationnistes et gérer les ajustements des taux de change pour les pays n'appartenant pas à une union monétaire. Au-delà de la pandémie et des tensions géopolitiques actuelles, 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 et relever les défis posés par le changement climatique.

Tableau 1. Pays AFW : Indicateurs sélectionnés 2020-2021

	Rapport emploi/population, 15+ (%)	PIB par habitant, PPA (USD, prix constants de 2017)	Espérance de vie à la naissance, (années) ²	Population, total (millions)	Indicateur de Développement Humain
Bénin	69,9	3449,2	62	12,4	Faible
Burkina Faso	61.8	2241	62	21.5	Faible
Cote d'Ivoire	53.6	5406.7	58	27.05	Moyen
Guinée	58.2	2620.2	62	13.5	Faible
Guinée-Bissau	66	1872.5	59	2.015	Faible
Mali	63.3	2227.7	60	20.9	Faible
Mauritanie	39.7	5090	65	4.8	Moyen
Niger	72.4	1192.3	63	25.1	Faible
Sénégal	42.9	3430.4	68	17.2	Faible
Togo	55.1	2166.6	61	8.5	Faible

Source : Indicateurs de Développement mondial, <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators#>; Rapport du PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) sur le développement humain 2021

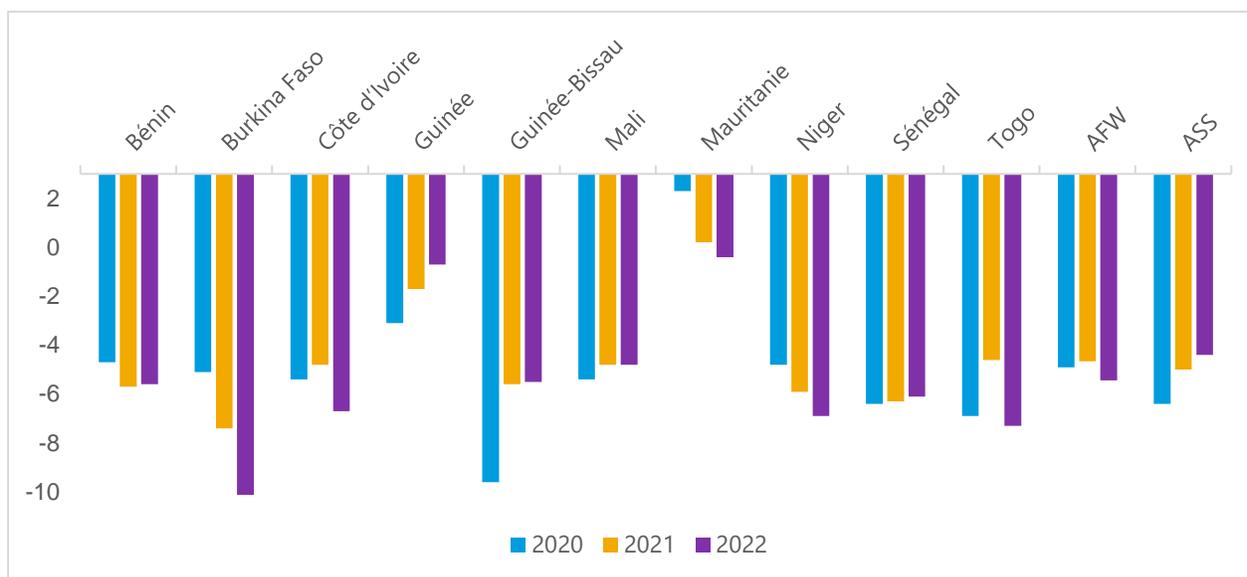
Tableau 2. Taux de croissance du PIB réel des pays de l'AFRITAC de l'Ouest (en pourcentage)

	2020	2021	2022
Bénin	3.8	7.2	6
Burkina Faso	1.9	6.9	2.5
Côte d'Ivoire	2	7	6.7
Guinée	6.4	3.8	4.3
Guinée-Bissau	1.5	5	3.5
Mali	-1.2	3.1	3.7
Mauritanie	-1.8	2.4	4
Niger	3.6	1.3	11.1
Sénégal	1.3	6.1	4.7
Togo	1.8	5.3	5.4
AFW	1.9	4.8	5.3
ASS	-1.7	4.7	3.9

Source : FMI, base de données des Perspectives économiques régionales.

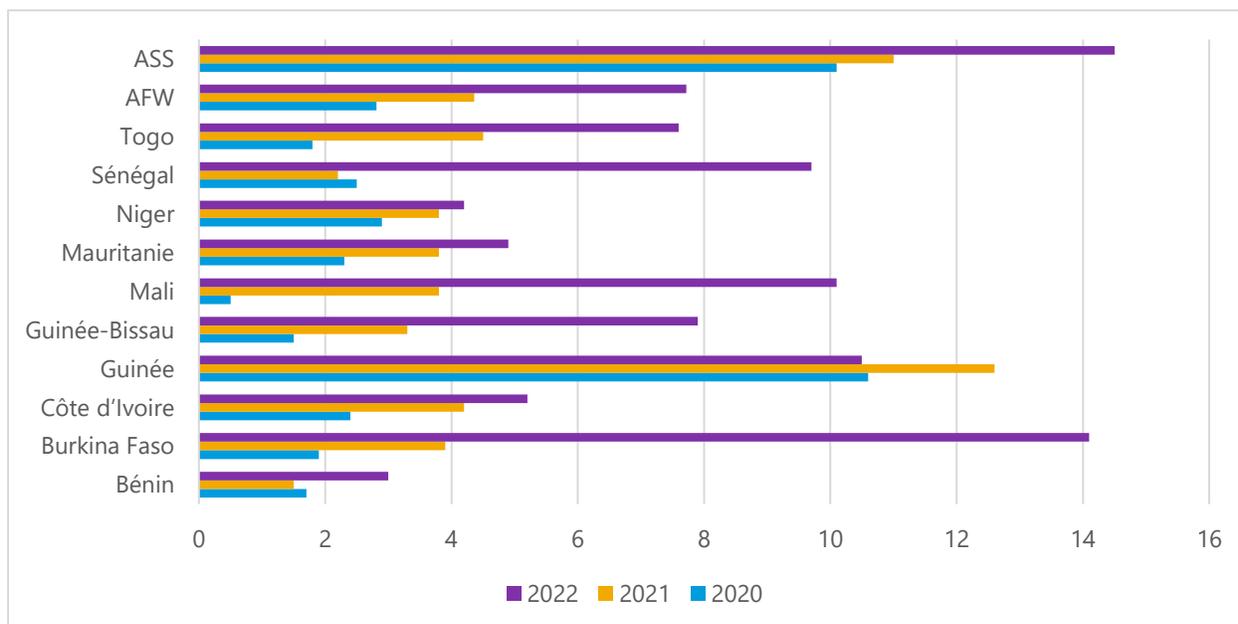
² Données 2020

Graphique 18. Solde budgétaire (en pourcentage du PIB)



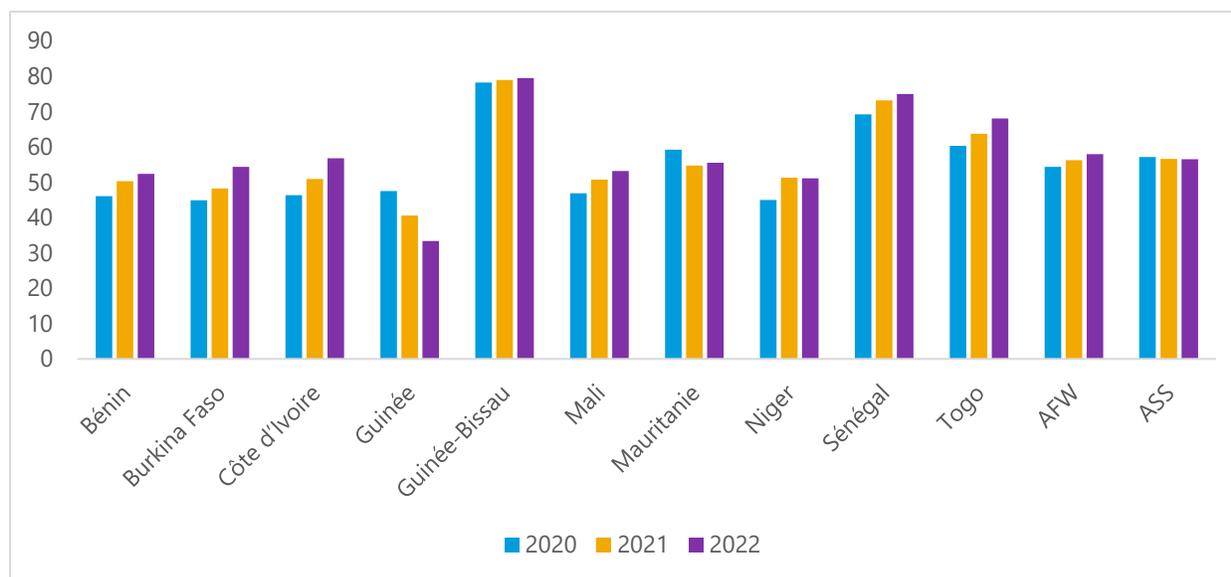
Source : AFW / FMI, base de données des Perspectives économiques régionales.

Graphique 19. Variation des prix de 2020 à 2022 (en pourcentage)



Source : AFW / FMI, base de données des Perspectives économiques régionales.

Graphique 20. Evolution de la dette publique (en pourcentage du PIB)



Source : AFW / FMI, base de données des Perspectives économiques régionales.

Section IV - Priorités et objectifs de la phase V

A. PRIORITES ET OBJECTIFS DE LA PHASE V

Au cours de la phase V, AFW soutiendra et renforcera la résilience institutionnelle dans les domaines clés, tout en intensifiant son soutien aux États fragiles et touchés par des conflits (EFC). AFW continuera de soutenir les besoins immédiats des pays dans des domaines essentiels tels que (i) la gestion des finances publiques ; (ii) la mobilisation des recettes ; (iii) les statistiques et la modélisation macroéconomiques ; (iv) la gestion de la dette et la stabilité financière ; et statistiques de finances publiques et statistiques de la dette du secteur public. Ces interventions visent à intensifier les efforts pour préparer les pays à relever les défis à plus long terme, tels que le changement climatique, le développement numérique et la croissance verte et inclusive, ainsi que les questions de gouvernance, y compris dans les EFC.

Le renforcement du soutien aux EFC sera une mission prioritaire pour AFW au cours de la phase V. Pour être efficace, les circonstances uniques entourant les EFC nécessitent des politiques ciblées et un renforcement des capacités. Conformément à la nouvelle stratégie du FMI en matière d'EFC, AFW renforcera sa capacité à aider les EFC à promouvoir la stabilité macroéconomique, à développer les institutions nécessaires à la mise en œuvre de politiques de croissance économique durable et inclusive, et à remédier ainsi aux faiblesses de la gouvernance. Pour ce faire, il s'appuiera sur l'avantage comparatif du FMI en matière de cadrages macroéconomiques, adaptera ses conseils en fonction de la capacité et de la macrocriticité et tirera parti de l'engagement des partenaires de développement pour amplifier l'impact.

La stratégie prévoit des ressources supplémentaires pour assurer des missions additionnelles et étendues. À cette fin, le recrutement d'un conseiller supplémentaire est envisagé dans le domaine de la macro-modélisation, des prévisions et de l'analyse des politiques. Ce recrutement viendra également compléter les efforts des autres acteurs et organisations qui soutiennent les EFC dans la région.

La priorité essentielle concernant la politique globale demeure le rétablissement de l'équilibre macroéconomique. L'AT visera l'atteinte d'une croissance élevée, inclusive et durable, tout en s'attaquant à l'accélération du changement climatique et au développement de la numérisation des économies. Cette approche sera primordiale pour la hausse du niveau de vie, la réduction de la pauvreté et des inégalités ainsi que la progression vers les objectifs de développement durable (ODD). Les pays membres doivent créer un espace budgétaire pour les investissements publics critiques et les dépenses sociales par le biais d'institutions de GFP solides, d'une mobilisation accrue des recettes et de dépenses plus efficaces.

Un ensemble des politiques aidera à mitiger les risques économiques. Cet ensemble comprend entre autres, une comptabilité publique améliorée, la mise en place d'un compte unique du Trésor moderne, une modélisation macro-budgétaire améliorée et des statistiques financières publiques de qualité disponible. La réduction des vulnérabilités aux chocs, notamment au changement climatique, nécessitera des systèmes financiers plus développés et plus solides. De manière essentielle, tous les axes de travail intégreront des aspects liés à la numérisation, au genre et au changement climatique.

La Stratégie reflète les priorités des autorités en matière de politique et de réforme ainsi que les priorités stratégiques de renforcement des capacités du FMI et de ses partenaires. Cette approche garantit que les activités de RC d'AFW sont pleinement intégrées dans la surveillance et le programme de travail du FMI pour tous les pays. La Stratégie assure une flexibilité et une souplesse adéquates pour s'adapter aux besoins changeants, aux demandes supplémentaires et aux problèmes émergents.

L'efficacité des interventions sera axée sur les résultats. À cet égard, le Centre poursuivra et élargira sa formation par le biais d'ateliers, de stages et de séminaires. L'assistance technique et la formation pratique seront étroitement intégrées. Une coordination et une consultation étroites avec toutes les parties prenantes sont attendues. Par exemple entre le backstopper du conseiller résident dans le pays membre et le conseiller basé au Centre. En outre, la collaboration entre les divers domaines au Centre soit la dette, la gestion de la trésorerie, et la modélisation macroéconomique va amplifier les synergies. Des activités de sensibilisation seront menées auprès des pays membres à tous les niveaux de mise en œuvre du renforcement des capacités pour s'assurer que la stratégie reflète leurs priorités et leurs contraintes.

Une coordination étroite avec tous les partenaires au développement est essentielle pour boucler les synergies et éviter les chevauchements. L'envergure de cette coopération comprend les autres banques multilatérales de développement et les institutions de financement du développement impliquées dans les mêmes axes de travail. AFW continuera à soutenir et à travailler avec tous les organismes et partenaires régionaux (UEMOA, BCEAO, AMF...). Le Centre explorera également activement les opportunités de coopération avec d'autres fournisseurs de renforcement des capacités (BAD, BEI, Banque mondiale, PNUD, etc.).

D'autres synergies seront explorées avec les activités de RC financées par les budgets du siège du FMI.

Les activités de sensibilisation ciblant les parlementaires et les hautes autorités favoriseront l'appropriation et une large compréhension des activités d'AFW.

B. MOBILISATION DES RECETTES INTERIEURES (ADMINISTRATIONS FISCALE ET DOUANIÈRE ET DIGITALISATION)

CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Le programme de travail de la phase IV sera poursuivi et intensifié durant la phase V afin de répondre aux besoins des pays membres en termes de mobilisation des recettes. L'accroissement des recettes fiscales est particulièrement important pour espérer atteindre les Objectifs de Développement Durable (ODD), réduire les déficits budgétaires et maîtriser la dette publique. Les défis à relever pour réussir ce pari sont importants et ce d'autant plus pour les pays de la sous-région affectés par le terrorisme ou l'instabilité politique. En effet, les évaluations TADAT ont révélé des marges de progression, notamment en ce qui concerne l'identification et l'enregistrement des contribuables, la gestion du risque, le recouvrement des arriérés d'impôts et la collecte des informations indispensables pour lutter contre la fraude et élargir l'assiette fiscale. Ces faiblesses s'expliquent en grande partie par l'insuffisance des capacités de mise en œuvre, le manque de pilotage et de suivi des activités et des réformes, ainsi que le retard pris dans la simplification et la numérisation des procédures fiscales. Les activités d'assistance technique continueront d'être conduites en lien étroit avec la surveillance macroéconomique et les programmes du FMI.

En outre, l'AFW coordonnera son action avec le Département des finances publiques (FAD) du FMI pour aider les pays à corriger leurs lacunes et aligner leurs niveaux de collecte des recettes sur leurs potentiels économiques. Le Centre devrait disposer désormais de trois conseillers en administration fiscale (dont deux spécialement dédié aux États fragiles et affectés par les conflits - EFC) et d'un conseiller en administration douanière, ce qui lui permettra de proposer un soutien plus intensif et plus ciblé aux pays dont les niveaux de développement et de capacité sont relativement hétérogènes.

Trois objectifs stratégiques sont retenus pour la phase V : (i) renforcer les dispositifs de gestion et de gouvernance des administrations fiscales, (ii) consolider les fonctions fiscales essentielles et (iii) optimiser les fonctions des administrations douanières. Ces objectifs stratégiques ont vocation à contribuer à

l'amélioration du civisme fiscal dans ces pays, grâce à une gestion plus optimale des risques, aussi bien d'incivisme fiscal, que ceux touchant les domaines opérationnels et le capital humain. L'AFW ambitionne d'accroître son offre de soutien en développant des approches innovantes d'assistance technique, en renforçant son accompagnement sur le terrain et en mettant l'accent sur les EFC.

