



**AFRITAC de l'Ouest**  
FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL  
Abidjan, Côte d'Ivoire



# RAPPORT ANNUEL DE L'ANNEE FISCALE 2020

## Juillet 2020



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



# TABLES DES MATIERES

Liste des abreviations et sigles.....	3
Mot de M. Mamadi Camara, President du Comite d'orientation de l'AFRITAC de l'Ouest.....	5
Mot du Coordonnateur .....	6
I. Decisions prises par le Comite d'orientation de l'AFRITAC de l'Ouest.....	10
II. Incidence de la Covid-19 sur le programme d'activites du Centre.....	11
III. Execution du programme de travail de l'AF 2020 et programme de travail de l'AF 2021 .....	13
A. Exécution du programme de travail de l'AF 2020 .....	13
Bénin.....	13
Burkina Faso.....	16
Côte d'Ivoire.....	19
Guinée .....	21
Guinée-Bissau .....	25
Mali .....	27
Mauritanie .....	28
Niger .....	32
Sénégal.....	35
Togo.....	38
Conseil régional de l'Épargne publique et des Marchés financiers (CREPMF) .....	41
BCEAO et Secrétariat général de la Commission bancaire de l'UMOA (SGCBU).....	41
Commission de l'UEMOA.....	42
B. Programme de travail de l'AF 2021.....	43
Administration douaniere.....	44
Administration fiscale.....	45
Gestion des depenses publiques – aspect budget .....	47
Gestion des depenses publiques – aspect comptabilite et tresor.....	48
Statistiques de finances publiques .....	49
Statistiques du secteur reel .....	51
Dette et developpement des marches financiers.....	52
Supervision bancaire .....	53
Analyse macroeconomique et budgetaire.....	54
IV. Execution du budget 2019-20 et projection 2020-21 (en Dollars Etats-Unis au 30 avril 2020) ....	55
V. Etat des contributions financieres pour le Cycle IV au 30 avril 2020.....	56

# LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES

<b>AE</b>	Autorisations d'engagement
<b>AF</b>	Année fiscale
<b>AFRITAC</b>	Centre régional d'assistance technique du FMI pour l'Afrique
<b>AFW</b>	AFRITAC de l'Ouest
<b>AT</b>	Assistance technique
<b>AUT</b>	Agence UMOA-titres
<b>BAD</b>	Banque africaine de développement
<b>BCEAO</b>	Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
<b>BCRG</b>	Banque centrale de République de Guinée
<b>CAD</b>	Contrôle après dédouanement
<b>CBMT/CDMT</b>	Cadre budgétaire à moyen terme / Cadre de dépense à moyen terme
<b>CD-PORT</b>	<i>Capacity Development-Projects, Outputs, and Results Tracking</i>
<b>CE</b>	Crédits d'engagement
<b>CNT</b>	Comptes nationaux trimestriels
<b>CP</b>	Crédits de paiement
<b>CREPMF</b>	Conseil régional de l'épargne publique et des marchés financiers
<b>CTCCMB</b>	Comité technique conjoint de cadrage macroéconomique et budgétaire
<b>CUT</b>	Compte unique du Trésor
<b>COVID 19</b>	Maladie a virus de Corona 2019
<b>DAF</b>	Direction des Affaires financières
<b>DGB</b>	Direction générale du Budget
<b>DGBF</b>	Direction générale du Budget et des Finances
<b>DGCI</b>	Direction générale des Contributions et des Impôts
<b>DGD</b>	Direction générale des Douanes
<b>DGDP</b>	Direction générale de la Dette publique
<b>DGE/DGEP</b>	Direction générale de l'Économie et de la Planification
<b>DGI</b>	Direction générale des Impôts
<b>DGID</b>	Direction générale des Impôts et des Domaines
<b>DGPEE</b>	Direction générale des Prévisions et des Études économiques
<b>DGT/DGTCP</b>	Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique
<b>DNB</b>	Direction nationale du Budget
<b>DNEEP</b>	Direction nationale des Etudes économiques et Prévisions
<b>DPAE</b>	Direction de la Prévision et de l'Analyse économiques
<b>DPEE</b>	Direction de la Prévision et des Etudes économiques
<b>DPB</b>	Direction de la Programmation budgétaire
<b>DPBEP</b>	Direction de Programmation budgétaire et économique pluriannuelle
<b>DPIB</b>	Direction de la Programmation des investissements publics
<b>DPPD</b>	Documents de programmation pluriannuelle des dépenses
<b>DPPSE</b>	Direction des Prévisions, des Politiques et des Statistiques économiques
<b>DRAR</b>	Direction chargée du Renseignement et de l'Analyse de risque
<b>ECENE</b>	Enquête sur le commerce extérieur non enregistré
<b>FAD</b>	Département des Finances publiques du FMI
<b>FEC</b>	Facilité élargie de crédit
<b>FMI</b>	Fonds monétaire international

<b>GIP</b>	Gestion des investissements publics
<b>GIZ</b>	Coopération technique allemande
<b>ICD</b>	Institut pour le développement des capacités du FMI
<b>INS/ INSTAT</b>	Institut national de la statistique
<b>INSEED</b>	Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques
<b>MSFP</b>	Manuel de statistiques de finances publiques
<b>MTDS/SDMT</b>	Stratégie de la dette à moyen terme
<b>NIF</b>	Numéro d'identification fiscale
<b>OHADA</b>	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires
<b>OMC</b>	Organisation mondiale du Commerce
<b>OMD</b>	Organisation mondiale des Douanes
<b>ONS</b>	Office national de la Statistique
<b>PAP</b>	Projets annuels de performance
<b>PCE</b>	Plan comptable de l'État
<b>PIB</b>	Produit intérieur brut
<b>PIMA</b>	Évaluation de la gestion de l'investissement public
<b>PPAT</b>	Projet pluriannuel d'assistance technique
<b>PVI</b>	Programme de vérification des importations
<b>RBM</b>	<i>Results Based Management</i>
<b>SCN</b>	Système de Comptabilité nationale
<b>SDMT</b>	Stratégie de la Dette à moyen Terme
<b>SFP</b>	Statistiques des Finances publiques
<b>SGCBU</b>	Secrétariat général de la Commission bancaire de l'UMOA
<b>SGE</b>	Service des grandes entreprises
<b>SI</b>	Système d'information
<b>SIGFIP</b>	Système intégré de gestion des Finances Publiques
<b>SME</b>	Service des moyennes entreprises
<b>SYSGEX</b>	Système de gestion des exonérations
<b>SYDONIA</b>	Système douanier automatisé
<b>TOFE</b>	Tableau des opérations financières de l'Etat
<b>TVA</b>	Taxe sur la valeur ajoutée
<b>UE</b>	Union européenne
<b>UEMOA</b>	Union économique et monétaire ouest-africaine
<b>UMOA</b>	Union monétaire ouest-africaine

## MOT DE M. MAMADI CAMARA, PRESIDENT DU COMITE D'ORIENTATION DE L'AFRITAC DE L'OUEST

Le Centre régional d'assistance technique pour l'Afrique de l'Ouest (AFRITAC de l'Ouest) appuie nos Etats, nos institutions et renforce les capacités des cadres de la sous-région depuis 17 ans. Le Centre est aujourd'hui un acteur majeur et un partenaire clef du renforcement des capacités dans la région. Il joue un rôle essentiel pour le développement de nos pays, pour une croissance économique durable et inclusive, pour la réduction de la pauvreté et l'intégration régionale.

L'année fiscale 2020, première année de présidence de la Guinée a été marquée par la crise sanitaire qui touche le monde entier. Les économies des pays membres de l'AFRITAC de l'Ouest subissent plusieurs chocs liés à la pandémie de la Covid-19, notamment, une perturbation de la production et une réduction de la demande ; les retombées d'une détérioration de la croissance mondiale; du resserrement des conditions financières et une baisse des prix des produits de base. Face à cette crise, le FMI a réagi promptement en proposant des mesures de politiques économiques, en mettant en place des mécanismes d'appui financier d'urgence, de soutien à nos économies. L'AFRITAC de l'Ouest et ses équipes se sont adaptés rapidement pour assurer la continuité de ses appuis pendant la crise sanitaire et pour la reprise des économies.



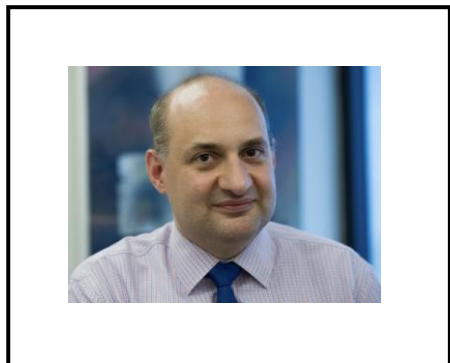
C'est dans cette optique que le centre a continué d'assister les pays membres par des appuis à distance, des séminaires thématiques et des contacts réguliers.

C'est le lieu de souligner que les défis majeurs que rencontrent nos Etats dans la lutte contre la Covid-19 ne font que souligner la pertinence et l'urgence des priorités stratégiques de l'AFRITAC de l'Ouest. Les priorités de nos besoins en assistance technique n'ont pas changé, mais bien leur urgence : cela concerne la mobilisation des recettes, la gestion de la dette et des dépenses publiques, la définition des priorités budgétaires, leur exécution et leur suivi, la supervision bancaire et la qualité et la disponibilité des statistiques macroéconomiques.

C'est ici l'occasion pour moi de reconnaître la contribution des partenaires techniques et financiers sans lesquels tout cela n'aurait pas été possible. Ils ont permis grâce à leurs contributions financières généreuses, la création puis la réalisation des objectifs de l'AFRITAC de l'Ouest. Nous remercions particulièrement l'Union Européenne, la France, le Luxembourg, l'Allemagne, la Norvège, la Chine, la Suisse et la Banque européenne d'investissement. Grâce à leur appui, le centre continuera d'exercer ses activités du cycle IV. Je félicite en général les pays membres pour avoir signé les lettres d'entente pour la contribution au financement du Centre et pour avoir effectué les premiers décaissements tout en encourageant les Etats à suivre cette dynamique.

## MOT DU COORDONNATEUR

Le contexte macroéconomique régional était prometteur, avec une croissance attendue forte et



soutenue, et ce malgré des risques régionaux et internationaux importants. Les prévisions de croissance économique étaient soutenues pour l'ensemble des pays couverts par l'AFRITAC de l'Ouest, appuyées par la bonne mise en œuvre des réformes économiques et, en dépit d'un environnement extérieur difficile, de défis sécuritaires et de la tenue des élections présidentielles dans plusieurs pays membres.

Toutefois, les 3 derniers mois de l'année fiscale 2020 ont été marqués par les effets de la pandémie de la Covid 19 sur les économies des pays membres. Les prévisions de croissance

ont été revue à la baisse, avec une croissance pour 2020 et 2021 en retrait par rapport aux prévisions initiales. Ainsi, les prévisions de croissance économique prévue pour l'UEMOA se situe à -1,2 et -1,3 pourcent en 2020 et 2021, contre 6,5 et 5,6 avant la crise. En Guinée -1,5 et -1 contre 6 et 6.6 et en Mauritanie, -2 et 4,2 contre 6 et 6,2. Les appuis financiers importants obtenus par tous les pays membres de l'AFRITAC de l'Ouest ont permis aux pays de préparer leur réponse, en leur permettant de réorienter leurs ressources vers les secteurs de la santé et les appuis au secteur privé et aux plus vulnérables, et ce malgré une baisse attendue des recettes fiscales en 2020 estimée à 2,6 pourcents du PIB en moyenne pour la région.

L'AFRITAC de l'Ouest, en étroite collaboration avec les services du siège, s'est mobilisé pour maintenir les activités à travers des missions à distance. En plus de missions d'appuis conduite à distance, le Centre a organisé plusieurs 'webinars' dans tous ces domaines d'intervention ainsi que des formations à distance. Néanmoins, pour l'année fiscale écoulée, la crise a conduit à l'annulation de sept stages d'immersion et de 33 missions d'assistance technique. Dans les premières semaines de confinement, l'AFRITAC de l'Ouest a réalisé 14 activités à distance et la consultation du comité d'orientation du centre a également été faite à distance en lieu et place des réunions traditionnelles. Le comité a entériné les rapports sur l'exécution du programme de travail et du budget de l'année fiscale 2020, ainsi que le budget et le programme de travail de l'année fiscale 2021.

**Sur la période couverte par le rapport (mai 2019-avril 2020)**, le Centre a réalisé 105 missions d'assistance technique (AT) sur 148, soit un taux d'exécution des missions d'AT de 71 % (Tableau 1). Ce taux faible s'explique par la phase de transition liée au remplacement de trois conseillers qui ont quitté le centre, le report et l'annulation de certaines missions et l'indisponibilité d'experts dans certains domaines et l'incidence de la crise sanitaire sur le programme. Les pays ayant bénéficié de plus d'assistance technique sur la période sont la Guinée, la Mauritanie, le Niger et le Togo (Graphique 2).

**Pour ce qui est des actions de formation**, onze séminaires et six stages d'immersion ont été organisés au cours de la période sous-revue dans tous les domaines. Ces actions de formation ont permis de former 459 cadres.

**Au nombre des thèmes abordés au cours des séminaires régionaux**, figurent les procédures d'immatriculation des contribuables, l'optimisation de la gestion des investissements publics, l'intégration de la gestion de la dette et de la gestion de la trésorerie de l'État, la régulation et de la supervision concernant la cybersécurité dans le secteur bancaire. Les voyages d'études ont porté en autres thèmes sur les comptes trimestriels, l'identification, l'analyse et la déclaration des risques budgétaires, la gestion du contentieux douanier, la promotion d'une croissance soutenue et de diversification de l'économie.

**Concernant les mouvements de personnel**, l'année a été marquée par le départ de trois conseillers résidents, MM Olivier Sanz, Oumar Dissou et Serge Vera, anciennement conseillers en administration fiscale, gestion de la dette et administration douanière. Le Centre a enregistré l'arrivée de leurs successeurs, MM Michel Bua, Chaker Soltani et Ahmed Boilil. M. Michel Bua a une longue expérience dans le contrôle fiscal où il a occupé différentes fonctions (vérificateur et chef de différents services). Il a servi également en administration centrale au Ministère français des Finances. Avant de rejoindre le département des finances publiques du Fonds Monétaire international, Michel Bua a travaillé pour le Ministère français des Affaires étrangères. Il a occupé récemment les fonctions de Représentant résident du FMI en République centrafricaine et aux Comores. M. Soltani Chaker a été, au cours des cinq dernières années, Conseiller en gestion de la dette publique à AFRITAC Centre. Auparavant, il a été Directeur général de la dette de 2011 à 2014 et Directeur de la stratégie de la dette en 2006 en Tunisie. M. Ahmed Boilil a été conseiller résident en administration douanière à l'AFRITAC de l'ouest, puis conseiller résident en techniques douanières au Togo sur financement de la BAD. Auparavant il avait été Directeur général adjoint des douanes en Mauritanie, puis Conseiller du Ministre des finances.

**S'agissant de sa politique de communication**, AFRITAC de l'Ouest poursuit l'animation et la mise à jour de son site internet, de sa page Facebook et la mise en ligne à la disposition des membres du comité des comptes rendus de mission. Le centre publie un compte rendu trimestriel de ses activités, *La Gazette*, qui résume les activités réalisées ainsi que les activités prévues pour les trois prochains mois. *La Gazette* développe aussi un sujet thématique expliquant les enjeux des activités du centre. En outre, le Directeur continue de renforcer le partenariat stratégique avec les bailleurs et les grandes directions bénéficiaires de l'AT. Il a effectué des visites de travail au Burkina Faso, au Niger, en France, en Norvège et au Pays-Bas. Ces activités ont contribué à accroître le nombre des bailleurs du centre au nombre desquels figurent depuis décembre 2019 la Norvège et la Suisse.

**Pour ce qui est de la gestion axée sur les résultats, le système mis en place par le FMI** permet d'étendre les cadres logiques au niveau projet pour chaque pays et de les intégrer dans les termes de référence afin de porter plus d'attention au suivi des étapes remarquables ou jalons. Par ailleurs, depuis l'AF 2020, les termes de référence de toutes les missions d'AT du centre intègrent systématiquement le cadre logique relatif à la mission et à l'état d'avancement des projets.

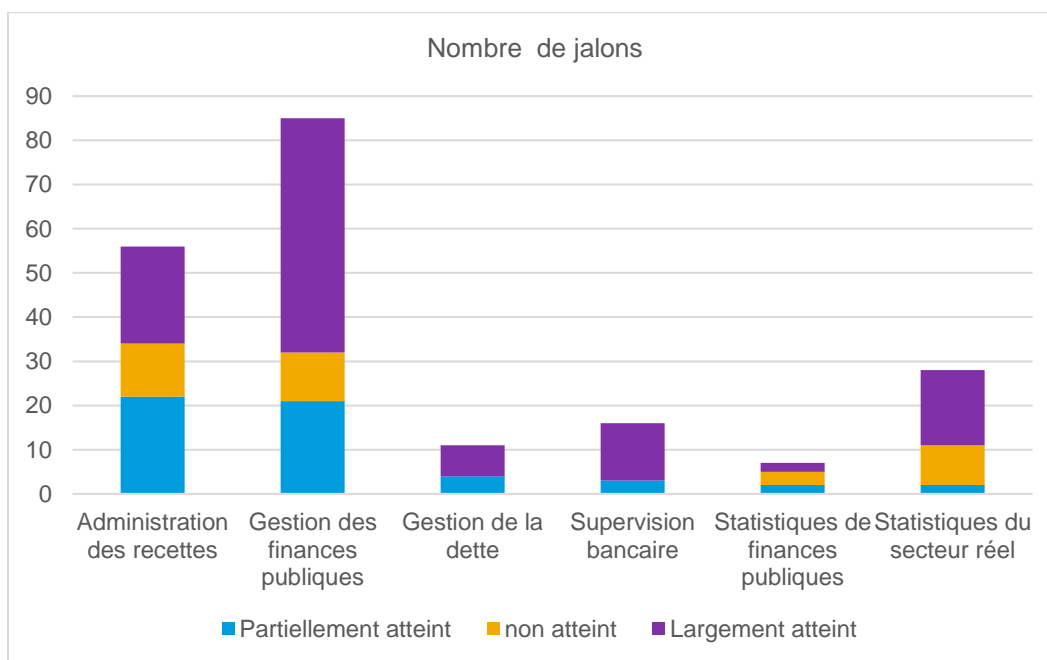
**Les résultats au 30 avril 2020 notent une bonne réalisation des jalons.** Sur les 203 jalons pondérés de l'AF 2020, 114 ont été atteints, 54 ont été partiellement atteints et 35 n'ont pas encore été atteints (Graphique 1). Les résultats par secteur d'activité montrent que la moitié des jalons prévus a été atteint dans tous les domaines.

En ce qui concerne l'exercice 2020-2021, le programme de travail de l'AF 2021, conçu dans une situation pré-Covid-19 se résume en 152 missions d'assistance technique, 11 séminaires et 14 stages d'immersion. Des ateliers nationaux, en ligne (Webinaires) et sur sites sont également prévus pour disséminer à un nombre plus large de cadres les formations dispensées durant les séminaires ou couvrir dans certains pays des thèmes spécifiques. Les priorités stratégiques pour l'AF 2021 restent globalement inchangées et le programme de travail adopté par le comité d'orientation reste valide. L'AFRITAC de l'Ouest fera preuve de flexibilité pour répondre aux demandes nouvelles liées à la mise en œuvre des politiques mises en place pour répondre à la pandémie qui frappe les pays membres.

En termes de répartition des activités par domaine d'intervention, l'administration des revenus est le secteur ayant le plus grand nombre de missions, suivi par la gestion des dépenses publiques et les statistiques macroéconomiques (Graphique 4). Au niveau des bénéficiaires, le programme prévoit au moins 10 missions d'AT pour chaque pays membres (Graphique 5).

Il prévoit des activités menées conjointement avec les partenaires techniques et financiers (Commission de l'UEMOA, AFRISTAT, la coopération allemande, les départements du FMI et les AFRITACs du Centre et de l'Ouest 2) dans le cadre des séminaires et ateliers de formation. Le renforcement de la coordination avec les autres partenaires techniques et financiers se renforcera également sur la base des acquis. L'AFRITAC de l'Ouest continuera de participer activement aux structures de coordination des bailleurs dans les pays membres.

