

CENTRE RÉGIONAL  
D'ASSISTANCE TECHNIQUE  
POUR L'AFRIQUE DE L'OUEST



**AFRITAC**  
de l'Ouest

---

**RAPPORT  
ANNUEL**  
DE L'ANNÉE  
FISCALE 2019

---



**FONDS MONÉTAIRE  
INTERNATIONAL**

AFRITAC de l'Ouest est une initiative du FMI soutenue par les Etats membres et les partenaires au développement suivants :

#### MEMBRES



Bénin



Burkina Faso



Côte d'Ivoire



Guinée



Guinée-Bissau



Mali



Mauritanie



Niger



Sénégal



Togo

#### PARTENAIRES



EUROPEAN UNION



Luxembourg



Allemagne



France



Chine



Banque Européenne d'Investissement

# TABLES DES MATIÈRES

## 4

LISTE DES ABREVIATIONS  
ET SIGLES

## 6

MOT DE M. ADAMA KONE,  
PRESIDENT DU COMITE  
D'ORIENTATION DE L'AFRITAC  
DE L'OUEST

## 7

MOT DU COORDONNATEUR

## 9

**SECTION I**  
DECISIONS PRISES PAR  
LA 29<sup>EME</sup> REUNION DU COMITE  
D'ORIENTATION DE L'AFRITAC  
DE L'OUEST

## 10

**SECTION II**  
EXECUTION DU PROGRAMME  
DE TRAVAIL DE L'AF 2019  
ET PROGRAMME DE TRAVAIL  
DE L'AF 2020

- 10 **A.** Exécution du programme de travail de l'AF 2019
- 12 Bénin
- 15 Burkina Faso
- 17 Côte d'Ivoire
- 20 Guinée
- 24 Guinée-Bissau
- 27 Mali
- 30 Mauritanie
- 33 Niger
- 35 Sénégal
- 38 Togo
- 41 Agence UMOA-Titres (AUT)
- 41 Conseil régional de l'Épargne publique et des Marchés financiers (CREPMF)
- 42 BCEAO et Secrétariat général de la Commission bancaire de l'UMOA (SGCBU)
- 42 Commission de l'UEMOA

- 43 **B.** Programme de travail de l'AF 2020
- 44 Administration douanière
- 46 Administration fiscale
- 48 Gestion des dépenses publiques  
- aspect budget
- 49 Gestion des dépenses publiques  
- aspect comptabilité et Trésor
- 50 Statistiques de finances publiques
- 51 Statistiques du secteur réel
- 52 Dette et développement des marchés financiers
- 53 Supervision bancaire
- 54 Analyse macroéconomique et budgétaire

## 56

**SECTION III**  
EXECUTION DU BUDGET 2018-19  
ET PROJECTION 2019-20  
(EN DOLLARS ÉTATS-UNIS AU 30  
AVRIL 2019)

## 57

**SECTION IV**  
ETAT DES CONTRIBUTIONS  
FINANCIERES POUR LE CYCLE IV  
AU 30 AVRIL 2019

# 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>	Capacity Development-Projects, Outputs, and Results Tracking
<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>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>	Results Based Management
<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

# LE MOT DU PRESIDENT DU COMITE D'ORIENTATION DE L'AFRITAC DE L'OUEST



**M. ADAMA KONE**

**La Côte d'Ivoire a eu l'honneur de présider le Comité d'orientation au cours des années fiscales 2018 et 2019. Au nom des Etats membres, je tiens à exprimer notre gratitude à l'endroit de l'Union européenne, du Luxembourg, de l'Allemagne, de la France, de la Chine, de la Banque européenne d'investissement et du Fonds Monétaire international pour leur appui financier, qui contribue grandement à l'amélioration de l'efficacité de nos administrations, de nos institutions et de nos cadres.**

Nos Etats apprécient cette assistance technique de proximité, focalisée sur des actions concrètes, basée sur nos priorités, et répondant de façon flexible à nos besoins. Les engagements pris par les pays membres pour le financement des activités du Centre attestent de notre volonté d'être partie prenante et acteur de sa gouvernance.

Tous les pays membres soutenus par l'AFRITAC de l'Ouest sont engagés dans des réformes économiques profondes visant à accélérer la croissance économique, renforcer le rôle du secteur privé et augmenter l'emploi en Afrique

de l'Ouest. Ces réformes visent à atteindre nos objectifs de développement durable. Ces objectifs nous sont communs à tous. Les réformes économiques appuyées par les programmes du FMI, les appuis budgétaires de l'UE et de nos partenaires portent leur fruit. L'UEMOA, la Mauritanie et la Guinée sont sur une trajectoire de croissance forte. Ces résultats n'auraient été possibles sans l'appui de l'AFRITAC de l'Ouest dans la mise en œuvre de nos réformes, la mise en œuvre des directives de l'UEMOA et le renforcement de nos capacités. Je salue tout particulièrement l'augmentation des stages d'apprentissage et la tenue de séminaires régionaux qui rassemblent nos cadres et leur permettent d'échanger leurs expériences et leur savoir.

L'appui de l'AFRITAC de l'Ouest à moyen terme reste incontournable. Si la croissance économique est au rendez-vous, si la situation fiscale au niveau régionale s'est consolidée, des vulnérabilités demeurent. L'endettement public, tout en restant modéré, augmente, appelant à une meilleure gestion de la dette. Les recettes intérieures restent insuffisantes au regard des besoins sociaux et de nos programmes d'investissement. Nous devons continuer à élargir la base taxable, limiter et contrôler les exemptions et renforcer nos administrations fiscales et douanières. Le rendement social et l'efficacité de l'investissement public, tout comme le rendement de la dépense publique, peuvent être améliorés – et nous devons accélérer les réformes en cours dans la gestion des dépenses publiques et des investissements. Dans tous ces domaines, ainsi que dans la modernisation de nos statistiques financières et le renforcement de la surveillance financière, l'AFRITAC de l'Ouest a et doit continuer à jouer un rôle central. Pour cette raison, je tiens à remercier les partenaires de continuer à soutenir l'AFRITAC de l'Ouest dont l'importance, l'efficacité et l'excellence de toutes les actions font l'unanimité au sein des bénéficiaires.

À l'issue de la dernière réunion du Comité, conformément au mode de fonctionnement de ce dernier, la présidence du Comité d'orientation, assurée depuis le 1er mai 2017 par la Côte d'Ivoire, a été dévolue pour les deux prochaines années à la Guinée. Je souhaite plein succès à cette nouvelle présidence et encourage l'AFRITAC de l'Ouest dans sa quête de l'excellence et de l'efficacité.

# MOT DU COORDONNATEUR



**M. SAMIR JAHJAH**

**Les pays de l'UEMOA, ainsi que la Mauritanie et la Guinée, ont connu une forte croissance économique en 2018 et les perspectives pour 2019 restent très bonnes, dans un contexte de consolidation budgétaire et de maîtrise des prix. Les pays continuent à mettre en œuvre les réformes économiques nécessaires pour accroître leur résilience et générer une croissance durable, élevée, inclusive et génératrice de nouveaux emplois.**

Pour atteindre ces objectifs, il est nécessaire d'accroître la mobilisation des recettes, de renforcer l'efficacité des investissements, de consolider la gestion des finances publiques et d'améliorer sa transparence, d'améliorer la gestion de la dette, de renforcer la stabilité financière et de renforcer la qualité des statistiques des finances publiques et des comptes nationaux.

L'AFRITAC de l'Ouest continue de soutenir les réformes économiques ambitieuses de ses membres sur tous ces chantiers à travers ses activités d'assistance technique, de formation, de stages d'apprentissage et de séminaires régionaux.

Le présent rapport fait le bilan de la mise en œuvre du programme de travail de l'AFRITAC de l'Ouest de l'année fiscale (AF) 2019 et présente également les priorités et les activités du Centre prévues pour l'AF 2020, qui résultent des consultations entre le FMI, l'AFRITAC de l'Ouest, les partenaires et les bénéficiaires de l'assistance technique (AT).

À fin avril 2019, le Centre a dispensé l'équiva-

lent de 610 semaines d'assistance technique (AT), soit un taux d'exécution du programme annuel de 87 % (tableau 1). Tous les domaines connaissent des taux d'exécution de plus de 70 % et 8 secteurs sont au-delà des 80 % (graphique 2). Ce taux d'exécution s'explique par le report de certaines activités, à la demande des autorités, et le manque d'experts court terme dans le domaine des statistiques de finances publiques. S'agissant des bénéficiaires, le volume d'activités a été le plus élevé en Guinée, en Mauritanie, au Togo et en Guinée-Bissau (graphique 3).

Le Centre continue de faire preuve d'une grande flexibilité, ce qui a permis de répondre aux nouvelles demandes d'AT et de formation de plusieurs pays ou d'institutions régionales. Pour ce qui est des actions de formation, onze séminaires et six stages d'immersion ont été organisés dans tous les domaines. Ces activités ont permis de former 331 cadres. Elles connaissent un franc succès et les retours des autorités sont très positifs – entre autres choses, les autorités apprécient fortement l'échange d'expériences dans la mise en œuvre des réformes.

L'AFRITAC de l'Ouest continue d'animer et de mettre à jour son site Internet, et met à disposition des membres du comité, via une plateforme sécurisée de son site Internet, les comptes rendus de mission. La mission de l'AFRITAC de l'Ouest a été valorisée sur les réseaux sociaux, de courtes vidéos de certaines activités ont été postées, ainsi que des commentaires des participants aux séminaires organisés par l'AFRITAC de l'Ouest. Tous les trois mois, le centre publie une gazette reprenant ses activités, les principaux résultats des missions et le calendrier des missions pour les prochains mois.

Le centre renforce son partenariat avec les bailleurs, afin d'assurer un meilleur alignement entre les intérêts stratégiques des pays membres et des institutions régionales, et ceux des bailleurs et du FMI. La coopération avec les partenaires et bailleurs de l'AFRITAC a été renforcée à travers des comptes rendus systématiques des conseillers durant leurs missions. Ces échanges contribuent à une intégration efficace des interventions des partenaires, selon les besoins des pays membres.

Le centre renforce son dialogue avec les institutions régionales, avec pour objectif de les intégrer davantage dans les activités de l'AFRITAC.

L'AFRITAC de l'Ouest a commencé le déploiement de son outil de suivi de l'AT dans le cadre de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation externe de 2013 – Results Based Management (RBM). À terme, cet outil permettra d'évaluer l'efficacité de l'AT par rapport à des objectifs de long terme – définis pour chaque domaine d'activité. Le centre est désormais à même de générer des données pour les analyses et les rapports relatifs au suivi des coûts et des résultats.

Pour ce qui est de l'exercice 2019-2020, le centre opérera dans un contexte macroéconomique régional marqué par une croissance économique soutenue, malgré un environnement extérieur complexe. Les perspectives de croissance pour les pays couverts par le centre restent fortes, avec de faibles taux d'inflation. Le rebasage du PIB opéré dans plusieurs pays, avec l'appui de l'AFRITAC, aura un impact sur plusieurs indicateurs macroé-

conomiques, notamment le ratio d'endettement et le taux de pression fiscale.

Le volume d'AT prévu pour l'année fiscale (AF) 2020 se situe à 619 semaines-personnes (tableau 2). Le détail des activités, des objectifs et des résultats attendus est présenté dans les annexes du rapport. Pour faire face à la baisse des ressources et préserver les objectifs stratégiques à moyen terme de l'AFRITAC de l'Ouest, une série de mesures est proposée, dont des séminaires régionaux joints entre les domaines, l'organisation des comités d'orientation à Abidjan, ainsi qu'une réduction des missions du siège.

Le programme prévoit l'organisation de neuf séminaires régionaux et de douze stages d'immersion dans le cadre du programme d'apprentissage par les pairs. Ces actions de formation seront l'occasion pour l'AFRITAC de l'Ouest de conjuguer ses efforts de renforcement des capacités avec ceux d'autres partenaires œuvrant dans les mêmes domaines et de rechercher des synergies avec les actions d'autres centres régionaux ainsi que des départements du FMI.

## DECISIONS PRISES PAR LA 29<sup>E</sup> REUNION DU COMITE D'ORIENTATION DE L'AFRITAC DE L'OUEST

Le Comité d'orientation de l'AFRITAC de l'Ouest s'est réuni le 21 mars 2019 à Abidjan, pour sa 29<sup>e</sup> session. Était absent :

le Niger. À l'issue de cette session, le Comité d'orientation a :

- adopté le compte rendu de la 28<sup>e</sup> réunion qui s'est tenue le 22 mars 2018 à Abidjan ;
- entériné les rapports sur l'exécution du programme de travail et du budget de l'année fiscale 2019 à fin janvier 2019, ainsi que sur le budget et le programme de travail de l'année fiscale 2020 ;
- accueilli avec satisfaction un renforcement des listes d'experts du FMI par des cadres des administrations des pays et institutions couverts par l'AFRITAC de l'Ouest ;
- marqué son accord pour l'intégration systématique de cadres de l'UEMOA, de la Guinée et de la Mauritanie dans les activités macro-fiscales de l'AFRITAC de l'Ouest ;
- décidé que toutes les réunions du Comité d'orientation auraient lieu à Abidjan pour les deux prochaines années ;
- décidé que la prochaine réunion du Comité d'orientation aurait lieu en Côte d'Ivoire en mars 2020 sous la présidence de la Guinée.

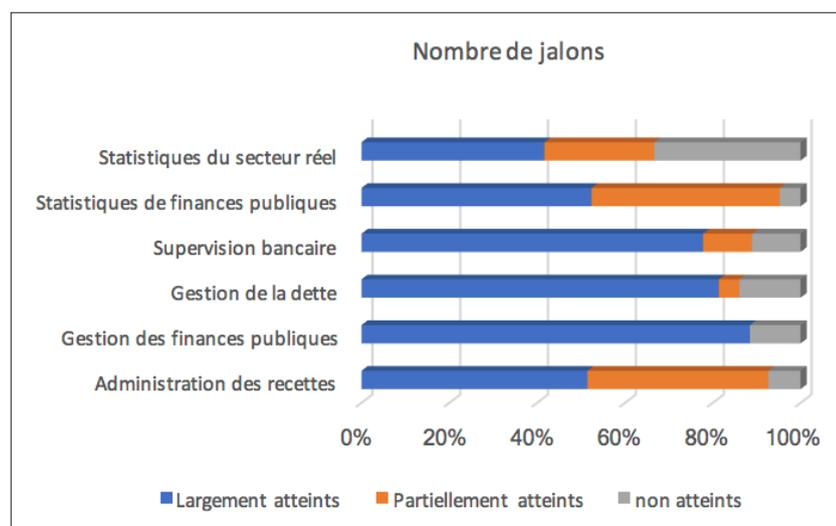
## SECTION II

# EXECUTION DU PROGRAMME DE TRAVAIL DE L'AF 2019 ET PROGRAMME DE TRAVAIL DE L'AF 2020

### A. EXÉCUTION DU PROGRAMME DE TRAVAIL DE L'AF 2019

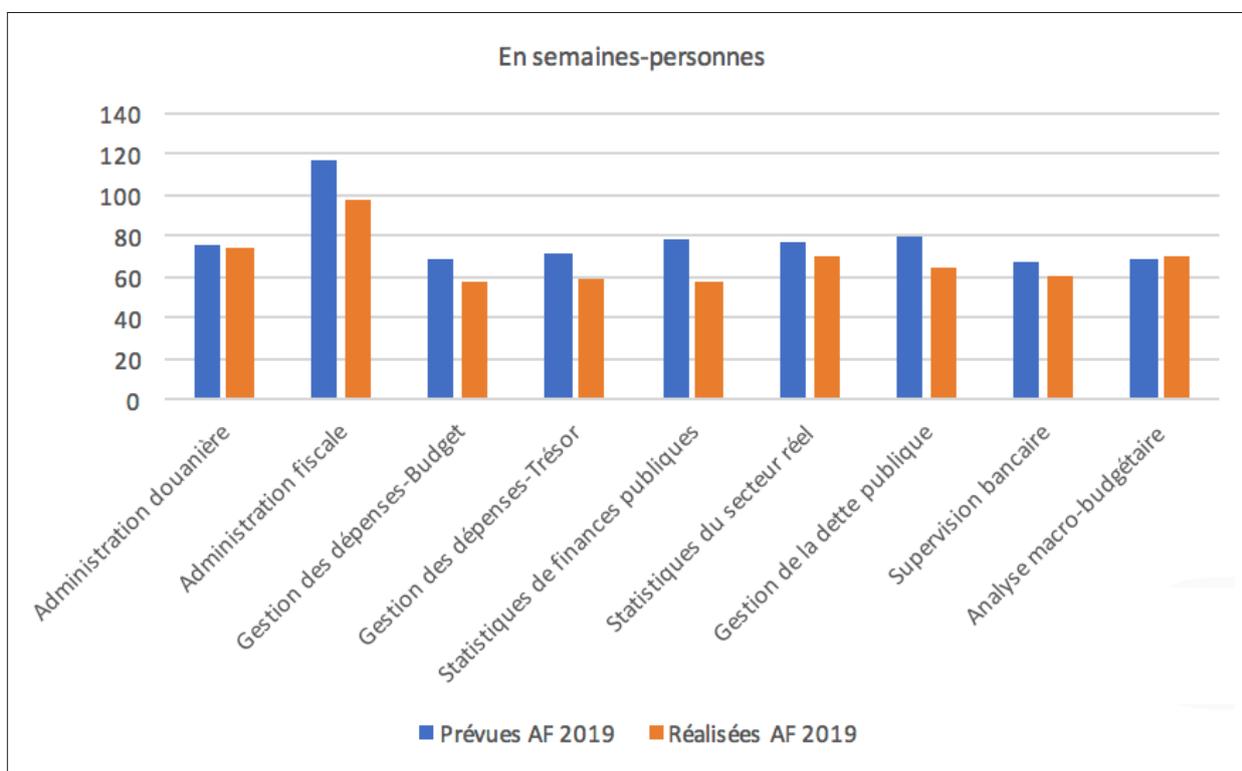
À fin avril 2019, au titre de l'AF 2019, le centre a exécuté 87 % de son programme travail annuel. Onze séminaires et six stages d'immersion ont été organisés. Le renforcement des outils de suivis des activités du centre permet d'assurer le suivi des objectifs stratégiques, des résultats attendus, des indicateurs de résultats et des étapes intermédiaires ou jalons. Les résultats au 30 avril 2019 notent une bonne réalisation des jalons. Sur les 188 jalons pondérés de l'AF 2019, 123 ont été atteints, 44 ont été partiellement atteints et 21 n'ont pas été atteints. Les résultats par secteur d'activité montrent que plus de 80 % des jalons prévus ont été atteints dans les domaines des statistiques de finances publiques, de la supervision bancaire, de la gestion de la dette, de la gestion des finances publiques et de l'administration des recettes (graphique 1).