SUJETS ÉMERGENTS

Les leçons tirées de la pandémie de COVID-19 doivent être capitalisées par les administrations de recettes. Cette exigence vaut pour toute la sous-région déjà confrontée aux risques climatiques et particulièrement pour les pays membres qui connaissent des risques d'épidémie (Ébola), ainsi que ceux en proie au terrorisme depuis plusieurs années. La poursuite des opérations d'administration fiscale en cas de catastrophe devra donc être davantage maîtrisée à l'avenir. Pour ce faire, des plans de continuité des activités seront élaborés afin d'aider les autorités à mieux réagir en cas de perturbations majeures. Les efforts de digitalisation qui ont permis à la quasi-totalité des pays membres d'assurer la réception des déclarations et des paiements des grands contribuables durant le confinement se poursuivront et s'étendront aux autres catégories de contribuables. Un axe complémentaire à ces plans de continuité des activités est le développement des plans d'action post-crise, qui visent à redynamiser le recouvrement des recettes après une période de perturbation.

RÉSULTATS ATTENDUS

Les résultats attendus pour la phase V sont regroupés autour des trois objectifs stratégiques ci-dessous.

1 – Renforcer les dispositifs de gestion et de gouvernance des administrations fiscales. Les résultats projetés incluent : (i) le soutien aux efforts de modernisation des administrations centrales et des capacités de pilotage en accompagnant la mise en place des plans stratégiques de réformes ; (ii) l'amélioration de la gestion du risque, y compris à travers une collaboration renforcée entre les administrations fiscales et douanières ; (iii) une meilleure capitalisation des investissements en matière d'informatisation et de digitalisation ; (iv) l'appui aux administrations sur les points de faiblesse identifiés par les évaluations TADAT, et (v) l'assistance à la mise en œuvre des stratégies de réformes à moyen terme (MTRS) en étroite collaboration avec le siège du FMI.

2 – Consolider les fonctions essentielles des administrations fiscales. L'assistance technique du Centre permettra : (i) d'optimiser les procédures d'immatriculation fiscale et la fiabilité des répertoires des contribuables ; (ii) d'améliorer le niveau de ponctualité des déclarations et la gestion de la défaillance ; (iii) de soutenir les initiatives de promotion du civisme fiscal et le service à l'utilisateur ; (iv) de contribuer à la mise en place des dispositifs de recoupements automatisés à grande échelle ; (v) de consolider la qualité de la programmation et du suivi des résultats du contrôle fiscal ; et (vi) de moderniser la comptabilisation des recettes, la gestion des arriérés fiscaux et des remboursements des crédits de TVA.

3 – Consolider les fonctions essentielles des administrations douanières. Les activités de la Phase V viseront à élargir la base taxable à travers : (i) le renforcement des capacités d'évaluation en douane et celles des agents de la surveillance en termes d'analyse de risque et de gestion du renseignement ; (ii) la poursuite de la mise en place d'un système automatisé de gestion des risques ; (iii) la rationalisation de la gestion et le contrôle des exonérations et régimes suspensifs ; (iv) l'amélioration de la maîtrise des opérations de dédouanement des produits pétroliers ; (v) le renforcement du contrôle après dédouanement ; et (vi) la maîtrise du suivi des engagements douaniers et du traitement de la dette douanière.

C. GOUVERNANCE ET TRANSPARENCE (GESTION DES DEPENSES PUBLIQUES, ANALYSE MACROECONOMIQUE ET BUDGETAIRE, BUDGETISATION SENSIBLE AU GENRE ET AU CHANGEMENT CLIMATIQUE, GESTION DE LA DETTE)

Les reformes pour améliorer la gestion des finances publiques demeurent importantes. Les scores PEFA dans les pays AFW restent faibles dans de nombreux domaines (70 % des scores sont inférieurs à B) et un soutien continu sera nécessaire dans l'ensemble des axes de travail de la GFP. Dans la phase V, AFW continuera à soutenir la mise en œuvre des directives de l'UEMOA, la transition vers la budgétisation par programme, et l'intégration de la GFP sensible au genre et au changement climatique. Un soutien accru est nécessaire dans la gestion de la trésorerie et la mise en œuvre des comptes uniques du Trésor et des réglementations GFP, la gestion de la trésorerie et la comptabilité publique et la mise en œuvre de la comptabilité d'exercice. Le soutien à la mise en œuvre des recommandations du PIMA augmentera. L'identification, le suivi et la gestion des risques budgétaires combinés au renforcement des techniques de prévision macro-budgétaire restent des domaines critiques dans la région. AFW continuera à soutenir les capacités de l'UEMOA.

ANALYSE MACROECONOMIQUE ET BUDGETAIRE

CONSIDERATIONS GENERALES ET OBJECTIFS STRATEGIQUES

L'expression des cibles des finances publiques pluriannuelle crédibles et sa gestion constitue encore un défi dans la sous-région. La formulation des politiques budgétaires et le cadrage macro-budgétaire qui définit le lien entre développements et politiques macroéconomiques et politiques budgétaires et qui est la base de cette expression des cibles connaît encore des balbutiements malgré les efforts consentis pour en poser les piliers au cours de ces dernières années. Le cycle IV du programme AFRITAC de l'Ouest a été consacré à la mise en place et la rénovation des outils de cadrage macroéconomique de court terme (d'un à trois ans) dans l'ensemble des pays membres. Il a permis également d'enclencher le renforcement des capacités en matière d'analyse de la conjoncture et la prévision des recettes budgétaires hors dons. Mais les marges de progrès sont importantes dans ces domaines.

En matière de projection des recettes , la mise en œuvre des outils d'évaluation (PEFA, TADAT, etc.) a permis de relever dans les pays d'Afrique de l'ouest les faits généraux suivants : (i) les recettes réalisées s'écartent du budget initialement approuvé d'environ 8% à 16%, (ii) la plupart des hypothèses macroéconomiques sous-jacentes aux estimations de recettes sont présentées dans le PLF, (iii) les mesures nouvelles ne sont pas suffisamment évaluées et ne sont pas clairement incluses dans les calendriers de préparation du budget, (iv) seules quelques administrations effectuent des mises à jour en milieu d'année, (v) les écarts entre prévisions et réalisations de recettes ne sont pas suffisamment documentés, (vi) le recouvrement des recettes est relativement bien suivi et des rapports sont produits au moins chaque mois.

En matière de prévision des dépenses budgétaires, des merges significatives de progrès sont également à réaliser par les pays africains dans toutes les pratiques en matière de prévision des dépenses globales. En effet, dans une large majorité de pays africains, les dépenses effectives totales s'écartent significativement du montant des dépenses globales et leur composition du budget. *La stratégie budgétaire et les perspectives à moyen terme de la budgétisation des dépenses affichent des scores en-dessous de la performance de base. Les dépenses effectives totales et leur composition se sont écartées significativement des montants du budget au cours d'au moins deux des trois derniers exercices.*

Les soldes budgétaires et leurs financements, les problématiques des règles budgétaires ne sont pas encore définitivement élucidées et ce, malgré l'existence de dispositifs de surveillance multilatérale dans la sous-région. La projection du financement du TOFE reste un exercice ardu et peu

connecté aux autres dispositifs de gestion des finances publiques (gestion de la dette et de la trésorerie) sont à mettre en place.

Comme résultantes, des marges de progrès importantes existent en matière d'analyse macroéconomique et budgétaire et d'analyse des risques budgétaires. En matière d'analyse macroéconomique, bien que les documents de programmation budgétaires et économiques soient en place dans tous les pays, la crédibilité et l'utilité de ces instruments comme moyen d'un ancrage de la politique budgétaire reste à renforcer (voir également "Gestion budgétaire" en dessous sur la pluri annualité des documents des dépenses publiques). En outre, l'évaluation des risques budgétaires reste embryonnaire malgré des percées récentes dans quelques pays. Après les efforts en cours en matière d'analyse des risques budgétaires, le suivi des risques et les mécanismes de leur prise en charge, notamment en lien avec les mécanismes de régulation budgétaire mériteraient d'être mise en œuvre.)

Cinq objectifs stratégiques d'intervention se déclinent ainsi :

- Politiques budgétaires et cadres institutionnels associés compatibles avec les progrès vers la réalisation des ODD ;
- Amélioration des politiques fiscales et des cadres institutionnels pour lutter contre le changement climatique et ses impacts (ODD 13) ;
- Politiques et cadre budgétaires renforcés ;
- Renforcement de l'identification, du suivi et de la gestion des risques budgétaires
- Renforcer la qualité des analyses dans les documents de programmation budgétaire et économique pluriannuelles.
- **Réalisation des ODD** : il s'agira de faire en sorte que les autorités aient une compréhension de base du degré d'alignement des politiques fiscales et des cadres institutionnels sur les ODD. Il est primordial que les dépenses à moyen terme soient alignées sur les besoins de dépenses dans les domaines de la santé, de l'éducation et de certaines infrastructures (ODD 3, 4, 6, 7, 9).
- **Changement climatique** : il s'agira d'une part, d'accroître l'utilisation de la politique fiscale pour renforcer la résilience aux risques et aux catastrophes climatiques et d'autre part d'améliorer la politique fiscale dans le but d'atténuer le changement climatique.
- **Politiques et cadre budgétaire** : Le renforcement de la politique et cadres budgétaires se fera tout permettra de disposer d'un cadre institutionnel approprié pour l'analyse et la conception de politique budgétaires. Cela vise à améliorer les travaux de projection des recettes et des dépenses, incluant harmonieusement projection du tendanciel et évaluation des mesures nouvelles,

Gestion des risques budgétaires : L'atténuation des risques budgétaires est une nécessité dans les pays de la sous-région confrontés à de nombreux chocs de toute nature. Plusieurs pays ont entamé le renforcement de leurs capacités dans l'identification, la priorisation et la quantification des risques budgétaires, certains ont également déjà mis en place des documents spécifiques sur les risques budgétaires. Les appuis consisteront dans une première étape à renforcer l'existant et étendre l'approche de l'identification, de la priorisation et de la quantification des risques budgétaires. Dans une seconde phase des interventions, il s'agira de développer les capacités en matière de suivi et de gestion des risques budgétaires par des mécanismes appropriés.

- **Le renforcement de la qualité des analyses macroéconomiques et budgétaires** : Cette démarche sera bâtie sur les résultats obtenus de la phase précédente, en termes d'outils de projection. Cet axe sera mis en œuvre en partenariat avec le conseiller résident en analyse

macroéconomique. Il consistera en la poursuite des appuis à l'organisation et l'animation de séminaires sur la conjoncture et les prévisions macroéconomiques et d'autres ateliers organisés par les institutions sous-régionales, ainsi que dans l'évaluation des documents de cadrage budgétaire à moyen terme et leur utilité.

QUESTIONS EMERGENTES

Deux enjeux émergents interconnectés seront traités au cours de cette phase. Ils portent sur la prise en compte des objectifs de développement durable et des changements climatiques dans les analyses macroéconomiques, la formulation des politiques économiques et les cadres institutionnels y relatifs. Ces enjeux seront introduits au cours de cette phase au travers d'ateliers régionaux, des appuis-conseils sur les cadres institutionnels et le déploiement d'assistance technique pour le développement des outils dans les pays en vue de leur appropriation et adaptations.

RESULTATS ATTENDUS

Les outils et les cadres macroéconomiques et budgétaires sont renforcés et intègrent (ces résultats attendus également dans le domaine de la gestion budgétaire):

- La nécessité de l'adéquation des politiques budgétaires et des cadres institutionnels avec le développement durable et la croissance inclusive et des possibilités de leurs améliorations ;
- La façon dont les politiques budgétaires et les cadres institutionnels soutiennent la durabilité environnementale et des possibilités d'alignement accru ;
- Un renforcement de l'identification, du suivi et de la gestion du risque budgétaire, notamment les risques macroéconomiques (ainsi que les autres risques spécifiques mentionnées dans la "Gestion budgétaire" ci-dessous).

GESTION BUDGETAIRE

CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES

La mise en place de la gestion budgétaire moderne axée sur les résultats ou budget-programmes renforce l'efficacité de la dépense publique et mesure la performance de l'action publique. La gestion budgétaire en programme a été basculé dans sept (7) pays. De plus, les autorisations d'engagement permettent notamment un traitement adéquat, une budgétisation plus sincère et plus crédible et une protection des dépenses d'investissement. Cinq pays ont adopté l'utilisation des autorisations d'engagement et des crédits de paiement (AE et CP) (Bénin, Burkina, Mali, Sénégal, Togo). Toutefois, les pratiques de budgétisation en AE et en CP restent encore incomplètes (sauf Bénin et Burkina). L'information sur les restes à payer et les charges à payer demeure très partielle. Le niveau d'appropriation des AE par les ministères sectoriels reste limité.

Le développement d'un contrôle interne budgétaire de qualité accélère l'atteinte de la performance des programmes budgétaire ainsi qu'assure l'effectivité de la déconcentration de l'ordonnancement. Les pays AFO commence à reformer le contrôle interne budgétaire. L'élaboration des cadres budgétaires et des cadres des dépenses à moyen terme (CBMT/DPBEP et CDMT/DPPD) promeut notamment le réalisme, la sincérité, la crédibilité et la soutenabilité des budgets ainsi qu'une meilleure articulation entre les stratégies nationales/sectorielles de développement et les budgets et la mise en œuvre effective de ces stratégies. La plupart des pays AFW ont préparé les documents de programmation pluriannuelle de dépenses publiques mais leur qualité et effectivité pourrait être améliorées. De plus, la gestion des risques budgétaires, notamment les risques spécifiques comme ceux liés aux entreprises publiques, aux partenariats publics privés – PPP, à l'environnement ou au changement climatique devient le plus en plus une priorité importante. Presque la moitié des pays AFW ont commencé à produire les déclarations des risques budgétaires mais la capacité de l'analyse et de la gestion des risques pourrait être renforcée.

Une meilleure gestion des investissements publics est nécessaire pour compenser les pertes d'efficacité constatées d'environ 40% pour les pays AFW. Des progrès sont enregistrés dans la gestion des investissements publics dans les pays ayant bénéficié d'un PIMA et de la mise en œuvre de ses recommandations. La planification et l'allocation ont été renforcées, notamment à la suite de l'établissement d'un cadre juridique couvrant toutes les phases du cycle de gestion des investissements (Bénin, Côte d'Ivoire), à la systématisation des évaluations ex ante (Sénégal, Bénin), la rationalisation et l'assainissement du PIP (Sénégal). Au niveau du suivi de l'exécution des projets, les mesures mises en œuvre concernent l'amélioration de la fiabilité et de l'exhaustivité des plans de trésorerie (Bénin), la mise en place de plans d'engagement, un meilleur suivi des délais d'exécution des dépenses d'investissement, l'élaboration de rapports de suivi de l'exécution des projets, ou la revue de l'exécution des investissements publics à mi-parcours (Mali). Enfin, des efforts de transparence ont été entrepris en clarifiant les règles et pratiques relatives à la commande publique (Bénin, Côte d'Ivoire, Mali), en publiant les évaluations ex ante et ex post ainsi que le PIP (Côte d'Ivoire, Sénégal). Ces progrès restent à poursuivre, principalement dans quatre domaines : une programmation pluriannuelle renforcée des investissements publics, des évaluations ex ante systématisées des projets, une transparence améliorée des PPP, et un suivi plus performant de l'exécution des projets.

SUJETS ÉMERGENTS

Au cours de la phase V, l'intégration des aspects liés au genre et au changement climatique dans la gestion des finances publiques sera importante. Les inégalités entre les hommes et les femmes demeurent élevées dans les pays AFW. Dans la pratique cela se traduit par des difficultés dans la condition de vie de la femme et la fille dans de nombreux domaines et finalement par un obstacle au développement économique du pays. La crise de la COVID-19 a creusé ces inégalités entre les sexes dans tous les pays, à la suite des confinements et notamment du fait que les femmes sont surreprésentées dans les secteurs les plus affectés par la crise, y compris dans l'économie informelle. La budgétisation sensible au genre rend les politiques d'égalité de genre opérationnelles à travers les budgets, une réforme qui fait également l'objet d'une attention accrue au niveau de l'UEMOA. En plus, la budgétisation en programme représente une opportunité pour intégrer la perspective de genre systématiquement dans les décisions budgétaires et le suivi de la performance tout au long du cycle budgétaire (programmation, préparation, exécution et contrôle). Pour renforcer son impact, des outils et processus budgétaires sont appelés à être adaptés pour prendre en compte le genre ainsi que sont le cadre légal et institutionnel, la méthodologie, le cadre technique et les statistiques.