**Graphique 1. Suivi des jalons de l'AF 2019  
(Situation au 30 avril 2020)**

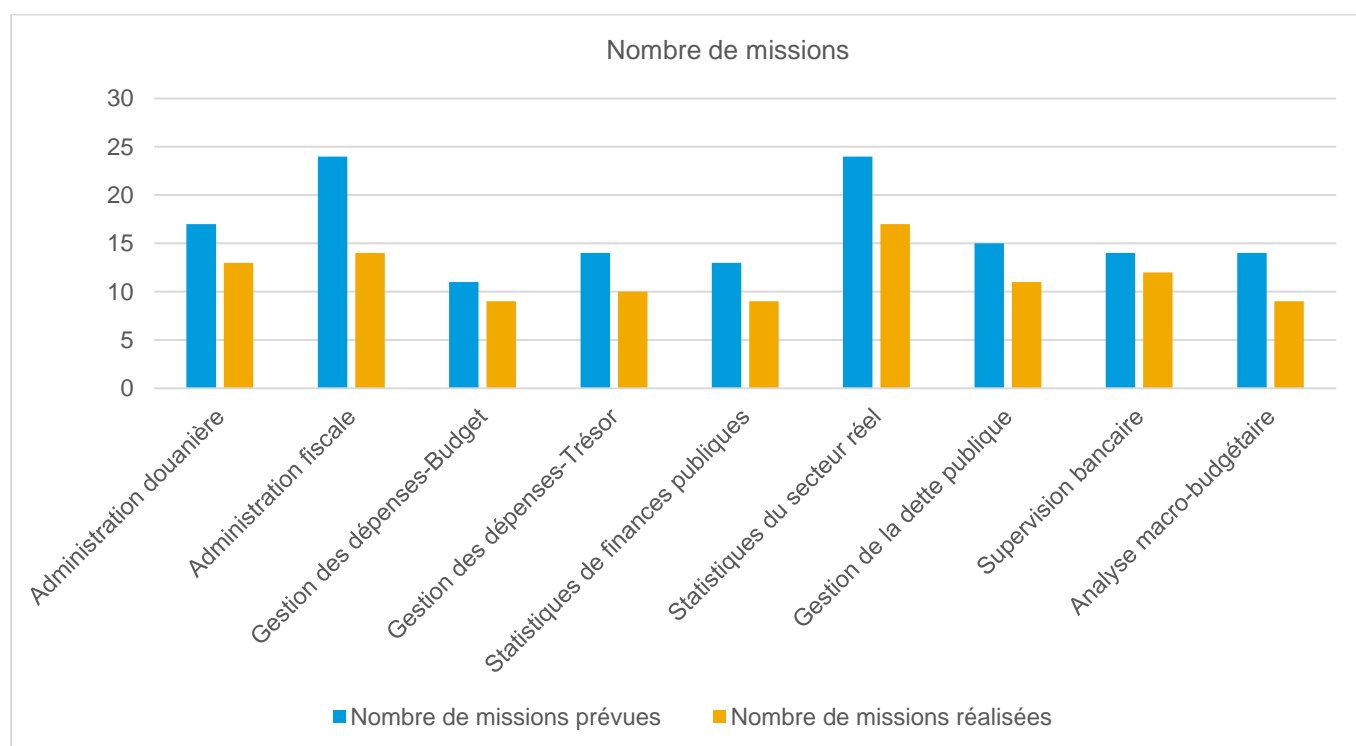




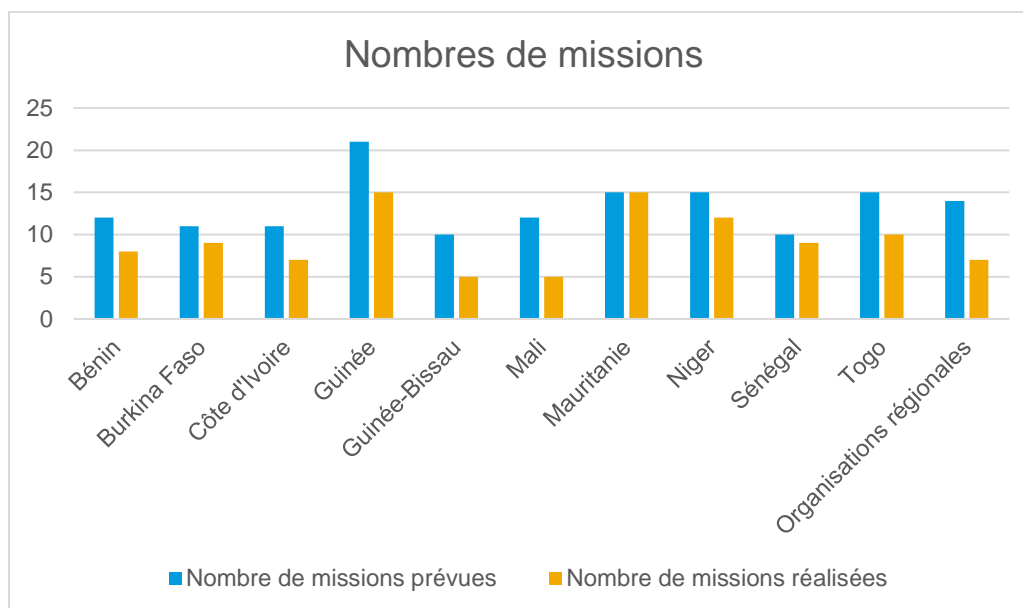
**Tableau 1. Nombre de missions réalisées  
(Situation au 30 avril 2020)**

Domaines	Nombre de missions prévues	Nombre de missions réalisées	Nombre de missions reportées ou annulée
Administration douanière	17	13	4
Administration fiscale	24	14	10
Gestion des dépenses-Budget	13	9	4
Gestion des dépenses-Trésor	14	10	4
Statistiques de finances publiques	13	9	4
Statistiques du secteur réel	24	17	7
Gestion de la dette publique	15	11	4
Supervision bancaire	14	12	2
Analyse macro-budgétaire	14	10	4
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>105</b>	<b>43</b>

**Graphique 2. Exécution du programme de travail de l'AF2020 par domaine d'activité  
(Situation au 30 avril 2020)**



**Graphique 3. Exécution du programme de travail de l'AF2020 par bénéficiaire (Situation au 30 avril 2020)**



## I. DECISIONS PRISES PAR LE COMITE D'ORIENTATION DE L'AFRITAC DE L'OUEST

Le Comité d'orientation de l'AFRITAC de l'Ouest, après consultation auprès de ses membres, a :

- Validé le compte rendu de la 29<sup>ème</sup> réunion qui s'est tenue le 21 mars 2019 à Abidjan ;
- Entériné les rapports sur l'exécution du programme de travail et du budget de l'année fiscale 2020 à fin janvier 2020, ainsi que le budget et le programme de travail de l'année fiscale 2021 ;
- Accueilli avec satisfaction la contribution au financement des activités du Centre de la Norvège et de la Suisse et le financement substantiel additionnel de la France ;
- Soutenu l'idée du FMI d'explorer différentes manières de financer les centres régionaux, soit par le biais de financement d'autres thématiques, soit par le biais de projets bilatéraux, tel que celui de financer des activités en gestion de la dette par le Japon ;
- Décidé que la prochaine réunion du Comité d'orientation aura lieu en Côte d'Ivoire en mars 2021 sous la présidence de la Guinée.

## II. INCIDENCE DE LA PANDEMIE COVID-19 SUR LE PROGRAMME D'ACTIVITES DU CENTRE.

**1. Les pays membres de l'AFRITAC de l'Ouest à l'instar de plusieurs pays du monde font face à une crise sanitaire et économique sans précédent.** La crise sanitaire liée à la propagation de la Covid-19 entrainera une baisse de la croissance économique dans la région qui s'explique par la combinaison de plusieurs chocs, notamment la baisse de l'activité de plusieurs secteurs d'activités liées aux mesures de distanciation sociale, le coût budgétaire des mesures de lutte contre la maladie, la détérioration de l'environnement extérieur qui réduira la demande extérieure et les conditions de financement, la baisse des exportations et des prix des matières premières. Les administrations des revenus par exemple rencontreront plusieurs défis à relever, notamment l'impact des mesures fiscales adoptées face à la crise et la baisse de la croissance économique.

**2. En soutien à ses membres, le FMI a réagi promptement face à la crise** en proposant des mesures de politiques économiques, en mettant en place les mécanismes d'appui financier d'urgence, de soutien aux pays à faible revenu et en apportant l'assistance technique adéquate pour le renforcement des capacités des pays et institutions pendant la crise sanitaire.

**3. Face à la propagation de la pandémie, AFRITAC de l'Ouest a adopté le télétravail** et, en collaboration avec le siège, a mis en place des nouvelles façons de fournir le renforcement des capacités (Encadré 1) à travers des visioconférences, des appuis à l'élaboration de textes, des webinars ainsi que des appuis en continu, en soutenant la planification de la continuité des activités des administrations. Ces activités sont menées en étroite coordination avec les Départements du FMI. Le centre a ainsi conduit à distance plusieurs missions d'assistance technique et de formation au profit de ses pays membres.

**4. Durant les premières semaines de la pandémie, plusieurs missions ont dû être annulées ou retardées.** Trois missions prévues auprès d'administrations fiscales en mars et avril 2019 ont dû être annulées (Guinée-Bissau, Mali et Mauritanie) en raison des restrictions de voyages prises début mars visant à freiner la propagation de l'épidémie. S'agissant des statistiques du secteur réel, une mission au Mali et au Bénin, deux missions en Guinée ont été annulées tandis qu'une mission en Mauritanie a pu être conduite à distance avec l'accord des autorités. Quatre missions (Burkina Faso, Cote d'Ivoire, Mali et Togo) ont été annulées en gestion des dépenses publiques-aspect budget. Concernant l'AT dans le domaine de la gestion de la dette, deux missions en Guinée-Bissau et au Burkina Faso et une mission au profit de l'AUT ont été annulées tandis qu'une mission en Guinée sur la SDMT a été remplacée par une mission conduite à distance sur le reporting de la dette. Dans le domaine de la gestion des dépenses-aspect trésor, les missions reportées (Mali, Cote d'Ivoire, Guinée-Bissau et Sénégal) de l'AF 2020 pour cause de covid 19 seront exécutées dans la mesure du possible au cours de l'AF 21. En analyse macro budgétaire, quatre missions (Niger, Togo et Burkina Faso) ont été annulées.

**5. Le plan de travail pour l'exercice 2020 - 2021 de l'AFRITAC de l'Ouest ayant été conçu dans une situation pré-Covid-19**, des changements mineurs sont à prévoir dans la mesure où les objectifs stratégiques des pays restent globalement inchangés – la crise renforçant l'urgence de la mise en œuvre des actions identifiées dans le programme de travail.

**6. Des conseils et recommandations ont été adressés aux administrations et institutions des pays de la sous-région** pour les aider à mieux faire face à la crise sanitaire. Dans les domaines de la gestion des dépenses publiques et de l'analyse macro-budgétaire, le Centre a également participé à l'élaboration de notes techniques et à l'organisation de webinars pour renforcer les capacités des Etats sur les outils budgétaires adaptés en réponse à la COVID-19. Pour le secteur réel en particulier, des notes sur la poursuite des activités de compilation des comptes nationaux, de l'indice des prix à la consommation, de l'indice des prix à la production industrielle et des indices de prix du commerce extérieur ont été partagées. Ces derniers ont par ailleurs fait part des mesures prises pour soutenir l'économie et assurer la continuité des opérations. Les échanges conduits avec certaines administrations et institutions ont permis de définir les modalités d'un accompagnement à distance et l'adaptation en conséquence du programme d'activités de l'année fiscale 2021.

**Encadré 1 : De nouvelles modalités pour l'assistance technique dans le contexte de la crise sanitaire**

Avec la crise sanitaire, une nouvelle façon de travailler à distance a dû être mise en œuvre par le biais des conférences en visio. Cette nouvelle façon de renforcer les capacités s'améliore sur la base des expériences en cours.

**L'impact de la crise COVID 19 sur le programme d'activités de l'AFRITAC a obligé à avoir une nouvelle approche dans la délivrance de l'assistance technique :**

- **Renforcer la coordination entre l'AFRITAC et le siège afin de ne pas multiplier les acteurs** qui interviennent auprès des administrations pour ne pas créer de confusion à un moment où la communication est rendue difficile ;
- **Mieux prendre en compte et accroître notre réactivité dans la réponse aux attentes des pays bénéficiaires ;**
- **Faire exclusivement appel à des experts expérimentés.** Les missions à distance sont difficiles à conduire, fatigantes et suppose une très bonne connaissance du contexte ;
- **Rechercher une adaptation adéquate et efficace pour nos appuis à distance.** Le programme d'assistance technique a dû être adapté pour répondre aux priorités de nos membres. Il est donc nécessaire d'être flexible en adaptant le programme aux demandes, aux priorités.

Enfin, dans la manière de travailler à distance, les missions en cours montrent la nécessité de travailler différemment, limitant au minimum les discussions sur les constats et se concentrant sur la mise en œuvre des bonnes pratiques tout en cherchant à concilier les priorités de court terme liées à la gestion de la crise sanitaire et la bonne exécution des programmes avec les priorités de moyen-terme plus structurantes pour le renforcement durable des capacités.

**Principaux défis à relever :**

- Soutenir les administrations dans l'élaboration ou l'amélioration des plans de continuité des activités dans un contexte de crise sanitaire aigu ;

- Soutenir les administrations dans la perspective d'une reprise des activités en identifiant et priorisant les actions à mener ;
- Améliorer l'identification des risques et leur prévention ;
- Développer la capacité d'analyse statistique des administrations pour optimiser la reprise normale des activités.

## III. EXECUTION DU PROGRAMME DE TRAVAIL DE L'AF 2020 ET PROGRAMME DE TRAVAIL DE L'AF 2021

### A. EXECUTION DU PROGRAMME DE TRAVAIL DE L'AF 2020

**7. À fin avril 2020, au titre de l'AF 2020, le centre a exécuté 71% de son programme travail annuel en termes de mission d'AT. Onze séminaires et six stages d'immersion ont été organisés.** Le renforcement des outils de suivis des activités du centre permet d'assurer le suivi des objectifs stratégiques, des résultats attendus, des indicateurs de résultats et des étapes intermédiaires ou jalons. Les résultats préliminaires au 30 avril 2020 notent une bonne réalisation des jalons. Sur les 203 jalons pondérés de l'AF 2020, 114 ont été atteints, 54 ont été partiellement atteints et 35 n'ont pas encore été atteints (Graphique 1). Les résultats par secteur d'activité montrent que la moitié des jalons prévus a été atteint dans tous les domaines.

### BENIN

---

#### **Administration douanière.**

**8. Renforcement du contrôle après dédouanement.** Cet appui du Centre a permis de noter que le renforcement des ressources effectué en 2018 a favorisé la réalisation de bons résultats en matière de collecte de droits et taxes. Les efforts consentis dans l'affectation de personnel ont permis d'atteindre 66,9% des prévisions de droits et taxes à recouvrer pour l'année 2018. Cependant, la réduction d'effectif amorcée en 2019 risque fort d'avoir un impact négatif sur la capacité de la Division des enquêtes douanières à atteindre l'objectif fixé en baisse par rapport à 2018. L'absence de données quant au nombre de dossiers ouverts et/ou fermés ne permet pas de mesurer si la cible d'exécuter au moins la moitié des contrôles après dédouanement dans les locaux des entreprises a été atteinte. Des séances de travail organisées avec chacune des équipes d'enquêteurs ont permis de discuter spécifiquement des dossiers en cours et de constater une amélioration de la qualité d'exécution. Afin d'accompagner efficacement les mesures préconisées, un plan d'actions a été préparé et proposé. Le niveau de mise en œuvre du plan d'actions sera évalué lors de la prochaine mission programmée en 2020.

**9. Gestion automatisée du risque pour la sélectivité des contrôles.** L'assistance technique fournie par le Centre a permis de constater que la sélectivité des contrôles au bureau de Cotonou-Port s'est améliorée et est cohérente avec les objectifs du programme de gestion automatisée des

risques. Le recours aux règles bloquantes a été largement diminué. Les déclarations en circuit rouge ont été ciblées pour 65 à 80% d'entre elles par le scoring au cours de la période de janvier à août 2019. Toutefois, les objectifs en matière de sélectivité ne sont pas atteints. Le volume des déclarations en circuit rouge a été réduit mais reste encore trop élevé. Le circuit vert n'a pratiquement pas été utilisé depuis janvier dernier à l'exception du mois de juin où 12% des déclarations de mises à la consommation ont été orientées en circuit vert avant un retour en arrière durant les trois mois suivants. Le Comité de sélectivité est maintenant institutionnalisé et dynamique. La Cellule de veille statistique mise en place en janvier 2019 a été récemment élevée au rang de Service auprès de la Direction de la Recette Nationale.

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

#### **10. Vers une meilleure intégration entre la gestion de la trésorerie et la gestion de la dette.**

Sur le volet gestion de la trésorerie, la mission a renforcé les compétences des cadres à préparer des flux de trésorerie de meilleure qualité. L'élaboration des prévisions glissantes de trésorerie n'est pas encore une réalité et les prévisions élaborées en début d'année ne sont pas encore mises à jour. Des avancées significatives ont été relevées dans l'opérationnalisation du compte unique du Trésor (CUT). A la lumière des difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre de certaines des recommandations précédentes, un nouveau chronogramme a été élaboré.

**11. Le renforcement de la mise en œuvre du compte unique du Trésor :** L'expérimentation du compte unique du trésor a débuté et le recensement des comptes bancaires publics a été finalisé par la DGTCP: la mise en œuvre du compte unique du trésor doit se consolider avec l'extension de la connexion des postes comptables au CUT, la mise en place d'un système d'annonce des dépenses des comptables à travers un outil dédié et l'amélioration des prévisions de trésorerie et leur actualisation ; les termes de référence d'une étude d'impact de la fermeture des comptes bancaires publics sur le système bancaire ont été élaborés et à l'issue de l'étude, une analyse de ces comptes permettra de débiter le processus de fermeture. La feuille de route de consolidation du compte unique du Trésor a été actualisée et un atelier de deux jours a permis de renforcer les capacités d'une vingtaine de personnes sur la gestion de trésorerie, le compte unique du Trésor et le contenu d'un système d'annonce performant en matière de trésorerie.

**12. Appui à la préparation de la réforme comptable prévue pour 2021 :** Dans la poursuite de la préparation du nouveau référentiel comptable, un projet d'arrêté pour la constitution des dossiers du bilan d'ouverture de l'Etat de 2021 a été élaboré, avec en complément la documentation technique de trois normes comptables ; une équipe de la DGTCP a suivi la mission dans tous ses échanges avec les ministères et directions impliquées, notamment celle chargée de la comptabilité matières et elle a été formé aux travaux de préparation du bilan d'ouverture. Un atelier de deux jours a permis de renforcer les capacités d'une vingtaine de personnes sur l'application de trois normes comptables dans le cadre de la préparation du bilan d'ouverture de l'Etat.

**13. Renforcement de la transparence et de la crédibilité budgétaire.** L'appui d'AFRTAC de l'Ouest a permis de renforcer les capacités des autorités pour identifier, analyser, déclarer et suivre les risques budgétaires. Il a sensibilisé les autorités à la définition et aux sources des risques budgétaires, y compris à travers un séminaire de renforcement des capacités d'une demi-journée

qui a regroupé trente-cinq participants des administrations centrales concernées et des entreprises publiques ; il les a assistés à identifier les principaux risques budgétaires auxquels le Bénin est exposé et les moyens efficaces de les suivre et de les gérer. Il les a aussi aidés à préparer un plan d'action détaillé pour l'élaboration d'une déclaration complète des risques budgétaires d'ici la fin de l'année en cours pour la prochaine année fiscale.

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

**14. Travaux d'élargissement du champ de couverture des Statistiques de finances publiques selon le MSFP 2001/2014.** Le soutien du centre a permis de finaliser les tables de passages des différents sous-secteurs de l'administration publique. Il est projeté à court terme la production des Tableaux d'opérations financières (TOF) desdits sous-secteurs ainsi que la situation consolidée des statistiques de l'administration publique. De même, l'appui du centre a permis de produire en plus du TOF, les autres tableaux du cadre d'analyse minimum de l'administration publique centrale budgétaire à savoir (i) les flux de trésorerie, (ii) le bilan financier et (iii) la situation de la dette. En outre, il a été entrepris pour les autres sous-secteurs de l'administration publique à savoir la sécurité sociale, les collectivités locales et les unités extrabudgétaires, la production des tableaux du cadre d'analyse minimum. Par ailleurs, un accent particulier a été mis sur l'amélioration de l'accessibilité des statistiques au grand public. Il a été admis le principe de faire une restitution aussi bien aux autorités qu'aux partenaires techniques et financiers avant une large diffusion sur un site du ministère.