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





Graphique 2. Exécution du programme de travail de l'AF 2019 par domaine d'activité (Situation au 30 avril 2019)



Graphique 3. Exécution du programme de travail de l'AF 2019 par bénéficiaire (Situation au 30 avril 2019)

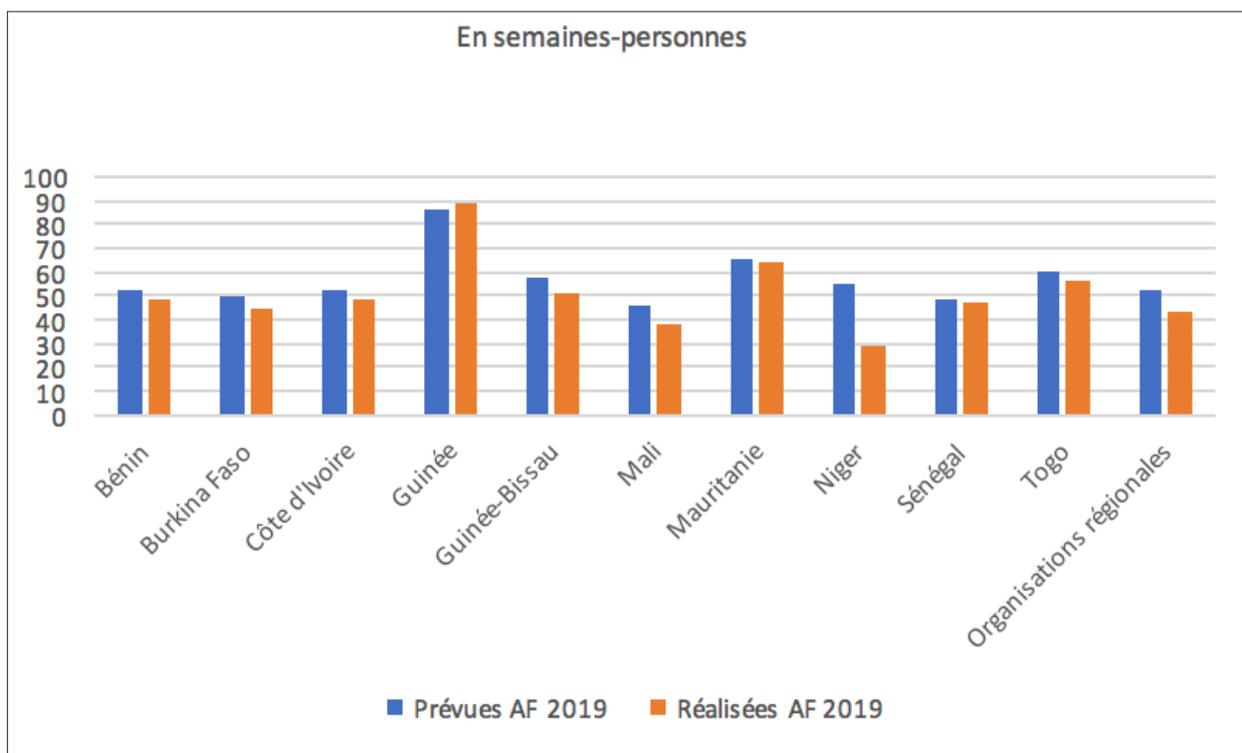




Tableau 1. Exécution du programme de travail AF 2019, par domaine (Situation au 30 avril 2019)

Domaine d'activité	Programme initial	Programme révisé AF 2019	Ressources utilisées	Taux d'exécution en pourcentage
Administration douanière	71	75	74	99
Administration fiscale	115	117	97	75
Gestion des dépenses-Budget	67	68	58	85
Gestion des dépenses-Trésor	73	71	59	83
Statistiques de finances publiques	68	78	57	73
Statistiques du secteur réel	69	76,5	70,5	92
Gestion de la dette publique	72	79	64	81
Supervision bancaire	69	67	60	90
Analyse et prévisions macroéconomiques	68	68	70,5	104
TOTAL	672	699,5	610	87

## Bénin

### *Administration douanière*

- La direction du Renseignement et des Enquêtes douanières a réalisé des progrès significatifs dans la réalisation des contrôles après dédouanement.** Ces succès comprennent : (1) l'affectation de ressources humaines et matérielles supplémentaires, (2) la création d'un comité chargé de finaliser le projet de manuel de procédures du contrôle a posteriori et (3) la création d'équipes chargées chacune d'un portefeuille de dossiers. Par ailleurs, la mission a participé à l'examen de chacun des dossiers en cours et a formulé des recommandations et des conseils concernant la poursuite de l'exécution des différents contrôles. Enfin, la mission a recommandé d'affecter du personnel exclusivement à cette direction ; actuellement, la plupart des employés affectés à cette direction occupent également d'autres fonctions.
- Le projet pluriannuel de gestion automatisée des risques a été clôturé.** Des actions majeures ont été entreprises (réduction du taux de déclarations de vérification de 65 % à 20 %, mise en place d'un circuit vert pour 5 % des déclarations à faible risque, désactivation de la plupart des règles de sélectivité du blocage). Malgré ces progrès importants, il reste encore beaucoup à faire : (1) maintenir le taux de vérification en circuit rouge à 20 % et augmenter celui en circuit vert à 25 %, (2) créer une cellule de renseignement pour superviser la surveillance de l'ensemble du système d'information, (3) porter une attention particulière aux divergences sur le nombre de conteneurs numérisés entre les données de SYDONIA World et celles de Benin Control et (4) réaliser des contrôles pour les produits en vrac à haut risque.



### **Administration fiscale**

4. **Des recettes fiscales en hausse.** Les réformes engagées par la direction générale des Impôts (DGI) dans le cadre de ses plans d'amélioration du civisme fiscal et de modernisation de son système d'information se sont d'ores et déjà traduites par une augmentation très sensible des recettes fiscales : le taux de pression fiscale au Bénin est passé de 15,4 % à 16 % entre 2017 et 2018. Le Centre a accompagné cette progression en intervenant sur le renforcement de (1) l'action en recouvrement et de (2) la lutte contre la fraude fiscale. Résultats des efforts engagés, le travail d'apurement des restes à recouvrer a permis de gagner 0,6 points de PIB en six mois et la programmation, le suivi et l'analyse des contrôles diligentés ont été réorientés vers l'analyse risque (le taux de contrôle d'origine recherche était ainsi de 63,5 % au 30 juin 2018 avec un rendement du contrôle ponctuel recouvré à près de 65 %, contre 8 % s'agissant des vérifications de comptabilité classiques pour la même période).

### **Gestion des dépenses publiques**

5. **Renforcement des capacités en gestion des investissements publics.** La poursuite de l'appui technique de l'AFRITAC de l'Ouest en avril 2019 a contribué à l'approfondissement et à la consolidation de 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 réaliser la structuration des dépenses d'investissements publics de quatorze autres ministères en AE et CP, et d'améliorer la qualité de leurs documents de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD) ; de renforcer la formation de l'équipe de formateurs de la direction générale du Budget (DGB) pour entreprendre la structuration des dépenses d'investissements publics en AE et CP dans d'autres ministères et institutions ;
  - ✓ d'améliorer la qualité des documents budgétaires (DPPD et PAP) en vue de la bascule imminente en budget-programme à partir de janvier 2020.
6. **Progrès dans l'élaboration du nouveau référentiel comptable de l'État et renforcement de capacités en gestion de la trésorerie et de la dette.** L'appui du centre a permis d'élaborer un projet de normes comptables de l'État afin de fiabiliser le premier bilan d'ouverture. À la demande des autorités, en lieu et place de la mission prévue portant sur le compte unique du Trésor, les capacités des personnels ont été renforcés en matière de gestion de la trésorerie et de la dette, en coordination avec le conseiller en gestion de la dette du centre.

### **Statistiques des finances publiques**

7. **Élargissement du champ de couverture des statistiques de finances publiques à l'ensemble des sous-secteurs de l'administration publique.** L'assistance technique a contribué à la réalisation des tables de passage pour l'élaboration des statistiques des



sous-secteurs de l'administration publique centrale budgétaire, des collectivités locales, de la sécurité sociale et des unités extrabudgétaires. Ainsi est-il attendu des acteurs des finances publiques la production des versions expérimentales des opérations financières de ces sous-secteurs dans le courant de l'exercice 2018 sur la base des données de 2017. Les prochaines missions dans ce pays permettront de définir une périodicité pour la production régulière des statistiques et d'élaborer la situation consolidée des statistiques de l'administration publique. De même, l'appui du centre a permis d'examiner et de peaufiner les situations des flux de trésorerie ainsi que de la dette et d'identifier les sources de données pour l'élaboration du bilan financier.

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

8. **Le centre a délivré deux missions d'assistance technique qui ont permis d'examiner les résultats des travaux de changement de l'année de base des comptes nationaux**, qui passe de 2007 à 2015. Les résultats de l'enquête sur le commerce extérieur non enregistré (ECENE) sont attendus. Ils devraient améliorer l'estimation des exportations informelles non captées par les circuits officiels.

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

9. **Renforcement de capacités sur la préparation du plan annuel financement.** L'AT a permis d'identifier les mesures que les autorités devraient mettre en œuvre pour faciliter une meilleure intégration de la gestion de la trésorerie avec la gestion de la dette publique. Des recommandations ont été également faites pour améliorer la structure et le fonctionnement du comité de pilotage de la trésorerie de l'État.
10. **Renforcement des capacités sur la mise en œuvre du plan annuel de financement.** Cette AT a formé onze agents de la Caisse autonome d'amortissement sur la démarche de prise en compte des frais de garantie, des diverses commissions et des scénarii défavorables d'évolution de taux d'intérêt et/ou de taux de change dans le calcul du taux effectif global d'une offre de financement. La mission a développé un outil analytique dont les cadres pourraient se servir pour estimer le taux effectif global d'une offre de financement.

### ***Analyse macroéconomique et budgétaire***

11. **Le Centre a conduit une mission pour redynamiser le fonctionnement du dispositif de cadrage macroéconomique et budgétaire et approfondir les processus d'élaboration des cadrages macroéconomiques.** Les travaux ont permis d'examiner le fonctionnement et le rôle des différents acteurs membres du comité PIB-TOFE, d'examiner le calendrier de préparation du cadrage et son lien avec le calendrier de préparation du budget, d'analyser le lien entre cadrage macroéconomique, cadrage budgétaire et analyse de la viabilité de la dette. La mission a examiné les projets de textes devant favoriser l'opérationnalisation du comité PIB-TOFE-cadrage macroéconomique mis en place en avril 2018, a proposé un calendrier des travaux de cadrage macroéconomique et des axes d'un programme de renforcement des capacités du Comité.



## Burkina Faso

### *Administration douanière*

12. **Renforcement du dispositif de gestion, suivi et contrôle des exonérations.** La mission a identifié de nouvelles mesures à prendre pour de réelles améliorations et un plan d'actions a été proposé pour renforcer les services de contrôle après dédouanement. La douane burkinabè a rationalisé les procédures de certificat d'exemption en éliminant la validation de la direction générale mais des difficultés demeurent : (1) le module « Exonérations » de SYDONIA World n'est pas encore opérationnel, (2) le bureau Exonérations de Ouagadougou continue de libérer les marchandises éligibles au régime de l'exemption sous promesse de recevoir le certificat ultérieurement, (3) l'inventaire des dérogations dans le SYSGEX n'est pas encore terminé en raison de l'indisponibilité de données fiables et (4) les codes supplémentaires relatifs aux dispositions légales utilisées dans SYDONIA World n'ont pas été mises à jour.
13. **Appui à la sortie du programme de vérification des importations et au renforcement de la fonction d'évaluation en douane.** À la suite de la visite du département des Finances publiques du FMI (FAD) en mai 2018, le suivi effectué par le centre a permis de constater que la stratégie définie par la douane burkinabè relative à la réappropriation de la fonction d'évaluation des marchandises et adoptée par les services opérationnels semble en bonne voie. Les recommandations de FAD ont été partiellement ou totalement appliquées : (1) création du comité de transition et de surveillance, (2) définition des indicateurs clés à l'appui du suivi, (3) mise en place d'un service dédié, l'équipe de contrôle de la valeur qui a obtenu des résultats positifs, (4) détermination d'une liste restreinte de produits pour lancer l'expérimentation de la réappropriation (5) et déploiement d'une stratégie de communication. Pour répondre aux observations du secteur privé, la mission a proposé des mesures d'ajustement qui semblent nécessaires pour (1) continuer à sécuriser les recettes qui ont progressé, (2) améliorer la méthode de réappropriation de la fonction d'évaluation tout en contribuant à plus de transparence, de facilitation et de célérité dans le déroulement des opérations de dédouanement.

### *Administration fiscale*

14. **Mise en place des téléprocédures réussie. Le Burkina Faso a renforcé son offre de service aux grandes et moyennes entreprises.** Depuis les mois d'avril et juillet dernier, ces dernières peuvent télédéclarer et télépayer leurs principaux impôts en ligne (en octobre 2018, 25 % des grandes entreprises et 9 % des moyennes entreprises utilisaient déjà ce service). Concomitamment, une solution de paiement par téléphonie a été mise en œuvre pour la taxe de résidence et l'opérationnalisation de la facture électronique normalisée se poursuit sur toute l'étendue du territoire. Mais, toutes ces réformes, qui ont mobilisé tous les efforts de la direction générale des Impôts (DGI) durant l'année écoulée, ne se sont pas traduites par une augmentation des recettes à court terme (le taux de pression fiscale devrait rester autour de 16,7% en 2018). Dans ce contexte, le centre a focalisé son assistance sur : (1) la fiabilisation du fichier des contribuables et (2) le renforcement de l'action en recouvrement. Le centre a reporté la troisième mission prévue en matière de remboursement de crédit de



TVA (la DGI a assuré qu'un module de suivi était à l'étude avec un déploiement prévu dans le courant de l'année 2019).

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

15. **Amélioration de la crédibilité de la programmation et de la budgétisation des investissements publics.** L'appui technique de l'AFRITAC de l'Ouest a permis de faire le point de la mise en œuvre des recommandations de PIMA (effectuées par FAD en mars 2017) et contribué à la mise en place d'un plan d'actions pour la mise en œuvre des recommandations prioritaires. Elle a notamment appuyé les autorités dans la finalisation d'un guide d'évaluation ex-ante, de sélection et de hiérarchisation des projets d'investissements publics. Les travaux réalisés devraient permettre d'améliorer la crédibilité de la programmation et de la budgétisation des investissements publics.
16. **Appui à la mise en œuvre du compte unique du Trésor et à l'élaboration du bilan d'ouverture 2019 de l'État.** La revue qualité du document cadre du compte unique du Trésor (CUT) de deux projets de textes créant le CUT et portant modalités de son fonctionnement et de la feuille de route de mise en œuvre du CUT a permis d'améliorer la mise en œuvre du CUT ; un projet d'instruction comptable sur le bilan d'ouverture 2019 et six dossiers relatifs aux principaux comptes du bilan d'ouverture ont été élaborés. Des ateliers techniques ont permis de renforcer les capacités sur ces deux thèmes.

### ***Statistiques des finances publiques***

17. **Contribution à l'examen et l'affinement des différents tableaux du cadre d'analyse minimum et des tables de passage** des sous-secteurs de l'administration publique conformément au MSFP 2014. Les travaux ont permis de mettre à la disposition du Burkina Faso des supports de production des statistiques de l'administration publique, conformément au manuel des statistiques des finances publiques 2014. En outre, les données de l'exercice 2017 serviront de référence pour l'élaboration du compte de patrimoine de l'administration publique. Le centre a également apporté son appui pour l'affinement des autres tableaux du cadre d'analyse minimum, à savoir les situations des flux de trésorerie et de la dette et l'identification des sources de données pour le bilan financier qui reste tributaire des conclusions des travaux de recensement des actifs financiers de l'État dans le courant de l'exercice 2019.

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

18. **Mise en œuvre de trois missions d'assistance technique pour examiner les résultats des travaux de changement de l'année de base** des comptes nationaux qui passe de 1999 à 2015 et avancer sur l'alignement des comptes nationaux trimestriels (CNT) sur la nouvelle année de base. Le Burkina Faso a sollicité le département des Statistiques du FMI pour prendre part à un atelier technique de revue des résultats après la prise en compte des recommandations de la mission d'octobre 2018. Le Burkina Faso a diffusé les résultats du rebasage le 30 décembre 2018. En février 2019, une mission sur l'alignement des comptes trimestriels a permis de revoir la maquette de calcul des CNT en insistant sur une estimation plus correcte des volumes.