Les changements climatiques causent des dommages aux infrastructures et interrompent les services. La manière dont sont conçues et utilisées les ressources et les infrastructures a aussi un impact sur le changement climatique qui se traduit par une augmentation des températures ou une intensification de la fréquence des catastrophes naturelles. Les pratiques de gestion des finances publiques et de gestion des investissements publics sensibles au changement climatique peuvent aider à atteindre les objectifs environnementaux et de réduction des émissions. La gestion des finances publiques sensible au climat (ou « GFP verte ») intègre la perspective du changement climatique dans les pratiques, systèmes et cadres institutionnels de gestion des finances publiques (en particulier, le cycle budgétaire) dans l'objectif de promouvoir des politiques qui prennent compte les préoccupations liées au changement climatique. Une gestion des investissements publics sensible au changement climatique intègre, dans le cadre du module C-PIMA développé par le FMI, la perspective du changement climatique dans les pratiques, notamment dans la planification, la coordination entre les administrations, l'évaluation et sélection des projets, la budgétisation et la gestion du portefeuille, et la gestion des risques. Cela permet une meilleure adaptation aux et prévention du changement climatique ainsi qu'atténuation de ses effets pour les infrastructures.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Cinq objectifs stratégiques sont retenus pour la phase V : (1) renforcer la préparation d'un budget complet, crédible et basé sur les politiques ; (2) améliorer l'exécution et le contrôle budgétaire ; (3) améliorer la gestion des investissements publics ; (4) renforcer l'identification, du suivi et de la gestion des risques budgétaires (objectif partagé avec l'analyse macroéconomique et budgétaire ci-dessus) ; et (5) améliorer les cadres institutionnels une gestion de dépenses publique sensible au genre et au changement climatique. Ces objectifs stratégiques ont vocation à contribuer (1) au renforcement des capacités des acteurs et des administrations en matière de préparation, d'exécution et du contrôle de l'exécution du budget dans les dix (10) pays couverts par le Centre directement et à travers l'assistance à la Commission de l'UEMOA, et (2) à la mise en œuvre des directives du cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA et des nouveaux cadres juridiques des finances publiques adoptés par les Etats. Ce renforcement des capacités s'effectuera dans le cadre de diverses activités d'assistance technique visant des objectifs spécifiques variés selon les pays.

RÉSULTATS ATTENDUS

Les résultats attendus pour la phase V sont regroupés autour des cinq objectifs stratégiques ci-dessous.

- Renforcer la préparation d'un budget complet, crédible et basé sur les politiques : Les cadres budgétaires à moyen terme plus crédibles sont intégrés au processus budgétaire annuel. Des cadres macro-budgétaire à moyen terme plus crédibles soutiennent la préparation du budget. Les informations sur les ressources et la performance par program sont incluses dans la documentation budgétaire.
- Améliorer l'exécution et le contrôle budgétaire : Le suivi et le contrôle de l'exécution budgétaire sont renforcés. Le contrôle interne budgétaire est effectif.
- Améliorer la gestion des investissements publics : Planification des investissements publics est renforcée pour assurer leur soutenabilité. Les dépenses d'investissement public sont affectées aux secteurs et projets appropriés. Exécution des investissements publics est améliorée pour apporter les actifs publics productifs et durables.
- Renforcer l'identification, du suivi et de la gestion des risques budgétaires : Analyse des risques pour les prévisions budgétaires et la viabilité budgétaire globale est publiée. L'analyse, la publication et la gestion des autres risques budgétaires spécifiques sont plus complètes. Des couts et des risques budgétaires lies aux opérations des PPP gérés et maitrisés.
- Améliorer les cadres institutionnels pour une gestion de dépenses publique sensible au genre et au changement climatique : Le budget est un outil efficace pour l'allocation stratégique des ressources aux politiques sensible au genre et au changement climatique.

GESTION DE LA TRESORERIE

CONSIDERATIONS GENERALES

Les pays d'AFW doivent conjuguer davantage les efforts de modernisation et de rationalisation de la gestion de la trésorerie. Ces efforts visent à atténuer les effets conjugués sur leurs finances publiques des chocs de la pandémie a COVID-19, de la guerre en Ukraine ainsi que la situation sécuritaire. Il s'agira au cours de la phase V du programme de poursuivre et de consolider la mise en place du CUT et la modernisation de la gestion de la trésorerie. Les contraintes actuelles qui pèsent sur les finances publiques, avec comme corollaire, l'accroissement des besoins de financement commande une intégration plus étroite entre la gestion de la trésorerie et la gestion de la dette publique.

RESULTATS ATTENDUS

Le principal objectif est d'améliorer l'intégration du cadre de gestion actif-passif. Cet objectif est assorti de deux résultats :

- Les prévisions de flux de trésorerie des unités du gouvernement central sont davantage affinées et précises. Les défis pour l'atteinte de ces résultats varient d'un pays à l'autre en fonction du stade de mise en œuvre des cadres et outils de gestion de la trésorerie. La majorité des pays disposent d'un cadre institutionnel relativement adapté à la gestion de la trésorerie avec toutefois, des prévisions de trésorerie à améliorer. La Guinée-Conakry exploite depuis plus d'une année, l'outil de prévision de trésorerie développé par FAD. En Guinée-Bissau, le cadre institutionnel et les outils de prévisions sont en construction.
- Les recettes et les dépenses publiques sont déposées et exécutées dans le compte unique du Trésor. La déclinaison de ce résultat sera spécifiée pour chaque pays en fonction du niveau et du rythme d'avancement du processus de mise en place du CUT. On distingue les pays où le processus de mise en place du CUT est à ses débuts (Guinée-Bissau), des pays qui ont mis en place l'architecture du CUT mais doivent élargir son périmètre et éprouver ses mécanismes de centralisation. La dynamique nouvelle et transversale consistera à assurer l'intégration de la gestion de la dette et de la trésorerie.

REPORTING COMPTABLE

CONSIDERATIONS GENERALES

Dans un contexte général de forte tension sur les finances publiques, une reddition des comptes à bonne date et selon les normes et le standard de qualité requis, permettrait de bénéficier des vertus de la transparence financière et d'assurer une amélioration de la gestion financière des entités publiques.

SUJETS EMERGENTS

- L'application des normes comptables internationales du secteur public s'imposent progressivement aux états qui ambitionnent de moderniser leur comptabilité publique, de publier leurs états financiers afin de donner les gages de transparence et de suivi de la soutenabilité des politiques publiques.
- Les pays couverts par AFW ont adopté sur le plan communautaire ou national quelques une des normes internationales en soutien à leurs référentiel comptable.
- La commission de l'UEMOA ambitionne d'élaborer un guide sur la comptabilité analytique de gestion et un autre sur le contrôle de gestion.
- Il apparaît donc urgent pour les pays membres d'éprouver leurs processus et organisations comptables afin de les chantiers en cours aboutissent à la production à bonne date d'états financiers répondant aux standards de qualité requis. La nécessité d'avancer résolument vers la généralisation de l'élaboration des nouveaux états financiers dont le bilan ainsi que la mise en place du contrôle interne comptable est davantage prégnante.

RESULTATS ATTENDUS

L'objectif stratégique « La couverture et la qualité du reporting budgétaire et comptable sont améliorées » englobe tous les objectifs septiques assigner à chaque pays en fonction de sa situation de référence. Les résultats spécifiques par pays seront déclinés pour l'atteinte du résultat global ci-après : « L'exhaustivité, la régularité et la qualité des rapports d'exécution budgétaire et comptables sont améliorées ». Dans l'ensemble, il s'agira de poursuivre et de rendre effectif, la mise en

œuvre de la comptabilité en droits constatés patrimoniale dans toute ses dimensions afin de permettre à la comptabilité des états d'AFW de remplir sa vocation de présenter l'image fidèle et de servir d'outil d'aide à la décision.

D. CHANGEMENT CLIMATIQUE (GESTION DES DEPENSES PUBLIQUES, EVALUATION DE LA GESTION DES INVESTISSEMENTS PUBLIQUES (PIMA), REFORMES DE LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES SENSIBLE AU CHANGEMENT CLIMATIQUE (GFP VERTE), REGLEMENTATION ET SURVEILLANCE BANCAIRE DES RISQUES LIES AU CLIMAT, ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DES INDICATEURS DU CHANGEMENT CLIMATIQUE)

Le programme de travail de la phase V visera la réduction des vulnérabilités et le renforcement de la résilience face au changement climatique. Plusieurs domaines d'intervention du centre notamment la politique macroéconomique et budgétaire, la gestion des dépenses publiques, l'administration des recettes, la supervision bancaire, la gestion de la dette et les statistiques macroéconomiques intégreront dans le programme de travail des activités de renforcement des capacités liées au changement climatique.

Activités de RC : Inclusion de la prise en compte du changement climatique dans la gestion des investissements publics selon le module C-PIMA, la gestion budgétaire sensible au changement climatique, la gestion des risques budgétaires, et le reporting fiscal selon le cadre de la gestion verte des finances publiques ; révision des lois fiscales et financières soutenant les plans d'action climatique ; introduction et administration de taxes vertes (y compris les droits d'accises sur les polluants) ; rédaction de feuilles de route pour l'incorporation des risques liés au climat dans les réglementations financières et les pratiques de supervision ; et soutien aux autorités dans leur mise en œuvre. Vulgarisation des missions douanières liées à la protection de l'environnement (conventions internationales). L'amélioration des statistiques des comptes nationaux soutiendra le développement d'indicateurs du changement climatique tels que les intensités et les multiplicateurs d'émissions par industrie et les émissions trimestrielles de gaz à effet de serre déjà produits et diffusés par le FMI dans son tableau de bord des indicateurs du changement climatique. Production d'indicateurs pour mesurer le changement climatique tels que la part des émissions de carbone dans le PIB ou dans la consommation. Introduction des dimensions climatiques, des ODD (Objectifs de Développement Durable) ou pour l'analyse de la soutenabilité budgétaire ou le développement de modèle de projection à moyen / long terme. Réforme de la fiscalité verte, protection de la biodiversité.

Possibilités de formation et d'apprentissage par les pairs : Dans des domaines tels que la gestion des ressources naturelles, la résilience climatique, l'administration des taxes vertes, le renforcement de la résilience des cadres macro-fiscaux et financiers, et le développement d'études de cas. Ces dernières comprendront les expériences des pays dans la mise en œuvre des stratégies climatiques en mettant l'accent sur l'évaluation des impacts potentiels et la gestion des risques, y compris ceux découlant de l'économie politique ; option de financement vert. Formation sur la biodiversité et les espèces menacées.

E. SECTEUR FINANCIER ET SUPERVISION BANCAIRE

Au cours de la prochaine phase, AFW continuera à soutenir la mise en œuvre des principales réformes du secteur financier et de la supervision initiées ces dernières années. Dans un contexte marqué par des crises économiques successives, d'origine pandémique ou sécuritaire, la qualité de la supervision exercée sur les banques et les institutions financières est un enjeu essentiel afin de

- Protéger la stabilité financière et maintenir la confiance dans le système bancaire régional ;
- Garantir la capacité des banques à financer l'économie par la préservation de leur solvabilité ;

- Adapter en permanence les réglementations et les pratiques de supervision aux risques émergents.

Il importe donc de poursuivre et parachever les actions engagées durant la phase IV tout en intégrant de nouveaux domaines. Dans cette perspective, les principaux objectifs de l'AFW sont : (i) le renforcement du cadre réglementaire et de supervision ; (ii) l'amélioration des référentiels réglementaires comptables et prudentiels de provisionnement ; (iii) opérationnaliser la supervision basée sur les risques et renforcer la méthodologie et le processus de supervision hors site et d'inspection sur site ; (iv) la prise en compte proactive des enjeux émergents du secteur financier.

LE RENFORCEMENT DU CADRE REGLEMENTAIRE ET DE SUPERVISION

Il s'agira en premier lieu de poursuivre le développement et l'implémentation du cadre bâlois, dit Bâle II et Bâle III et s'assurer de sa bonne application. En effet, l'expérience prouve qu'il est primordial de faire progresser les capacités des superviseurs au même pas que les changements réglementaires afin qu'ils soient en mesure de traiter correctement les reportings prudentiels et d'en identifier les éventuelles anomalies. De fait, les ratios relatifs à la liquidité et au financement, tels que définis par Bâle III, ne sont pas encore tous entrés en vigueur dans les pays auxquels l'AFW apporte son appui.

Il s'agit ensuite de garantir l'identification des banques systémiques, à l'aide de méthodologies robustes et conformes aux standards internationaux, et de s'assurer de la qualité de leur traitement prudentiel afin de limiter les risques de défaillance dans une perspective de meilleure résilience des secteurs financiers de la région.

Le renforcement de la qualité de la supervision repose également sur l'appropriation par les établissements de crédit des risques auxquels ils sont soumis et donc la mise en œuvre d'instruments de type ICAAP et/ou ILAAP. Ces instruments devront être inscrits dans les cadres réglementaires mais ils devront également pouvoir être challengés par les superviseurs, de manière, par exemple, à adapter les exigences individuelles de fonds propres aux risques supportés par les établissements. Enfin, le cadre réglementaire et de supervision devra, dans plusieurs juridictions, être adapté à de nouveaux acteurs (institutions financières non bancaires, établissements de paiement, banques et fenêtres islamiques).

L'AMELIORATION DES REFERENTIELS COMPTABLES ET DE PROVISIONNEMENT

Plusieurs juridictions sont engagées, à des degrés divers, dans la mise en place des normes IFRS et notamment de la norme IFRS 9 relative à la comptabilisation des instruments financiers. Ces pays étant aux premières étapes de cette mise en œuvre, un accompagnement supplémentaire est nécessaire pour la définition du cadre comptable bancaire et, notamment, la détermination des pertes de crédit attendues qui permettra de prendre en compte plus tôt les évolutions défavorables des portefeuilles de prêt des établissements de la région.

Pour accompagner cette évolution, des actions de formation destinées à accroître la maîtrise de ces normes par le personnel des Autorités est également nécessaire. De même que l'adaptation des outils d'analyse et de contrôle existants dans la perspective d'une analyse critique des modèles de calcul des dépréciations.

L'OPERATIONNALISATION DE LA SUPERVISION BASEE SUR LES RISQUES

Les Autorités ont pu, lors de la phase IV, bénéficier de séminaires et de formations dédiées à la supervision basées sur les risques. Il convient maintenant de les accompagner afin de rendre opérationnels les outils présentés à ces occasions. Un des objectifs de la phase V sera donc, pour chaque Autorité de supervision, d'apporter un appui au développement ou l'amélioration des outils correspondants (indicateurs d'alerte, notation et processus de revue prudentiels, stress-tests), de les aider à mettre en place les modes opératoires et procédures correspondantes ainsi que d'approfondir la

connaissance et la surveillance des risques émergents, méconnus ou insuffisamment couverts, notamment en matière de risque opérationnel.

LA PRISE EN COMPTE DES ENJEUX EMERGENTS DANS LE SECTEUR FINANCIER

L'AFW entend se montrer attentif aux enjeux émergents susceptibles d'avoir des conséquences sur le secteur financier et d'être ainsi le plus proactif possible dans l'anticipation de ces enjeux pour les superviseurs. Des exemples de ces enjeux peuvent être aujourd'hui envisagés dans trois domaines. La digitalisation du secteur financier et de l'activité bancaire doit être prise en compte au niveau du cadre réglementaire et des pratiques de supervision, au regard, en particulier, de l'émergence de nouveaux acteurs (établissements de paiement, de transfert d'argent, de FINTECH, ...), de nouveaux modes d'exercice de l'activité bancaire, des risques opérationnels informatiques et de cybersécurité accrus associés. Le risque climatique constitue également un enjeu prioritaire qui impliquera à brève échéance la formalisation de feuilles de route pour l'identification, la mesure et la réglementation des risques liés au climat et la mise en œuvre de ces feuilles de route. Enfin, les questions liées au genre se posent de manière transversale, notamment sous l'angle de l'inclusion financière, et, à défaut de standard international adressant ces sujets, la mesure de ces phénomènes est néanmoins nécessaire, ce qui pose la problématique de la collecte des données, en ce compris au regard de la gouvernance des établissements et leurs procédures internes, ou au niveau de la protection de la clientèle.

Enfin, comme lors de la phase IV, l'AFW restera très attentif aux évolutions des standards internationaux, en particulier ceux publiés par le Comité de Bâle et s'attachera à répondre en temps et en heure aux préoccupations difficilement prévisibles que pourraient connaître les systèmes bancaires.

F. MODELISATION MACROECONOMIQUE, PREVISIONS ET ANALYSE DES POLITIQUES

CONSIDERATIONS GENERALES ET OBJECTIFS STRATEGIQUES

Les pays membres de l'AFW doivent renforcer et développer leurs capacités en matière de prévisions macroéconomiques et d'analyse des politiques. Cette réforme vise à éclairer la prise de décision politique afin de mieux soutenir la stabilité macroéconomique, la croissance économique et le développement. Si les pays membres disposent de modèles de cadrage macroéconomique de court terme généralement de type quasi-comptables intégrant un tableau des ressources et des emplois, ils ne disposent pas d'outils de projection à moyen et long terme et de simulation des politiques. Des modèles et hypothèses simplifiés de projection sont utilisés dans les outils d'analyse de la viabilité de la dette mais ces outils sont loin de prendre en compte les enjeux liés à l'analyse de la viabilité budgétaire, aux objectifs de développement durable, aux changements climatique et démographique et aux problématiques genres. La période à venir sera marquée par l'achèvement des chantiers de construction des statistiques des finances publiques selon le MSFP de 2014 ainsi que par le rebasage des comptes nationaux après la période de basculement au SCN 2008. Ces évolutions dans le cadre statistique impliqueront une demande forte pour la révision des outils de cadrage macroéconomique utilisés par les pays.

