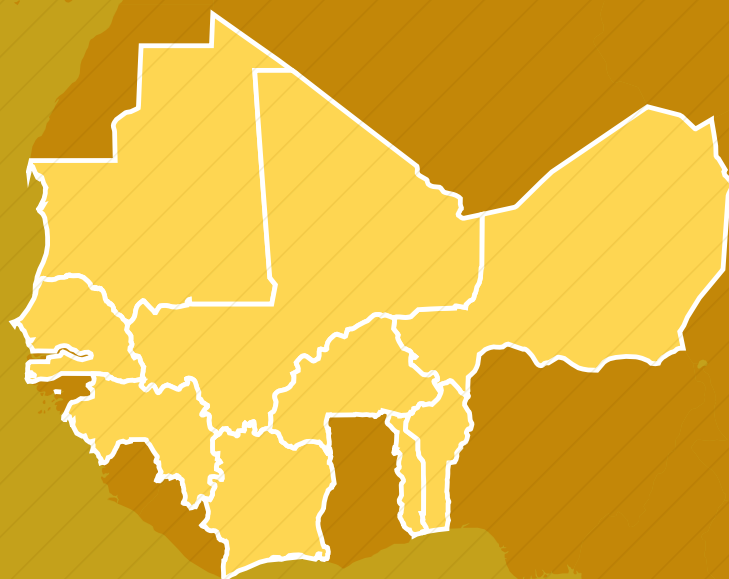


CENTRE RÉGIONAL D'ASSISTANCE TECHNIQUE POUR L'AFRIQUE DE L'OUEST



DOCUMENT PROGRAMME

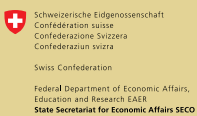
POUR LE QUATRIÈME
CYCLE DE FINANCEMENT
(Juin 2017 - Avril 2022)



PARTENAIRES :



Canada



RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Pendant plus d'une décennie, le Centre régional d'assistance technique du Fonds monétaire international pour l'Afrique de l'Ouest a contribué au renforcement de capacités dans ses pays membres.

À travers les missions d'assistance technique, la formation et les programmes de stages, le Centre a contribué au renforcement de capacités dans 10 pays et dans certaines institutions régionales de l'Union Monétaire et Économique Ouest Africaine (UEMOA). Ce document présente les opérations et les résultats du Centre pour les sept dernières années (Cycle III), définit son plan stratégique pour le prochain Cycle de financement (Cycle IV) qui couvrira la période allant de juin 2017 à avril 2022, et décrit la stratégie de communication pour la dissémination d'informations sur les activités du Centre.

La stratégie proposée pour le Cycle IV est basée sur les aspects inachevés des réformes du Cycle III, et prend en compte les nouveaux défis en matière de renforcement de capacités.

L'exécution des activités du Centre au cours du Cycle III était globalement satisfaisante dans la mesure où la plupart des jalons définis étaient soit atteints soit suffisamment avancés par rapport aux objectifs de départ. Néanmoins, certaines réformes ont connu des retards à cause des lenteurs, des limites dans la capacité d'absorption, du manque de ressources matérielles dans les pays concernés, ou à cause des facteurs exogènes défavorables. En consultation avec les autorités des pays membres, la nouvelle stratégie a pris en compte aussi bien les réformes inachevées que les mesures destinées à faire face à des nouveaux défis. Elle prend également en compte les leçons tirées de l'expérience du Cycle III ainsi que les commentaires reçus de toutes les parties prenantes aux activités de l'AFRITAC de l'Ouest. Cette stratégie sera mise en œuvre avec flexibilité afin de faciliter la réponse du Centre aux nouvelles demandes d'assistance technique.

L'évaluation externe indépendante à mi-parcours de l'AFRITAC de l'Ouest faite en 2013, a trouvé que le Centre était efficace et avait atteint des résultats importants.

Les évaluateurs ont conclu que les mécanismes de coordination et de consultation utilisés par le Centre dans la conduite de ses activités étaient efficaces. À la fin de l'année 2016, quinze des vingt-deux recommandations de l'évaluation externe avaient été mises en œuvre permettant ainsi au Centre de se doter des bases solides pour l'exécution et le suivi de ses activités. Les changements les plus importants dérivés des recommandations étaient : la préparation des budgets annuels sur base des programmes de travail, le renforcement du recours à l'expertise de court terme, une utilisation plus ciblée des projets d'assistance technique pluriannuels, et la gestion des activités de renforcement de capacité sur base de résultats. Les sept recommandations restantes seront mises en œuvre au cours du Cycle IV.

Dans la stratégie du Cycle IV, les domaines d'intervention du Centre seront inchangés alors que le volume de certaines activités devra augmenter.