### **Gestion de la dette**

19. **Renforcement des capacités sur la mise en œuvre du plan de financement.** Le centre a formé quinze cadres impliqués dans les opérations de gestion de la dette sur le processus d'évaluation d'une offre de financement commercial.

### **Analyse macroéconomique et budgétaire**

20. **Discipline et allocation budgétaire à moyen terme. Le Burkina Faso a basculé au budget programme depuis deux ans.** L'assistance technique a consisté à évaluer la pratique du cadrage budgétaire à moyen terme et son lien avec le cadrage macroéconomique après deux années de mise en œuvre du budget programme. Elle a analysé la stratégie budgétaire à moyen terme et sa traduction dans le processus de préparation du budget, en particulier sur le cadrage macroéconomique et les exercices d'allocation budgétaire ainsi que la stratégie d'endettement publique et a formulé des recommandations en vue de renforcer la discipline et la crédibilité de la programmation budgétaire à moyen terme.

### **Côte d'Ivoire**

#### **Administration douanière**

21. **Renforcement du dispositif de gestion, du suivi et du contrôle des exonérations.** La douane ivoirienne a réalisé des progrès considérables dans la gestion des exemptions. Les recommandations proposées en juin 2017 ont été mises en œuvre ou sont en cours : (1) la gestion des exemptions est automatisée, (2) une unité douanière dédiée au contrôle par bénéficiaire/projet a été mise en place, (3) le dédouanement des importations exemptées a été intégré dans la gestion des risques (diminution de 50% du nombre de déclarations orientées en circuit de contrôle), (4) un inventaire des exemptions par base légale et produits exemptés pour les projets d'investissement dans SYDAM peut être produit et (5) la demande de certificat pour certaines marchandises (articles à usage religieux, agricole, médical ou solaire, par exemple) est entièrement informatisée. La mission a proposé de consolider les nouvelles procédures de gestion des dérogations et de rendre opérationnelle la direction des Régimes économiques.
22. **Renforcement des capacités des services de surveillance douanière et de renseignement douanier.** Les mesures préconisées lors de la précédente mission en février 2018 ont peu été suivies d'effet, qu'elles concernent la surveillance douanière ou les services chargés du renseignement au sein de la direction de l'Analyse de risque, du Renseignement et de la Valeur. L'absence de pilotage par une structure ad hoc et la mise en œuvre de ces mesures laissée en bonne partie à l'initiative des services concernés, occupés par ailleurs à d'autres tâches opérationnelles, ont certainement beaucoup contribué à cette situation. Pour remédier aux principales faiblesses rencontrées, la mission a proposé un ensemble de mesures concrètes : (1) créer un service central « Bureau de la Surveillance », capable de prendre en compte l'ensemble des problématiques et des spécificités de la surveillance douanière, (2) réactiver et réviser partiellement le dispositif de surveillance maritime et lagunaire, (3) réviser l'instruction-cadre sur le renseignement, (4) former le personnel de tous les services participant au renseignement et à son application et (5) créer une unité de ciblage des conteneurs.



### **Administration fiscale**

23. **Analyse risque et lancement du plan de digitalisation de la direction générale des Impôts (DGI).** En dépit des nombreuses réformes engagées, le taux de pression fiscale, qui était de 16,5% en 2017, ne devrait pas connaître d'évolution significative en 2018. Par suite, le centre, a continué d'accompagner l'administration fiscale dans : (1) la généralisation de l'analyse risque en matière de programmation des contrôles fiscaux (le taux de contrôle des affaires détectées par croisement des données a ainsi pu être porté en un an de 22,5% à 36% en juin 2018) et (2) le déploiement du contrôle ponctuel, notamment dans le suivi des déclarations de TVA, créditrices ou néant, déposées mensuellement par les grandes et moyennes entreprises. Il a également fourni une assistance spécifique sur : (3) les assujettis TVA – de plein droit ou sur option – suivis dans les centres des impôts des petites entreprises et (4) a lancé une étude pour une meilleure prise en compte des moyennes entreprises suivies à l'intérieur du pays, considérés comme un réservoir de matière imposable inexploité. Tous ces efforts pour faire évoluer positivement les recettes intérieures du pays seront complétés prochainement par la nomination d'un expert long-terme en vue de préparer le lancement du vaste plan de digitalisation de l'administration fiscale ivoirienne, sur le modèle de ce qui est actuellement conduit au Sénégal (Projet Hackathon).

### **Gestion des dépenses publiques**

24. **Renforcement des capacités en gestion des investissements publics.** La poursuite de l'appui technique de l'AFRITAC de l'Ouest en avril 2019 a contribué à l'approfondissement et à la consolidation de 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 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 (DPPD),
  - ✓ de renforcer la formation de l'équipe de formateurs de la direction générale du Budget (DGB) pour entreprendre la structuration des dépenses d'investissements publics en AE et CP dans d'autres ministères et institutions,
  - ✓ d'améliorer la qualité des documents budgétaires (DPPD et PAP) en vue de la bascule imminente en budget-programme à partir de janvier 2020.
25. **Appui à l'élaboration du bilan d'ouverture de l'État.** Le centre a apporté son appui à la mise en œuvre d'un projet d'instruction relative à la méthodologie de constitution du bilan d'ouverture de l'État prévu pour 2020. Il a également contribué au montage de plusieurs dossiers type de bilan d'ouverture pour des comptes à enjeu. Les équipes de la DGTCP ont été formées à cette méthodologie afin de poursuivre l'alimentation du bilan d'ouverture de 2020.



### **Statistiques des finances publiques**

26. **En matière de statistiques des finances publiques,** l'appui du centre a contribué à actualiser le champ des créances nettes des institutions de dépôts sur l'administration centrale à travers les travaux de sectorisation des unités d'administration publique. De même, l'assistance du centre a permis de finaliser et d'affiner les tables de passage des différents sous-secteurs de l'administration publique. La mise à disposition de ces différents supports permet à la Côte d'Ivoire de planifier la production régulière de statistiques, conformément aux normes internationales et à la classification en vigueur dont celles du MSFP 2014. Relativement aux autres tableaux du cadre d'analyse minimum, les travaux ont permis d'examiner les situations produites. Il faut souligner que depuis 2018, la Côte d'Ivoire produit régulièrement les situations de la dette, des flux de trésorerie et du bilan financier. L'AT a également permis au centre de former les acteurs des finances publiques ivoiriennes aux normes comptables et d'enregistrement des opérations sur la base des droits et obligations constatés.

### **Statistiques du secteur réel**

27. **La Côte d'Ivoire a bénéficié de quatre missions depuis le 1er mai 2018.** La première mission a permis de mettre à jour la maquette d'estimation des comptes trimestriels et de diffuser les résultats du 1er trimestre 2018. La deuxième a porté sur la préparation des comptes financiers et la revue des sources pour le projet de changement de l'année de base qui devrait passer de 1996 à 2015. La troisième a été sollicitée par la direction des Prévisions, des Politiques et des Statistiques économiques (DPPSE). Elle a permis de renforcer les capacités des cadres de plusieurs structures dont la DPPSE et l'INS sur les nomenclatures d'activités et de produits et les techniques d'enquête. La quatrième mission a appuyé l'INS sur les travaux de changement d'année de base des comptes nationaux du 26 novembre au 7 décembre 2018.

### **Gestion de la dette**

28. **Renforcement des capacités sur la préparation et la mise en œuvre des stratégies de financement.** Cette assistance technique a noté les progrès des autorités en matière de préparation de la stratégie de la dette à moyen terme (SDMT) et les lacunes qui restent à combler. Elle a aidé les autorités à corriger les insuffisances notées dans le document de la SDMT 2019-2023 et a fait des suggestions en vue de limiter les déviations observées au cours des dernières années lors de la mise en œuvre des SDMT.

### **Analyse macro-budgétaire**

29. **Amélioration des dispositifs de cadrage macroéconomique et budgétaire et élaboration d'un projet de texte de création d'un comité de cadrage macroéconomique et budgétaire et d'un plan d'opérationnalisation dudit comité.** Sur le volet modélisation, après l'examen des outils utilisés et des échanges avec l'équipe de la direction de la Prévision, des Politiques et des Statistiques économiques (DPPSE), il a été convenu d'engager un processus d'écriture d'un modèle complet sur les quatre comptes, suivant la logique d'ensemble du modèle BUDGECO en lieu et place d'une correction ad hoc du modèle existant et l'intégration des



comptes manquants. Les travaux au cours de la mission ont permis de démarrer l'écriture des modules sur le secteur réel et sur la balance des paiements après l'établissement de la maquette de base du modèle. La mission a également revu un projet de texte de création d'un comité de cadrage macroéconomique et budgétaire et propose un plan d'opérationnalisation dudit comité ainsi qu'un plan d'actions pour la mise en place du modèle de cadrage.

30. **Révision de la mise en œuvre du plan d'actions en matière de prévision des recettes à la direction générale des Impôts.** La mission a noté les progrès réalisés et des faiblesses persistantes et, sur cette base, a actualisé le plan d'actions sur la période 2019-2020. La mission a organisé un séminaire interministériel, dont l'un des objectifs était de clarifier le cadre théorique des prévisions de recettes avec l'ensemble des acteurs impliqués dans les prévisions (DGI, DGD, DGE, DGBF, DGTCP et INS). Enfin, la mission a opérationnalisé les deux modèles de prévision des recettes fiscales grâce aux remarques des services de la DGI et ajouté un module de prévision propre aux remboursements à la maquette relative à la TVA.
31. **Cours sur la programmation et les politiques financières appliqué aux données de la Côte d'Ivoire.** AFRITAC de l'Ouest et ICD ont animé une formation destinée aux membres du comité de cadrage macroéconomique en cours de mise en place. Outre les communications se rapportant au cours, des échanges sur les outils du cadrage macroéconomique en Côte d'Ivoire ainsi que les pistes pour leurs améliorations ont été discutées avec les participants ainsi que les autorités des ministères de l'Economie et des Finances, du Plan et du Budget.

## **Guinée**

### ***Administration douanière***

32. **Modernisation et sécurisation des procédures de traitement du transit. Certaines améliorations ont été observées depuis la dernière mission en octobre 2017.** Le projet de transit automatisé a été bien intégré par la douane guinéenne : (1) la mise en production du module « Transit » de SYDONIA World est en bonne voie, (2) les futurs utilisateurs (douaniers, déclarants) ont été informés et formés et (3) le projet pilote sur le corridor Guinée-Sierra Leone devrait débuter au cours du second trimestre 2019. Cependant, la gestion automatisée des risques pour la sélectivité des contrôles n'est pas encore fonctionnelle. La mission a fait certaines recommandations : (1) rendre opérationnel le système de cautionnement géré par la chambre de Commerce et d'Industrie, (2) mettre fin aux tracasseries administratives sur les corridors routiers, (3) créer un service dédié, à compétence nationale, pour accompagner les entreprises et (4) lancer le projet de géolocalisation des moyens de transport.
33. **Modernisation et sécurisation des procédures de traitement du transit.** L'Une seconde mission a permis de constater des progrès notables : (1) la procédure de transit national est complètement automatisée aux frontières de la Sierra Leone et du Mali (les autres frontières ne sont pas encore connectées à SYDONIA World), (2) la gestion du risque est en production dans SYDONIA mais n'est pas encore opérationnelle. Le taux



de circuit vert (15% actuellement) doit être augmenté pour tirer parti des avantages du système et contribuer davantage à la facilitation des échanges. Un plan d'actions a été proposé pour faire en sorte que le bureau du transit soit le service centralisateur chargé du transit automatisé. Par ailleurs, d'autres actions doivent être relancées : (1) l'utilisation de la caution bancaire pour couvrir les opérations de transit, (2) l'autodiagnostic du régime du transit, conformément aux recommandations de l'OMD, (3) l'annulation des tracasseries administratives sur les corridors et (4) le lancement du projet de géolocalisation.

34. **Renforcement du suivi et du contrôle des exonérations et des admissions temporaires.** Peu de progrès ont été constatés dans la mise en œuvre des mesures proposées par la mission de juin 2017 pour améliorer le suivi et le contrôle des exonérations et des admissions temporaires. Le développement des outils informatiques est toujours en cours. Aucun changement efficace n'est intervenu au niveau opérationnel. Cette situation s'explique en partie par le manque de suivi des mesures proposées. Pour mieux surveiller et contrôler les exemptions et les admissions temporaires, des propositions ont été faites : (1) mise en production du module « Exonérations » de SYDONIA World, (2) mise en œuvre de plans d'actions, élaborés au cours de la mission, pour renforcer le contrôle après dédouanement des exonérations et des admissions temporaires.
35. **Renforcement de la fonction d'évaluation en douane.** À la demande des autorités, le centre a diligenté une mission d'assistance technique dans le but d'accompagner l'administration douanière dans la réappropriation de la fonction d'évaluation des marchandises importées, jusqu'alors externalisée sous couvert d'un programme de vérification des importations (PVI). Malgré tout un arsenal juridique et réglementaire mis en œuvre pour soutenir la sortie du PVI, certaines faiblesses ont été constatées (valeur transactionnelle non appliquée uniformément sur le territoire douanier, section valeur souffrant d'un manque de ressources humaines et logistiques pour s'acquitter efficacement de ses tâches, faible capacité technique des agents pour lutter contre la sous-évaluation des marchandises, pas de sanctions prises contre les constatations de fausses déclarations de valeurs, absence de procédure de recours contre les décisions douanières). La mission a proposé la mise en œuvre d'un projet pluriannuel d'assistance technique, approuvé par la direction générale des Douanes, pour renforcer la fonction d'évaluation en douane.

### ***Administration fiscale***

36. **Mise en œuvre du programme pluriannuel de renforcement des fonctions fiscales clés et réforme du cadre d'organisation de l'administration fiscale.** L'appui fourni a permis les résultats ci-après :
- ✓ Depuis le lancement du projet en 2017, les contribuables respectant leurs obligations déclaratives en matière de TVA (contribuables fiscalement actifs) ont augmenté de 16 % au service des grandes entreprises (SGE) et de plus de 59 % au service des moyennes entreprises (SME). 47 % des dossiers physiques ont fait l'objet d'une mise à jour au SGE et 42 % au SME.
  - ✓ Pour aider l'administration fiscale à engager la lutte contre les défaillants chroniques et les immatriculés non fiscalisés, un premier « répertoire des contribuables fiscalement actifs » a



été publié. Un communiqué conjoint des dirigeants des impôts et des douanes interdit aux défallants d'accéder à leurs prestations après un délai moratoire ouvert pour les régularisations. Un « bureau spécial de régularisation », récemment inauguré par le président de la République, facilite les démarches de ces défallants avant insertion dans le « répertoire des contribuables fiscalement actifs », puis leur retour vers les unités de gestion.

- ✓ Une action d'assainissement des arriérés a été engagée. Elle a permis de recenser les créances des grandes et moyennes entreprises, qui représentent 61 % des recettes collectées. Un plan d'apurement de ces restes à recouvrer a été conçu et leur analyse risque entamée.
- ✓ Un nouveau texte organique de l'administration fiscale a été élaboré sur demande des autorités avec comme innovations : (1) la densification des services de pilotage, (2) la clarification des responsabilités entre le niveau central et les unités opérationnelles, ainsi que (3) la restructuration de la fonction comptable.

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

37. **Renforcement des capacités en gestion des investissements publics.** L'appui technique de l'AFRITAC de l'Ouest a contribué au démarrage de 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 chargés de la gestion des investissements publics (GIP), aussi bien au niveau central qu'au niveau des ministères sectoriels,
  - ✓ d'amorcer 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,
  - ✓ de réaliser la structuration des dépenses d'investissements publics de six ministères pilotes 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.
38. **Appui à la comptabilité de l'Etat et renforcement de capacités en comptabilité**, avec l'élaboration de trois projets de guide de procédures comptables pour les différents comptables supérieurs de l'État et un atelier de 3 jours en comptabilité permettant de renforcer les capacités sur la comptabilité générale en droits constatés et les différences avec la comptabilité de caisse.



### **Statistiques des finances publiques**

39. **En matière de statistiques des finances publiques, l'appui du Centre a permis d'élaborer le TOFE de l'administration publique centrale budgétaire**, conformément aux normes et codes de classification du MSFP 2014, et de doter la Guinée d'outils pour le suivi et l'analyse des objectifs et critères quantitatifs du programme économique et financier (FEC 2017-2019). Le centre a également assisté les autorités pour l'élargissement du champ de couverture des statistiques des finances publiques aux sous-secteurs de l'administration publique. Dans le cadre de la sensibilisation, il a également rencontré des autorités du ministère de l'Économie et des Finances ainsi que du Budget.
40. **Renforcement de capacités en comptabilité et amélioration de la qualité de la documentation comptable.** Un atelier réunissant une quarantaine de personnes a permis de renforcer les capacités sur la comptabilité de caisse et la comptabilité en droits constatés. Trois guides de procédures comptables ont été revus de façon participative afin d'en améliorer la qualité.

### **Statistiques du secteur réel**

41. **La Guinée a reçu deux missions conformément au programme de travail.** La première a travaillé sur le projet de changement de l'année de base en procédant à l'examen des projets de nomenclature (activités, produits, secteurs, etc.) et à l'examen de certaines sources disponibles. La seconde mission a assisté l'INS dans l'estimation des comptes provisoires 2017 et définitifs 2016. Elle a vivement recommandé d'accélérer le processus de changement d'année de base afin d'abandonner le système actuel d'élaboration des comptes nationaux.