Ce nouveau domaine s'appuiera ainsi sur les progrès réalisés dans les statistiques macroéconomiques et notamment les statistiques du secteur réel qui aideront à l'élaboration d'indicateurs conjoncturels. Les pays membres ont fait d'importants progrès en matière d'établissement de comptes nationaux trimestriels et, plus généralement dans la production de séries d'indicateurs à haute fréquence. Les besoins de renforcement des capacités de traitement, de synthèse et d'analyse des évolutions conjoncturelles deviennent pressentes. La satisfaction de tels besoins contribuerait à un meilleur encadrement et régulation budgétaire dans un contexte de fragilités et de chocs. Le soutien combinera des missions d'assistance technique sur le terrain et des activités de formation. Pour soutenir ce nouvel axe de travail, AFW prévoit de recruter un nouveau conseiller macroéconomique pour répondre aux fortes demandes et besoins des pays membres, avec un accent particulier sur les pays fragiles.

Deux objectifs stratégiques de la phase sont déclinés pour le domaine :

- Les participants acquièrent effectivement les connaissances et les compétences enseignées dans les cours (analyse et projection macroéconométrique, diagnostique macroéconomique et analyse des politiques budgétaires et monétaires) et les utilisent par la suite dans leur travail.
- Le renforcement des compétences analytiques et l'amélioration des prévisions macroéconomiques et de l'analyse des politiques au sein des ministères, des banques centrales ou d'autres organismes gouvernementaux alimentent le processus d'élaboration des politiques économiques.

La mise à jour des outils de cadrage macroéconomique existants visera à prendre en compte les statistiques macroéconomiques (TOFE suivant le MSFP de 2001/14, SCN 2008, etc.) La portée inclut les modèles de cadrage macroéconomique, la construction des modules de microsimulation des politiques publiques sur les indicateurs de pauvreté à partir de nouvelles statistiques sociales (enquête budget consommation). Ce volet touchera pratiquement tous les pays.

En matière de renforcement des capacités, la démarche comprend une collaboration étroite avec l'institut de développement des capacités du FMI. Afin de pérenniser les formations, une collaboration avec le conseiller en analyses macroéconomique et budgétaire est prévue pour opérationnaliser des modules de formation et mettre en œuvre un mécanisme de suivi pour la mise en œuvre des enseignements suivis. AFRITAC de l'Ouest fournira une formation sur les outils de prévision immédiate, les prévisions et les analyses macroéconomiques, la programmation et les politiques financières, la gestion macroéconomique dans les pays riches en ressources naturelles, et l'analyse des politiques monétaires et fiscales avec les modèles DSGE, conformément au programme des cours de l'ICD.

En matière de chantiers de modélisation macroéconomique, plusieurs étapes sont envisagées. Il s'agira, au travers d'ateliers et de missions d'assistance technique auprès des pays pilotes, d'introduire les outils de projection à moyen et long terme pour satisfaire aux besoins d'analyse de la soutenabilité budgétaire. D'autres aspects comprennent la prise en compte des changements climatique, démographique et de genre dans les trajectoires macroéconomiques, et plus généralement dans la formulation des politiques de lutte contre la pauvreté et de développement durable.

Le développement de capacités d'analyse et de prévision infra-annuelle consistera à soutenir les efforts des directions en charge des prévisions macroéconomiques. Cet appui consiste à un traitement des données conjoncturelles (désaisonnalisation), leur interprétation et dans l'introduction de la prévision conjoncturelle dans les pratiques d'analyse de la conjoncture économique. L'objectif visé est de satisfaire les besoins d'une meilleure formulation des hypothèses de projection et un suivi conséquent de l'exécution du budget et des risques budgétaires.

Enfin, l'accent sera mis sur le soutien au développement d'outils analytiques pour améliorer la capacité de prévision macroéconomique et macro-budgétaire et l'analyse des politiques.

L'amélioration de la capacité de programmation financière soutiendra la formulation des politiques en reliant mieux les secteurs clés de l'économie, aidera à élaborer des scénarios macroéconomiques et améliorera les cadres macroéconomiques à moyen terme.

QUESTIONS EMERGENTES

Plusieurs questions émergentes impacteront l'évolution du domaine. Les pays sont confrontés à la mise en œuvre des objectifs de développement durable (ODD), aux enjeux liés aux changements climatiques ainsi qu'à l'intégration du genre dans les analyses macroéconomiques. La prise en compte de ces enjeux exigera, sur le plan macroéconomique, le développement d'outils d'analyse à moyen/long terme de la croissance, des déséquilibres extérieurs et de viabilité budgétaire ainsi que d'analyse des risques de long terme. Elles nécessiteront également des formations adaptées, notamment pour l'intégration des changements climatiques dans l'analyse et la prise de décisions macroéconomiques.

Ces problématiques seront introduites au fur et à mesure, par des activités de formation et de pays pilotes dont les critères de choix seront minutieusement étudiés.

RESULTATS ATTENDUS

Au terme de la cinquième phase, les résultats suivants devraient être obtenus :

- Les Outil(s) de projection macroéconomique / Simulation sont pleinement opérationnel, notamment.
 - Au moins trois pays disposent d'un modèle de projection sur un horizon de moyen/long terme (supérieur à 5 ans) ;
 - Au moins trois pays disposent d'outils avancés d'analyse et de prévision conjoncturelles ;
 - Au moins deux pays disposent d'un modèle de projection sur un horizon de moyen/long terme (supérieur à 5 ans) ou de type DSGE ;
- Amélioration des compétences en matière d'analyse et de prévision des politiques macroéconomiques ;
- La préparation des projections macroéconomiques et des analyses de politique économique est intégrée dans le processus de formulation et de suivi de la politique économique ;
- La transparence et la crédibilité des politiques sont améliorées par une meilleure communication externe des perspectives macroéconomiques.

La mise en œuvre de ces axes stratégiques se fera par des moyens innovants accommodant les contraintes fortes de ce domaine, en particulier l'indisponibilité des ressources humaines qualifiées et la forte mobilité qui les caractérise. Les approches combineront formations et missions en présentiel et à distance, développement de notes techniques et de guides méthodologiques, voyage de partage d'expérience à l'extérieur de la zone et peer-learning entre pays de la zone. Ces approches pourraient inclure les enseignants des écoles de formation statistique en vue d'une intégration plus forte avec les formations de base des étudiants de la zone.

G. DIGITALISATION ET GOUVERNANCE

Les EFC sont confrontés à des défis importants dans la gestion des salaires publics. Des systèmes d'information médiocres, un faible contrôle des salaires, le manque de compétences et de technologies de pointe peuvent entraîner des paiements de salaires non autorisés, sous-budgétisés ou inadéquats. Ce manque de transparence et de responsabilité crée des incitations à l'inefficacité et aux pratiques de corruption, avec des masses salariales excessives qui évincent la santé publique ou l'investissement public. S'appuyant sur la mise en œuvre d'une solution Blockchain pour la gestion des salaires publics en Guinée-Bissau, AFW soutiendra le développement d'une solution d'applicabilité plus large pour les finances publiques dans les pays fragiles. Les solutions de blockchain peuvent aider à i) intégrer différentes bases de données de ministères ; ii) vérifier l'intégrité des données et signaler les éventuelles divergences ; et iii) créer une piste d'audit inviolable et générer des rapports d'audit en temps réel. Pour soutenir ce nouveau flux de travail, qui est un travail collaboratif avec les départements FAD, LEG, STA et ITD, AFW prévoit de recruter des STX pour mettre en œuvre la solution sur le terrain, pour aider à étendre la solution à d'autres domaines de la GFP et pour répondre aux demandes de autres pays membres.

H. STATISTIQUES MACROECONOMIQUES

Les statistiques macroéconomiques fournissent des informations pour le suivi des politiques économiques. Elles servent d'informations de base pour la prise de décision du secteur privé, des partenaires techniques et financiers et du public en général. Les comptes nationaux en particulier

fournissent des informations sur la taille, la structure et les performances des économies tout en offrant des détails sur les interactions entre les secteurs. La demande d'assistance pour l'établissement de statistiques macroéconomiques est restée forte, tant pour le secteur réel que pour les statistiques de finances publiques.

S'agissant des statistiques du secteur réel, les interventions viseront à porter les systèmes statistiques au niveau des standards internationaux, améliorer la compilation de données, leur dissémination et leur disponibilité dans les délais requis. Au cours du cycle IV, l'assistance du RC a contribué au rebasage du PIB dans neuf pays sur dix et la moitié d'entre eux publient maintenant des comptes trimestriels.

Le rebasage régulier des comptes nationaux

Le RC continuera de travailler sur le rebasage du PIB en développant des années de base plus actuelles. Les réformes visera un appui particulier à la Guinée, tout en développant le cadre central du *Système de comptabilité nationale 2008*. Le Sénégal et le Burkina Faso ont entamé la rénovation de leurs années de base des comptes nationaux. Le centre leur apportera un appui pour renforcer la qualité de l'évaluation des performances économiques. Les autres pays de l'UEMOA devraient également bénéficier de l'appui technique du centre en perspectives de l'appui financier de la Commission de l'UEMOA dans le cadre de la deuxième phase du programme statistique régional. Un rebasage plus fréquent est utile pour maintenir des structures économiques à jour. En effet, il n'est pas évident de disposer des moyens financiers et humains pour effectuer les grandes opérations statistiques nécessaires pour actualiser annuellement les structures. Aussi est-il plutôt commun de les mettre à jour après quelques années. En pratique un délai de cinq années entre deux années de base est assez répandu.

La compilation dans les délais des comptes nationaux

Le centre continuera de soutenir les efforts des pays pour produire dans les délais les comptes nationaux offrant ainsi les bases de la conduite des politiques économiques. Plusieurs INS souffrent encore de la faiblesse des moyens qui leur sont alloués. Cela se répercute sur la taille des équipes, leur maintien en place, leur capacité d'absorption des appuis et constitue un risque pour l'impact et la durabilité de l'assistance technique. Ainsi, le Centre apportera son appui au Bénin et à la Côte d'Ivoire pour la formation des cadres, à la Guinée et à la Guinée Bissau pour contribuer directement à l'estimation du PIB et des comptes nationaux. Au-delà de la compilation du PIB à l'aide des TRE, le cadre central du *SCN 2008* recouvre aussi la séquence complète des comptes allant des comptes de production aux comptes financiers. L'établissement des comptes financiers en complément des comptes de capital donne l'occasion de contrôler la formation brute de capital fixe estimée lors des travaux sur les produits notamment en rapprochant les capacités et besoins de financement des secteurs institutionnels. Les comptes de patrimoine restent encore une étape ultime qui sera envisagée lors de prochains cycles de programmation.

Le développement des comptes nationaux trimestriels

Le RC s'inscrit dans la perspective de développer des comptes nationaux trimestriels pour l'ensemble des autres pays. Avec leur délai de disponibilité inférieur aux comptes nationaux annuels et leur caractère synthétique, les comptes nationaux trimestriels se présentent comme un outil privilégié pour le suivi des politiques économiques et la prise de décision plus rapide. La Mauritanie devrait ainsi commencer à publier des comptes nationaux trimestriels en 2023. Le Togo et le Niger se sont également inscrits dans la dynamique de les développer rapidement. Pour le moment, en Guinée et en Guinée Bissau, les efforts portent sur la consolidation des comptes annuels et le développement des indicateurs infra-annuels. Le Sénégal et le Burkina Faso devraient consolider leurs comptes nationaux trimestriels avec la compilation d'un TRE trimestriel.

Des appuis pour développer la gamme des indicateurs économiques

- **L'appui du RC portera aussi sur le développement des indicateurs économiques à haute fréquence et l'amélioration des données de base.** Ces indicateurs de haute fréquence sont très utiles pour le suivi de la conjoncture économique compte tenu de leur délai de disponibilité relativement court. Outre les indices classiques produits par les instituts nationaux de statistique, il s'agit aussi de données administratives présentant, en plus de leur fréquence mensuelle le plus souvent, des avantages en termes de coûts de collecte et de couverture. Les efforts du centre permettront de diffuser les techniques de traitement de données utiles pour exploiter ces grandes masses d'information administratives.
- En outre, des appuis sur l'indice de la production industrielle et l'indice des prix à la production industrielle et des services seront apportés à la Côte d'Ivoire et à la Mauritanie en particulier. Ces améliorations soutiendront également le développement des comptes satellites et la compilation d'indicateurs du changement climatique tels que les émissions trimestrielles de gaz à effet de serre ou les intensités d'émissions par industrie qui nécessitent des données détaillées des comptes nationaux. Dans certains pays notamment la Guinée, des travaux sont nécessaires pour développer des données sectorielles plus granulaires dans les industries extractives et minières. Ces données devraient améliorer l'évaluation de la production artisanale d'or et d'autres métaux précieux et par ricochet fournir de meilleures bases pour la formulation et le suivi des politiques économiques.

L'appui au RC pour les statistiques de finances publiques visera à renforcer la capacité du personnel à compiler et à diffuser des Statistiques de Finances Publiques (SFP) à haute fréquence. Une couverture plus large du secteur public est primordiale, ainsi qu'à consolider et renforcer l'utilisation du Manuel des Statistiques de Finances Publiques (GFSM 2014). Un accent sera également accordé à la compilation des statistiques de la dette publiques (SDSP) conformément au *Guide des Statistiques de la Dette du Secteur Public (GSDSP) de 2011*.

Autres interventions

- En lien avec sa politique de soutien aux pays fragiles, le Centre a procédé au recrutement d'un conseiller SFP supplémentaire afin d'accroître l'assistance du Centre.
- Le soutien du Centre visera à étendre le champ d'application des statistiques aux opérations non monétaires ainsi qu'à l'élaboration des comptes de patrimoine d'ouverture et de clôture.
- Au terme de la phase en cours, le Centre envisage de (i) passer de 2 à au moins 5 pays pour le basculement du TOFE de l'administration centrale budgétaire aux normes du MSFP 2014, (ii) produire le TOFE consolidé de l'administration publique pour au moins 7 pays ainsi que l'élargissement du champ de couverture de la dette au secteur public avec la prise en compte des opérations des sociétés publiques. Par ailleurs, cette nouvelle phase consacrera la prise en compte des opérations non monétaires dans les statistiques de finances publiques.

I. FORMATION ET AUTRES EVENEMENTS REGIONAUX

Dans la poursuite des travaux des cycles antérieurs, le Centre continuera à appuyer le renforcement de capacités au niveau régional et à soutenir l'intégration régionale. Des activités de formation pratique et des stages d'immersion seront augmentés au cours du Cycle V afin de renforcer davantage les capacités dans la sous-région tout en soutenant la mise en œuvre des réformes régionales, avec un accent particulier sur les directives de l'UEMOA et de la CEDEAO.

Il est possible de trouver des synergies entre le programme de travail du Centre et les objectifs de la Commission de l'UEMOA visant à favoriser une intégration économique étroite entre les Etats membres. Des leçons pourraient également être tirées de l'engagement de l'AFRITAC de l'Ouest 2

auprès de la CEDEAO qui est chargée de l'intégration régionale pour l'Afrique de l'Ouest francophone et anglophone. Dans le domaine de l'administration douanière, l'AFW renforcera sa collaboration avec la CEDEAO et l'UEMOA en se concentrant sur les codes douaniers et l'harmonisation des tarifs.

Les activités organisées au niveau régional viseront à créer des synergies entre les domaines d'intervention du Centre. Ceci sera réalisé à travers des séminaires en analyse et prévisions macroéconomiques qui aideront le Centre à traiter des questions transversales dans les domaines de gestion de dépenses, des statistiques macroéconomiques, de gestion de la dette et de la modélisation macroéconomique pour des institutions. En collaboration avec la Commission de l'UEMOA, la Commission Économique pour l'Afrique (CEA) et AFRISTAT, le Centre participera également aux séminaires méthodologiques sur les développements conjoncturels et les prévisions dans les pays membres. Les questions transversales seront aussi abordées à travers les cours organisés avec l'appui de l'Institut du FMI pour le développement des capacités (ICD), notamment le cours de Programmation et Politiques Financières et l'Institut de Formation du FMI pour l'Afrique (ATI). En plus de renforcer les capacités, ces activités viseront à encourager l'échange d'informations entre institutions dans les pays et à aider au développement des réseaux de praticiens.

Le Centre continuera à encourager la participation aux actions de formation par internet offertes par le FMI. Les cours offerts à travers le système de formation de masse sur internet (Massive Open Online Courses) ont contribué au renforcement de capacités pour un grand groupe de cadres qui s'est élargi au fil du temps, et ont été un supplément important aux autres activités de formation. L'AFRITAC de l'Ouest continuera à encourager la participation des cadres de ses pays membres en s'assurant que les informations sur les cours en Français qui s'ouvrent en ligne, sont rapidement diffusées aux institutions concernées.