### ***Statistiques du secteur réel.***

**15. Retropolation des comptes nationaux.** L'assistance technique d'AFRITAC a permis de mettre en place les maquettes pour la réropolation des comptes nationaux après le changement d'année de base des comptes nationaux. Des travaux complémentaires sont attendus pour collecter l'information manquante afin de renseigner les maquettes de travail. En outre, les comptables nationaux ont été formés sur la compilation des comptes nationaux pour les années suivant la mise en place des comptes de l'année de base.

### ***Gestion de la dette.***

**16. Vers une meilleure intégration entre la gestion de la trésorerie et la gestion de la dette.** Sur le volet dette, la mission a fourni des indications sur les améliorations à apporter pour faciliter l'intégration entre la gestion de la dette et la gestion de la trésorerie. Environ 50% des recommandations à mettre en œuvre en 2018 ont été réalisées, 40% sont en cours et une action n'a pas connu de début de réalisation. Des insuffisances ont été notées dans l'approche d'exécution du plan de financement de marché de 2019. A la lumière des difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre de certaines des recommandations précédentes, un nouveau chronogramme a été élaboré.

## BURKINA FASO

---

### **Administration douanière.**

**17. Renforcement de la fonction d'évaluation en douane.** La mission a relevé qu'après neuf mois de sortie du Programme de vérification des importations (PVI) et de mise en œuvre de la stratégie de réappropriation de la fonction d'évaluation, la Douane a véritablement fait un saut qualitatif dans l'application de la valeur transactionnelle. De manière générale, ces progrès se sont traduits par l'exécution partielle ou totale des 17 mesures préconisées lors de la dernière mission. Le ratio recettes globales/recettes produits sélectionnés évolue positivement. La stratégie déployée est pertinente mais une certaine vigilance est toutefois requise. Le Comité de Transition et de Supervision (CTS) a joué un rôle prépondérant dans la réussite de la stratégie de réappropriation. L'Équipe de contrôle de la valeur (ECV) ainsi que les bureaux de dédouanement ont aussi contribué aux avancées significatives enregistrées. L'analyse des déclarations orientées vers le contrôle de la valeur transactionnelle est riche d'enseignements. Des contrôles avec des résultats probants ont été initiés par le Service de contrôle après dédouanement pour conforter les valeurs déclarées. Le bilan est mitigé en ce qui concerne le ressenti des partenaires économiques. Les difficultés relevées en octobre 2018 ne se sont pas toutes estompées mais l'appréciation du secteur privé est devenue plutôt positive.

**18. Renforcement de la gestion, du suivi et du contrôle des exonérations.** L'appui a permis de constater que les informations relatives au délai de validité de la décision d'exonération et à sa prolongation éventuelle sont accessibles aux agents qui en font la demande dans SYSGEX (module dédié à la gestion des exonérations). Cependant, l'accès aux décisions d'exonération, à la réglementation et au suivi ne sont disponibles qu'en faisant une requête auprès de la Direction de la législation et de la réglementation (DLR). Malgré l'intervention de la CNUCED, le module de gestion des exonérations n'est toujours pas fonctionnel en raison de problèmes techniques qui n'ont pu être identifiés. La DLR a défini de nouveaux codes additionnels pour mieux gérer les exonérations. L'enlèvement des marchandises exonérées sans la présentation de l'attestation d'exonération émise est encore perfectible. La plupart des certificats de visites ne sont pas détaillés et ne reflètent pas intégralement les constatations effectuées. Par ailleurs, lesdites constatations ne font pas l'objet d'une intégration systématique dans le Système de gestion informatisé du contentieux douanier (SYGICOD) réduisant ainsi leur utilité pour une bonne analyse de risque. La douane doit encore accentuer ses efforts sur plusieurs actions prioritaires, dont certaines avaient déjà été identifiées en mai 2018 mais sont restées sans effet.

### **Administration fiscale.**

**19. Modernisation des procédures de recouvrement et renforcement de la gestion des restes à recouvrer.** La mission a permis de faire le point sur la mise en œuvre du plan de recouvrement établi en octobre 2018 touchant les plus importantes créances au titre des arriérés d'impôts. Elle a également proposé une grille de classification des restes à recouvrer (RAR) selon la nature des risques avec une grille de classement par nature de débiteurs et par nature de créances. Elle a, par ailleurs, permis d'évaluer les progrès réalisés dans la mise en œuvre du réseau comptable de la DGI qui sera effective au 1er janvier 2020 avec pour sous-jacent la problématique de l'établissement



du bilan d'ouverture du Receveur général des impôts. Dans le souci d'améliorer la situation des RAR, la mission a suggéré que les règles et procédures de transaction soient simplifiées, notamment à la suite de contrôles fiscaux et que la procédure d'admission en non-valeur pour les créances irrécouvrables soit rendue effective. La mission a encouragé la mise en place prochaine d'une base de données élargie aux informations bancaires, économiques, immobilières et cadastrales, ainsi que l'élaboration de tableaux de bord pertinents pour renforcer la gestion stratégique et opérationnelle des arriérés d'impôts.

**20. Renforcer le pilotage stratégique et l'organisation pour améliorer l'exécution des fonctions de base de l'administration fiscale.** Le renforcement de la performance de la DGI dans la durée reste conditionné à la réalisation d'efforts dans : 1) l'instauration d'un véritable pilotage stratégique de ses missions, 2) la consolidation de son organisation et 3) une meilleure maîtrise de la chaîne des opérations. Les quelques progrès enregistrés ces deux dernières années ont principalement été réalisés dans le domaine informatique. L'utilisation de l'application SINTAX par les services opérationnels s'est développée et l'offre de téléprocédures aux contribuables s'est étendue. Cette affirmation du recours aux nouvelles technologies a permis à l'administration fiscale de mieux asseoir sa maîtrise de la population fiscale et sécuriser ses recettes malgré un contexte difficile. En effet, l'administration des impôts a connu une progression de sa performance de 0.75 point / PIB au cours de l'année 2019 dans un contexte sécuritaire pourtant dégradé dans certaines régions du pays et alors même que la DGI a connu d'importants mouvements sociaux survenus au cours des quatre premiers mois de l'année. Pour autant, d'importantes faiblesses dans des fonctions clefs de l'administration fiscale persistent 1) les obligations fiscales des contribuables ne sont toujours pas maîtrisées ; 2) l'action en recouvrement n'est pas efficace ; 3) la simplification souhaitée des régimes fiscaux (notamment des petits contribuables) n'a pas progressé et 4) la fluidité des remboursements de crédit TVA reste insuffisante. Le caractère minime des progrès accomplis par rapport aux défis de réforme ne tient pas à une méconnaissance des problématiques ni à une indifférence quant à leur traitement mais essentiellement à une faiblesse dans le pilotage à différents niveaux stratégique/ conduite des activités. Cette difficulté obère la concrétisation d'une véritable politique de changement, l'émergence des bonnes pratiques avec leur inscription dans la durée ou encore la prise de mesures correctrices quand des difficultés sont rencontrées.

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

**21. Appui à l'élaboration d'une instruction sur les opérations de clôture et d'inventaire de l'exercice 2019 en comptabilité en droits constatés.** L'appui a permis de constater que la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) a entamé les travaux de préparation du bilan d'ouverture (BO) 2019 conformément au projet de feuille de route et aux recommandations de la mission de mars 2019 et des avancées concrètes sont réalisées. Cependant le report des opérations d'assainissement de la comptabilité préalable au BO 2019 à une date ultérieure ne permet pas d'assurer la qualité des comptes du BO 2019. La mission a noté que certaines activités prévues dans la feuille de route du BO ont été reportées, ou bien ont pris du retard et deviennent désormais prioritaires pour la réussite de l'établissement du bilan d'ouverture, et la préparation des opérations de clôture 2019. Un tableau de suivi des recommandations et un plan d'action relatif à la mise en œuvre du bilan d'ouverture ont été fournis. L'appui a également permis d'organiser un atelier de deux jours réunissant une quarantaine de personnes avec l'appui

logistique de la GIZ, afin de renforcer les capacités sur la qualité comptable et les opérations de clôture dans le cadre de la comptabilité en droits constatés.

**22. Appui à la mise en œuvre du compte unique du Trésor.** La mise en œuvre du CUT a connu des avancées avec l'adoption en Conseil des Ministres d'octobre 2019 du projet de décret portant création du compte unique du Trésor, la création du comité de mise en œuvre du CUT par note de service du DGTCP, et la désignation d'un point focal du projet. Le recensement partiel des comptes bancaires publics (9 banques sur 14 au moment du passage de la mission) a permis d'établir une première liste des comptes bancaires publics. Cependant, la mise en œuvre effective du CUT peine à avancer. Sur le plan organisationnel, le projet CUT est en concurrence avec deux autres importantes réformes menées par la DGTCP prévues pour janvier 2020, à savoir (i) la mise en place des nouveaux réseaux comptables DGI, Douanes et comptables ministériels et (ii) le passage à la comptabilité en droits constatés et le bilan d'ouverture. La liste des comptes bancaires produite mériterait d'être améliorée afin de pouvoir mener à bien l'analyse et identifier les comptes bancaires 'candidats' à la consolidation sur le CUT. Sur le plan technique, la prise en charge du volet informatique du CUT (système de compensation automatisé interbancaire STAR et SICA dépenses, système SWIFT) est faite dans le cadre du projet d'appui à l'inclusion financière de la Banque Mondiale au Burkina Faso. Ce projet n'avait pas encore démarré au moment du passage de la mission en octobre 2019. La première phase de cadrage du projet a été réalisée fin novembre 2019. La mission a également animé un atelier de deux jours avec l'appui logistique de la GIZ, afin de renforcer les capacités sur la mise en œuvre du CUT et sur la réforme comptable.

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

**23. Affinement des TOF des sous-secteurs de l'administration publique et élaboration des statistiques consolidées des administrations publiques.** L'assistance du Centre s'est axée autour de deux points à savoir (i) la sensibilisation des autorités et (ii) les travaux techniques avec les techniciens. Relativement au premier point, le Centre a rencontré les premières autorités des structures en charge de la compilation et la production des données primaires des sous-secteurs de l'administration publique central budgétaire et de la sécurité sociale. L'appui technique a permis de peaufiner les tableaux des opérations financières des différents sous-secteurs et d'entamer la production des statistiques consolidées de l'administration publique. En outre, les travaux ont permis de produire l'ensemble des autres tableaux du cadre d'analyse minimum à savoir la situation des flux de trésorerie, le bilan financier et la situation de la dette publique.

### ***Statistiques du secteur réel.***

**24. Préparation des comptes financiers et alignement des comptes nationaux trimestriels (CNT).** L'Institut national de la statistique a accueilli une mission sur le thème des comptes financiers. Après les travaux du changement d'année de base des comptes nationaux qui ont permis de disposer d'une nouvelle base 2015, des comptes de l'année 2016 et d'une série rétroalée, l'INS a souhaité avancer dans la mise en œuvre du Système de comptabilité nationale 2008 (SCN 2008) notamment avec la préparation des comptes financiers. Les comptes financiers relatent les flux financiers intervenant en contrepartie des transactions monétaires sur les biens et services. Leur solde correspond en théorie au solde du compte de capital. Ils permettent de consolider la séquence

des comptes nationaux. La mission a formé l'équipe des comptables nationaux sur les outils nécessaires et a préparé les maquettes de travail afin de faciliter leur compilation. Les producteurs tels que la Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'ouest ont été associés au cours de visites de travail. L'assistance technique a été l'occasion d'examiner les progrès de l'INS relatifs à l'alignement des CNT sur la nouvelle série des comptes nationaux. A partir du 22 avril 2020, soit pendant la période du COVID-19, une série de discussion a été conduite avec l'INSD pour finaliser l'alignement des séries des CNT, notamment l'implémentation de la mesure des volumes trimestriels chaînés.

### ***Analyses macroéconomiques et budgétaire***

**25. Renforcer le dispositif et les outils de prévision des recettes.** La Direction générale des études et des statistiques sectorielles (DGESS) a bénéficié d'une mission d'assistance technique qui a recensé les outils, le calendrier de travail, les acteurs du dispositif de projection des recettes, évalué la qualité des outils disponibles, tant du point de vue de la prévision infra-annuelle, annuelle et pluriannuelle et identifié les défis en vue de leur amélioration et proposé une note technique sur les concepts méthodologiques, un calendrier commun de préparation et d'actualisation de la prévision des recettes. La mission a également élaboré un programme de développement des outils de prévision (pluriannuelle et infra-annuelle) des recettes qui a été validé.

## **COTE D'IVOIRE**

---

### ***Administration fiscale.***

**26. Moderniser les outils de gestion de la Direction générale des impôts. Au cours de ces dernières années, la DGI ivoirienne a mis en place de nouveaux outils visant à moderniser sa gestion.** Certains de ces outils ont permis la réalisation de progrès dans certains domaines notamment le suivi et la gestion des performances et la digitalisation. Les outils ont permis de constater l'amélioration de certaines performances et une utilisation accrue de l'information et de certains indicateurs à des fins de suivi et de contrôle. L'élaboration d'une stratégie pluriannuelle de moyen terme, définissant les objectifs et les priorités pour la DGI, permettra d'augmenter l'utilisation des indicateurs à des fins stratégiques et de pilotage et donnera plus de visibilité à la prise de décisions. Les services centraux de la DGI restent encore concentrés sur les activités au jour le jour et le suivi des recettes. Ces derniers doivent renforcer leurs actions sur des activités de planification, de production des normes, de suivi et d'évaluation des activités des services opérationnels au-delà du suivi de l'atteinte des objectifs financiers afin que toutes les dimensions de la performance soient prises en compte. Dans le domaine technologique, des avancées très positives sont enregistrées. L'application intégrée SIGICI est déployée dans l'ensemble des services de la capitale et les directions provinciales en seront équipées prochainement. Les télédéclarations et télépaiements sont largement utilisées et le traitement des liasses fiscales dans SIGICI permet un accroissement des informations disponibles avec une plus grande fiabilité.

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

**27. Appui à la préparation du bilan d'ouverture de l'État 2020.** L'appui a permis : (i) d'effectuer le suivi des recommandations des précédentes missions, notamment celles portant sur la

fiabilisation des comptes de la balance générale ; (ii) de participer à l'élaboration d'un projet d'arrêté portant sur la méthodologie de détermination du bilan d'ouverture et ; (iii) de constituer six dossiers-types de bilan d'ouverture, sur des comptes du nouveau plan comptable sélectionnés par les autorités, afin de servir de référence à la poursuite des travaux sur les autres comptes de bilan concernés. La mission a également contribué à l'élaboration d'un projet de cartographie budgétaire et comptable, organisée en cycles, processus, procédures et tâches, ainsi qu'un projet de feuille de route pour la stratégie d'initialisation du bilan d'ouverture 2020 et son enrichissement progressif.

#### **28. Participation à une mission du Département des finances publiques sur l'appui à la consolidation du compte unique du Trésor et à l'amélioration de la gestion de la trésorerie :**

L'appui a permis de (i) faire un diagnostic du cadre institutionnel de la gestion de la trésorerie et du compte unique du trésor et (ii) des recommandations sur l'amélioration des processus et outils de gestion de la trésorerie et sur la consolidation en cours du compte unique du Trésor. La mission a établi une douzaine de recommandations prioritaires qui permettront d'atteindre les meilleures pratiques internationales en matière de gestion de trésorerie et de compte unique du Trésor. La mission a également animé un atelier technique afin de renforcer les capacités en matière de plan de trésorerie.

**29. Renforcement de l'exécution budgétaire pour soutenir la nouvelle gestion budgétaire par programme.** Cet appui du Centre en avril 2020 permettra de renforcer le dispositif d'exécution budgétaire et la chaîne de la dépense pour soutenir la mise en œuvre de la nouvelle gestion budgétaire par programme dans laquelle le pays a basculé à partir de janvier 2020.

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

**30. Affinement des TOF des sous-secteurs de l'administration publique et élaboration des statistiques consolidées des administrations publiques.** L'appui du centre a permis d'affiner les tables de passage et produire les (tableaux des opérations financières) TOF des différents sous-secteurs de l'administration publique au titre de l'exercice 2018 de même que les autres tableaux du cadre d'analyse minimum. Relativement au sous-secteur des unités extrabudgétaires l'assistance du centre a permis d'étendre la couverture du champ de couverture des statistiques aux autres unités du secteur public qui n'ont pas d'activités marchandes. En effet, à la suite des travaux de sectorisation, certaines unités du secteur public ayant un statut juridique de société, ont été reclassées dans le sous-secteur des unités extrabudgétaires du fait de leur activité non marchande. Elles feront l'objet d'une intégration progressive dans le sous-secteur des unités extrabudgétaires dont la première ébauche couvrait uniquement les opérations financières des établissements publics nationaux (EPN).

**31. Production des statistiques de finances publiques conformément aux normes du MSFP 2014.** L'assistance du centre a permis à la Côte d'Ivoire de produire aussi bien les TOF des différents sous-secteurs de l'administration publiques, que la situation consolidée des transactions de l'administration publique. Il a été arrêté en outre une périodicité de production des statistiques de neuf (9) mois fin d'année pour les TOF des sous-secteurs de la sécurité sociale, des collectivités locales, des unités extrabudgétaires ainsi que la situation consolidée de l'administration publique.

Concernant le TOF de l'administration publique centrale budgétaire, il a été arrêté une production de 45 jours fin du mois.

**32. Travaux d'élargissement du champ de couverture des Statistiques de finances publiques selon le MSFP 2014.** Le centre a constaté avec satisfaction la poursuite de la production du tableau des opérations financières de l'administration centrale budgétaire (APCB) conformément au MSFP 2014. Son appui a permis de ramener la production du TOF de l'administration centrale budgétaire à une périodicité trimestrielle, en attendant le basculement du pays à une production mensuelle. Par ailleurs, en vue de produire la situation consolidée des statistiques de l'administration publique et de mesurer l'impact des différents sous-secteurs, il a été recommandé par la mission de procéder aux ajustements des statistiques notamment par l'application du principe d'attribution des recettes. Relativement aux autres tableaux du cadre d'analyse minimum, notamment la situation des flux de trésorerie (tableau II), le bilan financier (III) et la situation de la dette publique (IV), la mission note avec satisfaction la production régulière mais annuelle des différentes situations. Les travaux de la mission ont consisté en un passage en revue et un affinement des différents tableaux produits.

#### ***Statistiques du secteur réel.***

**33. Elaborer des comptes nationaux trimestriels et la nouvelle base 2015 des comptes nationaux.** En mai 2019, une mission a assisté l'Institut National de la Statistique (INS) afin de revoir le dispositif d'élaboration des comptes nationaux trimestriels (CNT). La mission a recommandé à l'INS de diffuser les CNT avec leurs métadonnées (maquette, IHF, méthodologie) aux utilisateurs. En outre, l'INS est également en train d'élaborer une nouvelle année de base (NB) 2015 des comptes nationaux selon les recommandations du *SCN 2008*. Sur les travaux de la nouvelle base, le Centre a conduit trois missions auprès de l'INS en novembre 2019, décembre 2019 et janvier 2020 afin d'accélérer la production des comptes de 2015-2018. Ces missions ont aidé l'INS à atteindre cet objectif tout en recommandant à l'INS de poursuivre des travaux d'amélioration de prendre en compte l'ensemble des sources de données dans l'élaboration du tableau des ressources et emplois. Les missions ont insisté sur l'importance des travaux de réconciliation des divergences apparaissant lors de la synthèse des comptes nationaux en retournant au niveau des sources primaires d'information.

#### ***Analyse macro-budgétaire.***

**34. Renforcer les capacités en analyse macroéconomique (phase 1).** La mission a consisté à l'animation d'un atelier de formation d'une semaine pour une vingtaine de cadres de la Direction de la Prévision, des politiques et des statistiques économiques (DPPSE) en outils d'analyse de la conjoncture. L'atelier a alterné présentations théoriques et travaux pratiques et en groupe. Les pistes pour l'amélioration des publications conjoncturelles et du dispositif ont été dégagés. Une deuxième phase de cet appui (qui remplace le thème initialement retenu dans le programme AF20) concernera l'animation d'un atelier de formation sur les techniques de désaisonnalisation et de prévision conjoncturelle.

## ***Administration douanière.***

**35. Renforcement de la fonction d'évaluation en douane.** L'assistance technique fournie par le Centre a permis de constater que de nombreuses mesures ont été menées à bien mais l'administration douanière doit encore prioriser certaines actions pour rendre véritablement opérationnelle la stratégie de réappropriation et de maîtrise de la fonction d'évaluation en douane. Au cours de la visite, en étroite collaboration avec un groupe de travail, il a été procédé à l'élaboration d'un document intitulé "Stratégie de réappropriation de la fonction d'évaluation en douane" dans lequel ont été définis, un objectif général "Contribuer à l'accroissement des ressources propres de l'État" et un objectif spécifique "S'approprier et maîtriser efficacement la fonction d'évaluation en douane, sur tout le territoire douanier, à partir de septembre 2020". Un plan d'actions détaillé et un chronogramme complètent également le document stratégique.