### **Gestion de la dette**

42. **Renforcement des capacités sur la préparation et la mise en œuvre des stratégies de financement.** Dans le cadre de la mise en œuvre d'un des repères du programme économique et financier soutenu par le FMI, la première assistance technique a aidé les autorités à formuler leur SDMT 2019-2023. La mission a également offert des conseils pour faciliter la mise en œuvre efficace du plan de financement intérieur et a attiré l'attention des autorités sur les réformes essentielles au cadre institutionnel en vue de faciliter l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de SDMT crédibles et la gestion efficace des opérations de la dette publique.
43. **En appui à la mise en œuvre de la SDMT 2019-2023, la deuxième AT a aidé les autorités à peaufiner la stratégie de lancement des obligations du Trésor par la procédure d'adjudication.** Les détails techniques relatifs à l'émission d'obligations du Trésor par la procédure d'adjudication ont été revus avec le personnel. Une opération test d'émission d'obligations du Trésor a été réalisée avec succès à l'aide du système d'enchères électroniques, ce qui a permis au personnel de se familiariser avec le



module des obligations du système. Une procédure pour la réalisation et la coordination des différentes tâches relatives à l'émission d'obligations du Trésor a été préparée. Finalement, le centre a prodigué des conseils sur toute la période de lancement du programme d'émission et proposé des ajustements nécessaires au plan d'émission de 2019.

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

44. **Renforcement de la supervision bancaire. Le centre a exploité les résultats de la consultation de place avec les banques** concernant l'adaptation du plan comptable bancaire et la refonte des modèles de situations périodiques et d'états financiers que les banques doivent transmettre à la banque centrale. Un calendrier de mise en œuvre a également été défini sachant que ce dispositif s'avèrera extrêmement structurant pour l'exercice de la supervision des établissements de crédit guinéen. La revue du système de notation des établissements de crédit a également été effectuée afin de mettre en évidence les banques faibles ou fragiles dans le cadre de la mise en œuvre de la supervision basée sur les risques. Enfin, différents projets de textes réglementaires, visant par exemple à définir les modalités de la surveillance rapprochée, ont été finalisés.
45. **Adoption par les autorités des textes relatifs au plan comptable révisé et au nouveau système de reporting bancaire.** L'appui a consisté à apporter un support aux derniers travaux de rédaction des instructions rendant obligatoires les nombreux documents élaborés au cours des deux années précédentes ainsi que de notes de présentation des nouveaux textes. Ces textes ont finalement été adoptés au début de mois de mai 2019. Le plan de passage au nouveau système doit s'étaler sur 12 mois et l'entrée en vigueur de ce dernier a finalement été fixée au 1er avril 2020. La mission a également apporté son soutien à la réalisation des études de banques en utilisant les nouvelles règles du système de notation des banques, notamment en ce qui concerne l'appréciation des critères qualitatifs sur le contrôle interne, la gouvernance et la gestion des risques.

### ***Analyse macro-budgétaire***

46. **Renforcement du dispositif technique de cadrage macroéconomique.** La mission a permis d'apporter des améliorations au modèle MSEGUI par le renforcement de son module de prévision du secteur minier. Les capacités de réalisation de cadrage macroéconomique et budgétaire ont également été renforcées et le manuel de procédure de cadrage a été amélioré. Enfin, la mission a produit un plan de renforcement des capacités du comité de cadrage macroéconomique et budgétaire.

### **Guinée-Bissau**

#### ***Administration douanière***

47. **Renforcement de la fonction d'évaluation en douane.** Peu d'améliorations ont été observées depuis la dernière mission en octobre 2017, principalement en raison d'un



manque important d'appropriation des connaissances sur l'évaluation en douane et la gestion des risques. Afin de renforcer la mise en œuvre des bonnes pratiques, la mission s'est attachée à (1) mettre en place la cellule valeur auprès de la direction des services anti-fraude, (2) mettre l'accent sur l'utilisation du module « valeur » de SYDONIA ++ en procédant à la formation des agents de la direction des services anti-fraude, (3) mettre en œuvre la base de données des valeurs de référence permettant au service de disposer d'une base de données dynamique pour les aider à se réappropriier la fonction d'évaluation en douane.

48. **Réforme du contentieux douanier.** En réponse à une demande spécifique des autorités, une mission d'assistance technique du centre a été diligentée pour soutenir l'administration dans la réforme du contentieux douanier, notamment en ce qui concerne les volets technique et administratif dont les supports juridiques datent respectivement de 1944 et de 1960. En ce qui concerne le contentieux fiscal, une loi a été approuvée par le Parlement en novembre 2018 et se trouve en attente de promulgation par le président de la République. Deux projets de textes réglementaires ont été développés en collaboration avec un groupe de travail, constitué à cet effet par la douane, afin de réglementer les contentieux techniques et administratifs. La mission a insisté sur les mesures suivantes : (1) suivre le processus de publication et d'entrée en vigueur de la nouvelle loi sur le contentieux fiscal, (2) mettre en œuvre immédiatement la procédure administrative afin que les projets de textes sur le contentieux technique et administratif puissent entrer en vigueur dès le premier semestre de cette année et (3) contraindre les services concernés à effectuer des vérifications périodiques (mensuelles) des manifestes de cargaison, et (4) soumettre les listes de marchandises non dédouanées ou abandonnées au service du contentieux, afin de poursuivre le processus administratif adéquat et procéder au recouvrement des droits et pénalités s'il y a lieu.

### ***Administration fiscale***

49. **Une priorité : la fiabilisation du fichier des contribuables.** Dans un pays où le taux de pression fiscale est un des plus bas de la sous-région (10,3% en 2017 et 11,9% attendu pour 2018), la maîtrise du fichier des contribuables reste la priorité de l'administration fiscale bissau-guinéenne. Grâce à l'assistance technique du centre, la direction générale des Contributions et des Impôts (DGCI) a pu réaliser d'importants progrès depuis l'année dernière : les données enregistrées dans le système d'information ont été clairement définies ; une solution de géolocalisation des contribuables a été adoptée ; l'informatisation des services a été étendue aux centres des impôts des petites et micro-entreprises de la capitale et de sa région et une équipe de pilotage dédiée à la fiabilisation et à l'enrichissement du fichier des contribuables constituée.

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

50. **Renforcement de l'exécution budgétaire et rationalisation de la chaîne de la dépense.** L'appui technique de l'AFRITAC de l'Ouest portant sur l'amélioration et le contrôle de l'exécution du budget à travers le renforcement du dispositif et des procédures d'exécution du budget et du contrôle a priori de la dépense publique a permis :



- ✓ de passer en revue l'état de mise en œuvre des recommandations des missions d'assistance technique précédentes de FAD et d'AFW dans le domaine de l'exécution du budget,
- ✓ de proposer un plan d'actions séquencé et hiérarchisé pour la mise en œuvre des recommandations de ces missions en vue de l'amélioration et du contrôle de l'exécution du budget et
- ✓ de proposer la démarche à suivre pour la mise en œuvre des recommandations du plan d'actions.

### ***Statistiques des finances publiques***

51. **Réelles avancées dans la mise en œuvre des réformes régionales en statistiques des finances publiques.** Dans le cadre de l'élargissement du champ de couverture des statistiques des finances publiques à l'ensemble des unités de l'administration publique, la mission a permis de finaliser et de mettre à disposition des acteurs des finances publiques des supports de production des statistiques des sous-secteurs de l'administration publique centrale budgétaire, des collectivités locales et de la sécurité sociale. En outre, une méthodologie de travail a été définie pour débiter l'élaboration du bilan financier et du tableau des opérations financières des unités extrabudgétaires et des entreprises à participations financières publiques. Quant aux autres tableaux du cadre d'analyse minimum, le centre a mis à la disposition des autorités une version améliorée des situations de la dette et des flux de trésorerie. La mise en place du comité des statistiques des finances publiques permet un meilleur encadrement des travaux de migration des statistiques des finances publiques aux normes internationales en vigueur.

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

52. **Deux missions d'assistance technique, menées en Guinée-Bissau en juin et novembre 2018, pour avancer sur le projet de changement de l'année de base.** Ces missions ont permis de disposer pour la première fois d'un tableau ressources emplois incorporant un tableau détaillé des entrées intermédiaires pour l'année de base 2015 et les comptes 2016 et 2017 (en cours). En outre, une série des comptes rétropolés sur la période 1997-2014 a été élaborée. Une note d'analyse des écarts entre la nouvelle base et l'ancienne base est aussi disponible. La mission a recommandé la diffusion des comptes rénovés dès que possible. L'INS a prévu d'organiser une cérémonie officielle en présence des autorités.

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

53. **Amélioration du cadre institutionnel pour la gestion de la dette publique.** L'appui technique fourni par le centre au cours de la période sous revue a abouti à la préparation d'une stratégie de réorganisation du cadre de gestion de la dette publique et d'opérationnalisation de la nouvelle direction générale de la Dette publique (DGDP). La structure organisationnelle de la DGDP devrait être initialement redimensionnée



en deux services, l'un chargé des tâches de front et middle office et l'autre chargé des tâches de back office. Au fur et à mesure du renforcement de ses capacités, les responsabilités de la DGDP devraient être progressivement élargies et le périmètre des compétences des autres structures intervenant dans la gestion de la dette devrait être clarifié. Des propositions concrètes ont été faites pour aider la DGDP dans l'animation et la dynamisation du comité national de la dette publique.

### **Analyse macro-budgétaire**

54. **Renforcement de l'appropriation du modèle macroéconomique.** La mission conduite pour renforcer l'appropriation du modèle macroéconomique a (1) dressé un état des lieux de la mise en œuvre de la feuille de route, (2) audité le fonctionnement du modèle TCHINTCHOR et corrigé les défaillances constatées, (3) renforcé les capacités des cadres sur la construction et le fonctionnement du modèle via l'animation d'un atelier de formation sur trois jours. Sur le volet budgétaire, la mission a analysé les pratiques du cadrage macroéconomique et budgétaire et animé un atelier de formation et d'échanges sur le cadrage budgétaire à moyen terme. Globalement, le dispositif de cadrage macroéconomique fonctionne. Cependant, des actions de renforcement des capacités doivent être menées pour améliorer les pratiques et la qualité des outputs. Une version toilettée du modèle TCHINTCHOR a été remise à la DGPEE à la fin de la mission. L'équipe de la DGPEE devrait poursuivre les travaux de calibrage et de révision des paramètres du modèle. Un plan d'actions actualisé a été élaboré et discuté avec les autorités.
55. **Programmation pluriannuelle des dépenses et élaboration du DPBEP.** La mission a fait le point de la mise en œuvre des recommandations des précédentes missions dans le domaine macro-budgétaire avec les parties prenantes. Les capacités de réalisation de cadrage budgétaire ont été également renforcées. La mission a mis en place des maquettes d'élaboration des allocations budgétaires à moyen terme ainsi qu'un guide de l'utilisateur de ladite maquette. Un plan détaillé du DPBEP a été également élaboré. Enfin, la mission a formulé des recommandations, sous la forme d'un plan d'actions visant à renforcer la crédibilité du cadrage macroéconomique et à rendre effective la programmation budgétaire.

## **Mali**

### **Administration douanière**

56. **Renforcement de la fonction d'évaluation en douane.** Certains progrès ont été accomplis dans la mise en œuvre des conditions préalables nécessaires au lancement d'un projet pluriannuel d'assistance technique pour la réappropriation de la fonction d'évaluation en douane : (1) création de l'équipe de projet et de cinq sous-comités techniques, (2) préparation pour la mise en œuvre du module « valeur » de SYDONIA World, (3) formation sur l'évaluation en douane et (4) centralisation des contrôles différés auprès de la direction des Contrôles après dédouanement. Ces mesures n'ont qu'un impact modéré sur la réussite du projet, tant que certaines conditions ne sont pas remplies : (1) un investissement fort et rigoureux de l'équipe projet, (2) l'élaboration d'un plan



d'actions pour soutenir la stratégie de la douane malienne en matière de réappropriation de la fonction d'évaluation en douane, (3) la mise en production du module « valeur » et d'autres outils informatiques, (4) le renforcement conséquent du service d'analyse des risques et du service de renseignement et (5) l'entrée en vigueur de l'instruction-cadre sur le renseignement. La mission ayant appris que le PVI avait été renouvelé pour une durée de cinq ans, l'assistance technique se concentrera dorénavant sur d'autres aspects prioritaires qui seront définis avec la douane malienne.

57. **Modernisation et encadrement de la procédure de dédouanement automatisé sous couvert d'un projet d'instruction-cadre.** La mission d'assistance technique et les membres du comité de rédaction, composé de cadres de la direction générale et des services opérationnels, ont élaboré un projet d'instruction-cadre relatif à la procédure de dédouanement automatisé des marchandises importées et exportées. Pour assurer sa mise en œuvre, le comité a décidé de prendre des mesures préalables, notamment de : (1) finaliser la directive et mettre à niveau le système informatique, (2) réorganiser les bureaux de dédouanement (redéploiement du personnel, procédures de suivi), (3) lancer une analyse de risque afin de fiabiliser le système de gestion des risques pour la sélectivité des déclarations, (4) réorienter les missions des unités de surveillance du territoire, (5) mettre en œuvre des plans de formation, de communication interne et externe, (6) moderniser la gestion des ressources humaines, (7) créer une procédure pour vérifier la bonne exécution des tâches et mesurer la performance du dédouanement et (8) relancer tous les projets liés à la modernisation (transit régional, procédures simplifiées). La mission a proposé d'appliquer progressivement les dispositions de cette instruction pour une adoption intégrale en avril 2019.

### ***Administration fiscale***

58. **Reprise de l'assistance technique après un début d'année compliquée.** Les deux premières missions initialement programmées ont dû être annulées : la première en juillet, compte tenu du calendrier électoral ; la seconde en septembre, à la demande expresse du directeur général des Impôts (DGI) à un moment où il devenait de plus en plus évident que les recettes fiscales étaient en pleine chute par rapport aux prévisions initiales (- 4 points de PIB par rapport au 15,9 % attendu pour 2018). Le changement de l'équipe à la tête de la DGI a permis de reprendre les missions d'assistance technique : deux visites ont pu être organisées en janvier et mars 2019. Les deux ont porté sur l'administration des moyennes entreprises, dont le problème principal reste la faiblesse du portefeuille. Depuis deux ans, le nombre des entreprises moyennes recensées n'a quasiment pas évolué (avec 1 461 assujettis TVA actifs en 2018, c'est à peine onze contribuables de plus qu'en 2017).

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

59. **Avancées du nouveau référentiel comptable de l'État et de la préparation de la clôture des comptes 2018 en comptabilité en droits constatés.** L'assistance technique du centre a permis d'élaborer trois projets d'instructions comptables portant respectivement sur les



charges de fonctionnement, les immobilisations et sur la clôture des comptes 2018 en comptabilité en droits constatés.

60. **Appui au séminaire national sur la gestion de la trésorerie.** a participé à l'animation du séminaire national et au renforcement des capacités en matière de compte unique du Trésor et de gestion de la trésorerie.

#### ***Statistiques des finances publiques***

61. **Élargissement du champ de couverture des statistiques des finances publiques. Le soutien du Centre a permis au pays de disposer des outils pour la production des statistiques selon les normes internationales en vigueur notamment celles du MSFP 2014.** En effet, au terme de l'assistance technique, le Mali est en mesure de produire les statistiques des sous-secteurs de l'administration publique centrale budgétaire et de la sécurité sociale. La production des statistiques d'au moins trois sous-secteurs est prévue pour le premier semestre 2020 et le TOF consolidé de l'administration publique pour décembre 2021, sous réserve de débiter les travaux sur l'élaboration des statistiques du sous-secteur des unités extrabudgétaires.

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

62. **L'Institut national de la Statistique (INSTAT) du Mali a reçu deux missions d'assistance technique** en juin puis en décembre 2018 pour travailler sur les sources disponibles dans le cadre du projet de changement de l'année de base de 1999 à 2015. Elles ont également apporté un appui pour la préparation des comptes trimestriels des trois premiers trimestres de 2018.

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

63. **Appui à l'amélioration du système de gestion des données de la dette développé en interne par les autorités s'est poursuivi.** Les autorités sont en train de faire des progrès pour rapprocher les fonctionnalités du système de celles attendues d'un système standard et pour améliorer sa robustesse. Le centre a aidé l'équipe de développeurs dans la formulation des spécifications pour l'intégration du module de la dette intérieure dans le système et à résoudre certaines difficultés auxquelles elle faisait face. Un nouveau chronogramme a été convenu avec les autorités et devrait permettre la mise en production du système d'ici mars 2020. Le respect du nouveau calendrier dépendra de l'amélioration des méthodes de travail au sein de l'équipe des développeurs et avec les utilisateurs du système.

#### ***Analyse macro-budgétaire***

64. **La mission d'assistance technique réalisée a permis de prendre** en compte dans le modèle macroéconomique MME-DNPD les nouveaux cadres de comptes économiques (secteur réel suivant le SCN1993, Balance des paiements manuel 6, statistiques monétaire



manuel 2001 et TOFE). La version laissée à la fin de la mission pourrait être utilisée pour les cadrages officiels futurs. Cependant, des améliorations quant à son fonctionnement ainsi qu'aux pratiques du cadrage ont été proposées dans le cadre d'un plan d'actions 2018-2020.