J. GESTION DE LA DETTE

CONSIDERATIONS GENERALES ET OBJECTIFS STRATEGIQUES

Gérer la période de post covid-19 dans les pays membres de l'AFW sera un défi important pour les gestionnaires de la dette dans l'objectif de mobiliser les financements nécessaires, maîtriser le coût de la dette et maintenir des niveaux d'endettement soutenables. Ces objectifs nécessitent l'utilisation des outils modernes de gestion de la dette, la mise en place des bonnes pratiques de gestion de la dette et une meilleure coordination entre la politique d'endettement et les politiques budgétaire et monétaire. Des objectifs qui pourraient engendrer plus de demandes d'assistance technique à fournir aux pays membres durant la phase V.

La phase V consolidera les acquis des dernières années en matière de l'implémentation des meilleures pratiques de gestion de la dette. Les interventions porteront un accent particulier sur le développement du marché domestique de la dette pour: (i) diversifier les sources de financement interne notamment de maturités longues; (ii), le renforcement des dispositions juridiques et institutionnelles de gestion de la dette; (iii), l'amélioration de la mise en œuvre de la stratégie de la dette; (iv) une meilleure intégration entre la gestion de la dette et la gestion de la trésorerie; et (v) le soutien à l'amélioration de la transparence des opérations de la dette.

Durant la phase V, le programme de gestion de la dette se concentrera sur les objectifs stratégiques suivants :

- Soutenir la modernisation du cadre institutionnel de gestion de la dette publique notamment en Guinée-Bissau, Guinée et Mauritanie ;
- Appuyer la Guinée-Bissau et la Mauritanie dans la formulation de leurs SDMT et du PAF et continuer à appuyer les pays membres AFW dans l'amélioration de la qualité de la SDMT, sa mise en œuvre et son intégration avec la gestion de la trésorerie ;

- Soutenir les efforts de développement du marché régional des titres publics de l'UEMOA et des marchés de la dette intérieure en Guinée et en Mauritanie à travers des bonnes pratiques d'émission des titres publics, l'élargissement de la base d'investisseurs et le renforcement du marché secondaire ;
- Renforcer les capacités en matière d'analyse de viabilité de la dette en utilisant le cadre révisé de viabilité de la dette pour les pays à faible revenu (CVD-PFR) ;
- Améliorer la transparence de gestion de la dette, le Reporting de la dette et l'exhaustivité de la base de données de la dette (Mali et Guinée-Bissau) ;
- Renforcer les capacités des gestionnaires de la dette, y compris en matière de l'utilisation des financements innovants et financements verts ;

QUESTIONS EMERGENTES

Le contexte international actuel a engendré des implications importantes pour la gestion de la dette dans la région. L'élargissement des besoins de financement dans certains pays, la hausse des taux d'intérêt par les banques centrales nationales et étrangères et l'augmentation de la parité du dollar américain vis-à-vis de l'euro et les monnaies nationales, ont entraîné une augmentation de la dette, poussant certains pays à un risque élevé de surendettement. Alors que certains pays ont bénéficié des initiatives offertes pour réduire l'impact financier du covid-19 sur le budget de l'Etat grâce à des suspensions temporaires du remboursement de la dette telle que l'Initiative de suspension du service de la dette, le nouveau contexte international a mis en évidence qu'il y a plus à faire en gestion de la dette dans la région pour faire face à ces difficultés, y compris dans l'amélioration des dispositions institutionnelles et juridiques de gestion de la dette, dans le domaine de la stratégie de gestion de la dette et la diversification des sources de financement, la transparence de la dette et le renforcement des capacités des gestionnaires de la dette des pays membres.

En plus du contexte international difficile, les changements climatiques ainsi que les catastrophes naturelles continueront de peser sur les finances publiques. Le renforcement des connaissances et de l'expertise en matière des financements verts fournira aux pays membres des options de financement adaptées pour faire face à ces problèmes et risques inhérents.

RESULTATS ATTENDUS

Les résultats visés par objectif stratégique sont résumés ci-dessous :

- Renforcement des dispositions institutionnelles pour une gestion centralisée et intégrée de la dette et de la trésorerie : Soutenir la modernisation du cadre institutionnel de gestion de la dette publique en Guinée-Bissau par l'opérationnalisation de la direction générale de la dette récemment créée et l'organisation fonctionnelle en front, middle et back office du bureau de la dette en Guinée et en Mauritanie ;
- Amélioration de la capacité de formulation et de mise en œuvre de la stratégie de gestion de la dette : Appuyer la Guinée-Bissau et la Mauritanie dans la formulation d'une SDMT documentée et publiée et accompagnée de PAF et de calendrier annuel d'émission des titres conforme à la stratégie de gestion de la dette. Continuer à appuyer les pays membres AFW dans l'amélioration de la qualité de la SDMT, sa mise en œuvre et son intégration avec la gestion de la trésorerie.
- Développement du marché intérieur des titres publics : Soutenir les efforts de développement du marché des valeurs du Trésor en Guinée et en Mauritanie à travers la mise en œuvre des bonnes pratiques d'émission des titres publics, une stratégie efficace de communication avec le marché et l'élargissement de la base d'investisseurs ainsi que le renforcement du marché primaire et le développement du marché secondaire régional des titres publics de l'UEMOA.

- Encourager l'utilisation des financements innovants et financements verts et renforcer les capacités des gestionnaires de la dette dans ce domaine.
- Amélioration de la transparence dans la gestion des opérations de la dette : Améliorer et généraliser à l'ensemble des pays AFW les pratiques de reporting périodique de la dette et l'exhaustivité de la base de données de la dette (Mali et Guinée-Bissau) ;
- Renforcement des capacités en matière d'analyse de viabilité de la dette en utilisant le cadre révisé CVD-PFR ;

Section V- Gouvernance, opérations et gestion financière

A. GOUVERNANCE

Le fonctionnement de l'AFRITAC de l'Ouest est supervisé par un Comité d'Orientation composé des représentants des pays membres, des partenaires au développement, et du FMI. La Commission de l'UEMOA et AFRISTAT sont des membres observateurs. Le CO se réunit une fois l'an, et donne des orientations stratégiques au Centre, notamment à travers l'approbation de son programme de travail. Le CO fait également des commentaires sur la qualité de l'AT. Chaque pays membre assure la présidence du CO pour deux ans. Les opérations du Centre sont gérées par un directeur travaillant avec un groupe de CRs, et soutenu par une équipe administrative recrutée localement. Le directeur est recruté par le Département Afrique du FMI (AFR) en consultation avec les autres départements en charge de l'AT et ICD. Le directeur est responsable de la gestion des opérations du Centre, avec les orientations stratégiques du CO, et sous la supervision du FMI. Elle/Il rend compte à AFR et veille à ce que le travail du Centre corresponde à la stratégie globale du FMI en matière de renforcement de capacités. Le directeur est en contact permanent avec les membres du CO dans les pays, avec AFR, et avec les départements du FMI en charge de l'AT, afin d'identifier les grandes priorités stratégiques ainsi que tout nouveau développement par rapport à l'AT à fournir par le Centre. Outre sa contribution financière, le FMI offre le cadre directeur de gouvernance devant assurer que les prestations d'AT sont focalisées, ciblées et de bonne qualité. Les responsabilités conjuguées du Comité sur le renforcement de capacités, du département Afrique et des départements d'AT du FMI constituent un cadre de soutien institutionnel pour le renforcement de capacités sur le terrain. Toutes les activités de renforcement de capacités, qu'elles soient financées sur ressources internes ou externes, qu'elles soient réalisées par le Siège du FMI ou par les CRATs, bénéficient d'un soutien égal dans ce cadre.

B. OPERATIONS

Le programme de travail annuel de l'AFRITAC de l'Ouest est préparé en consultation avec les bénéficiaires de l'AT, dans le cadre du processus de définition des priorités de renforcement de capacités mis en place par le FMI. Il tient compte de la stratégie de réformes macroéconomiques de chaque pays membre. Les équipes pays du FMI, en coordination étroite avec les CRs du Centre, maintiennent un dialogue permanent avec les bénéficiaires de l'AT afin de s'accorder sur les besoins de renforcement de capacités ainsi que sur les priorités qui en découlent. L'élaboration du programme de travail annuel est également alignée sur le cycle budgétaire du FMI et sur les processus d'affectation des ressources afin d'assurer une prestation ponctuelle et prévisible en matière de renforcement de capacités. Comme d'autres CRATs, le Centre est conçu et opère de manière à garantir que l'AT du FMI réponde aux besoins des bénéficiaires et qu'elle soit soumise à l'obligation de rendre compte. Dans ce cadre, le Centre s'assure que l'AT fournie est compatible avec les normes de haute qualité que l'on attend de l'AT du FMI.

Révisée récemment, la politique du FMI en matière de partage des rapports d'AT contribuera à renforcer l'obligation de rendre compte et à faciliter la coordination. Dans le cadre de cette nouvelle politique, les rapports d'AT peuvent être communiqués aux membres du CO avec le consentement du bénéficiaire de l'AT sur une base de « non-objection », étant entendu que les rapports restent confidentiels. La décision de communiquer les rapports d'AT aux partenaires au développement qui ne font pas partie du CO est normalement prise au cas par cas, selon que le partenaire au développement concerné a un intérêt légitime pour le rapport d'AT visé, du fait par exemple de sa participation à des

activités connexes dans le pays en question, et tant qu'il signe un accord de confidentialité. Les pays membres sont aussi encouragés à publier les rapports d'AT finalisés.

Le Comité d'orientation de l'AFRITAC de l'Ouest constitue un autre cadre de responsabilisation. Les pays membres peuvent formuler immédiatement leurs réactions et leurs recommandations sur la prestation et l'utilité des activités d'AT du Centre. Tous les membres du CO reçoivent des informations qui leur permettent de guider le travail du Centre. De plus, les services du FMI sollicitent les contributions des pays bénéficiaires à divers stades de planification des opérations d'AT par AFR et par les départements d'AT. Le siège du FMI et les services de l'AFRITAC de l'Ouest veillent à préserver la qualité des conseils d'AT. Les départements d'AT choisissent et recrutent les CRs en consultation avec le directeur à partir d'un groupe d'experts confirmés. Le Siège du FMI appuie l'AFRITAC de l'Ouest en accordant un soutien logistique à ses services et à ses opérations. En combinant les recommandations des missions préalables de surveillance et de renforcement de capacités avec les besoins du pays, les départements d'AT examinent avec les CRs les objectifs et les résultats de chaque mission en vue d'assurer un déroulement adéquat de l'AT et d'en améliorer l'impact. Le travail des experts de court terme est revu et suivi par les conseillers résidents et/ ou les départements du FMI.

C. GESTION FINANCIERE

Pour le Cycle V, à l'instar des autres cycles, les contributions des partenaires au développement et des pays membres seront versées dans un sous-compte multipartenaire de l'AFRITAC de l'Ouest. Ce dernier est un compte cadre administré par le FMI pour le financement de certaines activités (SFA Instrument5). Ce sous-compte servira à encaisser et décaisser les contributions financières pour l'usage exclusif des activités de l'AFRITAC de l'Ouest. Toutes les ressources financières contenues dans ce sous-compte seront pour l'usage exclusif de l'AFRITAC de l'Ouest. Les engagements financiers pris par les pays membres et les partenaires au développement feront l'objet d'un Protocole d'Accord entre eux et le FMI.

Le Protocole d'Accord définira le but des contributions en relation avec ce Document Programme, sous réserve des termes et conditions régissant le sous-compte ainsi que le Cadre de l'Instrument SFA susmentionné. Le FMI gère le Fonds Fiduciaire conformément à sa réglementation financière et d'autres pratiques et procédures qui sont applicables. Il rendra compte des dépenses et des engagements du sous-compte de l'AFRITAC de l'Ouest par le biais d'une passerelle extérieure sécurisée. Le compte-rendu annuel de l'exécution du programme de travail et du budget annuel de l'AFRITAC de l'Ouest sera communiqué lors de chaque réunion du CO (Comité d'Orientation). Les dépenses seront indiquées sur une base réelle. Les opérations et les transactions effectuées par l'intermédiaire du sous-compte feront l'objet d'un audit au titre du Compte-cadre administré du FMI, et le rapport du cabinet d'audit externe sera posté sur le site internet du FMI dans le cadre de la diffusion de son rapport annuel.

Tableau 3. Budget de l'AFW pour la phase V (millions USD)

AFW Phase V Budget indicatif (en millions de Dollars U.S.) Description	Phase IV Budget	Phase V Budget Indicatif
Gestion des dépenses publiques	12.4	12.5
Administration douanière	4.9	5
Administration fiscale	6.3	9.6
Supervision et Régulation bancaires	3.9	5
Gestion de la dette publique	4	0
Statistiques du secteur réel	4.8	4.9
Statistiques de finances publiques	4.5	4.6
Macroéconomie	0	4.7
Gouvernance et Digitalisation	0	0.5
Projet de formation	1.1	1.1
Administration du projet (FIN)	1.7	2.2
Gouvernance (ICD)	0.6	0.2
Budget stratégique de réserve	1	1.1
Sous-Total	45.2	51.4
Gestion du fonds fiduciaire	3.2	3.6
Total (IMF 02)	48.4	55
Statistiques de finances publiques (IMF 01)	0	3.3
FMI	3.7	4.0
Pays hôte en nature	0.5	0.6
Grand Total	52.6	62.9

D. BESOINS EN RESSOURCES ET DURABILITE

Le volume global de la demande de renforcement des capacités devrait augmenter

considérablement dans la nouvelle phase, à mesure que les pays sortent de la pandémie. L'accent accru sur les EFC, le changement climatique, l'inclusion du genre, le renforcement de la gouvernance et la numérisation des services publics clés contribueront également à la demande de renforcement des capacités.

En conséquence, l'enveloppe budgétaire pour la phase V de l'AFW devrait provisoirement s'élever à environ 63 millions de dollars.

Cette enveloppe sera financée principalement par les partenaires extérieurs (50 millions de dollars US), mais aussi par le FMI (7,3 millions de dollars US) et les pays membres. (5 millions de dollars US). L'augmentation du financement couvrira le coût d'experts/conseillers supplémentaires, avec un accent particulier sur les EFC. En tant que pays hôte, la Côte d'Ivoire continuera à fournir un espace de bureau, évalué à 0,6 million de dollars US, en plus de sa contribution financière en tant que membre.

L'augmentation du budget permettra de répondre à la demande accrue des membres en permettant le recrutement de trois conseillers résidents supplémentaires, ce qui portera le nombre total de conseillers de 10 à 13. Les trois conseillers supplémentaires se concentreront sur les domaines suivants, avec un accent particulier sur les EFC :

- Statistiques de finances publiques ;
- Administration fiscale ;
- Cadrage macroéconomique pour la programmation financière, les prévisions et l'analyse des politiques.

E. ÉVALUATIONS

Une évaluation externe indépendante à mi-parcours de la phase V sera réalisée après trois ans.

L'évaluation portera sur la pertinence des conseils de l'AFW en matière de RC, sur l'efficacité et l'efficacité de la mise en œuvre du RC, sur son impact en termes d'atteinte des résultats et des objectifs visés et sur la durabilité des résultats du RC, en gardant à l'esprit la nature à long terme du renforcement des capacités. Plus important encore, l'évaluation formulera des recommandations ciblées, hiérarchisées, chiffrées et applicables qui alimenteront les discussions sur les opérations futures de l'AFW.