## ***Administration fiscale***

**36. Renforcement des fonctions fiscales clés de la Direction nationale des impôts. 2 missions ont été organisées dans l'intervalle.** Elles avaient essentiellement pour objectifs de (1) proposer un appui supplémentaire au projet d'assainissement des répertoires, (2) assister les responsables chargés d'apurer les restes à recouvrer (RAR) et (3) renforcer le pilotage du contrat de performance 2019 entre le Ministre du budget et le Directeur national des impôts, puis de contribuer à l'élaboration de celui de 2020. Il a été noté avec satisfaction la publication de l'arrêté officialisant le nouvel identifiant fiscal, le partage régulier du fichier des contribuables actifs avec l'administration des douanes, la réactivation de la géolocalisation et la signature de la circulaire définissant les nouvelles règles de gestion des contribuables. L'autre avancée concerne l'implémentation en 2019 du nouveau format de contrat de performance et la signature de l'arrêté instituant la commission d'admission en non-valeur des arriérés irrécouvrables. Mais plusieurs activités essentielles sont retardées, à l'instar du contrôle interne et de l'assainissement des RAR. Par ailleurs, l'animation du contrat de performance reste perfectible et les appuis promis à la DNI en 2019 sont insuffisantes. En termes d'assistance, les plans d'assainissement des fichiers et d'apurement des RAR ont été mis à jour, la fiscalisation des contribuables géolocalisés mais non pris en charge a été organisée et le projet de contrat de performance pour 2020 a été formalisé.

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

**37. Appui à l'informatisation de la comptabilité générale de l'Etat.** La mission a permis d'appuyer, en collaboration avec un expert du Département des Finances Publiques (projet financé par l'Union européenne), le processus d'informatisation de la comptabilité de l'Etat, en participant à la revue qualité du projet de cahier des charges fonctionnel d'informatisation d'un logiciel de tenue de la comptabilité générale de l'Etat. La méthodologie de travail utilisée est une méthode participative de revue et d'enrichissement du projet initial de cahier des charges, avec une équipe restreinte de la DGTCP, suivie d'un atelier de 2 jours réunissant environ 60 personnes, permettant de revoir le plan du document, valider le bilan de l'existant et les principales fonctions et procédures comptables à informatiser. Avec l'appui de la DNTCP et ses principaux comptables supérieurs, la mission a enrichi le projet de cahier des charges d'informatisation de la comptabilité, sur la forme et sur le fond, avec un plan restructuré et documenté, une description fonctionnelle des principaux

processus comptables, procédures métiers et transverses et la description des principales restitutions légales et réglementaires, que le futur système d'information (SI) doit assurer. Le projet de cahier des charges comporte également la description complète du futur projet d'informatisation de la comptabilité générale et les risques associés ; il propose un découpage modulaire du SI de la comptabilité générale de l'Etat en fonction des enjeux financiers et dans le but d'obtenir des premiers résultats dans un délai raisonnable ; il détaille également les principales actions et mesures préalables à prendre pour assurer la réussite du projet informatique à venir.

### **38. Appui à l'élaboration d'un cadre juridique de la gestion des investissements publics.**

Cette mission avait pour objectif d'appuyer les efforts des autorités pour améliorer la gestion des investissements publics (GIP) à la suite de la mission d'évaluation PIMA du Département des Finances Publiques du FMI. Plus spécifiquement, elle a assisté les autorités à élaborer un projet de cadre réglementaire de haut niveau (cf. décret) pour encadrer les principales étapes la GIP, de la formulation des projets d'investissement à la comptabilisation et suivi des actifs issus de ces projets en passant par la planification, la programmation, la budgétisation, l'exécution et le suivi-évaluation. Le projet de décret a été élaboré à travers un processus participatif avec les seize structures réparties entre les quatre ministères-clés impliqués dans la GIP en Guinée.

### **39. Appui à la mise en œuvre des autorisations d'engagement et des crédits de paiement et renforcement des capacités en gestion des investissements publics.**

L'appui technique de l'AFRITAC de l'Ouest a contribué à consolider la mise en œuvre de la technique des autorisations d'engagement (AE) et des crédits de paiement (CP) pour la budgétisation adéquate et le suivi de l'exécution des dépenses d'investissements publics. Cet appui a été fourni aussi bien au niveau central qu'au niveau des ministères sectoriels. Il a permis :

- De renforcer les capacités des acteurs en charge de la gestion des investissements publics (GIP), aussi bien au niveau central qu'au niveau des ministères sectoriels ;
- De réaliser la structuration des dépenses d'investissements publics de six autres ministères en AE et CP, et d'améliorer la qualité de leurs documents de programmation pluriannuelle des dépenses (CDMT) ;
- De former une équipe de formateurs de la direction nationale du budget (DNB) pour poursuivre la structuration des dépenses d'investissements publics en AE et CP dans d'autres ministères et institutions.

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

**40. Travaux d'affinement des statistiques de l'administration centrale budgétaire et élargissement du champ de couverture des Statistiques de finances publiques selon le MSFP 2014.** L'appui du centre a permis de définir une méthodologie pour l'élargissement du champ de couverture des statistiques à l'ensemble des sous-secteurs de l'administration publique. Les travaux délocalisés au sein des services en charge de la gestion et du suivi des opérations des sous-secteurs de l'administration publique ont permis d'allier la sensibilisation aux travaux techniques. Par ailleurs, cette méthode a permis de collecter des informations supplémentaires pour un affinement

des TOF des différents sous-secteurs. Au terme des travaux, la mission a pu développer et mettre à la disposition des acteurs de finances publiques, la table de passage des collectivités locales ainsi qu'une nouvelle architecture du TOF de l'administration centrale budgétaire. Cette nouvelle présentation aura l'avantage de faciliter la migration des statistiques dudit sous-secteur aux normes et principes du MSFP 2014. La rencontre avec les organismes de protection sociale, a permis de s'imprégner des réformes en cours.

### ***Statistiques du secteur réel.***

**41. Préparation des comptes nationaux 2017 et 2018 selon le SCN 1993 et rebasage des comptes nationaux selon le SCN 2008.** L'appui a permis à l'Institut national de la statistique de compiler les comptes nationaux 2017 et 2018 selon le SCN 1993. Les capacités des comptes nationaux ont été renforcées afin de leur permettre de prendre en charge le processus d'élaboration des comptes nationaux. Un accent particulier a été mis sur le traitement des sources de données, les procédures de contrôle, réconciliation et estimations. La mission a également assisté l'INS avec les travaux de changement de l'année de base selon le SCN 2008 notamment avec la revue des enquêtes réalisées (marges de commerce, institutions sans but lucratif au service des ménages) ou en préparation (enquête de structure des consommations intermédiaires). Les résultats des enquêtes sur la consommation finale des ménages et le secteur informel sont en cours de validation. [Deux autres missions étaient prévues en février et avril 2020 mais n'ont pu se tenir en raison du COVID-19.](#)

### ***Gestion de la dette.***

**42. Renforcement des pratiques de prévision du service de la dette et de la transparence de la dette.** L'appui a permis de corriger les insuffisances notées dans les techniques de prévision du service de la dette suivies actuellement par les agents de la Direction nationale de la dette et de l'aide publique au développement (DND-APD). La dispersion des informations de la dette dans plusieurs services et une coordination insuffisante des activités de gestion de la dette affectent également la capacité de la DND-APD à produire des prévisions fiables du service de la dette. La mission a exhorté les autorités à moderniser le cadre institutionnel de gestion de la dette et à réduire la fragmentation des responsabilités de gestion de la dette comme cela a été souligné lors des récentes missions. Le centre a également formé les agents de la DND-APD sur les meilleures pratiques relatives au bulletin statistique de la dette. Il a aidé la DND-APD à améliorer le contenu du bulletin du premier trimestre de 2019 et à élaborer un projet de manuel de procédures qui servira de guide pour la préparation des futurs bulletins.

**43. Elaboration de la stratégie de dette à moyen terme (SDMT).** La mission a permis d'apporter aux autorités une formation pratique et un appui technique sur la formulation de la stratégie de gestion de la dette publique et en particulier l'appropriation du processus de développement de la SDMT et l'utilisation de l'outil quantitatif SDMT du FMI / Banque Mondiale. Les cadres des structures de la chaîne de gestion de la dette publique, en particulier de la direction nationale de la dette publique et de l'aide publique au développement et de la direction nationale du Trésor et de la comptabilité publique, ont été les principaux bénéficiaires de cette formation.



## ***Supervision et restructuration bancaires***

**44. Refonte de la réglementation et mise en œuvre de la supervision.** L'une des missions auprès de la Banque centrale de la république de Guinée (BCRG) sur la période a été annulée en raison de la réalisation concomitante d'une mission des services du siège du FMI destinée à définir les priorités de l'Assistance Technique pour les trois prochaines années (mission dite Financial Sector Stability Review-FSSR). Les missions intervenues en octobre 2019 et février 2020 ont été consacrées i) à d'ultimes relectures et ajustements des nouveaux états financiers et statistiques (reporting) que les banques devront transmettre périodiquement ainsi qu'à la conception de tables de correspondance entre les nouveaux documents et le plan comptable bancaire. ii) à la finalisation des notations individuelles des banques au titre de l'année 2018 à partir de la méthodologie révisée en janvier 2019 iii) à poursuivre les travaux préparatoires de revue du ratio de solvabilité iv) à participer au séminaire de présentation du nouveau plan comptable et des nouveaux états de reporting organisé par la BCRG à l'attention des banques guinéennes au cours duquel le Conseiller-résident a exposé les principales caractéristiques de la réforme et répondu aux questions et aux interrogations des banques. Ce séminaire a rassemblé plus de trente participants, principalement les responsables financiers et informatiques des banques.

## ***Analyses macroéconomiques et budgétaire***

**45. Renforcer le dispositif et les pratiques de cadrage macroéconomique et budgétaire et de prévision de recettes fiscales.** La mission a fait le point de l'état de mise en œuvre des recommandations des précédentes missions. Elle a également rencontré les principaux acteurs en matière de prévision des recettes. Un atelier de trois jours a été organisé et a réuni près d'une centaine de cadres. Une note conceptuelle a été produite à la fin de la mission. De même un plan de renforcement du dispositif de cadrage a également été proposé et validé.

## **GUINEE-BISSAU**

---

### ***Administration douanière.***

**46. Renforcement de la fonction d'évaluation en douane.** La mission a relevé que depuis la visite d'octobre 2018, seulement huit des vingt mesures qui avaient été préconisées pour contribuer plus efficacement à la réappropriation de la fonction d'évaluation en douane et à la correcte application de la valeur transactionnelle ont été totalement ou partiellement exécutées. Les efforts déployés par la Direction informatique et statistiques sont encourageants : (1) le déploiement de SYDONIA++ dans la quasi-totalité des bureaux de dédouanement et (2) le développement d'un applicatif de gestion des données, dénommé "Sistema de informação aduaneira da Guine-Bissau", issues de SYDONIA++ sont des réalisations très positives. Cependant, beaucoup reste encore à faire dans l'appropriation de ces outils par les services (vulgarisation, formation) pour améliorer l'efficacité de la Douane. Le contrôle après dédouanement des valeurs déclarées est encore inopérant. La Douane doit accentuer ses efforts sur plusieurs actions prioritaires, dont certaines avaient déjà été identifiées en octobre 2018 mais sont restées sans effet.

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

**47.** Appui à l'élaboration d'un manuel des procédures d'exécution de la dépense publique. Cette mission avait pour objectif d'appuyer les efforts des autorités pour améliorer l'exécution et le contrôle de l'exécution du budget à travers la mise en place d'outils d'aide à l'exécution du budget. Elle a assisté les autorités à élaborer un manuel des procédures d'exécution de la dépense publique couvrant les principales étapes de l'exécution budgétaire depuis la mise en place des crédits après l'adoption du budget par l'Assemblée Populaire (AP) jusqu'au paiement de la dépense au trésor. Elle a subsidiairement passé en revue la mise en œuvre des recommandations prioritaires des missions passées depuis la revue effectuée lors de la dernière mission de septembre-octobre 2018.

### **48. Appui à l'élaboration d'un manuel de procédures comptables de la Trésorerie Générale.**

La mission a relevé que les recommandations des deux précédentes missions ont été partiellement mises en œuvre car environ 25% de ces actions ont été achevées. Pour la moitié des recommandations formulées, aucun début d'application n'est constaté. Des progrès ont toutefois été relevés sur plusieurs points. Des procédures et schémas comptables ont été établis afin d'améliorer les conditions d'enregistrement de certaines opérations. Les réconciliations bancaires ont été effectuées de manière plus régulière fin 2018. Un projet de manuel de procédures comptables en base caisse a été élaboré au cours de la mission avec la participation active des agents de la Trésorerie Générale. Toutefois, ces progrès sont fragiles et des faiblesses importantes perdurent en comptabilité. Le suivi des comptes de tiers et d'imputation provisoire n'est ni organisé, ni effectué de manière suffisamment régulière. Sur le plan réglementaire, les directives de l'UEMOA ont été transposées dans le droit national mais les conditions de leur application ne sont pas précisées.

## ***Statistiques du secteur réel.***

**49. Elaboration et diffusion des comptes nationaux selon la nouvelle base 2015.** La mission a apporté un appui à l'Instituto nacional de estatistica (INE) dans l'élaboration des comptes 2017 et 2018 et la diffusion de la série 1997-2017. Lors d'un atelier présidé par les autorités du ministère des finances durant la mission, l'INE a publié sa nouvelle série des comptes nationaux. Ces comptes sont élaborés selon le *SCN 2008*. La mission a mis en place un outil développé sur MS-EXCEL pour les travaux des comptes provisoires. Cet outil devrait permettre à l'INE de publier à temps ses comptes provisoires. L'outil permet de calculer le PIB selon les approches production et demande.

## ***Analyse macro-budgétaire***

### **50. Intégration des nouvelles séries de comptes nationaux dans le modèle**

**macroéconomique TCHINTCHOR.** Les travaux ont permis d'actualiser le modèle TCHINTCHOR par l'insertion des Tableaux des Ressources et des Emplois (TRE) de 2015 et 2016 dans le modèle. Ces TRE sont issus des travaux de mise en œuvre du SCN2008 par l'Institut National de la Statistique de la Guinée-Bissau. Des travaux d'adaptation des cadres du TOFE et de la Balance des paiements aux nouvelles méthodologies suivies par les services producteurs de ces informations ont également été menés. Ces avancées par rapport à la situation antérieure où les projections étaient basées sur le TRE de l'année 2013 doivent être consolidées par la production des TRE pour chaque

année courante de comptes nationaux et l'élargissement de la couverture des indicateurs conjoncturels à d'autres secteurs productifs et d'autres processus économiques.

## MALI

---

### *Administration fiscale*

**51. Première évaluation de l'administration fiscale au moyen du TADAT.** Le conseiller a pris part à une évaluation conjointe FMI/AFRITAC, Banque Mondiale, ATAF conduite en novembre 2019 afin d'établir un point de référence sur la situation de l'administration fiscale malienne conformément à la méthodologie TADAT. L'évaluation TADAT a permis de distinguer les points forts et les points faibles de l'administration fiscale malienne qui se distingue positivement au regard des bonnes pratiques en particulier dans les domaines de l'identification des risques et du contentieux pour certaines dimensions de mesures. L'administration fiscale malienne a conduit depuis des longues années des réformes importantes avec l'appui de certains partenaires qui expliquent certains bons scores. Sur la base des constats du TADAT, la mission a identifié des points d'amélioration possibles selon un calendrier réaliste de mise en œuvre qui permettrait au Mali de progresser très significativement et rapidement dans son score TADAT.

### *Gestion des dépenses publiques.*

**52. Appui à la rationalisation de la chaîne de la dépense.** La mission a assisté les autorités à analyser l'organisation actuelle de la chaîne d'exécution de la dépense, notamment l'identification de contrôles redondants. Elle a formulé des recommandations pour la mise en place, de manière progressive, d'un dispositif rationalisé et adapté à l'exécution du budget en mode programme, au regard des bonnes pratiques dans la sous-région et sur le plan international. Elle a notamment proposé des réformes institutionnelles importantes pour résoudre le problème de redondance des contrôles sur la chaîne de la dépense.

### *Statistiques du secteur réel.*

**53. Mise en place de la nouvelle année de base des comptes nationaux. L'Institut national de la statistique (INSTAT) compte adopter le SCN 2008 tout en changeant son année de base actuellement 1997 pour une nouvelle base 2015.** La mission a apporté un appui à l'INSTAT dans le traitement des données d'enquêtes collectées, à savoir l'enquête régionale intégrée sur l'emploi et le secteur informel, l'enquête harmonisée sur les conditions de vie des ménages (EHCVM), l'enquête sur les institutions sans but lucratif (ISBL) et l'enquête sur les marges. Les données de l'ERI-ESI nécessitent des travaux importants d'apurement avant de pouvoir servir efficacement aux travaux de comptabilité nationale. Les principaux problèmes ont été identifiés et des solutions proposées pour leur prise en charge. Une mission prévue en décembre 2019 n'a pu se tenir pour des raisons de sécurité et une autre prévue en février 2020 a été annulée en raison du COVID-19.

### ***Gestion de la dette.***

**54. Appui à l'élaboration de la stratégie de reprofilage du portefeuille de la dette publique.** La mission a assisté les autorités à identifier le risque de refinancement associé au portefeuille de la dette et à évaluer la stratégie de reprofilage appropriée en vue d'atténuer ce risque de refinancement. Des hypothèses de financement externe et interne ont été évaluées en termes d'économies attendues, les coûts réels et d'opportunités et le cas échéant la composition d'utilisation des financements selon les types d'instruments. La mission a permis d'élaborer un plan d'action en vue de réduire le risque de refinancement du portefeuille et de maîtriser le coût de la dette.

### ***Analyse macro-budgétaire.***

**55. Renforcement du dispositif de cadrage et appropriation du modèle de prévision macro-économique MME\_DNPD.** La mission s'est déroulée sous forme d'un atelier de travail réunissant les membres de l'équipe technique du Comité de Prévision et de Modélisation. Elle a été marquée par cinq temps forts : (i) L'établissement de l'état des lieux de la mise en œuvre de la feuille de route de la précédente mission et la mise à jour des données du modèle ; (ii) Les corrections apportées au modèle ; (iii) Le test du modèle par la projection des années 2017 et 2018 ; (iv) La projection sur la période 2019-2022 ; (v) L'animation d'une communication sur les pratiques de cadrage macroéconomique. A l'issue des travaux, les participants ont estimé que les résultats obtenus étaient satisfaisants et que le modèle MME\_DNPD était en mesure de réaliser le cadrage macroéconomique. Aussi, se sont-ils engagés à l'utiliser dans le cadre de la session du cadrage macroéconomique de septembre 2019 et à élaborer une note de cadrage sur la base des résultats.

## **MAURITANIE**

---

### ***Administration douanière.***

**56. Renforcement de la fonction contrôle après dédouanement.** La mission a noté un engagement effectif de la Direction générale des douanes (DGD) en faveur du renforcement du contrôle après dédouanement (CAD). La DGD a créé un Comité de supervision en charge de la mise en œuvre et du suivi des actions à mener dans le cadre du renforcement du CAD et a conçu un projet de structure de contrôle en ligne avec les standards internationaux. La Douane est parvenue à formaliser le cadre et fixer les modalités et procédures de mise en œuvre du CAD par l'Arrêté n°0822 MDAMEFCB/2018. Cependant, des obstacles risquent d'entraver le bon fonctionnement de cette structure en charge du CAD, dont notamment : (1) l'insuffisance des effectifs, (2) l'absence de politique de communication, (3) la faiblesse du renseignement, et (4) le manque d'expérience dans la programmation et l'exécution des contrôles. Les travaux ont permis aux cadres de se familiariser à l'exercice de l'analyse et gestion des risques, le traitement et l'analyse des bases de données informatiques conduisant au ciblage et à la sélection des secteurs à contrôler et la technique d'élaboration d'un plan annuel de vérifications en entreprise. Par ailleurs, un projet d'instruction-cadre sur le renseignement a été élaboré.