## **Mauritanie**

### ***Administration douanière***

65. **Renforcement des capacités dans le domaine du contrôle après dédouanement.** La direction générale des Douanes a réalisé des progrès importants dans le domaine du contrôle après dédouanement (CAD). Ces progrès se sont traduits par une augmentation des ressources humaines et matérielles et l'élaboration d'une procédure de contrôle après dédouanement non encore approuvée et mise en œuvre. La mission, en étroite collaboration avec tous les cadres de la direction des Enquêtes et du Contrôle après dédouanement a proposé de : (1) amender légèrement le projet de manuel de procédure de CAD avant son approbation par la DGD, (2) mettre en place un nouvel organigramme pour tenir compte de la modernisation du CAD, (3) modifier le décret portant organisation de la direction générale pour tenir compte de cette nouvelle orientation, (4) nommer suffisamment de personnel pour chaque service de la direction des Enquêtes et du Contrôle après dédouanement, et (5) concevoir le cadre juridique de la fonction de renseignement douanier.
66. **Renforcement du contrôle de la valeur par l'exploitation des bases de données miroir.** La mission a connu un vif succès auprès des douanes mauritaniennes. Des ateliers ont été organisés autour des points suivants : méthodologie, bases de données et résultats de l'analyse miroir et identification d'une équipe chargée du suivi de l'analyse du miroir de données. Les ateliers ont permis de faire découvrir l'intérêt du recours à l'analyse des données miroirs, tant du point de vue de l'évaluation en douane que de la gestion des risques. Des listes de positions tarifaires suspectes résultant de l'analyse ont été remises au service du contrôle après dédouanement afin d'initier des enquêtes spécifiques et de soutenir le travail du bureau national de la valeur dans l'évaluation des marchandises importées. La mission a formulé trois recommandations, discutées et validées par les autorités douanières : (1) validation immédiate de la composition de l'équipe chargée du suivi de l'analyse miroir, (2) élaboration d'un plan d'action spécifique pour le traitement des résultats de l'analyse miroir réalisée au cours de la mission, et (3) utilisation des modules « valeur » et « contentieux » de SYDONIA World par tous les bureaux de douanes informatisés.

### ***Administration fiscale***

67. **Une situation globalement figée malgré quelques progrès.** Grâce à l'assistance technique fournie, trois quarts des résultats du programme de l'AFRITAC de l'Ouest attendus en 2018 ont été atteints : 83 % des grandes entreprises déclarent leur TVA dans les délais, 68 % des arriérés fiscaux recouvrables ont été apurés au cours de l'année dernière et le fichier des contribuables, qui a été débarrassé de ses doublons,



NIF provisoires et inactifs fiscaux, peut désormais être considéré comme fiable. Le seul objectif non atteint pour 2018 concerne le contrôle ponctuel des déclarations de TVA, créditrices ou néant, qui, malgré les efforts fournis, notamment l'adoption du module contrôle fiscal, reste, avec un taux de couverture de 17 %, en deçà de l'objectif de 20 % attendu au 31 décembre 2018. Mais, en dépit de ces nombreuses avancées, le taux de pression fiscale, qui était estimé à 19 % en 2017, ne devrait pas connaître d'évolution significative en 2018. Globalement, on ne note toujours pas d'amélioration significative du montant global des recettes faute d'un changement profond des mentalités.

### ***Statistiques des finances publiques***

68. **Reprise de l'assistance technique. Après plusieurs reports, la tenue de la mission d'assistance technique a permis de mettre à la disposition des autorités, un support de production des statistiques des collectivités locales.** Par ailleurs, dans la perspective d'un meilleur encadrement des travaux de production des statistiques conformément aux normes internationales en vigueur, le centre a aidé à mettre en place : (1) une équipe TOFE au sein de la direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique pour l'élaboration des statistiques de l'administration publique centrale budgétaire, et (2) un comité SFP élargi aux structures des sous-secteurs de l'administration publique pour la production des statistiques du secteur réel à moyen terme.

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

69. **Deux missions d'assistance technique reçues par l'ONS de Mauritanie dans le cadre des travaux de changement de l'année de base.** La nouvelle année de base est 2014 – la précédente étant 1998. Après la mission d'avril 2018, l'ONS a diffusé les résultats provisoires de sa nouvelle base. Une mission a été conduite en janvier 2019 pour travailler sur la finalisation de la base 2014, les comptes de 2015 et la rétropolation. Une seconde mission a été conduite en avril 2019 pour aider l'ONS à finaliser les résultats de la nouvelle année de base. L'ONS a diffusé ces résultats en mai 2019.

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

70. **Renforcement des capacités en gestion des investissements publics.** Les deux missions d'appui technique de l'AFRITAC de l'Ouest en novembre-décembre 2018 et en mars-avril 2019 ont contribué au démarrage et à consolidation de la mise en œuvre de la technique des crédits d'engagement (CE) et des crédits de paiement (CP) pour la budgétisation adéquate et le suivi de l'exécution des dépenses d'investissements publics. Ces appuis ont été fournis aussi bien au niveau central qu'au niveau des ministères sectoriels. Ils ont permis :
- ✓ de renforcer les capacités des acteurs chargés de la gestion des investissements publics (GIP), aussi bien au niveau central qu'au niveau des ministères sectoriels,
  - ✓ d'amorcer la mise en œuvre de la technique des crédits d'engagement (CE) et des



crédits de paiement (CP) pour la budgétisation adéquate et le suivi de l'exécution des dépenses d'investissements publics,

- ✓ de réaliser la structuration des dépenses d'investissements publics de six ministères pilotes en CE et CP,
- ✓ de former une équipe de formateurs de la direction générale du Budget (DGB) pour poursuivre la structuration des dépenses d'investissements publics en CE et CP dans d'autres ministères et institutions.

71. **Appui à l'élaboration du nouveau cadre comptable et à l'amélioration de la qualité des comptes de l'État.** Dans le cadre de la préparation de la réforme comptable, le centre a appuyé la revue qualité du projet de texte portant nouveau cadre comptable de l'État, et a participé à la revue du projet du plan comptable détaillé de l'État. Afin de s'assurer des prérequis du passage à la comptabilité en droits constatés et de préparer le futur bilan d'ouverture de l'État sur la base de comptes fiables, un plan de fiabilisation des comptes de tiers a été élaboré à la suite de l'analyse de la balance générale des comptes.

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

72. **Renforcement des capacités sur la mise en œuvre du plan de financement.** Une dizaine de cadres ont été formés à la prise en compte des frais de garantie et autres commissions, le risque de taux de change et taux d'intérêt dans le calcul du coût effectif du financement d'un prêt-projet ainsi que la démarche d'analyse des offres de financement.
73. **Mise en place des nouvelles procédures des valeurs du Trésor.** Le centre a aidé les autorités à finaliser les règles révisées des émissions des valeurs du Trésor sur le marché primaire et à refléter les changements dans les différents outils analytiques utilisés pour la préparation et le traitement des adjudications. Il a également assisté le Trésor lors de la journée de sensibilisation aux nouvelles règles des participants au marché.

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

74. **Le principal chantier sur lequel intervient le centre est l'adaptation de la réglementation prudentielle applicable aux banques.** Les travaux ont consisté à finaliser les projets de texte ayant trait à la solvabilité et à la liquidité des établissements de crédit à la suite de la consultation du secteur bancaire. Les experts du centre ont également participé aux ultimes travaux de finalisation de la loi bancaire qui a été adoptée par le Parlement en juillet 2018.

### ***Analyse macro-budgétaire***

75. **Amélioration du processus et des outils de cadrage macroéconomique et budgétaire.** La mission a animé un atelier d'échanges au cours duquel les bonnes pratiques, les principaux constats et recommandations de la mission ont été présentés et discutés. La mission a également eu à examiner un projet de décret portant processus et calendrier de préparation du budget. Pour combler l'absence d'outil opérationnel de cadrage, une approche de construction d'une maquette de cadrage macroéconomique a été entreprise avec la DPAE en concertation avec



l'équipe responsable pour la Mauritanie du département du Moyen-Orient du FMI. Elle consiste en la création d'un hub qui lie les modules utilisés par le FMI pour les projections des secteurs réel, balance des paiements, situation monétaire, TOFE et dette. En outre, un plan d'actions sur la période 2018-2020 a été convenu ; il vise les objectifs suivants : (1) renforcer les outils de cadrage macroéconomique et budgétaire, (2) améliorer le processus de préparation du cadrage macroéconomique et budgétaire et (3) renforcer la fonction macro-budgétaire.

## **Niger**

### **Administration douanière**

76. **Atelier national portant sur l'étude des principes de l'accord de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) relatif à la valeur transactionnelle.** Le centre a appuyé la réappropriation de la fonction d'évaluation par l'administration des douanes. Cette mission s'est traduite par l'organisation d'un atelier national pour étudier l'accord de l'OMC sur les principes de la valeur transactionnelle. Cet atelier, qui a réuni une trentaine de douaniers, s'est articulé autour des points suivants : (1) étude des fondements du concept positif de valeur en douane introduit par l'accord de l'OMC (principes de neutralité, d'équité et de prise en compte des réalités du commerce international), (2) révision de la structure de l'accord, ses annexes et les institutions qui contribuent à sa mise en œuvre et (3) examen des méthodes d'évaluation des marchandises. La majorité des participants ont évalué de manière très positive le contenu et les apports de l'atelier.
77. **Renforcement de la fonction d'évaluation en douane.** La direction générale des Douanes a confirmé son soutien au projet pluriannuel d'assistance technique (PPAT) : (1) création d'un groupe projet chargé de la mise en œuvre du projet, (2) choix de dix produits pour l'application de la valeur transactionnelle, (3) formation de 147 inspecteurs à l'évaluation en douane et (4) mise en production du certificat de visite pour améliorer la gestion des risques. Cependant quelques faiblesses demeurent pouvant nuire à la bonne marche du PPAT : (1) déficience des contrôles physiques et du contrôle après dédouanement, (2) mobilité excessive des personnels qui engendre de la démotivation et (3) faiblesse du volet communication (interne et externe). La mission a identifié des mesures d'accompagnement : (1) conception d'un plan d'actions pour soutenir les trois piliers du projet (utilisation de toutes les fonctionnalités de SYDONIA World, renforcement des contrôles et des audits, renforcement des compétences professionnelles), (2) création du champ bloquant dans SYDONIA comme outil d'aide à la décision pour les inspecteurs vérificateurs et (3) élaboration de fiches de poste et de profils de compétences pour renforcer la fonction de contrôle après dédouanement.

### **Administration fiscale**

78. **Renforcement des fonctions fiscales. L'appui du centre a permis les avancées ci-après :**
- ✓ Les réformes d'organisation basées sur la logique fonctionnelle se sont approfondies pour mieux encadrer les opérations fiscales. Une direction d'administration centrale chargée des activités d'assiette et de recouvrement a ainsi été créée, après la réforme du pilotage du contrôle fiscal en 2017.



- ✓ Le plan de performance conçu autour de cinq indicateurs permet désormais à la DGI de suivre l'évolution de ses opérations fiscales. Grâce à cet outil, les déclarations des grandes entreprises se situent désormais à 96 % en TVA et 92 % sur les impôts salariaux, par rapport à 94 % et 72 % respectivement sur 2017. La couverture du contrôle fiscal a atteint 38 % à la DGE et l'apurement de ses arriérés 40 %. Malgré ces avancées, l'administration fiscale doit s'approprier ce plan pour en faire un outil essentiel de sa gestion opérationnelle.
- ✓ Pour aider l'administration fiscale à faire face aux contribuables défaillants chroniques, un projet « d'enclos devant renforcer la TVA » a été mis en place. Ses composantes en cours de mise en œuvre sont : (1) une campagne d'immatriculation incitative, (2) le renforcement des capacités des gestionnaires en matière de fiscalisation des nouveaux immatriculés et suivi des obligations déclaratives, ainsi que (3) la publication du « répertoire des contribuables fiscalement actifs » et son partage automatisé avec l'administration des douanes.

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

79. **Report de la mission prévue pour appuyer l'optimisation de l'exécution budgétaire en mode programme à l'année fiscale prochaine à la demande des autorités.**
80. **Report de la mission prévue sur l'amélioration de la comptabilité à l'année fiscale prochaine à la demande des autorités.**

### ***Statistiques des finances publiques***

81. **Progrès dans la mise en œuvre des réformes régionales en statistiques des finances publiques.** Avec l'appui du centre, le Niger a affiné et finaliser les tables de passage pour la production des statistiques de l'administration publique centrale budgétaire, des collectivités locales et du sous-secteur de la sécurité sociale conformément au MSFP 2011/2014. En outre, l'assistance technique a permis d'identifier un échantillon d'unités extrabudgétaires pour l'élaboration des statistiques de ce sous-secteur à travers la table de passage qui sera élaborée. De même, le choix des communes rurales s'est fait lors de la mission d'AT pour débiter la production du tableau des opérations financières du sous-secteur des collectivités locales. Relativement aux autres tableaux du cadre d'analyse minimum, l'AT a permis de mettre à disposition du Niger les tables de passage pour l'élaboration de la situation des flux de trésorerie ainsi que de la dette et d'identifier les sources de données pour la production du bilan financier.

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

82. **L'INS du Niger a reçu deux missions d'assistance technique dans le cadre des travaux de changement de l'année de base.** La nouvelle année de base est 2015, la précédente étant 2006. Après la mission de mars 2018, l'INS a diffusé à un cercle restreint les résultats provisoires de sa nouvelle base. Une mission a été conduite en octobre 2018 pour travailler sur la finalisation de la base 2015 et la rétopolation. Elle a formulé des recommandations pour améliorer les comptes de branches et d'exploitation. En mars 2019, l'INS a reçu une seconde mission pour examiner les résultats de la rétopolation et ceux de l'année de



base. La mission a recommandé de diffuser les résultats de la nouvelle année de base en juin 2019. La mission a également travaillé avec l'INS pour mettre en place une maquette des comptes trimestriels conforme au Manuel des CNT, édition 2017 du FMI.

### ***Analyse macro-budgétaire***

83. **Renforcement et amélioration des capacités de gestion du modèle macroéconomique et budgétaire.** Au cours de la mission, les principales opérations de maintenance du modèle ont été passées en revue et les étapes documentées. Quelques améliorations ont été apportées au modèle et son guide méthodologique a été restructuré et complété par la description des principales étapes de réalisation de ces opérations de maintenance. De même, les bonnes pratiques en matière de cadrage macroéconomique ont été discutées en atelier regroupant les membres du Secrétariat technique du comité technique conjoint de cadrage macroéconomique et budgétaire (CTCCMB). Le plan de la note de cadrage macroéconomique et budgétaire a été également revu pour couvrir ces éléments. Trois principaux défis se présentent à court terme pour le dispositif de cadrage macroéconomique : (1) réviser le texte du CTCCMB, (2) intégrer dans le modèle macroéconomique AYOROU la série de comptes nationaux qui sortiront des travaux de mise en place d'une nouvelle base des comptes nationaux suivant le SCN2008 et (3) renforcer de façon continue les effectifs de la DEP qui assure aujourd'hui un rôle central au sein du CTCCMB.

### **Sénégal**

#### ***Administration douanière***

84. **Renforcement du suivi et du contrôle des exonérations et des admissions temporaires.** La douane a fait des efforts pour améliorer la gestion des exonérations et des admissions temporaires notamment (1) en augmentant le nombre d'agents chargés de la gestion et du suivi de ces secteurs d'activité, (2) en déployant une plate-forme informatique pour gérer les certificats d'exonération, (3) en créant, au sein du bureau du contrôle après dédouanement, une section spécialement chargée des dites activités, (4) en améliorant les outils informatiques et (5) en divulguant tous les textes réglementaires à l'ensemble du personnel via une application informatique de gestion des documents. Certaines faiblesses relevées ont donné lieu à la mise en place d'un plan d'actions pour y remédier (mise en œuvre complète de l'application informatique de gestion et de suivi des exonérations et des admissions temporaires, amélioration de l'audit et du suivi des admissions temporaires et renforcement du service chargé du contrôle après dédouanement des dites activités).
85. **Renforcement de la fonction d'évaluation en douane.** L'évaluation des recommandations de la mission d'avril 2018 est encourageante. L'administration des douanes continue à déployer sa stratégie de réappropriation de la fonction d'évaluation des marchandises de manière satisfaisante. Des efforts conséquents ont été réalisés notamment dans le développement et l'utilisation d'outils informatiques d'aide à la décision mis au service des agents chargés de l'évaluation en douane (vérificateurs, enquêteurs). Les résultats sont plus mitigés en ce qui concerne le renforcement des services support (bureau de l'origine et de la valeur, bureau du renseignement et de la documentation,



bureau du contrôle après dédouanement). La mission a proposé de (1) finaliser les mesures proposées en avril 2018 et (2) de déployer quelques mesures complémentaires destinées à sécuriser les recettes, améliorer la méthode de réappropriation de la fonction d'évaluation des marchandises et faciliter les opérations de dédouanement.

### **Administration fiscale**

86. **Des résultats très encourageants en matière de digitalisation et de civisme fiscal.** Avec un expert long terme sur place, le déploiement du plan de digitalisation de la direction générale des Impôts et des Domaines (DGID) et l'amélioration du civisme fiscal, progressent de manière pleinement satisfaisante. Un tiers des résultats du programme de l'AFRITAC de l'Ouest attendus en 2018 a été atteint : désormais 95 % des grandes entreprises et 90 % des moyennes entreprises déclarent leur TVA dans les délais. Parallèlement, l'action en recouvrement et le dispositif de recherche et de recoupement des données ont fortement progressé (le taux de recouvrement des arriérés fiscaux est passé de 9,5 % à 11 % en un an et les moyens matériels et humains alloués à la recherche ont été multipliés par trois). En dépit de ces très bons résultats, des efforts supplémentaires seront nécessaires pour atteindre l'objectif de 20 % de taux de pression fiscale que s'est fixé le gouvernement pour 2021 (il n'a été que de 16 % en 2018).