Annexe I. Plan d'action en réponse à l'évaluation à mi-parcours de la phase IV

Recommandation / Priorité	Réponse FMI	Actions	Commentaires	Période	Responsables
Renforcer la coordination avec l'UEMOA.	Accord	<p>Renforcer l'implication des institutions régionales dans l'assistance technique fournie par AFW, afin que les réformes clés ne soient pas menées individuellement par les pays, mais dans le cadre des priorités régionales pour renforcer la cohérence.</p> <p>Discuter avec l'UEMOA des capacités d'absorption des administrations bénéficiaires de l'AT, afin que les résultats puissent être atteints dans un délai relativement court, en particulier pour les "pays fragiles".</p>	<p>Besoin d'avoir plus de discussions entre les autorités de l'UEMOA et le FMI. Le Centre a de solides engagements de collaboration avec la Commission bancaire et l'AMF-UMOA, tous deux situés à Abidjan, et avec la BCEAO basée à Dakar qui supervise la réglementation et la supervision financières au niveau régional. Les efforts pourraient être intensifiés pour renforcer les relations avec la Commission de l'UEMOA au Burkina Faso. Il est possible de trouver des synergies entre le programme de travail du Centre et les objectifs de la Commission visant à favoriser une intégration économique étroite entre les États membres. Des leçons pourraient également être tirées de l'engagement de l'AFRITAC de l'Ouest 2 auprès de la CEDEAO qui est chargée de l'intégration régionale pour l'Afrique de l'Ouest francophone et anglophone. Un engagement plus étroit avec le Représentant Résident au Burkina Faso pourrait être de bon augure pour renforcer le rôle du renforcement des capacités lors des présentations sur les perspectives économiques régionales.</p> <p>Dans le domaine de l'administration douanière, AFW renforcera sa collaboration avec la CEDEAO et l'UEMOA en se concentrant sur les codes douaniers et l'harmonisation des tarifs.</p>	Phase V	ICD AFR AFW
Mieux définir les étapes remarquables ou jalons de la gestion axée sur les résultats et ajouter des indicateurs de performance.	Accord	<p>Les jalons correspondent parfois à des activités ou à des produits livrés par les experts plutôt qu'à des résultats intermédiaires à fournir par les bénéficiaires. Les livrables doivent être clairement dédiés au travail produit par le FMI, tandis que les indicateurs de résultats doivent définir ce que l'administration est censée produire. Les scores renseignés dans le système devraient également être systématiquement commentés. Le siège du FMI devrait introduire des indicateurs clés de performance supplémentaires, tels que les indicateurs d'activité et de production. Pour les indicateurs d'impact et de durabilité, il faudrait fournir des informations plus systématiques et</p>	<p>Le cadre de gouvernance RBM n'a été approuvé qu'en 2020 et est devenu opérationnel par la suite. Par conséquent, les comparaisons dans le temps peuvent ne pas être précises pour découvrir les tendances. ICD a clarifié la méthodologie de la gestion axée sur les résultats afin de mieux apprécier l'évaluation des objectifs, des résultats et des étapes. Le portail informatique CDMAP a pris en compte de nombreux aspects de la gestion axée sur les résultats, notamment une approche narrative des interventions, des résultats et des risques associés.</p>	En cours	ICD AFW

		plus complètes sur l'engagement politique et la capacité de l'administration à s'approprier le renforcement de capacités, ainsi que des commentaires explicatifs. Enfin, une personne ressource au centre devrait être dédiée à la définition des étapes et à la mise en œuvre des scores dans le système. Ceci ne devrait pas être la responsabilité des LTX, dont le rôle devrait se limiter à encoder leurs activités, produits et services fournis et à leur attribuer des scores, ainsi qu'à vérifier le statut des résultats (scores et commentaires) - dont la responsabilité de suivi pourrait être déléguée à un fonctionnaire de l'administration bénéficiaire. La personne ressource au sein de l'AFW dédiée à la gestion de la GAR devrait également superviser le codage des ressources financières (indicateurs d'entrée).			
Codifier et aligner le financement des ressources et les documents d'information sur les activités clés définies par AFW.	Accord	Au cours du cycle budgétaire, établir un "budget de programme", comme les rapports de mission. Il devrait être possible de lier systématiquement ces rapports aux jalons définis dans le RBM. Certaines de ces recommandations sont apparemment déjà mises en œuvre par le CDMAP, du moins en partie, mais le nouveau système RBM n'était pas opérationnel avant juillet 2021.	Au fur et à mesure que des améliorations seront apportées au niveau du CDMAP, il sera possible de lier systématiquement les termes de référence des missions aux différentes étapes de la gestion axée sur les résultats.	En cours	AFW STA FAD MCM
Améliorer la présentation des gazettes publiées sur le site web de l'AFW.	Accord	Ces lettres d'information sont très utiles pour le suivi des activités de l'AFW pendant son cycle budgétaire, et elles sont très appréciées par les autres bailleurs de fonds. Leur contenu pourrait néanmoins être amélioré, notamment en présentant les ressources utilisées pour les activités réalisées ou les résultats obtenus. Les gazettes s'apparenteraient ainsi davantage à des rapports de performance. La même recommandation s'applique aux rapports annuels de l'AFW.	En étroite collaboration avec le département de communication du FMI, ICD et le département Afrique, AFW améliorera les bulletins d'information en se concentrant sur les objectifs, les résultats, les défis et les ressources. Il est possible d'affiner la narration et d'améliorer le format pour favoriser l'accessibilité. Dans le même temps, le bulletin d'information devrait éviter de nommer et de dénoncer publiquement les personnes concernées.	En cours	AFR COM ICD AFW
Impliquer davantage les bénéficiaires dans le suivi de l'assistance technique fournie par l'AFW.	Accord partiel	Cela pourrait se faire en établissant des critères de sélection plus stricts pour inviter les participants aux ateliers, basés sur leur stabilité au sein de l'institution qu'ils représentent, leur degré de collaboration avec l'AFW, la pertinence de leurs analyses ou recommandations des séminaires précédents, etc. Il faut éviter une trop grande rotation du personnel, en ce qui concerne leur participation aux séminaires. Les séminaires pourraient également être utilisés pour suivre et discuter les résultats de l'AT fournie. Enfin, certaines personnes ressources	Les bénéficiaires de l'AT sont des parties prenantes, et ils sont consultés et associés à chaque étape de la prestation de l'AT, de la planification des activités avec le document de programme et le plan de travail annuel à la publication des rapports d'AT et à la mise en œuvre des recommandations. Il convient de noter que l'AFW n'a pas de pouvoir sur la sélection des participants au-delà des critères de pertinence et de compétence. Cela dit, la rotation du personnel est une question plus	En cours	AFW

		pourraient se voir confier la responsabilité d'assurer le suivi des performances des missions d'assistance technique de l'AFW du côté de l'administration.	large qui peut être une fonction de la force institutionnelle au fil du temps.		
Envisager d'organiser une réunion semestrielle du CO axée sur l'examen et le suivi du programme, en plus de la réunion annuelle.	Accord partiel	Un plus grand nombre de réunions du CO devrait également aider à répondre aux perceptions de l'insuffisance des discussions et du suivi des performances du programme de renforcement des capacités. Il est également recommandé d'approfondir les discussions sur les efforts de coordination de l'AT et l'échange d'informations sur l'impact et les résultats de l'AT. L'augmentation du nombre de réunions du CO permettrait d'aborder des questions transversales, qui sont également importantes, telles que le genre, l'inclusion financière, les États fragiles et le changement climatique. Il y aurait également plus d'espace pour partager les enseignements tirés des bonnes pratiques en Afrique de l'Ouest.	Avant la phase IV, deux CO se tenaient chaque année, mais le CO a décidé de n'avoir qu'une seule réunion par an en raison du coût des réunions et du temps nécessaire à la préparation de ces réunions par le personnel de l'AFW. Peu de centres convoquent une deuxième réunion du CO en raison des coûts logistiques. De plus, avec le report de la réunion annuelle du comité au mois de juin, la tenue d'une deuxième réunion en octobre/novembre n'apporte qu'un minimum d'informations supplémentaires étant donné la lenteur de l'exécution du plan de travail à ce moment-là (environ 30 %). Les bulletins d'information pourraient servir de moyen supplémentaire pour tenir le comité d'orientation informé. Si nécessaire, un deuxième CO pourrait être organisé pour aborder les questions émergentes, par exemple les lacunes en matière de financement. Une réunion pourrait se dérouler en mode hybride et l'autre en ligne.	En cours	ICD AFW
Pour chaque réforme majeure, effectuer des évaluations ex ante de l'appropriation locale et des capacités avant de s'engager dans des activités de renforcement des capacités.	Accord	Les évaluations de capacités peuvent mieux informer ex ante de ce qui peut être fait, compte tenu des capacités limitées en termes de compétences, du nombre d'agents locaux et des contraintes de politique économique qui peuvent empêcher la mise en œuvre des recommandations de l'AT. De même, une adhésion insuffisante au niveau de l'appropriation pourrait entraver les réformes nécessaires au succès de l'AT. Si l'analyse révèle que les conditions adéquates pour une mise en œuvre réussie n'existent pas, il est recommandé de concevoir et de mettre en œuvre un programme de travail visant à créer ces conditions. Alternativement, le financement de l'AT devrait être arrêté pour cette activité, jusqu'à ce que les conditions changent et que la question soit abordée avec les dirigeants du pays.	Ce qu'il faut, c'est une approche basée sur le risque pour le renforcement des capacités ex ante et pour surveiller les risques de mise en œuvre. Cela devrait faire partie de l'exposé du cadre RBM du CDMAP et des BTO, qui incluent systématiquement une évaluation des risques de mise en œuvre, et aiderait à identifier les mesures correctives. Il faut souligner que l'évaluation de la capacité d'absorption de l'AT par les autorités bénéficiaires est systématiquement prise en compte, même si elle pourrait être plus formalisée, dans la définition du programme de travail annuel, et que les objectifs de l'AT sont phasés.	Phase V	AFW
Étant donné que les missions virtuelles post-COVID-19 peuvent être bien menées, sans qu'il soit nécessaire d'éliminer totalement les missions en	Accord	Ils devraient également reprogrammer les économies réalisées chaque année pour les conditions post-COVID-19. Par ailleurs, lors de la réponse à des crises soudaines, une cartographie précise des besoins locaux doit	Le programme de travail de l'année fiscale 2023 est composé de 70% de missions en présentiel et 30% à distance. Ceci prend en compte la fragilité et les conflits dans plusieurs	En cours	AFW

<p>personne, les futurs programmes de travail annuels devraient définir des ratios de missions en personne/virtuelles par domaine de travail.</p>		<p>être faite : cette cartographie doit porter sur la gestion de la crise elle-même. Il est recommandé d'organiser des consultations spécifiques avec chaque bénéficiaire concerné, avant la restructuration du programme, afin de mieux saisir les besoins spécifiques du moment et les attentes des bénéficiaires et d'inclure ces besoins et attentes spécifiques dans la version adaptée du programme. Les budgets doivent être adaptés en conséquence.</p>	<p>pays membres (Burkina Faso et Mali par exemple).</p>		
---	--	---	---	--	--

Annexe II. Cadres logiques sectoriels pour la phase V

Objectif stratégique	Résultats attendus	Indicateurs	B E N	B F A	C I V	G I N	G N B	M L I	M R T	N E R	S E N	T G O	O R G	
Administration douanière														
Consolider les fonctions essentielles des administrations douanières	1. Renforcement des capacités d'évaluation en douane et de celles des agents de la surveillance en termes d'analyse de risque et de gestion du renseignement	L'efficacité de la lutte contre la fraude et la contrebande augmente.		•		•	•	•			•			
	2. Poursuite de la mise en place d'un système automatisé de gestion des risques	Le système de sélectivité des contrôles fondé sur les risques a réduit considérablement le nombre de contrôles physiques.							•					
	3. Rationalisation de la gestion et le contrôle des exonérations et régimes suspensifs	Le cadre réglementaire pour contrôler les régimes suspensifs et les exonérations est renforcé		•										
	4. Amélioration de la maîtrise des opérations de dédouanement des produits pétroliers	La traçabilité des marchandises et des actions douanières dans SYDONIA World est renforcée par un appui au marquage des produits pétroliers exonérés.						•						

		réformes est défini et suivi													
		3. Une série d'indicateurs de performance clés permet de mesurer l'avancée des réformes engagées	*	*	*	*	*	*		*	*	*			
	2. Le dispositif organisationnel en place soutient la mise en œuvre de la stratégie de réforme	1. Un cadre institutionnel de suivi des réformes est en place	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*			
		2. La structure organisationnelle mise en place est bâtie autour de lignes fonctionnelles claires et une segmentation des contribuables	*	*	*		*	*	*		*				
		3. La séparation des rôles et des responsabilités entre les services centraux et les services opérationnels est effective	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*			
	3. Les fonctions supports contribuent à l'efficacité de la stratégie et des réformes	1. La politique et les fonctions supports sont renforcées (infrastructures, finances, cadre légal, R&D, communication.)	*		*							*			
		2. Les stratégies et pratiques de GRH concourent à l'efficacité de l'administration	*		*							*			

		fiscale (TADAT 2019 DA2-7)															
		3. Les stratégies et systèmes de NTIC soutiennent les réformes de l'administration fiscale	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		
	4. La transparence et la redevabilité sont effectives et tendues par des audits externes et des contrôles internes	1. Les contrôles internes couvrant les fonctions fiscales de base et les dispositifs d'assurance de l'intégrité du personnel sont effectifs (TADAT 2015 DA9-25 et 2019 DA9-29)	*		*	*							*				
		2. Les performances opérationnelles et financières de l'administration fiscale sont publiées (TADAT 2015 DA9-28 et 2019 DA9-32)	*		*	*							*				
	5. Le pilotage des priorités institutionnelles se renforce grâce à une gestion des risques plus efficace	1. Les capacités d'identification, d'évaluation et de priorisation des risques de non-conformité fiscale se consolident (TADAT DA2-3)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
		2. Les capacités de maîtrise des risques de non-conformité fiscale sont renforcées grâce à un programme d'amélioration du	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	

		civisme fiscal (TADAT DA2-4)															
		3. Le suivi et l'évaluation des activités de maîtrise des risques de non-conformité fiscale progressent (TADAT DA2-5)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
		4. L'identification, l'évaluation et la maîtrise des risques institutionnels s'améliorent (TADAT DA2-6)	•		•									•			
Consolider les fonctions essentielles de l'administration fiscale (SDG 17.1)	1. L'intégrité du répertoire des contribuables est renforcée	1. L'exhaustivité, la fiabilité, l'informatisation et la centralisation dans une base de données unique des informations relatives aux contribuables, progressent (TADAT DA1-1)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
		2. La maîtrise du répertoire des contribuables, assurée par des contrôles réguliers de la complétude et de la fiabilité des informations qu'il contient, se renforce (TADAT DA1-2)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	2. Les initiatives de promotion du civisme fiscal sont renforcées	1. l'accès, l'actualisation et l'étendue de l'information offerte aux contribuables	•		•									•			

		est facilité et s'enrichit (TADAT 2015 DA3-7 et 2019 DA3-11)											
		2. Le niveau de perception par les contribuables de la qualité de service, mesurée périodiquement, s'améliore (TADAT 2015 DA3-9 et 2019 DA3-11)	*		*	*				*	*		
	3. La ponctualité des déclarations s'améliore	1. Le taux de déclaration à l'échéance s'améliore (TADAT 2015 DA4-10 et 2019 DA4-12)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
		2. Le suivi des obligations déclaratives se consolide (TADAT DA4-13)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	4. Le niveau des paiements à l'échéance s'améliore	1. Le taux de de paiement à l'échéance s'améliore (TADAT 2015 DA5-14 et 2019 DA5-17)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
		2. La gestion des remboursements de crédits se renforce (TADAT 2015 DA8-24 et 2019 DA828)	*	*	*	*		*		*	*	*	
		3. Le suivi des arriérés fiscaux s'améliore (TADAT 2015 DA5-15 et 2019 DA5-18)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	

		<p>renforcer les prévisions et l'analyse des politiques, ce qui sera mesuré par une augmentation de la note moyenne obtenue lors d'une enquête portant sur une série de questions macroéconomiques et de techniques de prévision. Le personnel concerné démontre sa capacité à utiliser de manière indépendante l'outil de projection macroéconomique (OPM) et d'autres modèles et outils analytiques auxiliaires. Le cadre analytique centré sur le OPM est utilisé pour produire des prévisions à moyen terme, des scénarios ainsi que des analyses de risques et de politiques. Rôles et responsabilités identifiés, rationalisés et clarifiés au sein de l'équipe centrale de prévision.</p>												
	<p>Au moins deux pays disposent d'un modèle de projection sur un</p>	<p>L'outil de projection macroéconomique (MPT) est développé sous la</p>	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		

	<p>horizon de moyen/long terme (supérieur à 5 ans) ou de type DSGE ;</p> <p>Au moins deux pays disposent d'un modèle macroéconomique de type DSGE ;</p> <p>Au moins deux pays disposent d'outils avancés d'analyse et de prévision conjoncturelles ;</p> <p>Les pays disposent pour les modèles développés de manuel de l'utilisateur et de guides méthodologiques appropriés</p>	<p>forme d'un modèle de projection trimestriel (MPT) de base.</p> <p>L'outil de projection macroéconomique (MPT) est développé sous la forme d'un modèle DSGE entièrement structurel.</p> <p>L'outil de projection macroéconomique (MPT) est développé sous la forme d'un outil de viabilité budgétaire/dette, par exemple l'outil dynamique de la dette publique (DDT).</p> <p>Un manuel d'utilisation sur le TPM et d'autres modèles et outils auxiliaires est préparé et mis à la disposition de tout le personnel.</p>										
	<p>Le processus décisionnel est bien structuré, rationalisé et documenté, et les rôles et responsabilités associés sont bien définis.</p>	<p>L'unité de modélisation est mise en place et devient seule responsable de l'exploitation de l'OPM.</p> <p>Une équipe de prévision est créée et institutionnalisée, avec l'unité de</p>			•		•	•				