**57.** De 2015 à 2017, le Centre d'assistance technique pour l'Afrique de l'Ouest a contribué au renforcement des capacités de la douane mauritanienne dans le contrôle des valeurs déclarées à travers un projet pluriannuel d'assistance technique (PPAT). Une mission d'évaluation en mars 2018 a conclu que la douane a une plus grande maîtrise de l'application de la valeur transactionnelle. En novembre 2018, une mission d'AFRITAC de l'Ouest a présenté l'apport des analyses des « données miroir » pour le renforcement de la sélectivité à la Direction des Enquêtes Douanières (DRED) et le Bureau National de la Valeur (BNV). Elle a été suivie d'une visite en janvier, visait à évaluer le degré d'appropriation de la méthode des analyses miroir et les améliorations potentielles à apporter afin de la rendre opérationnelle.

**58.** Dans le cadre de son intégration régionale, la Mauritanie a sollicité l'appui du Centre pour l'accompagner dans sa migration au Tarif Extérieur Commun de la CEDEAO ainsi que pour la mise en œuvre du schéma de libéralisation des échanges de la Région. Un plan d'action a été convenu pour cet accompagnement.

### ***Administration fiscale***

**59. Renforcer les procédures de recouvrement.** Le manque d'efficacité dans l'action en recouvrement remet en cause tous les efforts qui peuvent être réalisés par ailleurs dans la chaîne fiscale. Aussi le besoin de renforcer les procédures de recouvrement et de paiement des impôts constitue un maillon essentiel de la crédibilité de l'administration fiscale. AFRITAC a travaillé sur ces deux axes avec entre autres objectifs l'amélioration de la gestion des restes à recouvrer (RAR) problématique. Face à l'augmentation constante de ces derniers, il a été proposé la mise en place d'une méthodologie pour aider l'administration fiscale à identifier les priorités dans le recouvrement. Afin d'améliorer la situation du recouvrement, en particulier des RAR, la mission a souligné que la procédure d'admission en non-valeur devrait être simplifiée et réellement utilisée une fois que toutes les diligences ont été effectuées pour permettre aux services de recouvrement de concentrer leurs actions sur les créances recouvrables. Une journée de formation sur les bonnes pratiques en matière de perception des impôts a été organisée au cours de la mission.

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

**60. Appui à l'élaboration des cadres des dépenses à moyen terme dans les ministères.** Cette mission avait pour objectif principal d'appuyer les autorités pour la mise en place des cadres des dépenses à moyen terme (CDMT) dans les ministères pour renforcer la gestion budgétaire basée sur les résultats préconisés par la nouvelle loi organique relative aux lois de finances (LOLF) promulguée en octobre 2018. Elle a notamment procédé au renforcement des capacités des acteurs budgétaires au niveau central et dans quatre ministères sectoriels désignés par les autorités en matière de construction des CDMT. Elle s'est déroulée en deux étapes :

- Un atelier technique de renforcement des capacités sur un jour et demi ayant regroupé 30 participants venant de la DGB et des services financiers et de programmation des quatre ministères susmentionnés désignés par les autorités avec la présentation de six modules de formation et de sensibilisation aux CDMT ; et

- Des travaux pratiques de construction in situ des CDMT avec chacun des quatre ministères. Compte tenu du fait que l'exercice budgétaire 2019 est en cours, les travaux ont été effectués dans l'hypothèse de préparation des CDMT 2020-2022.

**61. Améliorer les processus de comptabilisation de la dette :** des avancées significatives sont en cours dans le domaine de la comptabilité avec l'adoption récente du décret 2019-186 du 31 juillet 2019 portant règlement général de gestion budgétaire et de la comptabilité publique, et de deux arrêtés adoptant le recueil des normes comptables de l'Etat et créant création du Comité des normes de la comptabilité publique. Malgré quelques imprécisions, la nouvelle loi organique de loi de finances (LOLF) et le Règlement Général sur la Gestion Budgétaire et la Comptabilité Publique (RGCBP) introduisent, dans le domaine de la comptabilité de la dette des évolutions significatives. La dispersion des responsabilités en matière de gestion de la dette et des faiblesses importantes dans la coordination des acteurs conduit à la redondance des tâches et font peser un risque sur la fiabilité des données de la dette enregistrées dans différents systèmes ou fichiers. L'absence d'un outil informatique commun de gestion de la dette commun à tous les acteurs accentue cette situation. Plusieurs recommandations ont été faites dans le but d'aider à mieux comptabiliser la dette et de préparer les processus de comptabilisation selon la comptabilité en droits constatés.

#### ***Gestion de la dette.***

**62. Développement du marché des valeurs du Trésor.** La mission avait pour objectif d'assister les autorités à mettre en œuvre le processus révisé d'émission des Valeurs du Trésor. A cet effet, la mission a constaté les avancées adoptées récemment suite à la révision des modalités et procédures d'émission des Valeurs du Trésor par la procédure d'adjudication. La mission a également permis de recueillir l'avis des acteurs du marché sur l'efficacité des nouvelles modalités d'émission des Valeurs du Trésor et d'identifier les mesures nécessaires à mettre en place pour soutenir les efforts déployés en vue de moderniser le processus d'émission des titres publics et de développement du marché des Valeurs du Trésor.

#### **63. Élaboration de la stratégie de gestion de la dette à moyen terme -SDMT-**

Cette mission d'assistance technique et de formation a permis d'appuyer les autorités sur la formulation de la stratégie de gestion de la dette publique et en particulier l'appropriation du processus de développement de la SDMT et l'utilisation de l'outil quantitatif SDMT du FMI / Banque Mondiale. Les cadres des structures de la chaîne de gestion de la dette publique du Ministère des finances, du Ministère de l'économie et de l'industrie et de la Banque Centrale de Mauritanie, ont été les principaux bénéficiaires de cette formation.

La mission a discuté avec les participants les différentes étapes de l'élaboration de la SDMT, les préalables techniques et institutionnels pour réussir l'élaboration et la mise en œuvre d'une SDMT réaliste et crédible et le contenu du document ou rapport de présentation et de communication de la SDMT.

## ***Supervision bancaire.***

**64. Adaptation du cadre réglementaire et renforcement des capacités.** Deux missions auprès de la Banque Centrale de Mauritanie (BCM) ont consisté à assurer la préparation de l'entrée en vigueur des nouveaux ratios prudentiels de solvabilité et de liquidité qui entreront en vigueur en 2020 et constituent la transposition des standards de Bâle III en Mauritanie selon une approche proportionnée. A cet effet, plusieurs sessions de formation ont eu lieu à l'attention des représentants des banques ainsi que du personnel de la BCM. Les missions ont également revu le tableau de bord des informations clés à l'attention du Gouverneur afin que celui-ci dispose en temps réel des données pertinentes nécessaires au suivi efficace et à l'identification des établissements sensibles. Enfin, des instructions réglementaires relatives aux sanctions applicables aux établissements de crédit et aux commissaires aux comptes ont été rédigées et promulguées fin 2019. Dans le cadre d'une mission à distance rendue nécessaire par le contexte sanitaire, deux experts ont assisté la BCM pour l'analyse des déclarations prudentielles établies sous un nouveau format prenant en compte les dispositions pertinentes pour la Mauritanie des normes internationales de solvabilité et de liquidité. La Mission a, en particulier, cherché à évaluer l'impact sur la liquidité des banques de la survenue de la pandémie de COVID-19 et de la fermeture du pays.

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

**65. Appui à la mise en place d'une organisation pour la production des statistiques de finances publiques et élargissement du champ de couverture** aux sous-secteurs des collectivités locales. Face au retard enregistré par la Mauritanie dans le processus de migration aux normes et principes du Manuel de statistiques de finances publiques 2014, le centre a apporté son appui aux autorités pour l'encadrement des travaux. A cet effet, il a proposé aux autorités Mauritaniennes la création d'un comité en charge de la conduite des travaux de productions des statistiques de finances publiques (comité SFP). De même, dans un souci d'efficacité, il a été mis en place, à la direction générale du trésor et de la comptabilité publique, une équipe TOFE en charge de l'élaboration des statistiques de l'administration publique centrale budgétaire. L'assistance du centre a permis également à la Mauritanie de produire les statistiques du sous-secteur des collectivités locales, grâce à un outil de production mis à leur disposition.

## ***Statistiques du secteur réel.***

**66. Examen de la nouvelle série des comptes nationaux 2006-2017 selon la base 2014.** La mission a revu avec les comptables nationaux de l'Office national de la statistique (ONS) les séries de comptes nationaux diffusées en juin 2019. Ces comptes sont élaborés selon le *SCN 2008* avec pour année de base 2014. Cet examen a permis d'identifier plusieurs points soumis à l'ONS pour prise en compte. Les points examinés concernent aussi bien les séries rétropolées que les années récentes 2015-2017. Une série révisée a été diffusée par l'ONS en février 2020. En mars 2020, l'ONS a reçu une mission à distance en raison du COVID-19. Un plan d'action pour la mise en place des CNT a été mis en place et prévoit la publication des CNT en septembre 2021. Des activités de suivi ont eu lieu durant tout le mois d'avril pour revoir les comptes 2017 et 2018 et ont fait l'objet d'un rapport de mission qui sera transmis aux autorités.

## **Analyse macro-budgétaire**

**67. Finalisation de l'élaboration d'un modèle macroéconomique et budgétaire.** La mission s'est déroulée sous forme d'atelier de travail à Nouadhibou. Une approche pédagogique permettant aux participants de maîtriser l'outil a été mise en œuvre et a permis de créer un hub et d'adapter quatre modules de projections du secteur réel, de la balance des paiements, des finances publiques et de la situation monétaire aux besoins des différentes administrations intervenant dans le processus de cadrage macroéconomique et budgétaire. Le modèle macroéconomique est prêt pour utilisation. Les principaux défis restent de finaliser les travaux d'affinement, d'insertion des comptes nationaux suivant le SCN2008, d'engager les actions pour son appropriation et de définir un cadre institutionnel adéquat pour son utilisation.

**68. Renforcer l'appropriation de l'utilisation du modèle macroéconomique.** Une seconde mission d'assistance technique a permis de former les cadres des différentes administrations à l'utilisation du modèle. Lors de la formation, les aspects liés à la gestion courante ont été passés en revue. Les échanges bilatéraux avec la mission ont également porté sur le cadre institutionnel et le besoin de mise en place d'une équipe de modélisateurs.

## **NIGER**

---

### **Administration douanière**

**69. Renforcement de la fonction contrôle après dédouanement.** L'appui visait à évaluer le fonctionnement et les méthodes de travail de la Direction de la lutte contre la fraude, en charge du contrôle après dédouanement. La mission a observé que le constat, fait lors de la mission de mai 2018, est toujours le même : (1) le renforcement des capacités de la Division des enquêtes douanières et du contrôle après dédouanement au sein de la Direction de la lutte contre la fraude n'a pas été réalisé et (2) les modalités d'intervention des services d'enquête ainsi que la méthodologie des contrôles ne sont toujours pas expressément formulées. Toutefois, la douane nigérienne a axé son dispositif (1) sur le contrôle des marchandises lors du dédouanement (contrôles immédiats dans les bureaux de douane), (2) une fois les marchandises dédouanées (contrôle après dédouanement) et (3) sur le contrôle des marchandises à la circulation (brigades de surveillance, Division de la surveillance territoriale, etc.). En effet, les différentes techniques de contrôle, fondées sur des approches spécifiques et complémentaires, renforcent les chances de détecter la fraude. S'appuyant sur les recommandations de la Décision communautaire ainsi que sur l'analyse de l'existant, la Douane est invitée à mettre en œuvre une stratégie pour moderniser les fonctions contrôle après dédouanement et le renseignement. Elle s'articulera autour des mesures suivantes : (1) mise en place d'un Comité de supervision, (2) restructuration et renforcement de la Direction centrale en charge des fonctions de contrôles et du renseignement, (3) utilisation des outils réglementaires et informatiques et (4) définition d'une politique de formation et de communication.

**70. Evaluation en douane.** Cette mission a permis de faire le point sur l'état d'avancement du projet pluriannuel sur le renforcement des capacités en matière d'évaluation en douane et de proposer les activités qui restent en vue d'une parfaite maîtrise du sujet.



## **Administration fiscale**

**71. Renforcement des fonctions fiscales clés à la Direction Générale des Impôts.** Deux missions ont été effectuées durant la période. Elles ont permis de noter les progrès réalisés dans l'assainissement des répertoires, avec la signature par le Ministre des finances d'une note interdisant les transactions financières aux contribuables désactivés, ainsi que la révision de la circulaire organisant la fiscalisation des contribuables et la publication des versions mises à jour du répertoire des contribuables actifs. La réactivation des comités de direction (CODIR), inscrits dans le prolongement des plans de performance implémentés depuis 2 ans, constitue une autre avancée importante. Toutefois, des retards ont été notés dans la vulgarisation des procédures de gestion. Par ailleurs, la configuration du logiciel SISIC est sous optimale et le nombre de contribuables en « veilleuse » est considérable. Enfin, le suivi des recommandations des CODIR reste perfectible et l'apurement des arriérés irrécouvrables est en suspens. Pour soutenir les efforts de la DGI, un appui supplémentaire aux travaux d'assainissement des fichiers a été fourni, un « cahier des anomalies du logiciel SISIC » élaboré et une assistance proposée au CODIR pour l'aider à capitaliser ses résolutions et le plan de performance 2020. Enfin, un cadre de travail a été défini avec la Direction du Trésor pour faciliter l'apurement des arriérés irrécouvrables et les travaux d'analyse des déclarations non payantes de la DGE ont été engagées.

## **Gestion des dépenses publiques**

**72. Appui à la mise en œuvre des autorisations d'engagement et crédits de paiement (AE-CP) pour la budgétisation et le suivi des investissements publics.** La mission a poursuivi l'appui aux autorités budgétaires centrales et ministérielles dans l'appropriation et la mise en place des dispositifs techniques de gestion en AE et CP en vue de renforcer la crédibilité de la programmation et de la budgétisation des dépenses d'investissements publics et des projets de PPP1. (1) un atelier technique de renforcement des capacités sur deux jours ayant regroupé environ 35 participants venant de la DGB ainsi que les services financiers et de programmation de six autres ministères désignés par les autorités avec la présentation de six modules de formation et de sensibilisation à l'outil des AE et CP ; et (2) des travaux pratiques de structuration, in situ, des dépenses d'investissements publics en AE et CP des six ministères susmentionnés. Compte tenu du fait que l'exercice budgétaire 2019 est en cours, les travaux ont été effectués dans l'hypothèse d'un basculement de la budgétisation en AE et CP à partir de l'exercice 2020.

**73. Appui à la méthodologie du bilan d'ouverture de l'Etat dans le cadre du passage à la comptabilité en droits constatés.** A la demande des autorités, l'appui a permis de déterminer une méthodologie du bilan d'ouverture de l'Etat et élaboré un projet de référentiel des normes comptables de l'Etat. La mission a également fait du renforcement de capacités en matière de normes comptables de l'Etat et de leur application. La Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) a d'ores et déjà entamé la transition vers la comptabilité en droits constatés, avec la partie dépense budgétaires enregistrées dès la liquidation, et la mise en œuvre du nouveau plan comptable de l'Etat ; cependant d'importants chantiers restent à mener avec les

---

<sup>1</sup> Partenariat Public Privé

partenaires impliqués concernant la mise en œuvre du référentiel normatif comptable et l'alimentation progressive des autres postes du bilan de l'Etat, notamment concernant les immobilisations corporelles, les participations financières de l'Etat, les dettes financières, les stocks et les créances fiscales. La méthodologie proposée permet de travailler progressivement sur la fiabilisation des différents postes du bilan afin de produire des comptes de l'Etat fiables et sur la base d'un référentiel comptable conforme aux normes internationales du secteur public.

### ***Gestion de la dette.***

**74. Renforcement du cadre organisationnel de gestion de la dette publique.** La mission d'assistance technique a permis d'appuyer les autorités dans le renforcement du cadre organisationnel de la dette publique et en particulier l'organisation des services de la direction de la dette publique (DDP) suivant les standards internationaux en front office, middle office et back office et une meilleure définition du contenu des responsabilités de chaque service. En vue de faciliter la concrétisation de cette réforme, un projet d'arrêté sur l'organisation des services de la DDP a été préparé par la mission. L'assistance technique a permis également de proposer aux autorités un cadre institutionnel et de gouvernance approprié pour la gestion de la dette publique au Niger.

**75. Le reporting de la dette publique.** Cette mission exécutée à distance dans le contexte Covid-19, visait à assister les autorités à améliorer le reporting de la dette. Elle visait en particulier à appuyer la direction de la dette dans ses efforts de mise en place d'un site web pour la dette publique. La mission a permis d'assister la direction de la dette à : (i) préparer les termes de référence relatifs au contenu et à la structure d'un site web sur le reporting de la dette ; (ii) identifier les indicateurs, les rapports, les informations et les données de la dette publique les plus pertinents à publier sur ce site web ; (iii) proposer le format des documents et informations à publier sur le site web ; (iv) recommander la fréquence de mise à jour des documents et informations publiés; et (v) proposer un modèle de présentation de ces informations et documents en fonction de leur nature, de leur importance et du public ciblé.

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

**76. Travaux d'élargissement du champ de couverture des Statistiques de finances publiques selon le MSFP 2001/2014.** L'appui a permis de passer en revue et d'affiner les tables de passages et les TOF de la sécurité sociale et de l'administration publique centrale budgétaire. Il a contribué à l'affinement de la table de passage et à l'élaboration du TOF du sous-secteur des collectivités locales. L'assistance du centre a également permis d'identifier un- échantillon d'unités extrabudgétaires représentant environ 75% du budget des établissements public nationaux. L'exploitation des différentes nomenclatures budgétaires et comptables de ces unités a permis d'élaborer la table de passage et une ébauche du TOF du sous-secteur des unités extrabudgétaires. La production des autres tableaux du cadre d'analyse minimum selon les normes du MSFP 2014 a également été effective. La mission se félicite de la mise en place du comité SFP en charge de la conduite des travaux de production des statistiques, et recommande son opérationnalisation avec sa réorganisation en sous-commission technique en vue d'accroître son efficacité et de mettre à contribution tous les membres dudit comité.

### **Statistiques du secteur réel.**

**77. Examen de la nouvelle série des comptes nationaux 2015-2018.** En septembre 2019, une mission a examiné avec l'Institut national de la statistique (INS) les séries de comptes nationaux 2015-2018 diffusées en juillet 2019. Ces comptes sont élaborés selon le SCN 2008. L'année de base est 2015. Cet examen a permis d'identifier plusieurs points soumis à l'appréciation de l'INS. Les points examinés concernent aussi bien les données de l'année de base 2015 que les années 2016 à 2018. Du 21 au 25 octobre 2019, l'Institut national de la statistique a abrité un atelier regroupant des représentants d'AFRISTAT, de la Banque Africaine de développement, la Commission de l'UEMOA, la Commission des Nations Unies pour l'Afrique, de la Banque mondiale et des INS du Sénégal et du Togo. AFW a pris part à ces travaux qui ont permis de détailler les recommandations formulées lors de la mission de septembre 2019 et d'insister sur d'autres points. Les experts réunis ont recommandé de poursuivre la mise en œuvre des recommandations au cours des prochaines missions d'AT de leurs institutions respectives.

### **Analyse macro-budgétaire.**

**78. Participation à une mission du Département des finances publiques sur la gestion active des risques budgétaires.** La mission a procédé à un inventaire détaillé des risques budgétaires au Niger et a proposé des recommandations visant à initier un processus vertueux de gestion active des risques budgétaires ainsi qu'un plan de mise en œuvre.

## **SENEGAL**

---

### **Administration douanière**

**79. Afin de renforcer et d'actualiser les recommandations en matière de gestion et de contrôle des exonérations et des admissions temporaires** de la mission du Département des finances publiques (FAD) du FMI, en août 2016, et d'impulser le projet proposé de consolider ces activités avec l'application informatique GRED, une mission d'assistance technique de l'AFRITAC de l'Ouest, réalisée en octobre 2017, avait préconisé la mise en œuvre d'une liste de mesures visant le renforcement de la gestion, du suivi et du contrôle des exonérations et des admissions temporaires en application des dispositions du Code des douanes. En février 2019, une seconde visite d'AFRITAC de l'Ouest a noté que la mise en œuvre des mesures préconisées lors de la mission d'octobre 2017 a connu des avancées, mais doit être poursuivie activement. L'implémentation de la plateforme informatique de gestion des régimes économiques douaniers (GRED) tarde à être réalisée. À cet effet, un plan d'actions a été élaboré pour la poursuite des activités. La dernière visite en janvier 2020 a couvert (1) l'évaluation du niveau de mise en œuvre du plan d'action de février 2019 portant sur le renforcement des actions de contrôles après dédouanement des exonérations ; et (2) l'accompagnement de l'opérationnalisation de l'application GRED en vue de son utilisation pour la gestion effective des régimes d'exonération et d'admissions temporaires.