### **Gestion des dépenses publiques**

87. **Renforcement des capacités en gestion des investissements publics et en préparation budgétaire.** Dans le domaine budgétaire, deux missions d'AT ont été livrées pour appuyer la mise en œuvre de la technique des autorisations d'engagement (AE) et des crédits de paiement (CP) ainsi que le renforcement des documents budgétaires en préparation de la bascule en budget-programme en janvier 2020. Elles ont permis de réaliser les résultats suivants :
- ✓ Le renforcement des capacités des acteurs chargés de la gestion des investissements publics (GIP), aussi bien au niveau central qu'au niveau des ministères sectoriels,
  - ✓ La poursuite de la mise en œuvre progressive de la technique des AE et CP pour la budgétisation adéquate et le suivi de l'exécution des dépenses d'investissements publics,
  - ✓ La structuration des dépenses d'investissements publics de six autres ministères en AE et CP et l'amélioration de la qualité de leurs documents de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD),
  - ✓ La formation d'une équipe de formateurs de la direction de la programmation budgétaire (DPB) pour poursuivre la structuration des dépenses d'investissements publics en AE et CP dans d'autres ministères et institutions,
  - ✓ De procéder à une revue qualité des principaux documents budgétaires prescrits par la loi organique des finances en vue de renforcer la transparence et la crédibilité du budget de l'Etat,



- ✓ De renforcer les capacités des acteurs impliqués dans l'élaboration de ces documents,
- ✓ De convenir d'un plan d'actions pour renforcer la qualité des documents conformément aux prescriptions de la loi organique et aux normes internationales de transparence des finances publiques.

88. **Amélioration de la qualité des comptes avec un appui à la mise en œuvre du contrôle interne comptable et l'élaboration d'un projet type de manuel de procédures comptables du comptable ministériel.** La cartographie des risques comptables pour deux ministères tests, portant respectivement sur les processus de la solde et de la commande publique, a été élaborée. Les capacités de la DGTCP en matière de cartographie des risques ont été renforcées afin de poursuivre la démarche engagée sur les autres processus de dépenses des ministères sectoriels. Un guide de procédure comptable à l'usage des futurs comptables ministériels complète ce nouveau dispositif de contrôle interne, dans le cadre de la réforme comptable. Un projet de nouvelle organisation comptable a également été élaboré.

### ***Statistiques des finances publiques***

89. **Élargissement du champ de couverture des statistiques des finances publiques au secteur public.** L'assistance technique fournie par l'AFRITAC de l'Ouest a permis au Sénégal de produire les statistiques consolidées de l'administration publique et de débiter la production des statistiques des entreprises à participation financière publique. Par ailleurs, avec la classification fonctionnelle des dépenses, le centre a permis au Sénégal de se doter d'un outil complémentaire d'analyse des finances publiques. Aussi, les travaux du centre ont-ils permis de finaliser d'une part les statistiques des différents sous-secteurs de l'administration publique et d'autre part de produire la situation consolidée de ladite administration pour les opérations à fin décembre 2017 et de débiter la production des statistiques du secteur public. De ce fait, le Sénégal vient de renforcer sa place de leader dans la production de statistiques des finances publiques selon les normes internationales en vigueur, notamment celles du MSFP 2001/2014.

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

90. **Mission d'assistance technique sur les comptes trimestriels au bénéfice de l'Agence nationale de la Statistique et de la Démographie.** La mission a contribué à reprendre les travaux de mise en cohérence entre les séries selon la nouvelle base 2014 et les indicateurs de haute fréquence (étalonnage).

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

91. **Renforcement des capacités sur la gestion des risques financiers dans le portefeuille de la dette.** L'assistance technique a formé une quinzaine de cadres à la gestion des risques liés aux swaps de devises dans le cadre de la gestion de la dette publique. Des suggestions concrètes ont été faites pour mieux gérer les risques liés au portefeuille de swaps de devises des autorités.



92. **Renforcement des capacités en matière d'analyse de viabilité de la dette.** Quatorze cadres du ministère de l'Économie, des Finances et du Plan ont été formés à l'utilisation du nouveau cadre de viabilité de la dette. Au terme de la formation, les participants ont pu réaliser une analyse de viabilité de la dette de leur pays.

### ***Analyse macro-budgétaire***

93. **Animation d'un atelier sur la modélisation quasi-comptable.** La mission a eu plusieurs rencontres techniques avec les principaux acteurs du cadrage macroéconomique et budgétaire en vue d'analyser les pratiques en matière de cadrage macroéconomique et budgétaire. Elle a animé un atelier de formation à la modélisation quasi-comptable au profit des cadres de la DPEE, de l'ANSD, du Trésor et des Douanes. Cet atelier de formation devrait aider la DPEE à engager un processus de rénovation de son modèle de cadrage macroéconomique, bâti sur un tableau entrée sortie. Un plan d'actions visant à relever les défis identifiés a été convenu. Il couvre les axes suivants : (1) aligner le dispositif de cadrage macroéconomique sur le calendrier de préparation du budget en mode LOLF, (2) Mettre en place un modèle quasi-comptable avec TRE désagrégé et (3) renforcer le cadrage budgétaire à moyen terme.

## **Togo**

### ***Administration douanière***

94. **Appuyer le projet pluriannuel d'assistance technique relatif à la gestion automatisée des risques pour la sélectivité des contrôles.** Afin d'accélérer la mise en œuvre du scoring, qui est au cœur du fonctionnement même de la gestion des risques, la mission, appuyée par un développeur informatique, a entamé les premiers développements informatiques. Ces derniers vont permettre à la direction chargée du Renseignement et de l'Analyse de risques (DRAR) de prendre en compte les performances des contrôles et la qualité des données. La douane togolaise a réaffirmé sa volonté de faire avancer ce projet, en s'engageant sur deux conditions essentielles au succès du projet : (1) le comité de sélectivité doit se réunir plus souvent pour surveiller et mettre à jour les règles de sélectivité sur la base des indicateurs de performance fournis par la DRAR, et s'assurer ainsi que ses décisions ont été mises en œuvre dans le système de gestion automatisée, et (2) la part des déclarations en circuit rouge des déclarations de mise à la consommation enregistrées au port de Lomé, actuellement évaluée entre 50 à 66 %, devra passer à 30 %, dans les plus brefs délais.

### ***Administration fiscale***

95. **Sécurisation du numéro d'identification fiscale (NIF) et amélioration de la surveillance des déclarations mensuelles de TVA. L'appui du centre a permis d'obtenir les résultats ci-après :**
- ✓ Deux centres des moyennes entreprises ont été créés pour améliorer la gestion de la TVA. Leurs fichiers ont progressé de + 4,7 % par rapport à 2017. Un livre de procédures fiscales a été publié et le code des impôts mis à jour.



- ✓ Un projet de publication du « répertoire des contribuables fiscalement actifs » partagé avec le commissariat des douanes a été conçu et sa mise en œuvre entamée. Une retenue de 15 % des importations des contribuables défaillants chroniques a été instituée afin d'encourager le civisme fiscal.
- ✓ Quatre-vingt-onze déclarations mensuelles potentiellement à risque souscrites par les grandes entreprises (9,5 % du fichier) et 348 émanant des moyennes entreprises (19,8 %) ont été détectées et les actions appropriées de contrôles engagées après formation préalable des services sur les méthodologies d'analyse risque à partir du bureau et de contrôle ponctuel.
- ✓ Des renseignements concernant près de 300 contribuables ont été collectés pour soutenir les actions de surveillance des déclarations mensuelles à risque.
- ✓ Un modèle logique d'analyse risque des déclarations fiscales a été conçu pour contribuer à l'informatisation de cette activité dans le cadre du projet E-TAX.

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

96. **Le centre a fourni trois missions d'assistance technique pour :** (1) appuyer l'adaptation du système d'information intégré (SI) de gestion des finances publiques (SIGFiP) pour accompagner et soutenir les réformes budgétaires en cours, (2) aider à l'élaboration d'un manuel de procédures d'évaluation ex-ante et de sélection des projets en vue d'améliorer la gestion des investissements publics (GIP) et (3) à la veille de la bascule en budgétisation par programme, renforcer les capacités de la direction générale du Budget et des Finances (DGBF) et des directions des Affaires financières (DAF) des ministères en termes d'analyse de la qualité et de la pertinence des budgets-programmes (DPPD) et de leurs cadres de performance (PAP). Ces trois missions ont permis de :
- ✓ évaluer les travaux effectués et en cours pour l'adaptation du SI de gestion des finances publiques aux innovations du nouveau cadre juridique des finances (élaboration du budget, classification programmatiques, globalisation des crédits, gestion des dépenses d'investissements en AE et CP, etc.),
  - ✓ renforcer les capacités des acteurs en planification et gestion d'un projet informatique,
  - ✓ proposer des améliorations aux cahiers des charges fonctionnelles et techniques du nouveau SIGFiP,
  - ✓ assister les autorités dans la finalisation du guide méthodologique pour les évaluations ex-ante, la sélection et la hiérarchisation (y compris pour les analyses coût-avantages, coût-efficacité et de risques) des projets d'investissements publics en vue de renforcer la GIP et d'améliorer l'exécution et le contrôle du budget,
  - ✓ renforcer les capacités des acteurs impliqués dans la GIP sur la problématique de l'évaluation et de la sélection des grands projets d'investissements publics avant leur budgétisation,



- ✓ renforcer les capacités des acteurs concernés de la DGBF et des DAF des ministères prioritaires en analyse de la qualité, de la pertinence et du réalisme des cadres de performances des propositions budgétaires au regard des ressources disponibles,
- ✓ proposer une grille d'analyse des propositions budgétaires (DPPD) et des cadres de performances (PAP) avant leur validation pour le budget d'Etat et
- ✓ proposer les éléments d'une lettre-circulaire du ministre chargé des Finances portant sur la méthode d'évaluation des coûts des programmes et de répartition de l'espace budgétaire.

97. **Avancées dans la mise en œuvre du compte unique du Trésor et dans la documentation du nouveau référentiel comptable de l'État.** Les schémas de fonctionnement du compte de règlement du Trésor à la BCEAO ont été élaborés avec les nouveaux outils informatiques SICA et STAR. Par ailleurs, le nouveau plan comptable de l'État a été documenté par un guide détaillé, compte par compte, assorti d'exemples. Les compétences des personnels ont été renforcées par le biais d'un échange d'expérience sur la mise en œuvre du CUT au Cameroun, et d'un atelier technique en comptabilité sur le nouveau PCE, en lien avec l'application des normes comptables de l'État. Le projet de PCE a également été intégralement revu dans le cadre de la mission comptabilité.

### ***Statistiques des finances publiques***

98. **Progrès dans la mise en œuvre des réformes régionales en statistiques des finances publiques.** La formation dispensée par le centre a permis aux acteurs des finances publiques de s'approprier des normes et principes du Manuel de statistiques de finances publiques 2001/2014. Par ailleurs, les travaux pratiques ont permis au centre de mettre à la disposition des acteurs des finances les tables de passages affinées des sous-secteurs de l'administration publique centrale budgétaire. Ainsi les travaux pratiques ont-ils permis d'affiner les tables de passage des sous-secteurs de l'administration publique centrale budgétaire, de la sécurité sociale et des collectivités budgétaires. Par ailleurs, le centre a aidé à affiner les situations des flux de trésorerie ainsi que celles de la dette et a identifié les sources de données pour la production du bilan financier.

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

99. **Mission d'assistance technique sur le rebasage des comptes nationaux à destination de l'Institut national de la Statistique et de la Démographie (INSEED).** La mission a contribué à la préparation des maquettes de calcul de la production des activités financières et des assurances. Elle a également passé en revue les sources sur les statistiques agricoles et les dépenses de consommation finale. Le plan de travail prévoit la diffusion des résultats de l'année de base 2016 à la fin du premier semestre 2019 et la finalisation du rebasage incluant l'année 2017, la rétopolation et les comptes nationaux trimestriels d'ici le premier semestre 2020.



### **Gestion de la dette**

100. **Renforcement des capacités sur la préparation et la mise en œuvre des stratégies de financement.** Cette assistance technique a noté les progrès des autorités en matière de préparation de la SDMT et a fait des suggestions pour combler les lacunes notées

### **Analyse macro-budgétaire**

101. **Intégration des comptes nationaux révisés dans le modèle macro-budgétaire et modernisation du modèle PRECOMA-T.** Au cours de la mission, les comptes nationaux révisés 2015 et définitifs 2016, de même que les comptes provisoires 2017, ont été intégrés dans le modèle. Des améliorations sur le fonctionnement du modèle ont également été apportées. Au stade actuel, le modèle projette les comptes nationaux à partir des données de comptes provisoires 2017 en fournissant des résultats relativement robustes sur la période de projection. Ce modèle peut donc commencer à être utilisé lors du processus de cadrage macroéconomique pour la préparation du budget 2020. Il reste cependant d'importants défis pour renforcer la qualité des projections macroéconomiques et des pratiques de cadrage. Il s'agit plus particulièrement (1) de la reformulation des équations de production de certaines branches d'activités de manière à obtenir le comportement d'un modèle de demande, (2) de la construction d'équations permettant la réalisation des équilibres ressources emplois par produit et (3) de l'alignement de la pratique du cadrage macroéconomique sur le calendrier de préparation du budget en cours de révision et la révision des textes du Comité PIB par la mise en place d'un comité de cadrage macroéconomique et budgétaire.

### **Agence UMOA-Titres (AUT)**

102. **Développement du marché des titres d'État.** Le centre a aidé à l'élaboration d'un projet de conventions de marché qui servira de guide pour les standards et les formules à utiliser pour le calcul des prix, des intérêts et des taux de rendement des titres d'État de l'UEMOA négociés sur le marché de gré à gré. L'adoption du guide aiderait à réduire les malentendus notés entre les opérateurs au marché sur le marché secondaire.

### **Conseil régional de l'Épargne publique et des Marchés financiers (CREPMF)**

103. **Développement du marché des titres d'État.** Le centre a aidé à élaborer de nouvelles procédures qui réduisent significativement le délai de réalisation des opérations de titres d'État par syndication et corrigent les anomalies notées dans les procédures actuelles.
104. **Supervision financière. Mission consacrée à la poursuite des travaux relatifs à la révision du plan comptable des acteurs du marché qui, en vertu des dispositions de l'OHADA, doivent faire l'objet de dispositions comptables spécifiques.** Le projet réalisé doit désormais faire l'objet d'une validation interne puis d'une transmission pour consultation aux parties prenantes. D'autres projet de textes, de nature prudentielle, ont également été rédigés ; ils ont trait au contrôle interne et aux règles de cantonnement des fonds de la clientèle des sociétés de gestion et d'intermédiation.



## **BCEAO et Secrétariat général de la Commission bancaire de l'UMOA (SGCBU)**

105. **Série de formations à l'attention des agents du SGCBU et plus particulièrement des inspecteurs sur place pour renforcer les compétences dans des domaines spécifiques.** Une session a été consacrée au contrôle des risques informatiques dans les banques, domaine particulièrement sensible dans la mesure où les risques de cyber-attaques deviennent de plus en plus importants pour les banques de la région. Une autre formation a porté sur les contrôles à opérer par les superviseurs pour s'assurer du respect des obligations en matière de lutte contre le blanchiment et de financement du terrorisme par les établissements de crédit implantés dans l'UMOA. Une action a été consacrée au cadre de Bâle III finalisé en décembre 2017 et qui constitue le principal standard international en matière de supervision bancaire. Enfin, l'atelier consacré aux contrôles à opérer et aux analyses à mener sur les états prudentiels a mis en lumière les imperfections pour contrôler et analyser de façon pertinente les informations reçues des banques.
106. **Supervision bancaire auprès de la Banque centrale des États d'Afrique de l'Ouest (BCEAO).** La mission a constaté que les projets revus reprennent dans l'ensemble les exigences des standards du Comité de Bâle et apparaissent d'excellente facture. Les aménagements discutés et proposés devraient avoir peu d'impact sur le futur cadre réglementaire. Concernant les deux normes de liquidité, la BCEAO doit désormais mener un exercice complémentaire de simulation avec les établissements de crédit afin d'évaluer la capacité des établissements de la zone à respecter les nouvelles normes et, le cas échéant, de procéder à des aménagements dans le calibrage des pondérations envisagées.
107. **Cours sur la programmation et les politiques financières.** L'AFRITAC de l'Ouest et l'Institut du FMI pour le développement des capacités ont organisé, avec le soutien de la BCEAO, deux cours régionaux sur la programmation et les politiques financières à Dakar en 2018 et en 2019. Ces cours, qui ont vu la participation des dix États couverts par l'AFRITAC de l'Ouest, de leurs banques centrales ainsi que de la Commission de l'UEMOA, ont traité des méthodes de projection des comptes macroéconomiques, de leurs interrelations ainsi que du diagnostic et de la formulation des politiques macroéconomiques et financières découlant de ces diagnostics.

## **Commission de l'UEMOA**

108. **Actions de formation dans le domaine de la comptabilité et du Trésor, à la suite des précédentes formations ayant eu lieu au Bénin, au Mali et au Togo.** Le centre a poursuivi l'appui à un atelier national de formation au Sénégal, conçu et mis en œuvre sous la direction de la Commission de l'UEMOA. Les thèmes développés par le conseiller résident du centre portaient sur : (1) les prérequis à la mise en œuvre de la comptabilité d'exercice et (2) la constitution du bilan d'ouverture en comptabilité d'exercice.
109. **Renforcement des capacités des gestionnaires des finances publiques des pays membres de l'UEMOA en matière de comptabilité.** L'AFRITAC de l'Ouest a participé à une réunion de l'observatoire des finances publiques sur le contrôle interne comptable



et le contrôle de gestion afin d'accompagner les États dans le passage à la comptabilité en droits constatés.