		<p>modélisation au centre.</p> <p>Le coordinateur des prévisions assume la responsabilité officielle de coordonner et de diriger les activités de prévision.</p> <p>Le calendrier des prévisions est officiellement adopté et suivi</p>												
Politiques macroéconomiques et budgétaires														
Rendre les politiques fiscales et les cadres institutionnels associés compatibles avec les progrès vers la réalisation des ODD.	Les autorités ont une bonne compréhension du degré d'alignement des politiques budgétaires et des cadres institutionnels sur les ODD.	Les analyses diagnostiques et notes de cadrage ont produit une base de référence et des possibilités d'amélioration.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
	Les dépenses à moyen terme sont alignées sur les besoins de dépenses dans les domaines de la santé, de l'éducation et de certaines infrastructures (ODD 3, 4, 6, 7, 9).	<p>Accès à une eau potable sûre et abordable (ODD 6.1) et à un assainissement et une hygiène adéquats et équitables (ODD 6.2)</p> <p>Dépenses d'éducation, en pourcentage du PIB, pour l'accès universel à un enseignement primaire et</p>	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	

		<p>secondaire équitable et de qualité (ODD 4.1).</p> <p>Dépenses de santé, en pourcentage du PIB, pour assurer l'accès à des services de soins de santé essentiels de qualité et à des médicaments et vaccins essentiels sûrs, efficaces, de qualité et abordables (ODD 3.8).</p> <p>Densité des agents de santé (ODD 3.c.1)</p> <p>Proportion de la population ayant accès à l'électricité (SDG 7.1.1)</p> <p>Proportion de la population rurale ayant accès à une route praticable en toute saison (SDG 9.1.1)</p>																
Amélioration des politiques budgétaires et des cadres institutionnels pour faire face au changement climatique et à ses impacts (ODD 13)	Utilisation accrue de la politique budgétaire pour renforcer la résilience aux risques et aux catastrophes climatiques	<p>Un plan de dépenses complet et approprié est en place pour répondre aux besoins d'adaptation et de résilience.</p> <p>Une stratégie efficace de gestion des risques est élaborée</p>	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

		<p>Des plans crédibles pour répondre aux besoins visés au point 1, à partir de ressources nationales et autres, sont élaborés et mis en œuvre.</p> <p>Renforcement de la capacité nationale à élaborer et à mettre en œuvre une stratégie budgétaire pour faire face aux risques liés à l'évolution lente du climat et aux catastrophes.</p> <p>Les besoins budgétaires pour soutenir l'adaptation aux risques climatiques à évolution lente et aux risques de catastrophe sont évalués de manière réaliste.</p>											
	<p>Améliorer la politique budgétaire pour atténuer le changement climatique</p>	<p>L'efficacité des interventions budgétaires visant à soutenir les objectifs climatiques est régulièrement évaluée et communiquée.</p> <p>Renforcement de la coopération internationale en matière de</p>	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	

		<p>politiques fiscales d'atténuation.</p> <p>Des mesures de tarification des émissions de carbone et des externalités connexes sont adoptées ou renforcées afin de respecter au moins les normes des NDC.</p> <p>Les politiques budgétaires et de dépenses favorisent la transition vers des sources d'énergie plus vertes.</p>												
Politiques et cadre budgétaires renforcés	Des prévisions macroéconomiques et budgétaires mieux conçues et plus crédibles	<p>Multiplicateurs budgétaires estimés et utilisés dans les cadres macro-budgétaires</p> <p>Pourcentage d'écart entre les prévisions et les réalisations en matière de recettes, de dépenses et de déficit budgétaire (FTC2.1.3)</p> <p>Variation en pourcentage entre les prévisions et les réalisations des principales variables macroéconomiques (Score : FTC2.1.3)</p>	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		
	Des relations intergouvernemental	Calcul et divulgation de l'écart vertical entre les différents			•	•	•		•		•			

	es plus efficaces et plus transparentes	niveaux de gouvernement Divulgence des transferts entre les différents niveaux de gouvernement												
	Les règles budgétaires sont adoptées ou améliorées	Variation en points de pourcentage du PIB des résultats ex ante et ex post par rapport aux règles budgétaires (score record : FTC2.3.1) Publication de règles budgétaires claires et observables dans un cadre juridique approprié (Record Score : FTC2.3.1) Rapport sur les règles budgétaires (Note : FTC2.3.1)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Renforcement de l'identification, du suivi et de la gestion des risques budgétaires	Analyse et publication des risques pour les prévisions budgétaires et la viabilité budgétaire globale	Publication d'une analyse de sensibilité macro-budgétaire ou de scénarios alternatifs (Indicateurs : FTC3.1.1, PEFA 14.3, OBI 15)				•	•	•	•	•			•	•
	L'analyse, la publication et la surveillance des risques budgétaires des sociétés	Exhaustivité et rapidité du suivi et de la notification des risques budgétaires de l'entreprise publique	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	

	publiques sont renforcés	(Indicateur : PEFA PI-10.1, FTC 3.3.2, PIMA 3.c) Divulgence des activités quasi-budgétaires des entreprises publiques (Indicateur : OBI 38)											
	L'analyse, la publication et la gestion des autres risques budgétaires spécifiques sont plus complètes	Analyse, divulgation et gestion des risques environnementaux (Indicateurs : FTC3.2.7) Analyse, divulgation et gestion de l'exposition du secteur financier (Indicateurs : FTC3.2.5) Analyse, divulgation et gestion des risques budgétaires liés aux actifs et passifs publics (Indicateurs : FTC3.2.2) Analyse, divulgation et gestion des risques budgétaires spécifiques (Indicateurs : FTC3.1.2) Analyse, divulgation et gestion des garanties (Indicateur : FTC3.2.3)	•	•	•	•	•	•	•	•	•		

		<p>Divulgence et gestion des passifs éventuels et autres risques (Indicateurs : PEFA PI-10.3, OBI 42)</p> <p>Évaluation, divulgation et gestion des ressources naturelles (Indicateurs : FTC3.2.6)</p>													
	<p>La coordination budgétaire et la surveillance centrale des risques des administrations infranationales sont renforcées.</p>	<p>Exhaustivité et rapidité du suivi et du signalement des risques budgétaires des administrations infranationales (Indicateur : PEFA PI-10.2, FTC 3.3.1, PIMA 3.c)</p>	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	<p>Les coûts et les risques fiscaux découlant des opérations de PPP sont gérés et maîtrisés.</p>	<p>Analyse, divulgation et gestion des partenariats public-privé (Indicateur : FTC3.2.4)</p> <p>Évaluation régulière de l'impact fiscal des grands projets de PPP (Indicateur : PIMA3.c)</p>	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Gestion des dépenses publiques (Budget)															

		des opérations de l'administration centrale en dehors des rapports financiers (Indicateur : PEFA PI-6) Part des recettes, des dépenses et du financement des entités de l'administration centrale présentée sur une base brute (unité budgétaire) (Indicateur : FTC2.1.1).																
	Des cadres macro-budgétaire à moyen terme plus crédibles soutiennent la préparation du budget	Adoption et communication d'objectifs de politique budgétaire clairs et mesurables (Indicateur : PEFA PI-15, CTF 2.3.1) Variation en pourcentage entre les résultats des dépenses globales et le budget approuvé (Indicateur : PEFA PI-1) Variation en pourcentage entre les prévisions et les réalisations des principales variables macroéconomiques. (Indicateur : PEFA PI-14)		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*				

		<p>Variation en pourcentage entre le résultat des recettes et le budget approuvé (Indicateur : PEFA PI-3)</p> <p>Présentation et explication des prévisions macroéconomiques et budgétaires à moyen terme (Indicateur : PEFA PI-14, FTC 2.1.2)</p>													
	Les informations sur les ressources et la performance par programme sont incluses dans la documentation budgétaire	Disponibilité des informations sur la performance des services publics (Record Score : PEFA PI-8, FTC 2.3.2)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	La planification et la budgétisation des investissements publics plus crédibles	Inclusion des projections a moyen terme des investissements dans le budget (Record Score : PEFA PI-11.3, FTC 2.1.4, PIMA 1 to 5)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Exécution et contrôle budgétaire améliorés	Le suivi et le contrôle de l'exécution budgétaire renforcés	Effectivité de contrôle interne des dépenses non salariales (Record Score : PEFA PI-25)	*	*	*			*				*	*		
Gestion des investissements publics améliorée	Des couts et des risques budgétaires liés aux opérations	Evaluations régulières des impacts budgétaires des grands projets	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		

	des PPP gérés et maîtrisés	PPP (Record Score : PIMA3.c) ; Les opérations des grands projets PPP intégrés dans le cadre des dépenses à moyen terme et dans l'analyse de viabilité de la dette ;												
	Planification des investissements publics est renforcée pour assurer leur soutenabilité	Planification à moyen terme des investissements publics prend en compte la soutenabilité budgétaire (Record Score : PIMA1) ; Les projets d'investissement public proposés sont soumis à une évaluation systématique (Record Score : PIMA4)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
	Les dépenses d'investissement public sont affectées aux secteurs et projets appropriés	Les projets d'investissement sont protégés durant l'exécution du budget (Record Score : PIMA8) ; Les projections à moyen terme des dépenses en capital sont basées sur les coût intégral (Record Score : PIMA6) ;	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	

		Il existe des institutions et procédures existant qui guident la sélection des projets (Record Score : PIMA10)																		
	Exécution des investissements publics est améliorée pour apporter les actifs publics productifs et durables	Les projets d'investissement sont-ils bien gérés et contrôlés durant la phase d'exécution (Record Score : PIMA14) ; L'exécution de l'ensemble du portefeuille d'investissements publics fait l'objet d'un suivi adéquat (Record Score : PIMA13)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Gestion des dépenses publiques (Trésor)																				
L'intégration du cadre de gestion actif-passif est améliorée	Les prévisions de flux de trésorerie des unités du gouvernement central sont davantage affinées et précises	1. Les prévisions de flux de trésorerie sont affinées et régulières et leur suivi est organisé (PEFA PI-21.2) 2. Efficacité et régularité des prévisions de flux de trésorerie et gestion du solde de trésorerie (DEMPA DPI 11)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	Les recettes et les dépenses publiques sont déposées et exécutées dans le	1. Régularité des transferts des recettes recouvrées au compte du	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

	compte unique du Trésor.	Trésor (PEFA PI-20.2) 2. Ampleur de la consolidation des soldes de trésorerie par le Trésor (PEFA PI-21.1)													
La couverture et la qualité du reporting budgétaire et comptable sont améliorées	L'exhaustivité, la régularité et la qualité des rapports d'exécution budgétaire et comptables sont améliorées	1. Ampleur de l'intégrité des données financières (PEFA PI-27) 2. Exhaustivité, qualité et régularité des rapports d'exécution du budget en cours d'exercice (PEFA PI-28) 3. Exhaustivité, régularité et qualité des rapports financiers annuels (PEFA PI-29)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Statistiques du secteur réel															
Objectif stratégique	Résultats attendus	Indicateurs	B E N	B F A	C I V	G I N	G N B	M L I	M R T	N E R	S E N	T G O	O R G		
Renforcer la compilation et la diffusion d'indicateurs d'activité économique à haute fréquence	Un nouvel ensemble de données a été compilé et diffusé en l'interne et/ou au public	Élaboration et diffusion d'un nouveau millésime d'indice de la production industrielle							•						
Renforcer la compilation et la diffusion des	Un nouvel ensemble de données a été	Élaboration et diffusion d'une nouvelle version	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•			

jour complètes et changement de base	en l'interne et/ou au public	trimestrielles du PIB à prix constants																		
Renforcer la compilation et la diffusion des CNA - Mises à jour complètes et changement de base	Un nouvel ensemble de données a été compilé et diffusé en l'interne et/ou au public	Élaboration et publication d'un nouveau millésime des dépenses trimestrielles du PIB aux prix courants	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Renforcer la compilation et la diffusion des CNA - Mises à jour complètes et changement de base	Un nouvel ensemble de données a été compilé et diffusé en l'interne et/ou au public	Élaboration et publication d'un nouveau millésime de tableaux des ressources et des emplois	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Renforcer la compilation et la diffusion des comptes du secteur institutionnel	Les autorités ont une compréhension de base de l'état actuel de la compilation et de la diffusion des comptes du secteur institutionnel et des possibilités de renforcer ces capacités	La mission de diagnostic ou de cadrage a produit des données de référence et des possibilités d'amélioration				•														
Renforcer la compilation et la diffusion des indicateurs à haute fréquence de l'activité économique	Amélioration de la périodicité, de l'actualité et de la cohérence des données	Les statistiques des comptes nationaux sont cohérentes et ont été rapprochées des statistiques du secteur extérieur	•			•														

Renforcer la compilation et la diffusion des comptes nationaux de production, des revenus et des dépenses	Amélioration de la périodicité, de l'actualité et de la cohérence des données	Les statistiques des comptes nationaux sont compilées et diffusées à une fréquence compatible avec l'adhésion du pays à la norme de données du FMI	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Renforcer la compilation et la diffusion des comptes du secteur institutionnel	Amélioration de l'accessibilité des données et des métadonnées	Des sources et des méthodes suffisantes pour appuyer l'analyse des données ont été élaborées et sont à la disposition des utilisateurs													
Renforcer la compilation et la diffusion des CNA - Mises à jour complètes et changement de base	Amélioration de l'accessibilité des données et des métadonnées	Documentation pertinente mise à disposition en format numérique	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Renforcer l'établissement et la diffusion des comptes nationaux de production, des revenus et dépenses	Amélioration de l'accessibilité des données et des métadonnées	Les rapports de révision sont compilés, publiés et disponibles en format numérique	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Renforcer la compilation et la	La base méthodologique	De nouveaux repères ont été	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

diffusion des CNA - Mises à jour complètes et changement de base	des statistiques suit les normes, directives ou bonnes pratiques internationalement acceptées.	mis au point alignés sur les normes statistiques internationales et utilisant les données sources les plus récentes disponibles																
Renforcer la compilation et la diffusion des CNA - Mises à jour complètes et changement de base	Les techniques statistiques sont solides	Les ajustements (pour le sous-dénombrement, les déclarations erronées, les différences de définition ou conceptuelles, le rapprochement de deux ou trois mesures du PIB, l'équilibrage des estimations au niveau des produits, etc.) apportés aux sources de données sont explicites, transparents et bien documentés	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Statistiques de finances publiques																		
Objectif stratégique	Résultats attendus	Indicateurs	B E N	B F A	C I V	G I N	G N B	M L I	M R T	N E R	S E N	T E N	G O					
Renforcer la compilation et la diffusion de statistiques	Conditions juridiques/institutionnelles propices à la compilation et	La responsabilité institutionnelle de la collecte, du				•			•				•					

<p>macroéconomiques et financières pour la prise de décision conformément aux normes statistiques internationalement reconnues, notamment en développant l'infrastructure statistique, les données sources, la facilité d'utilisation et/ou les métadonnées.</p>	<p>à la diffusion de statistiques macro et finales et au contrôle de leur pertinence/ praticité ; processus d'assurance qualité en place ; intégrité/transparence/pratiques éthiques conformes aux normes statistiques ; leadership/planification stratégique en place.</p>	<p>traitement et de la diffusion de ces statistiques est clairement spécifiée et le partage des données et la coordination entre les organismes producteurs de données sont adéquats. Aider les 3 pays restants à créer des comités SFP et améliorer le fonctionnement des comités existants pour la collecte et la compilation des SFP.</p>											
<p>Renforcer la compilation et la diffusion des statistiques sur les finances publiques (SFP)</p>	<p>Les données sont compilées et diffusées en utilisant la sectorisation du MSFP 2014.</p>	<p>Les SFP sont compilés pour les administrations publiques (ou secteur public) et leurs sous-secteurs. Les SFP sont compilés pour les fonds de sécurité sociale.</p>	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	

		<p>Les SFP sont compilés pour les unités extra-budgétaires.</p> <p>Les SFP sont compilés pour les administrations locales.</p> <p>Les SFP sont compilées pour les entreprises d'État.</p> <p>Les SFP sont élaborées pour les administrations publiques.</p> <p>Les SFP sont compilés pour le secteur public</p>													
	<p>La capacité du personnel a été renforcée par la formation, notamment en ce qui concerne l'élaboration des données sources, les méthodes de compilation et la diffusion:</p> <p>Le nombre d'employés formés pour</p>	<p>Le nombre de personnes formées à l'établissement et/ou à la diffusion de ces statistiques est suffisant pour la fin avril 2025.</p> <p>Former les producteurs de</p>				•	•	•	•	•			•		

	compiler et diffuser ces statistiques est adéquat.	données primaires.																
	<p>Les données sont compilées et diffusées en utilisant la sectorisation du MSFP 2014.</p> <p>Les transactions de produits et de charges par classification économique sont classées conformément aux lignes directrices GFSM 2014.</p> <p>Les transactions relatives aux actifs et aux passifs financiers sont classées conformément aux lignes directrices GFSM 2014.</p>	<p>La classification économique des transactions de revenus et de dépenses suit les lignes directrices GFSM 2014.</p> <p>La classification des transactions relatives aux actifs et aux passifs financiers suit les lignes directrices GFSM 2014.</p> <p>Intégration des opérations non monétaires dans les statistiques de finances publiques, en particulier dans le TOFE</p>	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