## ***Administration fiscale.***

**80. Première évaluation de l'administration fiscale au moyen du TADAT.** Cette évaluation a permis d'établir un point de référence sur la situation de l'administration fiscale sénégalaise selon les critères du TADAT en identifiant des axes prioritaires possibles pour les futures réformes. Avant l'évaluation, une formation de sensibilisation de deux jours à l'instrument TADAT avait été organisée à l'intention de plus de 15 cadres supérieurs et intermédiaires de la DGID. Cet exercice a permis à ces derniers de mieux comprendre la méthodologie de l'évaluation dans le but de renforcer leur participation et leur appropriation de l'instrument. L'évaluation TADAT a permis de distinguer les points forts et les points faibles de l'administration fiscale sénégalaise. L'impression générale qui ressort de cette évaluation est que ces dernières années, la DGID a réalisé des efforts considérables pour mettre en place, notamment avec le soutien du Département des finances publiques du FMI, de nombreux outils pour améliorer ses performances et son efficacité dans différents domaines (gestion des risques, communication/civisme fiscal, contrôle fiscal, contentieux, contrôle interne...). Des progrès sensibles ont été enregistrés, toutefois l'administration fiscale a reconnu que des efforts importants restaient à réaliser ce à quoi elle s'est engagée avec force.

**81. Lancement et accompagnement de la Stratégie de mobilisation des recettes à moyen terme.** Cette mission effectuée en coordination avec la division des politiques fiscales du FMI avait pour objet de fournir des commentaires détaillés sur le projet de document des autorités pour une stratégie de revenus à moyen terme (MTRS), ainsi que sur le processus organisationnel de mise en œuvre de cette stratégie. Les commentaires ont été émis à travers une série de notes et un séminaire a été organisé avec l'ensemble des parties prenantes dans la mise en œuvre de cette stratégie y compris les partenaires techniques et financiers. La mission a pu constater la forte appropriation de la stratégie par les autorités. Les notes ont été établies sur la base des rencontres de la mission avec les représentants du groupe de travail ayant contribué à l'élaboration de la stratégie ainsi que sur la base des données recueillies avant et pendant la mission. Elles ont été rédigées sous forme d'observations et de suggestions. La MTRS sénégalaise prévoit de réaliser d'augmenter la pression fiscale de quatre points de PIB en quatre ans, passant de 16% du PIB en 2020 à 20% du PIB en 2023. Au cours de la période, les mesures de politique fiscale recommandées devraient augmenter de 1,2 point de PIB, tandis que les mesures administratives de recettes devraient générer les 2,8 points de PIB restants.

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

**82. Renforcement de l'exécution budgétaire pour soutenir la nouvelle gestion budgétaire par programme à la suite d'un audit de la chaîne de la dépense.** Cet appui du Centre permis de renforcer le dispositif d'exécution budgétaire et la chaîne de la dépense pour soutenir la mise en œuvre de la nouvelle gestion budgétaire par programme dans laquelle le pays a basculé à partir de janvier 2020. Ce renforcement a été réalisé par une mission conjointe de l'AFRITAC de l'Ouest et du Département des Finances Publiques (FAD) du FMI. La mission a notamment assisté les autorités à analyser l'organisation actuelle de la chaîne d'exécution de la dépense, notamment l'identification de contrôles redondants et autres faiblesses de la chaîne et la définition d'une démarche pour les éliminer. La mission a par ailleurs organisé un séminaire sur les expériences internationales en matière de réformes de l'exécution budgétaire et la chaîne de la dépense en vue de les adapter à

l'environnement du budget-programme qui a regroupé 21 participants en provenance des principales structures impliquées dans la chaîne et a discuté des défis de la réforme de la chaîne de la dépense au Sénégal. Elle a fait des recommandations pour la mise en place (le cas échéant de manière progressive) d'un dispositif rationalisé et adapté à l'exécution du budget en mode programme, au regard des bonnes pratiques dans la sous-région et sur le plan international. Elle a notamment proposé un dispositif et des procédures d'exécution visant à améliorer l'équilibre entre la fluidité et la sécurité de la chaîne de la dépense en appui à une mise en œuvre réussie du budget-programme.

### ***Gestion de la dette.***

**83. Renforcer le cadre institutionnel de gestion de la dette.** La mission avait pour objectif d'appuyer les autorités en vue de renforcer le cadre institutionnel de gestion de la dette et améliorer la coordination des activités de la dette entre les différents acteurs nationaux. Les travaux de la mission ont permis de (i) faire un diagnostic du dispositif institutionnel mis en place pour la gestion de dette ; (ii) examiner le texte portant création et attributions du Comité National de la Dette Publique (CNDP) et discuter sur les modifications et les mises à jour à apporter audit texte ; (iii) assister les autorités à identifier les modalités pratiques à mettre en œuvre en vue de rendre le CNDP opérationnel ; et (iv) assister les autorités à élaborer un manuel de procédures pour les activités du CNDP en vue de formaliser le rôle de ce Comité dans la coordination des activités de la dette et son implication dans le processus de mobilisation des emprunts et de gestion de la dette. Au terme de la mission, un projet de décret révisé relatif à la création et l'organisation du CNDP ainsi qu'un projet de manuel des procédures du CNDP ont été préparés.

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

**84. Travaux d'élaboration des statistiques du secteur public selon le MSFP.** L'assistance du centre a permis au Sénégal de produire les statistiques consolidées du secteur public. En effet, les travaux de la mission ont permis de produire et affiner les tableaux des opérations financières des différents sous-secteurs de l'administration publique ainsi que celui des sociétés publiques. De même, le centre a appuyé les acteurs de finances publiques à la production des statistiques conformément aux délais requis de la NSDD. Relativement aux autres tableaux du cadre d'analyse minimum, notamment la situation des flux de trésorerie (tableau II), le bilan financier (III) et la situation de la dette publique (IV), il a été arrêté en collaboration avec l'équipe en charge de la compilation des statistiques de finances publiques, de débiter la production desdits tableaux pour les tous les sous-secteurs de l'administration publique. De même, il est projeté l'élaboration des statistiques de l'administration publique centrale budgétaire selon le cadre analytique complet du MSFP 2014.

### ***Statistiques du secteur réel.***

**85. Analyse des résultats de la rétopolation et appui aux comptes nationaux annuels et trimestriels.** La mission a apporté un appui à l'Agence nationale de la statistique et de la démographie (ANSD) dans l'analyse des séries rétopolées 1999-2013 des comptes nationaux, les travaux d'élaboration des comptes de secteurs institutionnels, des tableaux ressources et emplois

2015-2017, et des comptes trimestriels. Des recommandations pour améliorer le calcul des taxes en volume et des comptes trimestriels ont été formulées. En outre, l'ANSD a mis en place une méthodologie de calcul des CNT à partir d'un tableau des ressources et des emplois trimestriels à partir d'une maquette fournie par une mission antérieure. La mission a aidé à développer des tables de passage des sources de données (DSF, statistiques de finances publiques, balance des paiements, etc.) vers les opérations financières du *SCN 2008*. S'agissant des comptes nationaux, la mission est revenue avec les cadres de l'ANSD sur le calcul du déflateur des taxes de 2017. Elle a également insisté sur le comportement des variations de stock (chainées aux prix d'une année de référence) notamment des produits agricoles qui ne changent pas de signe entre 2014 et 2018.

### ***Analyse macro-budgétaire.***

**86. Appui à l'élaboration d'un modèle macroéconomique basé sur le Tableau des Ressources et des Emplois.** Les travaux visaient à appuyer le processus d'élaboration d'un modèle à base de Tableau des Ressources et des Emplois (TRE) engagé par la Direction de la Prévision et des Etudes Economiques (DPEE). La mission a été organisée sous forme d'un atelier avec la participation d'une douzaine de cadres de la DPEE, de la Direction Générale du Budget (DGB) et de la Direction de la Planification. L'atelier s'est déroulé essentiellement sous forme d'échanges pratiques sur les travaux réalisés et prévus par la DPEE et de propositions faites par les experts concernant les procédures de projection des TRE et leurs liens avec les autres modules du modèle. La mission a permis de noter que la pratique de cadrage macro budgétaire s'adapte progressivement au calendrier de préparation du budget programme. Le nouveau modèle macroéconomique comprendra les quatre comptes (Secteur réel, TOFE, Balance de Paiement et Monnaie). Il intégrera également, dans des modules spécifiques, l'exploitation prévue du gaz naturel et du pétrole brute. Cependant, l'analyse du modèle montre un certain nombre de points d'améliorations avant sa finalisation.

## **TOGO**

---

### ***Administration douanière***

**87. Gestion automatisée du risque pour la sélectivité des contrôles.** Les travaux ont permis de noter que la sélectivité des contrôles aux bureaux de Lomé-Port s'est nettement améliorée car le taux de déclarations orientées en circuit rouge a été réduit de façon significative de juin 2018 à juin 2019. Ce taux qui était supérieur à 50% avant mai 2018 s'est rapproché de l'objectif de 30% pour les déclarations de mise à la consommation aux bureaux du port de Lomé durant les six premiers mois de 2019. En moyenne mensuelle, le taux de déclarations de mise à la consommation orientées en circuit vert est de 38% depuis le 1er janvier 2019. Le taux de déclarations orientées en circuit rouge qui sont contrôlés physiquement est extrêmement faible. Il convient de réduire le taux de circuit rouge afin que toutes les déclarations orientées en circuit rouge soient effectivement contrôlées physiquement. Les performances en termes de droits compromis sont modestes et représentent seulement 2,3 à 4,7% des droits et taxes sur la période. Le Comité de sélectivité est maintenant institutionnalisé et actif. Il doit renforcer le suivi de l'application des règles de sélectivité. Un plan d'actions a été discuté et validé pour la finalisation du programme de gestion automatisée des risques.

## **Administration fiscale.**

**88. Première évaluation de l'administration fiscale au moyen du TADAT.** Cette évaluation a été effectuée à l'aide de la nouvelle méthodologie 2019 de cet instrument d'évaluation et de diagnostic des administrations fiscales. L'évaluation a été précédée d'une semaine de formation à laquelle ont participé un grand nombre d'agents et responsables de l'OTR. Les autorités ont montré un grand intérêt pour cette première évaluation qui a permis de mettre en lumière les forces et faiblesses de l'administration fiscale togolaise. L'évaluation a montré que l'OTR a réalisé des avancées dans plusieurs domaines : identification et enregistrement des contribuables, relance des contribuables, communication et recherche du renseignement visant à améliorer le respect des obligations fiscales, recoupement d'informations, contentieux ou encore contrôle interne. Certaines des faiblesses identifiées font déjà l'objet d'actions à l'instar du renforcement du recueil et l'exploitation d'informations avec la perspective de la mise en place d'un nouveau système informatique E-Tax. Par ailleurs, une réflexion doit être entreprise par les autorités togolaises pour l'élaboration d'un plan d'actions sur la base des constats effectués dans le cadre du TADAT.

**89. Renforcement des fonctions fiscales clés de l'Office Togolais des Recettes (OTR).** La mission a apprécié les progrès récents de l'OTR, qui se traduisent par la bonne tenue des déclarations de TVA des grandes entreprises (99%), la mise en place d'un dispositif de désactivation de l'identifiant fiscal des défaillants, la publication du répertoire des contribuables actifs et son partage avec le Commissariat des douanes et droits indirects (CDDI), ayant permis en 2 mois d'enregistrer 450 régularisations de défaillants, le lancement imminent du logiciel E-TAX et la création du comité de suivi du recouvrement. Néanmoins, la fiabilisation des répertoires est freinée par : (1) l'absence d'un chef de projet, (2) la sensibilisation insuffisante des acteurs, (3) la faible appropriation des nouvelles procédures, (4) le défaut de contrôle des Numéros d'identification fiscale par le CDDI et (5) la fiscalisation timide des défaillants. La mission a remobilisé les acteurs de la modernisation du répertoire et a mis à jour leur plan d'action. Des plans de surveillance des grandes entreprises et de pilotage du recouvrement ont été proposés et leur mise en œuvre entamée.

**90. La dernière mission a permis de constater les progrès réalisés en 2019,** notamment (1) le dépassement de 47,8% des recettes mobilisées par les deux nouveaux Centres des impôts des moyennes entreprises (CIME) par rapport aux résultats affichés en 2018 par la structure ayant assuré par le passé la gestion de ces contribuables, ainsi que (2) l'amélioration à hauteur de 23% du nombre de déclarations payantes de la Direction des grandes entreprises. Il est néanmoins apparu que les CIME ne disposent toujours pas de plans de travail, peinent à animer efficacement leurs activités et sont privés du soutien de l'administration centrale. Pour aider les responsables de ces centres à optimiser leurs performances, un modèle de plan de travail leur a été proposé et sa mise en œuvre a été engagée. L'accompagnement des activités entamées lors des missions précédentes a été poursuivi et a permis entre autres de préparer l'automatisation de la gestion de l'immatriculation et des répertoires.

### **91. Participation à la mission post-TADAT2 du Département des finances publiques (FAD).**

La mission conduite par FAD, délivrée à distance pour cause de COVID-19, a identifié 3 priorités stratégiques de réformes à mettre en œuvre par l'OTR au regard des résultats de son évaluation TADAT d'août 2019 (modernisation de l'immatriculation, de la gestion de l'information et de la gouvernance des opérations fiscales), avant de proposer leur déclinaison opérationnelle pour la période 2020/2021, ainsi qu'une grille de mesures visant à répondre à très court terme aux risques induits par le COVID-19 (protection sanitaire des agents et des contribuables, sauvegarde de la trésorerie des entreprises et riposte post épidémie).

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

**92. Appui à la préparation du bilan d'ouverture de l'État 2020.** La mission a appuyé la direction générale du Trésor et de la comptabilité publique (DGTCP) à la préparation du bilan d'ouverture de l'État au 1<sup>er</sup> janvier 2020. La mission a (i) effectué le suivi des recommandations des précédentes missions en comptabilité (ii) participé à l'élaboration d'un projet d'instruction sur la méthodologie de détermination du bilan d'ouverture (BO) et (iii) constitué sept dossiers-types de bilan d'ouverture, sur des comptes du nouveau plan comptable sélectionnés par les autorités, afin de servir de référence à la poursuite des travaux sur les autres comptes de bilan concernés par une équipe de la DGTCP. Au-delà, la mission a contribué à l'élaboration d'une stratégie du bilan d'ouverture 2020, ainsi qu'un projet de feuille de route, pour la stratégie d'initialisation du bilan d'ouverture 2020 et son enrichissement progressif sur les prochaines années. La mission a également renforcé les capacités d'une équipe de la DGTCP qui sera à même de poursuivre la documentation des autres comptes de bilan du BO 2020 et tenu un atelier technique avec plus de 30 personnes afin d'exposer les détails de la stratégie du BO.

#### ***Statistiques du secteur réel.***

### **93. Elaborer la nouvelle série des comptes nationaux avec la nouvelle année de base 2016.**

La mission du mois de juin 2019 a contribué aux travaux d'examen des données sources collectées et aux travaux de pré arbitrage. Ces travaux essentiels ont permis ensuite de préparer les équilibres ressources emplois et les comptes de branche (première décentralisation). Les travaux d'élaboration du tableau des ressources et emplois (TRE) ont été conduits par l'INSEED jusqu'à la fin du mois d'août 2019. Au mois de septembre 2019, une deuxième mission a examiné avec l'Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques (INSEED) le TRE préparé par les comptables nationaux. La mission a formulé des recommandations visant à vérifier un certain nombre d'ajustements et de montants de dépenses notamment de consommation finale des ménages. Pour rappel, l'INSEED a réalisé plusieurs enquêtes dont l'enquête régionale intégrée sur l'emploi et le secteur informel, l'enquête harmonisée sur les conditions de vie des ménages (EHCVM), le recensement des institutions sans but lucratif (ISBL), le recensement général des entreprises (RGE) et l'enquête sur les marges. En marges des travaux de changement de l'année de base, l'INSEED travaille aussi à la mise en place des comptes trimestriels. Des indicateurs de haute fréquence ont été identifiés et sont en cours de collecte. Des recommandations ont été

---

<sup>2</sup> Outil d'évaluation des administrations fiscales



formulées à l'INSEED pour redynamiser la production de l'indice de la production industrielle et la mise en place d'un indice des chiffres d'affaires avec l'aide de l'Office togolais des recettes. La dernière mission conduite en janvier 2020 avec d'autres partenaires techniques a noté les progrès réalisés par l'INSEED qui envisage de diffuser les comptes 2016 et 2017 en avril 2020.

### ***Gestion de la dette.***

**94. Renforcement des pratiques de prévision du service de la dette et de la transparence de gestion de la dette.** Cette mission d'assistance technique avait, pour objectif de renforcer les pratiques actuelles en matière de prévision du service de la dette et de transparence de gestion de la dette. La mission a profité pour faire un suivi de l'opérationnalisation de la nouvelle Direction de la dette publique et du financement (DDPF) qui montre que la mise en place de la nouvelle structure organisationnelle est déjà bien avancée. S'agissant des prévisions, les données les plus récentes montrent que les prévisions du service de la dette établies par la DDPF diffèrent encore considérablement des remboursements de principal et paiements d'intérêt effectivement réalisés. Une meilleure coordination est nécessaire entre diverses entités gouvernementales, afin que toute l'administration travaille sur les mêmes prévisions consolidées. Pour renforcer la transparence de la gestion de la dette publique, le Ministère de l'économie et des finances a décidé de créer un nouveau site internet dédié aux activités de la Direction générale du trésor et de la comptabilité publique (DGTCP). A moyen-terme, la DGTCP pourrait considérer d'intégrer formellement la gestion de la trésorerie de l'Etat avec la gestion de la dette au sein de la DDPF. Une proposition allant dans ce sens a été faite.

## **CONSEIL REGIONAL DE L'ÉPARGNE PUBLIQUE ET DES MARCHES FINANCIERS (CREPMF)**

---

**95. Le CREPMF a bénéficié du support de l'AFRITAC de l'Ouest pour l'assister dans la refonte du dispositif prudentiel applicable aux Intervenants Commerciaux du marché financier régional de l'UMOA.** Les travaux ont consisté à partir des données opérationnelles des Intervenants Commerciaux à calibrer des exigences minimales de fonds propres selon plusieurs approches. Par la suite, en novembre 2019, l'AFRITAC de l'Ouest a participé à la consultation de place organisée par le CREPMF au cours de laquelle ont été exposées les principales options prudentielles envisagées à l'issue de la mission de calibrage des exigences de fonds propres. La rédaction des projets de textes ainsi que des états de reporting a ensuite été entreprise sur la base des orientations définies par le CREPMF à la suite des études d'impact menées.

## **BCEAO ET SECRETARIAT GENERAL DE LA COMMISSION BANCAIRE DE L'UMOA (SGCBU)**

---

**96.** Un atelier consacré aux outils macro prudentiels s'est tenu à Dakar à la BCEAO. Les expériences étrangères en matière de suivi macro-prudentiels ont été présentées et ont été suivi de séances consacrées à l'examen des indicateurs susceptibles d'être retenus au niveau de l'UMOA par le Conseil de Stabilité Financière de la région. Une autre mission a été consacrée à la stratégie de transition vers les normes IFRS pour les banques installées dans la région. Les réflexions ont

notamment porté sur le périmètre d'application des normes IFRS, le choix et des processus d'adoption des normes comptables à appliquer. L'expérience de la transition vers IFRS 9 dans plusieurs juridictions anglophones d'Afrique a également été évoquée ainsi que la nécessité pour le superviseur de formuler des exigences minimales concernant les modalités opérationnelles de calcul des pertes attendues qui constitue un point très innovant pour les banques de la région.

**97.** Deux autres missions sont intervenues auprès du Secrétariat Général de la Commission Bancaire de l'UMOA (SGCBU) et, en particulier, des contrôleurs sur place des établissements de crédit. L'une a consisté en une mission sur le contrôle du risque de crédit et l'autre a permis d'enrichir la méthodologie de contrôle sur place relative aux investigations en matière de Lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme (LBC-FT). Ces deux sessions ont notamment permis aux agents affectés au contrôle sur place de développer leurs compétences dans ces domaines. La session relative au risque de crédit a permis de former les contrôleurs sur place aux problématiques de l'appréciation du risque de crédit par le superviseur et celles et celle sur la LCB/FT de compléter la méthodologie utilisée par les équipes du SGCBU pour la réalisation de leurs contrôles.