110. **Renforcement de capacités des gestionnaires des finances publiques des pays membres de l'UEMOA pour la mise en œuvre des réformes préconisées par les directives régionales du cadre harmonisé des finances publiques.** La participation de l'AFRITAC de l'Ouest à deux réunions de l'observatoire des finances publiques de l'UEMOA a contribué à l'accompagnement des États dans la transition en cours vers les budgets-programmes et aidé la Commission à finaliser le projet de textes d'harmonisation du contenu de la masse salariale et des recettes fiscales.
111. **Participation du centre à des activités organisées par l'AFRISTAT, la Commission de l'UEMOA, et la Commission économique pour l'Afrique.** Celles-ci ont couvert des séminaires régionaux sur la conjoncture et les prévisions macroéconomiques dans les pays de l'Afrique de l'Ouest.

#### B. PROGRAMME DE TRAVAIL DE L'AF 2020

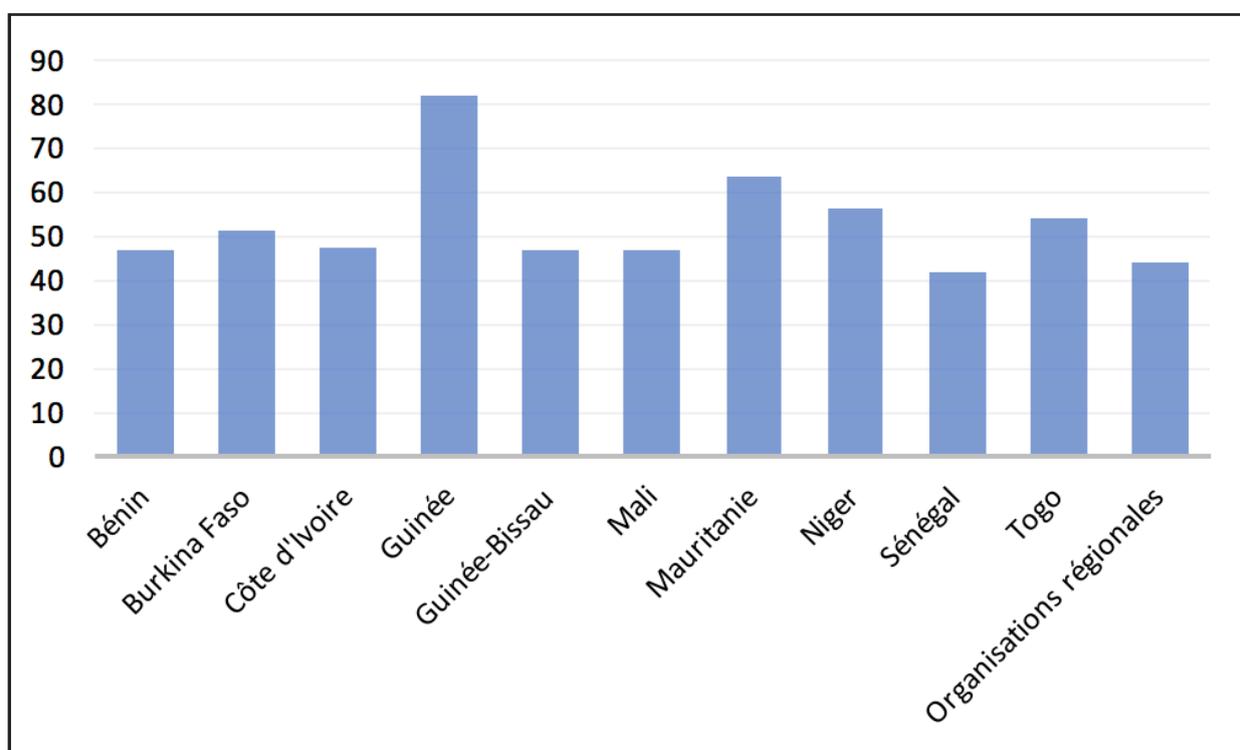
112. **Le programme de travail détaillé par projet et par pays est fourni dans les tableaux annexes du rapport.**

Tableau 2. Répartition du volume d'AT par domaine  
(En semaines-personnes)

Domaines	Conseiller résident		Expert Court Terme	Total AF 2020
	Abidjan	Site		
Administration douanière	22	16	26	64
Administration fiscale	30	49	23	102
GDP – Budget	17	24	23	64
GDP – Comptabilité et Trésor	18	18	23	59
Statistiques des finances publiques	20	25	28	73
Statistiques du secteur réel	15	25,5	29	69,5
Dette et développement des marchés financiers	16,5	24	16	56,5
Supervision et restructuration bancaires	17	23	21	61
Analyses macroéconomique et budgétaire	17	28	25	70
<b>TOTAL</b>	<b>172,5</b>	<b>232,5</b>	<b>214</b>	<b>619</b>



Graphique 4. Répartition du volume d'AT par bénéficiaire  
(En semaines-personnes)



### **Administration douanière**

#### **Contexte et priorités**

113. **Un programme de travail pour l'AF 2020 inscrit dans les orientations du cadre stratégique à moyen terme du centre.** Il 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 des régimes d'exonération et des régimes suspensifs. Par conséquent et compte tenu des avancées opérées par chaque administration douanière concernée, le programme de travail de l'AF 2020 s'attache à atteindre les objectifs suivants :

- ✓ Les contrôles douaniers lors du processus de dédouanement sont plus efficaces, et les performances en termes de recettes sont positives avec (1) le renforcement de la fonction évaluation en douane au Burkina-Faso, en Guinée, en Guinée-Bissau, en Mauritanie, au Niger et au Sénégal, (2) l'automatisation du transit national en Guinée et (3) l'encadrement de la procédure douanière au Mali.
- ✓ 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 des régimes suspensifs et des exonérations, devenu fonctionnel, permet une gestion transparente et efficace ainsi qu'une programmation des contrôles après dédouanement efficace et pertinente au Burkina Faso.
- ✓ La gestion des priorités et de la conformité des lois et règlements s'améliore grâce à une gestion des risques performante au Bénin et au Togo.
- ✓ 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 compétences des agents de la surveillance en termes d'analyse de risque et de ciblage en Côte d'Ivoire.

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

- ✓ **Séminaire régional.** Le centre organisera un séminaire régional sur le thème : « Les données au service des contrôles ». L'objectif de ce séminaire sera (1) de montrer l'intérêt d'une utilisation pertinente des données pour mieux cibler les contrôles et (2) de renforcer les capacités de contrôle des cadres douaniers.
- ✓ **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 à la fois :
  - (1) pour les douanes du Bénin qui ont besoin d'un outil de gestion du contentieux. Il serait intéressant que des cadres douaniers béninois puissent bénéficier de l'expertise des douanes mauritaniennes (qui ont mis en production le module « contentieux » de SYDONIA World) pour disposer de cet outil important pour améliorer l'efficacité de la lutte contre la fraude et la contrebande.
  - (2) pour les douanes de Côte d'Ivoire qui ont besoin de faire évoluer leur système de gestion du risque qui, bien que déjà fonctionnel, doit encore évoluer. Il y a lieu de trouver sur le continent africain, une administration qui ait atteint une plus grande maîtrise dans ce domaine que les douanes ivoiriennes.
- ✓ **Missions d'assistance technique.** Le centre exécutera des missions d'AT et participera aux missions de diagnostic organisées par le département des Finances publiques du FMI (FAD) dans les pays membres. Par ailleurs, un certain nombre de missions sont mises « en réserve ». Elles concernent la poursuite du renforcement de la gestion et du contrôle des exonérations et des régimes suspensifs en Guinée et au Sénégal, la poursuite de la révision de la loi sur le contentieux douanier de 1944 en Guinée-Bissau et le renforcement des capacités de contrôle après dédouanement au Niger.



## **Administration fiscale**

### **Contexte et priorités**

114. **Programme de travail de l'AF 2020 : maintien du focus sur l'administration de la TVA et la gestion des moyennes entreprises, avec une priorité mise cette année sur l'action en recouvrement et la lutte contre la fraude fiscale.** Malgré les progrès réalisés en matière de modernisation des administrations fiscales, les taux de pression fiscale et le niveau des recettes encaissées restent globalement faibles dans la sous-région. En réponse, les actions programmées ont pour objectif d'aider les pays membres à (1) renforcer leur taux de recouvrement et à (2) mieux cibler leurs contrôles. La digitalisation des administrations, voie dans laquelle certains États membres se sont d'ores et déjà engagés, constitue le principal levier de ces actions (développement des téléprocédures, lancement du compte fiscal en ligne, généralisation de l'automatisation des recouvrements, etc.).
115. **Deux objectifs stratégiques importants dans le cas spécifique des États fragiles pour les activités d'AT. En conformité avec le cadre logique du centre pour 2017-22 et compte tenu des résultats atteints par les administrations fiscales au titre de l'année fiscale 2019,** ainsi que des besoins exprimés par ces dernières, les activités d'AT viseront : (1) le renforcement de l'efficacité de la gouvernance de l'administration fiscale et (2) l'amélioration des fonctions essentielles de l'administration fiscale. Ainsi, les activités prévues pour l'AF 2020 et devant contribuer à la réalisation des objectifs programmés pour le cycle IV tiennent compte des besoins des administrations fiscales des États 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 États fragiles (Capacity Building Framework).
116. **Six axes prioritaires pour les activités prévues pour l'AF 2020. Afin de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques cités ci-dessus, ces activités viseront à :** (i) renforcer les administrations centrales chargées du pilotage des fonctions fiscales de base, (2) poursuivre la fiabilisation des fichiers des unités des grands et moyens contribuables, (3) maîtriser les obligations déclaratives, (4) élargir l'assiette fiscale, notamment le segment des moyennes entreprises, (5) améliorer l'efficacité du contrôle fiscal et (vi) gérer efficacement les arriérés.
117. **Des objectifs pour l'AF 2020 en faveur des États fragiles tenant compte de leurs besoins spécifiques et des priorités définies dans le cadre du *Capacity Building Framework*.** Ces objectifs sont présentés ci-après :
- ✓ Les capacités des services d'administration centrale chargés du pilotage des fonctions fiscales de base se consolident en priorité en Guinée et au Niger pour les rendre aptes à effectuer des analyses de l'évolution des missions fiscales, l'identification des priorités, le soutien aux services opérationnels, la maîtrise du suivi de l'activité et l'évaluation des performances.



- ✓ Les travaux d'assainissement des fichiers des contribuables des unités des grandes entreprises et des moyennes entreprises se poursuivent en Guinée, au Niger et au Togo, notamment à travers la publication progressive des « répertoires des numéros d'identifiants (NIF) fiscalement actifs », leur partage avec les administrations douanières et un suivi plus rigoureux des obligations déclaratives.
- ✓ L'efficacité des services de recherche est progressivement consolidée en Guinée, au Niger et au Togo à travers une exploitation plus intense des informations douanières devant concourir à la détection de nouveaux contribuables, notamment sur le segment des moyennes entreprises (prioritairement au Niger) et au soutien du contrôle fiscal.
- ✓ Les opérations de contrôle fiscal sont plus efficaces au Niger avec le soutien apporté au projet expérimental de contrôle fiscal des entreprises du secteur du commerce général afin d'améliorer l'indice de sincérité de leurs déclarations. En Guinée et au Togo, les techniques d'analyse-risque des déclarations et de sélection des dossiers à risque sont introduites pour améliorer l'efficacité du contrôle.
- ✓ La gestion des arriérés se professionnalise en Guinée à travers l'analyse des risques d'irrecouvrabilité des créances fiscales et l'introduction progressive des dispositifs d'admission en non-valeur des cotes irrecouvrables, afin de contribuer à l'amélioration de l'effort fiscal et de la sincérité des comptes publics.

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

- ✓ **Séminaire régional.** Le centre envisage d'organiser un séminaire régional sur le thème suivant :
- ✓ **Les enjeux de la maîtrise des répertoires des contribuables.** Ce séminaire s'inscrit dans un contexte de simplification et de décentralisation des procédures d'immatriculation, ainsi que de renouvellement des outils de sécurisation de l'identifiant fiscal, notamment à travers les échanges de données avec les administrations tierces. L'objectif est de contribuer à la clarification de concepts (immatriculé, contribuable économiquement actif, fiscalement actif, répertoire fourre-tout, répertoire des NIF actifs, etc.), puis d'identifier de nouvelles pistes de fiscalisation des immatriculés, de gestion des relations avec les agences de promotion des investissements et les administrations douanières afin d'édifier des systèmes fiscaux plus robustes.
- ✓ **Stages d'immersion.** Le programme de travail prévoit l'organisation de stages d'immersion sur les thèmes suivants : (1) administration des moyennes entreprises, (2) gouvernance du contrôle fiscal et (3) gouvernance d'un projet d'informatisation.
- ✓ **Missions d'assistance technique.** Les missions d'assistance technique proposées sont reproduites dans les tableaux annexes. Concomitamment aux visites d'experts, élargies désormais aux États dits fragiles (Togo, Guinée et Niger), 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 dépenses publiques – aspect budget**

### **Contexte et priorités**

118. **Inscription du programme d'activités pour l'exercice 2020 (AF 2020) dans le cadre de la poursuite des objectifs stratégiques du centre pour le cycle IV de son financement.** Ce programme vise notamment à renforcer la préparation du budget afin d'en améliorer la sincérité, la transparence et la pertinence ainsi qu'à optimiser l'exécution et le contrôle de l'exécution du budget. Les activités inscrites au programme de travail visent plus particulièrement à :

- ✓ améliorer la programmation, la budgétisation et le suivi, 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, au Mali et au Togo, en s'appuyant notamment sur la mise en place des cadres des dépenses à moyen terme dans les ministères en Mauritanie et sur le renforcement de la crédibilité budgétaire et des cadres de performances du budget-programme au Sénégal,
- ✓ renforcer les documents budgétaires pour assurer la bonne transmission d'informations au Parlement et au public, notamment en ce qui concerne l'identification et la gestion des risques budgétaires, et améliorer la transparence budgétaire au Bénin,
- ✓ 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 au Burkina Faso et en Guinée-Bissau ou pour soutenir et porter le budget-programme axé sur les résultats en Côte d'Ivoire, au Mali et au Niger.

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

119. **Séminaire régional.** Le programme de travail prévoit deux séminaires régionaux (éventuellement interrégionaux conjointement avec AFRITAC Centre) : l'un sur l'optimisation de la gestion des investissements publics (programmation, budgétisation et suivi des investissements publics) et l'autre sur la nouvelle organisation des directions générales du Budget (DGB) découlant des réformes préconisées par les nouveaux cadres juridiques de gestion des finances publiques adoptés par les États. Les participants à ces séminaires seront formés aux principes de gestion des investissements publics et d'organisation des DGB et aux bonnes pratiques internationales en la matière.
120. **Participation aux activités des institutions régionales.** Le programme de travail prévoit aussi des activités de renforcement des compétences 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.
121. **Missions d'assistance technique.** Quatorze missions sont prévues, dont deux en Guinée, au Mali et à la Commission de l'UEMOA, et une au Bénin, au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, en Guinée-Bissau, en Mauritanie, au Niger, au Sénégal et au Togo.
122. **Stage d'immersion.** Est aussi prévu un voyage d'études en vue d'un apprentissage auprès des pairs sur l'identification, la déclaration et la gestion des risques budgétaires.



Il sera effectué en Côte d'Ivoire au profit des pays qui se préparent à s'engager dans cette réforme importante.

## ***Gestion des dépenses publiques – aspect comptabilité et Trésor***

### **Contexte et priorités**

123. **Les deux objectifs prioritaires de l'AF 2020 sont l'amélioration de la comptabilité générale de l'État et de la gestion de la trésorerie.** Ils s'articulent autour des trois principaux axes suivants :
- ✓ **La poursuite des appuis à la mise en œuvre de la comptabilité en droits constatés** avec l'élaboration d'instructions comptables et des appuis à la mise en œuvre sur le bilan d'ouverture, les opérations d'inventaires et de clôture comptable, les seuils de comptabilisation des actifs non financiers et des stocks, les procédures de comptabilisation de la dette, l'élaboration des nouveaux états financiers et la fiabilisation des comptes, au Bénin, au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, au Mali, en Mauritanie, au Niger, au Togo et au Sénégal.
  - ✓ **La poursuite de l'appui au renforcement des capacités en comptabilité base caisse,** et la production régulière de la balance générale des comptes de l'État en Guinée et en Guinée-Bissau.
  - ✓ **La poursuite des appuis en matière de gestion de la trésorerie et de compte unique du Trésor,** en particulier à travers les appuis à la mise en place du compte unique du Trésor et l'amélioration des plans de trésorerie au Bénin, au Burkina Faso et en Guinée-Bissau.

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

124. **Séminaire régional.** Le programme d'activités du domaine comptabilité et Trésor prévoit un séminaire sur le thème : « Vers une meilleure intégration de la gestion de la trésorerie et de la gestion de la dette », en liaison avec le conseiller de la dette. Ce séminaire sera l'occasion pour les participants de s'approprier la démarche et les outils d'une meilleure intégration de la gestion de la trésorerie et de gestion de la dette.
125. **Missions d'assistance technique.** Quatorze missions sont prévues, dont deux au Bénin, au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire et en Guinée-Bissau, et une au profit de la Guinée, du Mali, de la Mauritanie, du Niger, du Sénégal et du Togo. Une mission en Guinée et une mission au Burkina Faso seront réalisées en coordination respectivement avec un projet de l'UE et un projet de la GIZ.
126. **Au niveau régional,** deux missions d'appui à la Commission de l'UEMOA sont également prévues dans le cadre du renforcement des capacités des experts et praticiens des finances publiques de l'UEMOA.
127. **Stage 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. C'est une activité qui sera accueillie par le Cameroun, qui a mis en œuvre le CUT depuis 2007



et une direction de la Trésorerie au sein de la direction générale du Trésor et de la Coopération financière et monétaire, chargée du plan de trésorerie et de son suivi.