	[[Classification des dépenses par fonction des administrations publiques (COFOG)].	Les opérations de dépenses fonctionnelles sont classées conformément aux lignes directrices GFSM 2014.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
	Stock	La classification des stocks d'actifs et de passifs suit les lignes directrices GFSM 2014 pour les administrations publiques et leurs sous-secteurs.	•			•	•	•	•	•			•	
	Élargir la couverture de la dette au secteur public	La couverture de l'état de la dette du secteur public est étendue.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
Supervision bancaire														
Objectif stratégique	Résultats attendus	Indicateurs	B E N	B F I	C I V	G I N	G N B	M L I	M T Y	N E R	S E N	T E O	O R G	
1. Renforcer le cadre réglementaire et de supervision	1. La réglementation bancaire relative à la gestion des risques, la gouvernance et la supervision sur	1. Le cadre réglementaire en vigueur est évalué et les écarts avec les standards internationaux sont identifiés.				•			•					•

	base consolidée est renforcée	2. Les réglementations relatives à la gestion des risques, la gouvernance et aux exigences au titre des piliers 1 et 2 de Bâle II/III sont publiées ou mises à jour.				•				•				•
	2. Le cadre légal et réglementaire confère aux superviseurs des pouvoirs adéquats pour prendre les mesures correctrices nécessaires.	1. Le cadre réglementaire et est adapté afin que les superviseurs disposent des pouvoirs et outils adéquats.			•					•				
		2. Les problèmes rencontrés par les banques sont identifiés à temps, et traités			•					•				•
	3. Le niveau des fonds propres des banques reflète leur profil de risque.	1. Les banques évaluent régulièrement en interne leur besoin en fonds propres au regard de leur profil de risque et de leur modèle d'affaires et transmettent des rapports aux superviseurs concernant cette évaluation interne des besoins en fonds propres.			•					•				•
		2. Les superviseurs évaluent les rapports des banques concernant			•					•				•

		leur évaluation interne des besoins en fonds propres.																	
		3. Les superviseurs imposent des charges en capital additionnelles pour tenir compte des profils de risque différents des banques et de leur capacité à gérer leurs risques.				•						•							•
4. La réglementation relative à la liquidité est renforcée afin que les banques disposent d'actifs liquides leur permettant de résister à des chocs ou des crises et de ressources stables pour financer leurs emplois longs		1. Des réglementations sont édictées portant sur la liquidité de court terme et le financement stable.				•						•							
		2. Les banques mesurent leur liquidité de court terme au moyen du LCR.				•													
		3. Les banques mesurent leur liquidité de long terme au moyen du NSFR (Net Stable Funding Ratio).				•						•							
5. La structure institutionnelle et les procédures opérationnelles sont renforcées pour mettre en œuvre la supervision basée sur les risques		1. Le niveau des effectifs nécessaires est évalué et rehaussé/				•						•							
		2. Les processus et méthodologies de supervision basée sur les risques sont en place.				•						•							•

	6. Les évaluations prospectives des risques des banques sont renforcées.	1. Des matrices d'évaluation des risques inhérents et de la gestion des risques et du contrôle interne des banques sont développées qui intègrent une approche prospective.				•					•				
		2. Des systèmes d'alerte précoce sont mis en œuvre et les risques sont détectés suffisamment tôt.				•						•		•	
		3. Des modèles de tests de résistance sont développés et les risques des banques sont évalués en situation de tension.				•						•			•
	7. Les compétences des superviseurs leur permettent de mettre en œuvre la supervision basée sur les risques ainsi que les autres processus de supervision.	1. Les superviseurs sont formés à la supervision basée sur les risques ainsi qu'aux autres processus de supervision.				•						•			•
		2. Les rapports produits par les superviseurs mettent l'accent sur les principaux risques de chaque banque, de chaque groupe bancaire et du système bancaire et ils				•						•			•

		comportent des recommandations adéquates.																	
2. Le cadre réglementaire et de supervision applicable à la cybersécurité est renforcé.	1. Un cadre réglementaire relatif à la cybersécurité des banques est en place	1. Un cadre prudentiel pour la gestion du risque de cybersécurité, sa gouvernance et les contrôles internes associés est en place/																	
	2. Les superviseurs ont les compétences nécessaires pour superviser effectivement les risques de cybersécurité.	1. Les superviseurs sont adéquatement formés à l'examen des risques de cybersécurité.																	
		2. La supervision du risque de cybersécurité couvre les établissements assujettis de manière appropriée et selon une approche basée sur les risques.																	
3. Le cadre réglementaire et de supervision des entreprises d'investissement et des sociétés de gestion est renforcé.	1. Les processus de supervision sur pièces sont renforcés.	1. Le cadre et les processus de supervision sur pièces sont mis à jour.																	
	2. Les processus de supervision sur place sont renforcés.	1. Le cadre et les processus de supervision sur place sont mis à jour.																	
4. Le cadre réglementaire et de supervision des opérations de	1. Un plan d'action décrit les étapes clés pour mettre en place un cadre	1. Un plan d'action est développé pour la mise en œuvre d'un cadre																	

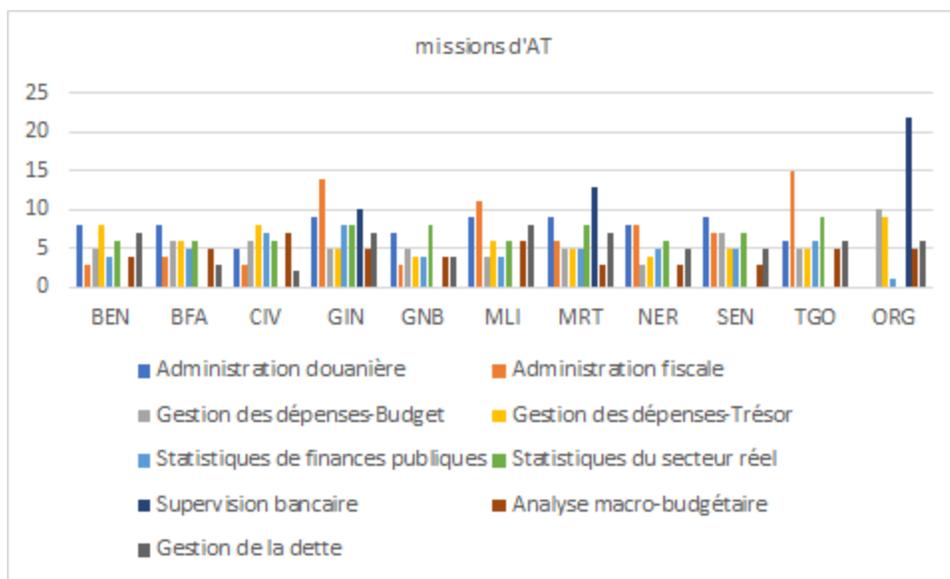
Objectif stratégique	Résultats attendus	Indicateurs	B	B	C	G	G	M	M	N	S	T	O
			E	F	I	I	N	L	R	E	E	G	R
			N	A	V	N	B	I	T	R	N	O	G
1. Établir une structure institutionnelle efficace et un cadre juridique approprié pour la gestion de la dette	1. Amélioration de la structure institutionnelle de gestion de la dette	1. L'entité de gestion de la dette est organisée sur une base front-middle-back office.				.		.					
		2. L'entité de gestion de la dette assure une coordination efficace avec les autres institutions.					
	2. Le cadre juridique fournit un cadre efficace pour la gestion de la dette.	1. Le cadre juridique de la dette s'aligne sur les meilleures pratiques en matière de gestion de la dette.				.		.	.				
2. Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de gestion de la dette à moyen terme (SDMT)	1. Formuler et mettre en œuvre une stratégie de gestion de la dette à moyen terme (MTDS)	1. Une SDMT est développée et publiée				.	.		.				
	2. Améliorer la qualité de la SDMT et sa mise en œuvre à travers un PAF mieux intégré à la SDMT.	1. Un PAF est développé, approuvé par l'autorité compétente et annexé à la SDMT							

		2. Un calendrier d'adjudication périodique des bons et des obligations est publié selon une périodicité convenue.				•				•				
	3. Assurer une meilleure intégration entre la gestion de la dette et la gestion de la trésorerie	1. Les dispositions institutionnelles ou/et les mécanismes de coordination sont adaptés pour faciliter une intégration efficace de la trésorerie et de la dette.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
		2. Le calendrier d'émission des titres publics reflète une meilleure intégration entre dette et trésorerie.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
3. Développer l'infrastructure et la capacité du marché intérieur de la dette pour un	1. Un marché primaire efficace, avec des émissions basées sur le marché.	1. Des adjudications régulières sont organisées pour l'émission de la dette.				•				•				

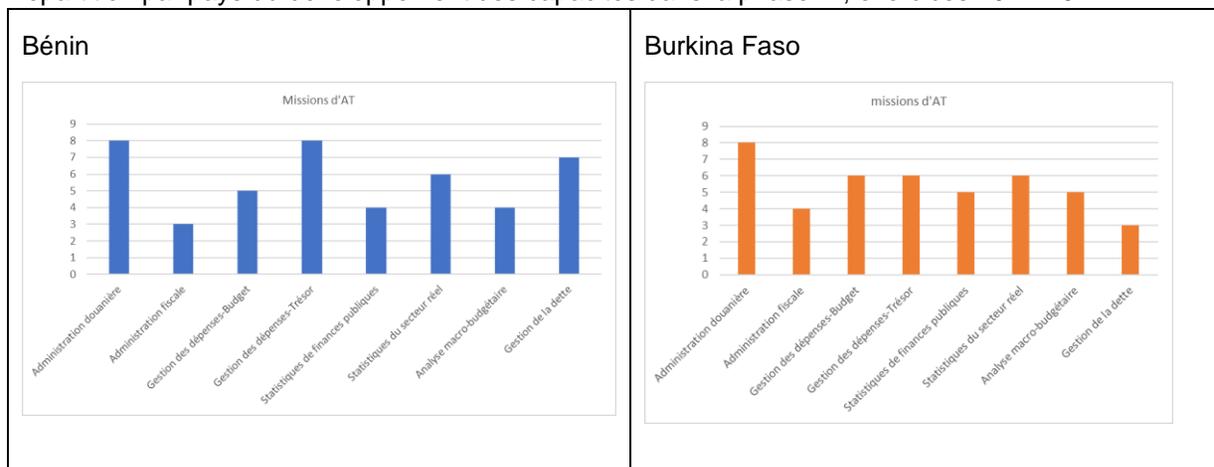
	1. Le reporting de la dette est effectué régulièrement au public et aux autorités compétentes.	1. Publication régulière d'un bulletin de la dette couvrant la dette de l'administration centrale et la dette garantie. 2. Publication régulière du rapport annuel sur la gestion de la dette.				•	•	•	•	•				
5. Développer et renforcer la capacité des autorités à mener des analyses de viabilité de la dette.	1. Une meilleure connaissance du cadre et de outils d'analyse de viabilité de la dette CVD-PFR.	1. Des analyses de viabilité de la dette sont réalisées de manière autonome	•	•	•	•	•	•	•	•	•			

Graphiques

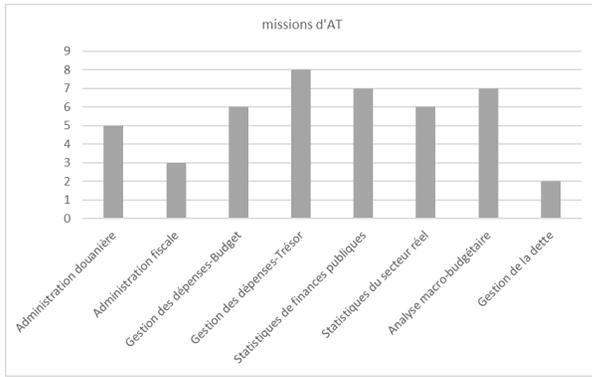
Le développement des capacités en phase IV



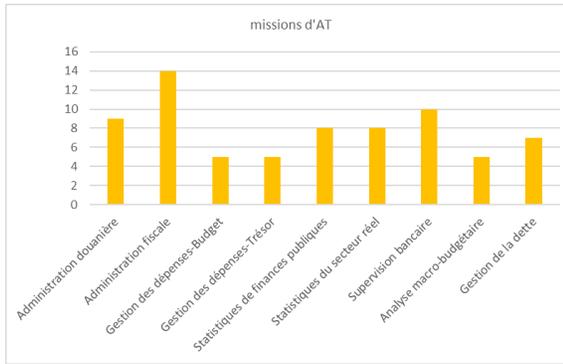
Répartition par pays du développement des capacités dans la phase IV, exercices 2017-2022



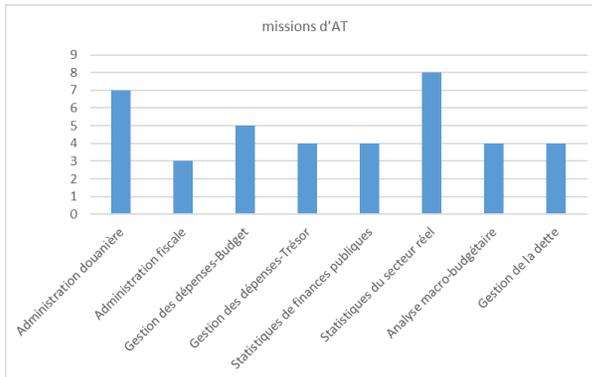
Cote d'Ivoire



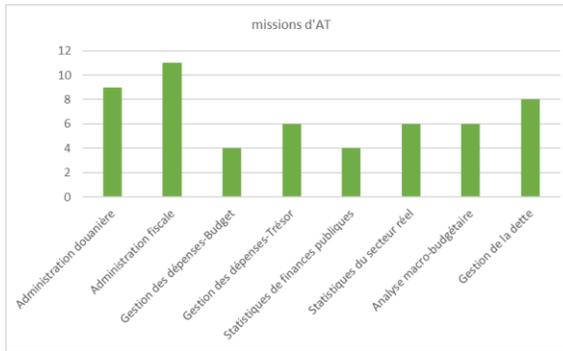
Guinée



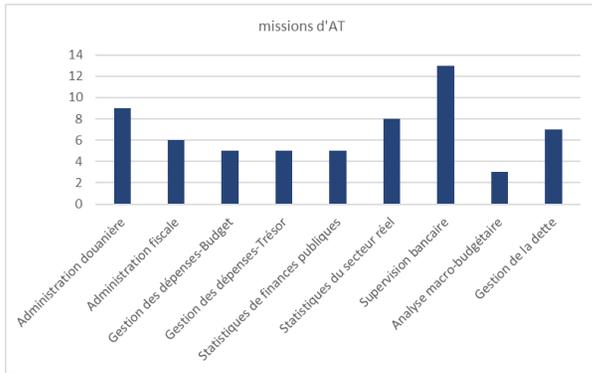
Guinée-Bissau



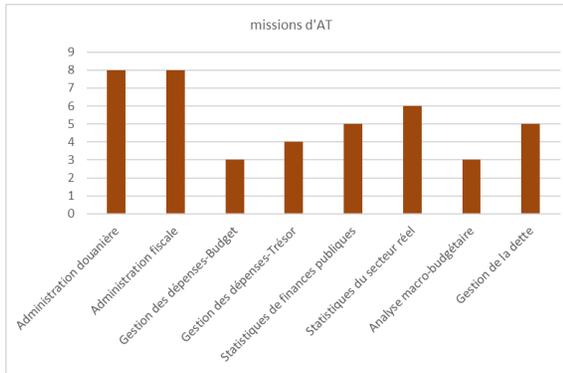
Mali



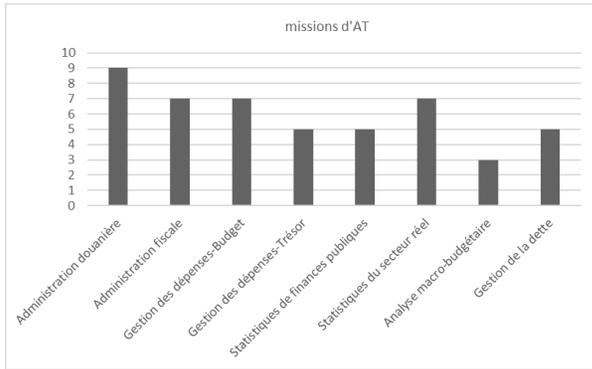
Mauritanie



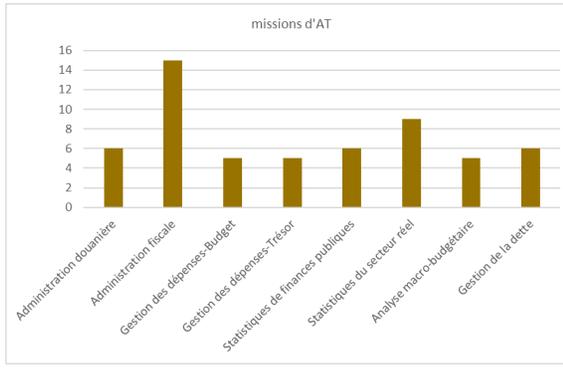
Niger



Sénégal



Togo



Organisations régionales