## COMMISSION DE L'UEMOA

---

**98. Formation sur la stratégie de dette à moyen terme et à l'utilisation du nouveau CVD.** En réponse à une demande de la commission de l'UEMOA, le Centre a organisé au profit des pays de la région une formation sur la stratégie de dette à moyen terme et l'utilisation du Cadre Révisé de Viabilité de la Dette des Pays à Faible Revenu (CVD-PFR). La formation a permis aux participants de s'approprier le processus et les différentes étapes de la SDMT et de se familiariser avec l'outil quantitatif d'analyse SDMT. Au cours de l'atelier, l'accent a été mis sur (i) les pratiques exemplaires en termes d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie de la dette ; (ii) le diagnostic et l'analyse du portefeuille de dette publique ; (iii) l'analyse coûts et risque liés aux instruments de financement ; et (iii) l'utilisation de l'outil d'analyse SDMT. D'autres part, l'atelier a permis de présenter aux participants les principales caractéristiques du CVD-PFR et de fournir une formation pratique sur l'utilisation du nouveau modèle du CVD PFR. Les participants avaient l'occasion de travailler sur une étude de cas de pays et d'analyser les résultats du modèle afin de mieux comprendre les vulnérabilités de la dette.

**99. Participation aux travaux de l'observatoire des finances publiques.** Le centre a pris part aux travaux de l'observatoire de finances publiques de la commission de l'UEMOA. Son intervention a permis d'édifier les participants sur l'importance des statistiques de finances publiques (SFP) et la nécessité d'intégrer les opérations non monétaires dans les SFP. A cet effet, il a préconisé (i) la définition d'une méthodologie de collecte de données, (ii) la valorisation des opérations non monétaires et (iii) le calendrier d'intégration des opérations dans les statistiques de finances publiques. Le Centre a également proposé un renforcement de la collaboration entre le FMI et la Commission pour un renforcement et un affinement de l'assistance technique à apporter aux pays.

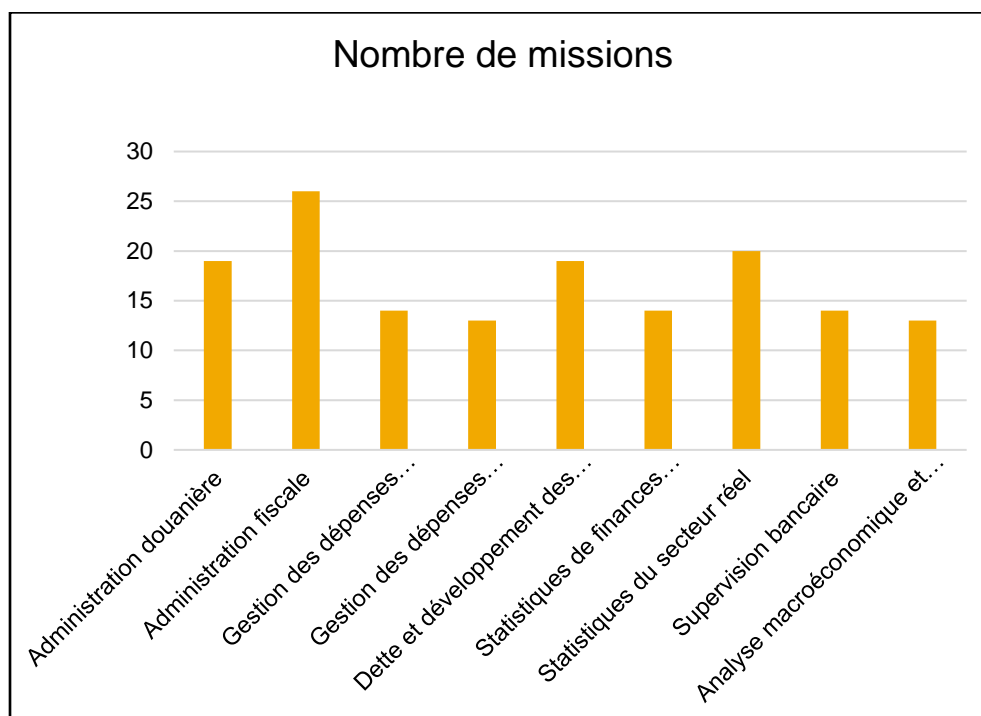
**100. Dans le domaine de la gestion des dépenses publiques,** l'AFRITAC de l'Ouest a assisté la Commission à élaborer un guide régional pour la budgétisation des plafonds d'emplois rémunérés par l'Etat à l'intention de ses Etats membres en vue d'harmoniser les pratiques en la matière au sein

de l'union économique et monétaire ouest-africaine. Cette assistance participe de l'appui d'AFW à la mise en œuvre des directives régionales du cadre harmonisé des finances publiques.

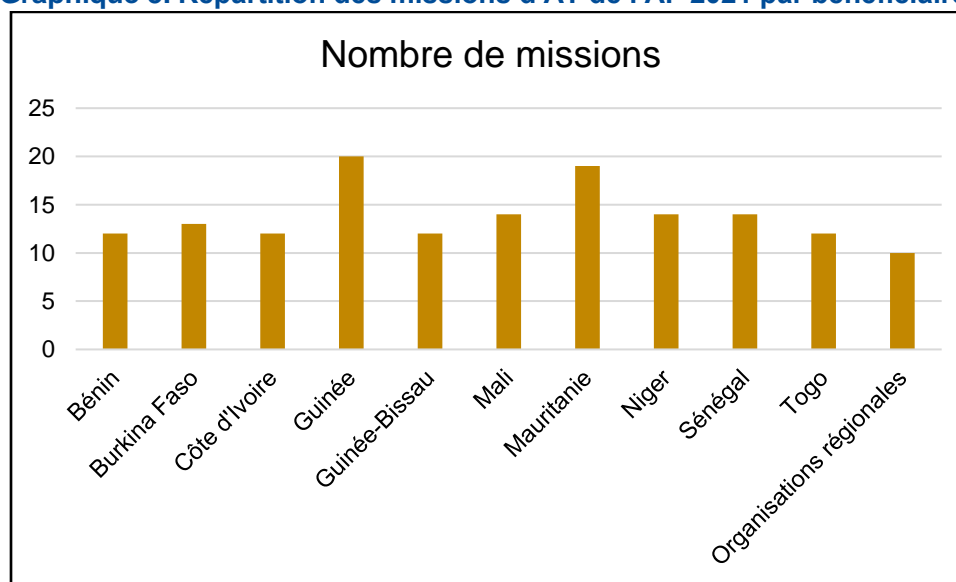
## B. PROGRAMME DE TRAVAIL DE L'AF 2021

101. Le programme de travail détaillé par projet et par pays est fourni dans les tableaux annexes du rapport.

Graphique 4. Répartition des missions d'AT de l'AF 2021 par domaine



Graphique 5. Répartition des missions d'AT de l'AF 2021 par bénéficiaires



## ADMINISTRATION DOUANIÈRE

---

### Contexte et priorités

**102. Le programme de travail couvre quatre axes principaux :** (1) l'appui à la maîtrise de la base taxable des marchandises importées (valeur en douane, classement tarifaire et origine) ; (2) la dématérialisation des procédures douanières (procédure de dédouanement simple et sécurisée) ; (3) l'amélioration de la gestion du risque et de la sélectivité des déclarations ; et (4) le renforcement du contrôle et du suivi automatisé des régimes d'exonération et des régimes suspensifs. En conséquence, et compte tenu des avancées opérées par chaque administration douanière concernée, le programme de travail de l'AF 2021 s'attache à atteindre les objectifs suivants :

- Les contrôles douaniers lors des processus de dédouanement sont plus efficaces, et les performances en termes de recettes sont positives avec (i) le renforcement de la fonction évaluation en douane au Burkina-Faso, en Guinée, en Guinée-Bissau, en Mauritanie, au Niger et au Sénégal, (ii) l'automatisation du transit national en Guinée, (iii) l'encadrement de la procédure douanière au Mali, iii) l'appui à la mise en œuvre des mesures d'accompagnement de l'accord d'associations Mauritanie CEDEAO (migration du tarif des douanes de Mauritanie au SH 2017 et au TEC CEDEAO).
- Les opérateurs du commerce international sont contrôlés de façon plus ciblée et optimale grâce au renforcement des capacités de contrôles après dédouanement au **Bénin**, au **Niger** et en **Mauritanie**.
- Le dispositif de suivi électronique des régimes suspensifs et des exonérations, devenu fonctionnel, devrait permettre à terme une gestion transparente et efficiente ainsi qu'une programmation des contrôles après dédouanement efficiente et pertinente au **Burkina Faso** et Sénégal,
- La gestion des priorités et de la conformité des lois et règlements s'améliore grâce à une gestion des risques performante au **Bénin**, au **Togo** et bientôt en **Mauritanie**.
- Les sanctions prises à la suite des infractions douanières constatées sont plus facilement applicables et contribuent ainsi au respect volontaire des textes légaux par les opérateurs économiques grâce à la révision de la loi relative au contentieux douanier en **Guinée-Bissau**.
- Les contrôles douaniers aux frontières sont plus pertinents et efficaces tant dans le domaine fiscal que dans celui de la protection du territoire grâce au renforcement des capacités des agents de la surveillance en termes d'analyse de risque et de ciblage en **Côte d'Ivoire**.

### Activités programmées et résultats attendus

**103. Séminaire régional.** Le Centre organisera un séminaire régional sur le thème : " la problématique du suivi des engagements en douane et le traitement de la dette douanière correspondante". L'objectif de ce séminaire est de mieux sécuriser les recettes en confiant au système informatique le suivi, la relance et au besoin la liquidation d'office et le recouvrement des droits suspendus pour lesquels l'engagement est arrivé à terme.

**104. Stages d’immersion.** Pour poursuivre la mutualisation des savoir-faire et l’intégration régionale, le Centre mettra en place un programme d’apprentissage par les pairs : (1) pour les douanes de Mauritanie qui nécessitent de disposer d’un outil de gestion de risque. Sachant que les douanes ivoiriennes ont mis en place un système automatisé de gestion du risque PVS il est apparu intéressant que des cadres douaniers mauritaniens puissent bénéficier de cette expertise pour disposer de cet outil important en vue de faciliter les procédures et améliorer la pertinence des contrôles ; (2) pour les douanes de Guinée Bissau qui doivent s’appuyer dans le cadre de leur PPAT, sur l’expérience mauritanienne en vue de renforcer la fonction contrôle de la valeur en douane.

**105. Missions d’assistance technique.** Le Centre exécutera des missions d’AT (Tableau 4), et participera aux missions de diagnostic organisées par le Département de Finances publiques du FMI (FAD) dans les Pays Membres. Par ailleurs, un certain nombre de missions sont mises "en réserve". Elles concernent le suivi/évaluation du système d’analyse du risque au Togo, la poursuite du renforcement de la gestion et du contrôle des exonérations et des régimes suspensifs au Sénégal et au Niger.

## ADMINISTRATION FISCALE

---

### Contexte et priorités

**106. Le programme de travail de l’AF 2021 se focalisera sur les instruments de pilotage**, en particulier les indicateurs et continuera à accompagner l’administration de la TVA et la gestion des moyennes entreprises ou encore le recouvrement. Malgré les progrès réalisés en matière de modernisation des administrations fiscales, les taux de pression fiscale et le niveau des recettes encaissées reste globalement faibles dans la Sous-région. Les faiblesses constatées en matière de suivi et de pilotage ressortent comme des éléments dirimants à une amélioration durable des performances et de la consolidation des réformes. En réponse, les actions programmées ont pour objectifs d’aider les pays membres à : (1) renforcer les dispositifs de pilotage ; et (2) accompagner la digitalisation des administrations (développement des téléprocédures, lancement du compte fiscal en ligne, généralisation de l’automatisation des recouvrements, etc.), (3) et poursuivre l’amélioration des opérations fiscales, notamment dans le domaine de l’immatriculation, la gestion des moyennes entreprises, et le recouvrement.

**107. Dans le cas des pays fragiles**, l’accent est mis sur deux objectifs stratégiques : le renforcement de l’efficacité de la gouvernance de l’administration fiscale et l’amélioration des fonctions essentielles de l’administration fiscale. Les principales faiblesses de ces pays portent sur le nombre insignifiant de contribuables gérés en raison des capacités opérationnelles modestes, des services centraux souvent inexistantes et des modes de fonctionnement cloisonnés marqués par peu de liens entre les administrations fiscales et les autres entités influençant leurs performances. Ainsi, les activités prévues pour l’AF 2021 tiennent compte des besoins des administrations fiscales des Etats fragiles au regard des récentes évolutions dans la mise en œuvre des réformes et de la stratégie définie dans le cadre du projet de renforcement des capacités en faveur des Etats fragiles. Dans ce cadre, les objectifs suivis sont :

- Les services des administrations centrales, principalement Burkina Faso, Guinée, Mali et Niger, effectuent, dans le cadre de leur mission de pilotage, des analyses de l’évolution des performances

et l'identification des priorités afin de mieux accompagner les services extérieurs dans la conduite de leurs opérations.

- Les travaux d'assainissement des fichiers des contribuables des unités des grandes entreprises et des moyennes entreprises se poursuivent pour tous les pays fragiles de la sous-région, notamment à travers la digitalisation pour tirer parti des travaux conduits les années passées pour l'amélioration du registre des contribuables et le suivi des obligations déclaratives.
- Les activités de recherche et de renseignements sont progressivement consolidées à travers une exploitation plus intense des informations provenant du croisement de fichiers pour détecter de nouveaux contribuables, notamment sur le segment des moyennes entreprises (prioritairement au Mali et au Niger) et au soutien du contrôle fiscal.
- Les opérations de contrôle fiscal sont plus efficaces avec le renforcement du pilotage par les services centraux et la mise en place et l'exploitation d'indicateurs pour mieux identifier les risques et améliorer la réactivité de l'administration en cas de fraude.
- La gestion des arriérés se professionnalise dans les Etats fragiles à travers l'analyse des risques d'irrecouvrabilité des créances fiscales et la poursuite de la mise en place effective des dispositifs d'admission en non-valeur des cotes irrecouvrables.

## Activités programmées et résultats attendus

### 108. Séminaire régional. Le Centre envisage d'organiser un séminaire régional à l'attention des pays membres sur le thème suivant :

- **Clarification et renforcement des fonctions de pilotage.** Jusqu'à présent, peu d'administrations disposent d'un dispositif de pilotage permettant d'analyser et suivre, de manière holistique, les activités, identifier les difficultés et les priorités de réformes. Cette situation se traduit par un manque de vision stratégique qui impacte la conduite des opérations fiscales, la pérennité des réformes conduites et le niveau de performances. Le séminaire permettra de clarifier les missions de pilotage, tant au niveau stratégique qu'opérationnel, d'identifier les dispositifs et les instruments de pilotage les mieux adapter aux réalités des différents pays et de définir les modalités pratiques de la conduite de cette mission essentielle.

### 109. Stage d'immersion. Le programme de travail prévoit l'organisation de stages d'immersion sur les thèmes suivants : (i) l'administration des moyennes entreprises, (ii) la gouvernance informatique.

**110. Missions d'assistance technique.** Les missions d'assistance technique proposées sont reproduites au tableau 5. Concomitamment aux visites d'experts, la participation des conseillers résidents aux missions du Département des Finances publiques (FAD), a été renforcée afin de consolider les synergies entre les différents programmes d'assistance technique du FMI.

## GESTION DES DEPENSES PUBLIQUES – ASPECT BUDGET

---

### Contexte et priorités

**111. Le programme d'activités pour l'exercice 2021 (AF 2021)** s'inscrit dans le cadre de la poursuite des objectifs stratégiques du Centre pour le Cycle IV de son financement. Il vise notamment à renforcer la préparation du budget dans le sens d'en améliorer la sincérité, la transparence et la pertinence ainsi qu'à améliorer l'exécution et le contrôle de l'exécution du budget. Les activités inscrites au programme de travail visent plus particulièrement à :

- Améliorer la préparation du budget et, en particulier, la qualité de la programmation des dépenses de personnel (masse salariale) au **Togo** ;
- Améliorer la programmation, la budgétisation et le suivi, donc l'optimisation de la gestion des investissements publics à travers les appuis à la mise en œuvre des recommandations des évaluations PIMA en **Guinée**, en **Mauritanie**, au **Mali** et au **Sénégal**, y compris les appuis à l'élaboration des cadres budgétaires et des dépenses à moyen terme en **Guinée-Bissau** et au renforcement de la crédibilité budgétaire et des cadres de performances du budget-programme en **Côte d'Ivoire** ;
- Renforcer les documents budgétaires pour assurer la bonne et utile information du Parlement et du public, notamment sur l'identification et la gestion des risques budgétaires et améliorer la transparence budgétaire **au Niger** ;
- Améliorer l'exécution budgétaire et le contrôle de l'exécution du budget pour optimiser l'exécution budgétaire et renforcer la crédibilité et la transparence du budget pour soutenir et porter le budget-programme axé sur les résultats au **Bénin** ;
- Renforcer la programmation des dépenses publiques en lien avec la gestion de la trésorerie au **Burkina Faso** et au **Sénégal**.

### Activités programmées et résultats attendus

**112. Séminaire régional.** Le programme de travail prévoit un séminaire régional (éventuellement interrégional conjointement avec AFRITAC du Centre) sur les enjeux et défis ainsi que l'optimisation de la gestion des dépenses fiscales et des affectations de recettes. Les participants à ces séminaires seront sensibilisés à la problématique et aux enjeux de transparence de ces pratiques assez répandues dans les deux sous-régions.

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

**114. Missions d'assistance technique.** Il est prévu quinze missions dont deux en Guinée- Bissau, au Sénégal et à la Commission de l'UEMOA, une mission au Bénin, au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, en Guinée, au Mali, en Mauritanie, au Niger au Togo et dans un pays à déterminer par FAD.

**115. Stages d'immersion.** Il est prévu aussi deux voyages d'études en vue d'un apprentissage auprès des pairs sur la réforme de la chaîne de la dépense pour soutenir la mise en œuvre du budget-programme et sur la préparation des cadres budgétaires et des dépenses à moyen terme. Ils seront effectués dans deux des États ayant des expériences intéressantes dans ces domaines au profit des pays qui se préparent à s'engager dans ces réformes importantes ou récemment engagés dans les réformes.

## GESTION DES DEPENSES PUBLIQUES – ASPECT COMPTABILITE ET TRESOR

---

### Contexte et priorités

**116. Les deux objectifs prioritaires pour les pays de la région** restent l'amélioration de la comptabilité générale de l'Etat dans le cadre du passage à la comptabilité en droits constatés, et de la gestion de la trésorerie. Depuis plusieurs années tous les pays couverts par AFRITAC Ouest se sont résolument engagés dans la mise en œuvre de plusieurs réformes, notamment le Compte unique du Trésor (CUT) et sa consolidation. Ils se sont également engagés dans la modernisation et la professionnalisation de la gestion de la trésorerie de l'Etat, avec le souci de mieux intégrer la gestion de la dette à la gestion de la trésorerie. AFRITAC Ouest continue à appuyer ce mouvement régional avec des missions d'assistance technique, des missions d'immersion et des séminaires régionaux portant sur ces thèmes.

**117. Les deux objectifs prioritaires du programme s'articulent autour des 3 principaux axes suivant :**

- **La poursuite des appuis à la mise en œuvre de la comptabilité en droits constatés** avec l'élaboration d'instructions comptables relatives aux opérations d'inventaire et de clôture des comptes, à la mise en place des nouveaux états financiers et leur production informatisée, la mise en œuvre du contrôle interne comptable, et la fiabilisation de la balance générale des comptes, au **Bénin**, au **Burkina Faso**, en **Côte d'Ivoire**, au **Mali**, en **Mauritanie**, au **Niger** au **Sénégal** et au **Togo**. Un appui spécifique à la Commission de l'UEMOA est prévu avec la rédaction d'un guide sur le bilan d'ouverture de l'Etat en comptabilité en droits constatés.
- **L'appui à la revue du cadre organisationnel de la Direction nationale du Trésor et de le Comptabilité publique en lien avec l'appui à l'informatisation de la comptabilité générale** en Guinée.
- **La poursuite des appuis en matière de compte unique du Trésor et de gestion de la trésorerie**, au **Bénin**, en **Côte d'Ivoire**, en **Guinée-Bissau**, et au **Sénégal** avec des missions d'appui à la mise en œuvre et à la consolidation du compte unique du trésor, et d'amélioration de la gestion de la trésorerie.



- Les 4 missions reportées pour cause de pandémie de Covid-19 seront assurées autant que faire se peut au cours de l'année fiscale 2021 ; la mission Mali sur l'assainissement des comptes est actuellement en cours, la mission Côte d'Ivoire sur les opérations de clôture en comptabilité en droits constatés est programmée pour septembre 2020.