## **Statistiques des finances publiques**

### **Contexte et priorités**

128. **Inscription du programme d'activités de l'AF 2020 dans la continuité des précédents, sur la base des progrès réels des pays durant l'AF 2019**, notamment dans la migration des statistiques aux normes du Manuel de statistiques de finances publiques du FMI (MSFP 2001/2014).
129. **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), comme axes centraux de l'AT**. Il s'agit en premier lieu des statistiques de l'administration publique centrale budgétaire à savoir : (1) le tableau des opérations financières de l'État (TOFE), principal document de synthèse des SFP, (2) la situation des flux de trésorerie, (3) le bilan financier et (4) 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 de débiter les travaux d'élaboration des statistiques des entreprises publiques afin de produire les opérations du secteur public.
130. **Importance de la sensibilisation des autorités et de la promotion de la collaboration entre les différents utilisateurs et producteurs (compilateurs) des SFP** en lien avec l'harmonisation des différents systèmes statistiques macroéconomiques. De la même manière, 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 occupent une place de plus en plus capitale au sein de l'assistance technique. Ces aspects seront également couverts par le programme de travail de l'AF 2020.

### **Activités programmées et résultats**

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



132. **Missions d'assistance technique.** Les activités prévues 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 des 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 chargées 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. Une attention particulière sera accordée au suivi des recommandations qui découlent des missions d'assistance technique.
133. **Stage d'immersion.** Il est prévu d'organiser un stage d'immersion qui portera essentiellement sur le Renforcement des capacités dans la gestion des entreprises publiques et des établissements publics nationaux. Ces stages auront pour objectif de renforcer les compétences des cadres y participant en ce qui concerne l'élaboration de documents d'orientation et de stratégies de gestion du portefeuille de l'État, avec un accent particulier mis sur la qualité et la disponibilité des statistiques.

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

#### **Contexte et priorités de l'assistance technique**

134. **Des activités programmées dans le domaine des statistiques du secteur réel concentrées sur la comptabilité nationale.** Elles visent deux objectifs principaux :
- ✓ Mettre en œuvre le Système de Comptabilité Nationale (SCN) 2008 et le changement d'année de base dans tous les pays membres de l'AFRITAC de l'Ouest.,
  - ✓ Poursuivre la mise en place des comptes nationaux trimestriels (CNT) dans tous les pays de l'AFRITAC de l'Ouest.

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

135. **Séminaire régional.** Le centre a organisé un atelier régional sur le thème : « mesure exhaustive du PIB » dans le cadre de la mise en œuvre du Système de comptabilité nationale de 2008. Cet atelier a servi de cadre de dialogue entre les comptables nationaux et les statisticiens d'enquête afin d'accroître l'utilité des données primaires. L'atelier a également permis de renforcer les capacités des cadres des instituts nationaux de statistiques sur la bonne application des recommandations du SCN 2008.
136. **Missions d'assistance technique.** Les activités programmées visent globalement à assurer que les pays s'engagent dans la mise en œuvre du SCN 2008 en élaborant une nouvelle année de base combinée à la réropolation pour mettre à disposition des utilisateurs des séries longues de PIB, et à étendre l'élaboration des comptes nationaux



trimestriels. Par ailleurs, le programme de travail prévoit des activités en « réserve » pour le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée-Bissau, le Mali, la Mauritanie, le Sénégal et le Togo.

137. **Stages d'immersion.** Le programme de travail prévoit l'organisation de deux stages d'immersion sur la rétopolation et sur la mise en œuvre du SCN 2008.

### ***Dette et développement des marchés financiers***

#### **Contexte et priorités**

138. **Inscription des activités prévues en matière d'AT dans ce domaine dans la poursuite des objectifs stratégiques du centre pour le cycle IV de son financement.** Ces activités visent particulièrement à :

- ✓ aider à la consolidation des progrès réalisés en matière de coordination entre la gestion de la dette et la gestion de la trésorerie au Bénin,
- ✓ renforcer les capacités en matière de préparation et de mise en œuvre de plans de financement et de trésorerie crédibles en Guinée, en Guinée-Bissau, en Mauritanie et au Niger,
- ✓ aider à l'amélioration de l'information sur la dette publique en Guinée, au Mali et au Togo,
- ✓ renforcer les capacités d'analyse de risque et de gestion de la dette publique au Burkina Faso, au Niger, au Sénégal et au Togo,
- ✓ soutenir l'Agence UMOA-Titres et le CREPMF dans le développement du marché régional des titres d'État de l'UMOA.

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

139. **Au niveau régional.** Un séminaire sur l'intégration de la gestion de la trésorerie avec la gestion de la dette sera organisé en collaboration avec un des conseillers chargés des questions de la gestion des finances publiques. La formation vise : (1) à améliorer les connaissances d'une trentaine de cadres des pays membres sur les bonnes pratiques en matière d'intégration et les prérequis pour une bonne coordination entre la gestion de la trésorerie et la gestion de la dette et (2) à avoir une vue préliminaire des efforts requis dans chaque pays pour faciliter une meilleure intégration de la gestion de la trésorerie avec la gestion de la dette.
140. **L'Agence UMOA-Titres (AUT).** Le centre aidera l'AUT à mettre à jour son manuel de procédures pour y refléter les récents changements organisationnels approuvés par son comité d'orientation.
141. **Le CREPMF.** Dans la continuité de la modernisation des procédures d'émission sur le marché primaire entamée en 2017, le centre assistera le CREPMF à renforcer les



dispositifs de réalisation des opérations de titres d'État par la procédure de placement privé.

## **Supervision bancaire**

### **Contexte et priorités**

142. **Renforcement de la supervision bancaire.** Il s'agit là du focus du champ d'intervention du domaine, 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 réalisation de projets pluriannuels d'assistance technique pour le secrétariat général de la Commission bancaire de l'UMOA, la Banque centrale de Guinée, et 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 de renforcer la supervision des entités de marché.

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

143. **Missions d'assistance technique dans les pays.** Les programmes pluriannuels de renforcement de la supervision bancaire en Guinée et en Mauritanie seront reconduits et viseront à poursuivre l'adaptation du cadre réglementaire et le renforcement de la qualité de la supervision. L'AT visera en particulier 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 Banque centrale de Mauritanie pour préparer l'entrée en vigueur des nouvelles normes de solvabilité et de liquidité des banques.
144. **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.
145. **Assistance technique au CREPMF.** L'AT portera sur la définition des normes prudentielles et comptables 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.
146. **Séminaire régional.** Le centre organisera un séminaire consacré à la prévention des risques de cyber-attaques en collaboration avec le centre d'assistance technique pour l'Afrique centrale.
147. **Stage 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 macroéconomique et budgétaire**

### **Contexte et priorités**

148. **Un programme d'activités pour l'année fiscale 2020 dérivé des priorités à moyen terme retenues dans le document programme pour le cycle IV du centre.** Ainsi, il couvrira en priorité :
- ✓ l'amélioration de la disponibilité, de la qualité et de la fréquence des analyses macroéconomiques pour la prise de décision économique, notamment par le soutien à la production et à l'analyse des statistiques à haute fréquence au Bénin et en Côte d'Ivoire,
  - ✓ le renforcement des cadrages macroéconomiques à moyen terme. Ceci passe par :
    - l'approfondissement des instruments de prévisions macroéconomiques au Burkina Faso, en Guinée-Bissau, au Mali, en Mauritanie, au Niger et au Sénégal,
    - l'intégration des processus de cadrages macroéconomiques et budgétaires en Guinée-Bissau, en Mauritanie, au Mali et au Togo,
    - le renforcement de la robustesse des cadrages macroéconomiques et budgétaires et son lien avec l'analyse de la viabilité de la dette au Burkina, en Côte d'Ivoire, au Niger et au Togo,
  - ✓ la mise en place de 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**

149. **Sur le plan régional.** Dans le cadre de sa stratégie de communication et afin de s'assurer que le centre répond aux attentes des pays membres, l'AFRITAC de l'Ouest organisera, en collaboration avec les départements Communication et Afrique du FMI, un séminaire régional sur le thème : « la gestion et les politiques macroéconomiques » à l'intention des parlementaires des États membres. Cette rencontre verrait la participation des représentants résidents du FMI dans les pays invités.
150. **Au niveau des pays.** Les activités prévues pour l'année fiscale 2020 sont résumées dans les tableaux annexes. Elles visent principalement à aider les pays à renforcer l'appropriation, l'approfondissement et l'analyse des cadrages macroéconomiques et budgétaires. En plus de ces activités, le programme comprend des missions « en réserve » pour le Mali et la Guinée-Bissau.
151. **Coopération avec d'autres institutions régionales.** Le centre participera à des activités organisées par l'AFRISTAT, la Commission de l'UEMOA, et la Commission économique



pour l'Afrique. Celles-ci couvriront des séminaires régionaux sur la conjoncture et les prévisions macroéconomiques dans les pays de l'Afrique de l'Ouest.

152. **Stages d'immersion.** Le programme prévoit également l'organisation, au sein d'une unité macro-budgétaire permanente dans un pays émergent, d'un stage d'immersion dont le thème pourrait porter sur l'organisation d'une fonction macro-budgétaire permanente. De même, des voyages d'échanges d'expérience sont prévus au Sénégal pour la Guinée-Bissau et la Mauritanie.

## SECTION III

# EXECUTION DU BUDGET 2018-19 ET PROJECTION 2019-20 (EN DOLLARS ÉTATS-UNIS AU 30 AVRIL 2019)

Projet	Résumé de la phase IV			AF 2019			AF 2020
	Budget du programme	Budget opérationnel	Dépenses	Budget opérationnel	Dépenses	Exécution (%)	Budget opérationnel
Gestion des dépenses publiques	8 580 253	11 084 733	3 863 131	2 537 490	2 320 079	91 %	2 300 299
Administration douanière	4 890 041	4 832 351	1 840 416	955 082	961 245	101 %	804 302
Administration fiscale	6 257 224	5 821 108	1 650 016	1 224 116	885 049	72 %	1 232 938
Supervision et régulation bancaires	3 905 531	3 787 665	1 343 589	762 714	712 623	93 %	758 101
Gestion de la dette	3 956 536	3 947 436	1 476 801	801 540	752 601	94 %	724 788
Statistiques du secteur réel	4 820 268	4 540 173	1 484 242	893 823	815 713	91 %	882 341
Statistiques des finances publiques	4 455 771	3 797 275	887 298	683 892	546 637	80 %	695 424
Administration du projet	1 725 174	1 616 027	655 185	389 465	383 710	99 %	384 557
Conseiller macroéconomique	3 941 239	209 946	244 150	-	34 204	-	-
Projet de formation	1 075 000	872 415	285 413	305 702	281 428	92 %	0
Gouvernance et évaluation	639 321	510 101	21 989	61 598	20 608	33 %	32 000
<b>Sous-total</b>	<b>44 246 358</b>	<b>41 019 231</b>	<b>13 752 230</b>	<b>8 615 422</b>	<b>7 713 897</b>	<b>90 %</b>	<b>7 814 751</b>
Réserve							156 295
Gestion du fonds fiduciaire	3 097 245	2 871 346	742 754	595 380	320 070		547 033
<b>Total<sup>2</sup></b>	<b>48 413 603</b>	<b>44 008 276</b>	<b>14 714 886</b>	<b>9 218 502</b>	<b>8 253 870</b>	<b>90 %</b>	<b>8 518 078</b>

<sup>2</sup> Sans les dépenses du FMI et la contribution en nature du pays hôte.

## SECTION IV

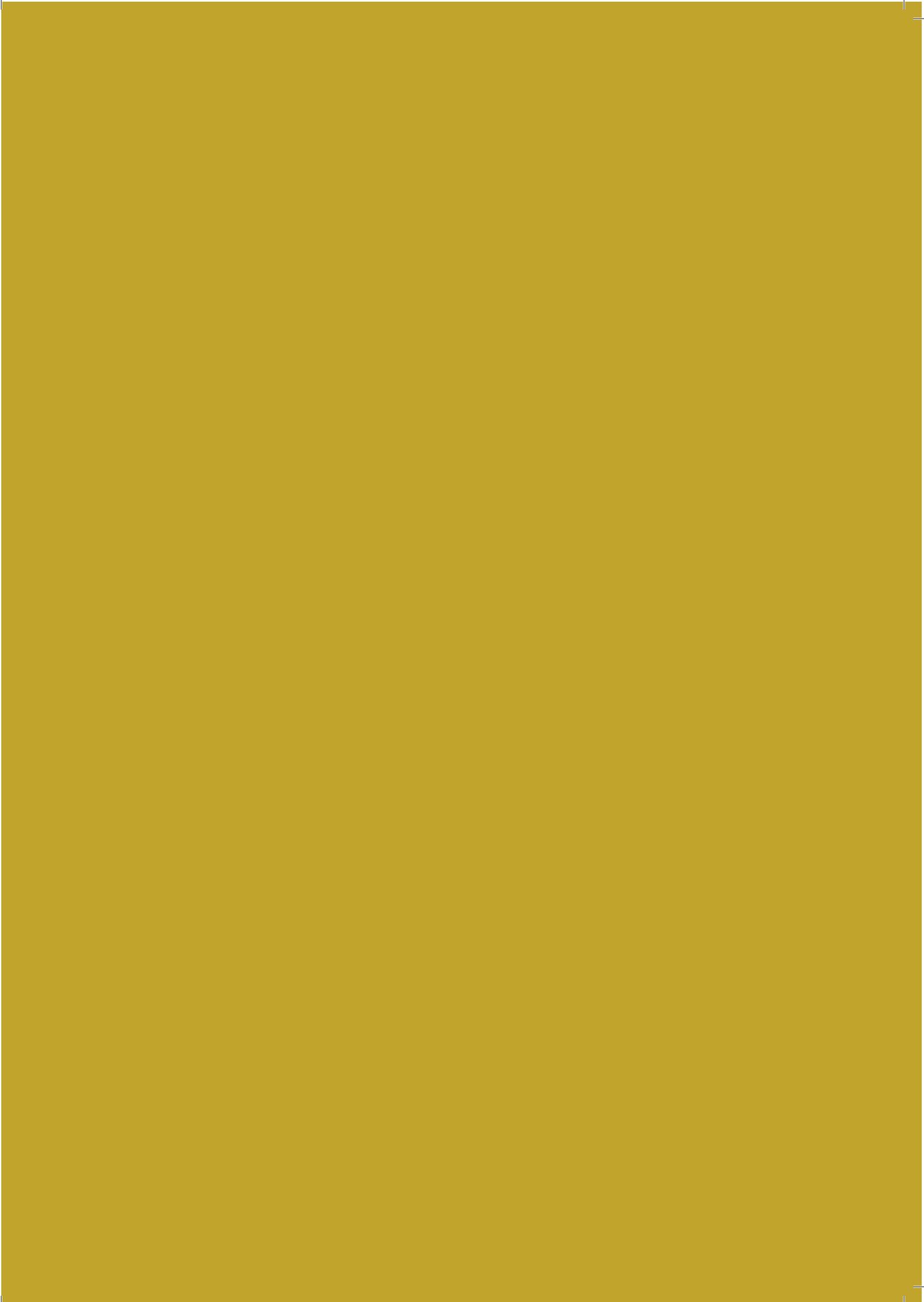
# ETAT DES CONTRIBUTIONS FINANCIERES POUR LE CYCLE IV AU 30 AVRIL 2019



Partenaires	Date de signature de l'accord	Devise de l'accord	Montant de l'accord	Montant de l'accord	Contributions <u>reçues</u>	Contributions sollicitées	Futures contributions
			(A)	(B)	(C)		D = (A-B-C)
<b>Partenaires</b>				31 790 217	23 953 795	-	7 669 088
Chine	13/07/2018	USD	4 000 000	4 000 000	2 000 000	-	2 000 000
UE	24/08/2017	EUR	10 000 000	11 816 141	10 752 300	-	1 063 841
BEI	19/04/2018	EUR	200 000	247 555	237 180	-	-
France	5/12/2017	EUR	4 000 000	4 744 396	1 923 440	-	2 820 956
Allemagne	29/09/2017	EUR	2 500 000	2 945 335	2 791 100	-	-
Allemagne	26/11/2018	EUR	2 500 000	2 842 524	2 839 800	-	-
Luxembourg	21/12/2016	EUR	5 000 000	5 194 266	3 409 975	-	1 784 291
<b>Membres</b>				2294594	201957	278666	1 813 971
Burkina Faso	24/04/2018	USD	500 000	500000	100000	-	400 000
Mali	24/04/2018	USD	503 841	503841	101957	-	401 884
Mauritanie	24/04/2018	USD	678 666	678666	-	278666	400 000
Sénégal		USD	612 087	612087	-	-	612 087
Bénin							
Togo							
<b>Total partenaires et membres</b>				34 084 811	24 155 752	278 666	9 483 059
<b>Transferts internes</b>							
BEI				5 037	5 037	-	-
France				18 182	18 182	-	-
Luxembourg				6 238	6 238	-	-
<b>Total transferts internes</b>				29 457	29 457	-	-
<b>Pays hôte</b>							
Cote d'Ivoire		USD	1 500 000	1 500 000	-	300 000	1 200 000
<b>Total pays hôte</b>				1 500 000	-	300 000	1 200 000
<b>Grand total</b>				35 614 268	24 185 209	578 666	10 683 059

Source : Institut pour le Développement des Capacités FMI







**AFRITAC DE L'OUEST**

AFRITAC de l'Ouest  
01 BP 3775 Abidjan 01, Côte d'Ivoire  
Tel.: +(225) 20.20.89.87  
Email: [afweb@imf.org](mailto:afweb@imf.org)  
[www.afritaouest.org](http://www.afritaouest.org)

---

**INTERNATIONAL MONETARY FUND**

Institute for Capacity Development  
Global Partnerships Division

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