## Activités programmées et résultats attendus

**118. Séminaire interrégional.** Le séminaire interrégional du domaine comptabilité et Trésor portera sur le thème : « Les normes comptables du secteur public », en liaison avec l'IPSAS Board et le Département des finances publiques du FMI. Ce séminaire réunira des participants d'Afrique de l'Ouest, d'Afrique Centrale et d'autres pays francophones, et sera l'occasion pour les participants de s'approprier les concepts et les principes de mise en œuvre des normes comptables du secteur public et d'échanger sur les meilleures pratiques.

**119. Missions d'assistance technique.** Treize missions sont prévues dont deux au Bénin en Côte d'Ivoire et au Sénégal, et une au profit des autres pays couverts par AFRITAC Ouest (Tableau 7). La mission en Guinée sera réalisée en coordination avec un projet d'appui financé par l'UE.

**120. Au niveau régional,** trois activités d'appui à la Commission de l'UEMOA sont prévues dans le cadre du renforcement des capacités des experts et praticiens des finances publiques de l'UEMOA, avec deux participations du Conseiller aux rencontres programmées par la Commission, et une mission d'appui d'AFRITAC Ouest à la rédaction du guide de mise en œuvre du bilan d'ouverture en comptabilité en droits constatés. Ce projet de guide sera ensuite relu et validé par les experts des Etats membres de l'UEMOA.

**121. Stages d'immersion.** Le programme de travail prévoit un voyage d'études auprès des pairs sur le Compte Unique du Trésor (CUT) et la gestion de la trésorerie. Cette activité sera accueillie par le Cameroun, qui a mis en œuvre le CUT depuis 2007 et qui dispose d'une Direction de la Trésorerie au sein de la Direction Générale du Trésor et de la Coopération Financière et Monétaire, en charge du plan de trésorerie et de son suivi.

## STATISTIQUES DE FINANCES PUBLIQUES

---

### Contexte et priorités

**122. Les activités du Centre visent à améliorer la qualité des statistiques** afin de mieux soutenir les décisions de politique économique et de renforcer la transparence. Elles visent à appuyer les Etats dans la migration des statistiques aux normes du Manuel de statistiques de finances publiques du FMI (MSFP 2001/2014). Ces nouvelles normes viennent avec des indications plus explicites sur la manière de compiler les opérations financières des unités du secteur public pour une meilleure appréciation de son impact sur le reste de l'économie. Les statistiques de finances publiques jouent également un rôle

essentiel pour l'analyse fiscale et budgétaire en s'inscrivant dans la logique d'une gestion rationnelle et efficace des ressources publiques.

**123. L'axe central du programme d'activités de l'AF 2021 est l'appui à la mise en œuvre de la méthodologie du MSFP 2001/2014** et à la production, ainsi que la diffusion des tableaux statistiques de finances publiques (SFP). Il s'agit en premier lieu des statistiques de l'administration publique centrale budgétaire à savoir : (i) le Tableau des Opérations Financières de l'État (TOFE), principal document de synthèse des SFP, (ii) la situation des flux de trésorerie, (iii) le bilan financier et (iv) la situation de la dette. Par ailleurs, les nouvelles normes internationales en matière de SFP prescrivent également l'élargissement du champ de couverture à l'ensemble des sous-secteurs de l'administration publique (unités extrabudgétaires, caisses de sécurité sociale et collectivités locales) afin d'améliorer la qualité, l'exhaustivité et la pertinence des SFP comme outil principal d'analyse de la viabilité de la politique fiscale. De même, cette année fiscale va permettre d'entamer les travaux d'élaboration des statistiques des entreprises publiques dans une perspective de productions des opérations du secteur public.

**124. Dans ce contexte, la sensibilisation des autorités, la promotion de la collaboration entre les différents utilisateurs et producteurs (compilateurs) des SFP sont primordiales** en lien avec l'harmonisation des différents systèmes statistiques macroéconomiques. De même, le renforcement du système statistique national, la diffusion et la publication des données ainsi que la transmission des données et la validation/réconciliation des SFP sont des éléments de plus en plus importants de l'assistance technique. Ces aspects seront également couverts par le programme de travail de l'AF 2021.

**125. Relativement à l'importance des statistiques de finances publiques dans la conduite et l'évaluation des politiques budgétaires**, le centre entend intégrer dans sa politique de formation un pan sur le peaufinement des capacités d'analyse des principaux agrégats de finances publiques. A cet effet, les travaux visent à mettre à la disposition des différents acteurs de finances publiques dont les plus hautes autorités des ministères de l'économie et des finances ainsi que du budget, des outils et connaissances pour l'exploitation des statistiques de finances publiques produites notamment le tableau des opérations financières de l'Etat (TOFE) selon le MSFP 2014. Cette activité leur permettra de mieux apprécier l'efficacité de la politique budgétaire et de la dépense publique en particulier.

## Activités programmées et résultats

**126. Séminaire régional.** Sur le plan régional, il est prévu l'organisation d'un séminaire à l'attention des décideurs et des premières autorités des ministères et des directions générales. L'accent sera mis sur la sensibilisation de ces derniers sur les normes et principes du MSFP 2001/2014, le calcul et l'analyse des principaux agrégats ainsi que les normes internationales en vigueur sur le bon gouvernement et gestion des finances publiques. Ce séminaire régional de formation et de sensibilisation, visera principalement à renforcer les connaissances et la capacité technique des participants sur le champ des statistiques de finances publiques d'une part et à mettre à la disposition des acteurs des finances publiques, des outils et connaissances pour l'analyse et l'impact des politiques économiques.

**127. Missions d'assistance technique.** Les activités prévues (Tableau 8) permettront d'élaborer, selon le MSFP 2001/2014, la situation consolidée des statistiques de l'administration publique centrale budgétaire des pays couverts par le Centre. Par ailleurs, il est envisagé d'examiner les autres statistiques

produites dans une perspective de consolidation. Les missions d'AT auront également un volet de sensibilisation. En effet, avec le processus d'élargissement du champ de couverture des statistiques de finances publiques, en lien avec les avancées constatées dans la quasi-totalité des pays, il est nécessaire de bénéficier du soutien des autorités afin de permettre aux équipes en charge de la collecte, du traitement et de la compilation des statistiques de finances publiques de disposer des états financiers et des données de tous les sous-secteurs de l'administration publique. Un point particulier sera accordé au suivi des recommandations qui découlent des missions d'assistance technique.

**128. Stages d'immersion.** Il est prévu l'organisation de deux stages d'immersion qui porteront sur le renforcement des capacités dans la gestion des entreprises publiques et des établissements publics nationaux et l'organisation de la division ou la direction en charge de la compilation et production des statistiques de l'administration centrale. Ces stages auront pour objectif de renforcer les capacités des cadres y participant à l'élaboration de documents d'orientation et de stratégies de gestion du portefeuille de l'État avec un accent particulier sur la qualité et la disponibilité des statistiques portant sur leur performance.

## STATISTIQUES DU SECTEUR REEL

---

### Contexte et priorités

**129. Le renforcement des systèmes statistiques a pour objectifs prioritaires d'amener les pays au niveau des normes internationales,** d'améliorer la compilation de données, leur dissémination et leur disponibilité dans les délais requis. Les activités prévues en matière d'AT dans visent particulièrement à :

- Poursuivre l'appui au changement d'année de base des comptes nationaux avec :
  - Le développement des comptes financiers au **Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire et Sénégal** ;
  - et de la rétropolation pour disposer d'une série longue en **Guinée, au Mali et au Togo** ;
- Mettre en œuvre les comptes nationaux trimestriels (CNT) avec :
  - L'initialisation du système de calcul des CNT en Guinée-Bissau, en Mauritanie et au Togo ;
  - L'alignement des comptes trimestriels sur la nouvelle série des comptes nationaux en Côte d'Ivoire et au Mali ;
  - La poursuite des travaux au Bénin et au Niger ;
  - La consolidation des systèmes au **Burkina Faso** et au **Sénégal** ;
- Poursuivre le **développement** des comptes provisoires en **Guinée** et en **Guinée-Bissau** ;
- Apporter un appui à la mise en place de l'indice de la production industrielle et de l'indice des prix à la production industrielle en **Mauritanie** ;

### Activités programmées et résultats attendus

**130. Au niveau régional.** Un séminaire sera organisé sur le bilan de l'intégration des statistiques d'enquêtes et le traitement des statistiques d'entreprises dans les comptes nationaux. La formation vise

à : (i) tirer les leçons méthodologiques de l'utilisation des enquêtes ménages et secteur informel pour le rebasage des comptes nationaux et ; (ii) partager les bonnes pratiques sur le traitement des statistiques d'entreprises.

**131. Le programme d'activités poursuit les travaux du changement d'année de base et développe l'introduction des comptes nationaux trimestriels.** Ces activités concernent l'AT en matière d'élaboration des séries réropolées des comptes nationaux à la suite d'un changement d'année de base et l'implémentation des comptes nationaux trimestriels.

## DETTE ET DEVELOPPEMENT DES MARCHES FINANCIERS

---

### Contexte et priorités

**132. Les activités prévues en matière de gestion de la dette s'inscrivent dans un contexte sous régional caractérisé par une augmentation de la dette publique** dans la plupart des pays et un recours accru au financement sur les marchés domestique et international qui nécessitent la mise en œuvre d'une gestion de la dette moderne et transparente pour maîtriser le coût de la dette et limiter les risques de surendettement. Les activités prévues dans ce domaine visent particulièrement à :

- Appuyer les autorités à préparer une politique d'endettement public au **Bénin** et au **Niger** ;
- Aider à la consolidation des progrès réalisés en matière d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie de la dette à moyen terme au **Burkina Faso**, au **Niger**, en **Guinée**, au **Mali** et en **Mauritanie** ;
- Renforcer les capacités en matière de préparation et de mise en œuvre de plans de financement et de trésorerie crédibles au **Burkina Faso** ;
- Aider à l'amélioration du cadre institutionnel et organisationnel de la dette publique en **Guinée-Bissau**, en **Mauritanie** et au **Sénégal** ;
- Renforcer les capacités d'analyse et de gestion de la dette publique en **Côte d'Ivoire**, au **Mali** et au **Togo**.
- Soutenir l'**Agence UMOA-Titres**, la **Guinée** et la **Mauritanie** dans le développement du marché intérieur des titres d'État.

### Activités programmées et résultats attendus

**133. Au niveau régional.** Un séminaire sera organisé sur les conditions nécessaires pour réussir l'élaboration et la mise en œuvre de la SDMT. La formation vise à : (i) améliorer les connaissances d'une trentaine de cadres des pays membres sur les meilleures pratiques en matière de préparation, de mise en œuvre et de suivi d'une SDMT crédible et réaliste ; (ii) s'approprier les prérequis pour une bonne coordination entre la gestion de la trésorerie et la gestion de la dette, et ; (ii) avoir une vue préliminaire des efforts requis dans chaque pays pour réduire l'écart entre les choix validés par la SDMT et sa mise œuvre.

**134. L'Agence UMOA-Titres (AUT).** Le Centre aidera l'AUT à concevoir des procédures pour le contrôle des transactions sur le marché régional des titres d'État de l'UMOA.

**135. Le programme d'activités met l'emphase sur des activités conjointes avec le département MCM et la BM.** Ces activités concernent l'AT en matière d'élaboration de la politique d'endettement et le développement de la SDMT.

## SUPERVISION BANCAIRE

---

### Contexte et priorités

**136. Le champ d'intervention du domaine est principalement focalisé sur le renforcement de la supervision bancaire,** à travers notamment la mise en conformité avec les principes du Comité de Bâle pour un contrôle bancaire efficace et la transposition des accords internationaux dits de Bâle III. Ainsi, les activités prévues dans ce domaine porteront essentiellement sur la refonte de certains aspects réglementaires et de la mise en œuvre de la supervision par les risques auprès de la BCEAO et du Secrétariat général de la Commission bancaire de l'UMOA, de la Banque centrale de Guinée et de la Banque centrale de Mauritanie. Le Centre interviendra également pour le Conseil Régional pour l'Épargne Publique et les Marchés Financiers (CREPMF) afin d'adapter la réglementation et renforcer la supervision des entités de marché.

### Activités programmées et résultats attendus

**137. Missions d'assistance technique dans les pays.** Les programmes pluriannuels de renforcement de la supervision bancaire en Guinée et en Mauritanie seront reconduits (Tableau 12) et viseront à poursuivre l'adaptation du cadre réglementaire et le renforcement de la qualité de la supervision. En particulier, l'AT visera à accompagner la Banque Centrale de la République de Guinée (BCRG) lors de la transition vers la mise en œuvre du nouveau plan comptable et la révision du ratio de solvabilité pour l'aligner sur le standard international de Bâle III. En Mauritanie, l'accent sera mis sur la conduite des activités de supervision sur pièces et sur place à la suite de l'entrée en vigueur en 2020 des nouvelles normes de solvabilité et de liquidité des banques.

**138. Assistance technique au Secrétariat général de la Commission bancaire de l'UMOA (SGCBU).** Les activités d'AT prévues viseront à accompagner les autorités de supervision dans l'exercice de leurs activités de supervision à la suite notamment de l'entrée en vigueur du nouveau dispositif prudentiel en 2018 et de l'introduction de la supervision sur base consolidée.

**139. Assistance technique au CREPMF.** L'AT portera sur la finalisation des normes des normes prudentielles, notamment concernant le dispositif d'exigence de fonds propres des entités soumises à la supervision du CREPMF. Le Centre apportera également son expertise en matière de mise en œuvre de la supervision basée sur les risques pour la supervision des entités du marché financier.

**140. Séminaire régional.** Le Centre organisera un séminaire consacré à un domaine particulier de la mise en œuvre de la supervision par les risques.

**141. Stages d'immersion.** Le programme prévoit également l'organisation, au sein d'une autorité comparable, d'un stage d'immersion dont le thème pourrait porter sur l'organisation et les modalités de collecte des données en provenance des banques commerciales à travers une plate-forme informatique centralisée.

## ANALYSE MACROECONOMIQUE ET BUDGETAIRE

---

### Contexte et priorités

**142. Dans le domaine, les activités portent prioritairement sur le développement des capacités institutionnelles** pour la préparation et le suivi des politiques macroéconomiques. Le programme d'activités pour l'année fiscale 2021 se focalisera également sur l'importance de renforcer les synergies macro-budgétaires entre administrations. Il couvrira :

- Le renforcement des cadrages macroéconomiques à moyen terme. Ceci passe par
  - L'approfondissement des instruments de prévisions macroéconomiques au **Burkina Faso**, au **Niger** et au **Sénégal** ;
  - L'intégration des processus de cadrages macroéconomiques et budgétaires en **Guinée-Bissau**, en **Mauritanie**, au **Mali** et au **Togo** ;
- La mise en place des structures institutionnelles solides pour appuyer la prise de décision en matière de politique économique, notamment par le renforcement des dispositifs de prévision des recettes fiscales au **Burkina Faso**, au **Sénégal** et en **Guinée**.

### Activités programmées et résultats attendus

**143. Sur le plan régional.** Un séminaire régional sur le thème : « Renforcer les prévisions budgétaires » à l'intention des États membres sera organisé. Cette activité visera à renforcer la crédibilité du cadrage macroéconomique et budgétaire à moyen-terme afin qu'il serve de base à la préparation du budget annuel.

**144. Au niveau des pays.** Les activités prévues pour l'année fiscale 2021 sont résumées dans les tableaux annexes. Elles visent principalement à aider les pays à renforcer l'approfondissement et l'analyse des cadrages macroéconomiques et budgétaires. Des appuis seront apportés en matière de prévision des recettes, d'amélioration des pratiques de cadrage mais aussi en matière de modélisation.

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

**146. Stages d'immersion.** Le programme prévoit également l'organisation, au sein d'une unité macro budgétaire, d'un stage d'immersion dont le thème pourrait porter sur les prévisions des recettes budgétaires.

## IV. EXECUTION DU BUDGET 2019-20 ET PROJECTION 2020-21 (EN DOLLARS ÉTATS-UNIS AU 30 AVRIL 2020)

Projet	Résumé de la phase			AF2019		Exécution (%)	AF2021 Budget opérationnel
	Budget du programme	Budget opérationnel	Dépenses	Budget opérationnel	Dépenses		
Gestion des dépenses publiques	8580253	10876302	5803299	2300300	1940168	84%	2411371
Administration douanière	4890041	4653964	2527560	804303	687144	85%	876547
Administration fiscale	6257224	5458483	2496214	1232938	846198	69%	1260226
Supervision et régulation bancaires	3905531	3715602	1950060	799101	606471	76%	831306
Gestion de la dette	3956536	3834186	2019960	724788	543159	75%	-
Statistiques du secteur réel	4820268	4364440	2085728	882341	601486	68%	807549
Statistiques de finances publiques	4455771	3452144	1240796	695424	353498	51%	780152
Administration du projet	1725174	1727815	1006353	384557	351168	91%	384557
Conseiller macroéconomique	3941239	244150	244150	-	-	-	-
Projet de formation	1075000	741306	298493	13081	13080	100%	-
Gouvernance et évaluation (y compris Conseiller RBM)	639321	419234	21989	32000	-	-	82000
<b>Sous-total</b>	<b>45246358</b>	<b>39643921</b>	<b>19694602</b>	<b>8025128</b>	<b>5942372</b>	<b>74%</b>	<b>7588644</b>
Réserve	1000000	156295	-	156295	-	-	154936
Gestion du fonds fiduciaire	3167245	2775074	1378622	561759	415966		531205
<b>Total<sup>3</sup></b>	<b>48413603</b>	<b>42418995</b>	<b>21073224</b>	<b>8586887</b>	<b>6358338</b>	<b>74%</b>	<b>8119849</b>

<sup>3</sup> Sans les dépenses du FMI et la contribution en nature du pays hôte.

## V. ETAT DES CONTRIBUTIONS FINANCIERES POUR LE CYCLE IV AU 30 AVRIL 2020

Partenaires	Date de signature de l'accord	Devise de l'accord	Montant de l'accord	Montant de l'accord USD (A)	Contributions reçues (B)	Contributions sollicitées (C)	Futures contributions D = (A-B-C)
<b>Partenaires</b>				<b>36,662,453</b>	<b>32,098,735</b>	<b>145,943</b>	<b>4,256,520</b>
Chine	7/13/2018	USD	4,000,000	4,000,000	4,000,000	-	-
UE	8/24/2017	EUR	10,000,000	11,816,141	10,752,300	-	1,063,841
BEI	4/19/2018	EUR	200,000	247,555	237,180	-	-
France	12/5/2017	EUR	4,000,000	4,744,396	3,698,240	-	1,046,156
Allemagne	11/26/2018	EUR	2,500,000	2,842,524	2,839,800	-	-
Allemagne	9/29/2017	EUR	2,500,000	2,945,335	2,791,100	-	-
Luxembourg	21/12/2016	EUR	5,000,000	5,194,266	4,521,800	-	672,466
Norvège	12/3/2019	NOK	40,000,000	4,363,382	2,743,382	145,943	1,474,057
Suisse	12/18/2019	CHF	500,000	508,854	514,933	-	-
<b>Membres</b>				<b>4,789,001</b>	<b>604,817</b>	<b>1,485,160</b>	<b>2,703,809</b>
Bénin	2/7/2019	USD	609,357	609,357	304,785	4,572	300 000
Burkina Faso	24/04/2018	USD	500 000	500000	100000	-	400 000
Guinée	10/30/2019	USD	500,000	500,000	-	-	500,000
Mali	24/04/2018	USD	503 841	503841	200,032	-	303,809
Mauritanie	4/24/2018	USD	678,666	678,666	-	278,666	400,000
Niger	3/12/2019	USD	775,000	775,000	-	375,000	400,000
Sénégal	2/1/2019	USD	612,087	612,087	-	212,087	400,000
Togo	2/25/2019	USD	610,050	610,050	-	310,050	300,000
<b>Total partenaires et membres</b>				<b>41,451,454</b>	<b>32,703,552</b>	<b>1,326,318</b>	<b>7,260,329</b>
<b>Transferts internes</b>							
BEI				6,418	6,418	-	-



France			18,182	18,182	-	-
Luxembourg			6,238	6,238	-	-
<b>Total transferts</b>			<b>30,838</b>	<b>30,838</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Pays hôte &amp; FMI</b>						
<b>Pays hôte</b>						
Espèce	USD	1,500,000	1,500,000	603,724	296,276	600,000
Nature			527,706			
FMI			3,698,006			
<b>Total Pays hôte et FMI</b>			<b>5,725,712</b>			
<b>Grand total</b>			<b>47,208,004</b>	<b>33,338,114</b>	<b>1,622,594</b>	<b>7,860,329</b>

▪ Source : *Institut pour le Développement des Capacités FMI*