Le Centre continuera à soutenir le renforcement de capacités en gestion macroéconomique dans ses pays membres et dans cinq institutions régionales de l'UEMOA. Les activités continueront à porter sur six domaines relevant de la compétence du Fonds monétaire international, à savoir : l'administration de recettes, la gestion de dépenses, la gestion de la dette et le développement des marchés financiers, les statistiques macroéconomiques, la supervision et la restructuration bancaires, et l'analyse et les prévisions macroéconomiques. Certaines des activités dans ces divers domaines seront organisées en partenariat avec : les Départements du Fonds monétaire international (FMI) en charge de l'assistance technique, d'autres Centres régionaux d'assistance technique du FMI, les partenaires au développement, et les institutions régionales de l'UEMOA. Les opérations du Centre resteront conformes aux conseils de politique économique du FMI, et continueront à appuyer les réformes structurelles mises en œuvre dans le cadre des programmes économiques et financiers soutenus par le FMI, et dans le contexte des activités de surveillance avec le FMI. Par ailleurs, les opérations du Centre vont s'accroître pour refléter les éléments suivants : (i) l'engagement du FMI à soutenir le financement des Objectifs du Développement Durable à travers un renforcement de la mobilisation de recettes; (ii) la mise en œuvre de l'initiative du FMI intitulé Cadre renforcé de Développement de Capacités en faveur des pays en situation de fragilité et ; (iii) l'entrée en vigueur du nouveau système général de gestion de l'assistance technique fournie par le FMI (RBM -*Results-Based Management*). La mise en œuvre de ces initiatives à l'AFRITAC de l'Ouest nécessitera le recrutement de deux conseillers résidents en administration de recettes et en RBM respectivement. Ce dernier le sera pour une période initiale d'une année.

Les activités du Centre pour le Cycle IV porteront sur les axes prioritaires suivants :

- Le renforcement des régies financières et de la performance de la mobilisation de recettes.
- Le renforcement de la gestion de la trésorerie et des systèmes comptables, la modernisation des cadres réglementaires budgétaires, des systèmes d'information, et des procédures budgétaires.
- L'amélioration de la gestion de la dette et le développement des marchés des titres d'États.
- Le renforcement des systèmes statistiques afin de les amener au niveau des normes internationales, l'amélioration de la compilation de données, leur dissémination et leur disponibilité dans les délais requis.
- Le renforcement de la supervision bancaire.
- Le développement des capacités institutionnelles pour la préparation et le suivi des politiques macroéconomiques.
- L'appui à la mise en œuvre des réformes régionales dans l'UEMOA.

Le budget du Cycle IV est estimé à 52,6 million de dollars EU pour cinq ans.

En conformité avec le modèle de financement des Centres régionaux d'assistance technique du FMI, le financement de ce budget sera partagé entre le FMI (3,7 million de dollars), les pays membres du Centre (6 million de dollars), et les partenaires au développement (42,9 million de dollars). Le budget est basé sur une proposition d'augmenter la contribution de chaque pays membre de 275.000 dollars pendant le Cycle III à 500.000 dollars, sauf pour le pays hôte, dont la contribution est budgétisée à 1,5 million de dollars, comparé à 767.000 dollars au cours du Cycle III. Le budget proposé permettra au Centre de couvrir l'augmentation prévue du volume d'assistance technique, en particulier celle allouée à deux pays en situation de fragilité.

Le système de gouvernance du Centre restera inchangé.

Sa supervision stratégique continuera à être assurée par le Comité d'Orientation (CO) qui comprend les pays membres, les partenaires au développement qui participent au financement du Centre, et le FMI. Un Coordonnateur recruté par le FMI sera en charge de la gestion du Centre, et de rendre compte au CO, avec le soutien de dix conseillers résidents et d'une équipe administrative.

La stratégie du Cycle IV envisage également les actions à prendre pour faire face aux risques pouvant gêner la réalisation des objectifs programmés.

Les risques les plus importants sont la capacité d'absorption limitée, les faiblesses institutionnelles par rapport au partage d'informations, et les insuffisances dans le suivi de la mise en œuvre des recommandations de l'assistance technique. Pour faire face à ces risques, les autorités des pays membres devront donner l'impulsion requise pour un changement décisif, tout en s'assurant de la disponibilité des ressources humaines et matérielles nécessaires à la mise en œuvre des réformes. De plus, les représentants des pays membres du Centre au sein du Comité d'Orientation devront jouer un rôle plus important sur le terrain pour coordonner et soutenir les activités de renforcement de capacités retenues pour leurs pays respectifs, et suivre la mise en œuvre des réformes. D'autres facteurs de risque, plutôt exogènes, portent sur les crises sécuritaires et de santé publique semblables à celles que certains pays membres ont connues au cours du Cycle III. Si ces facteurs de risque venaient à se manifester, l'AFRITAC de l'Ouest s'attachera à identifier des mesures alternatives pour continuer à fournir l'assistance technique aux pays affectés, y compris à travers l'organisation d'activités à distance par Visio-conférence, ou en délocalisant les missions vers un pays tiers.

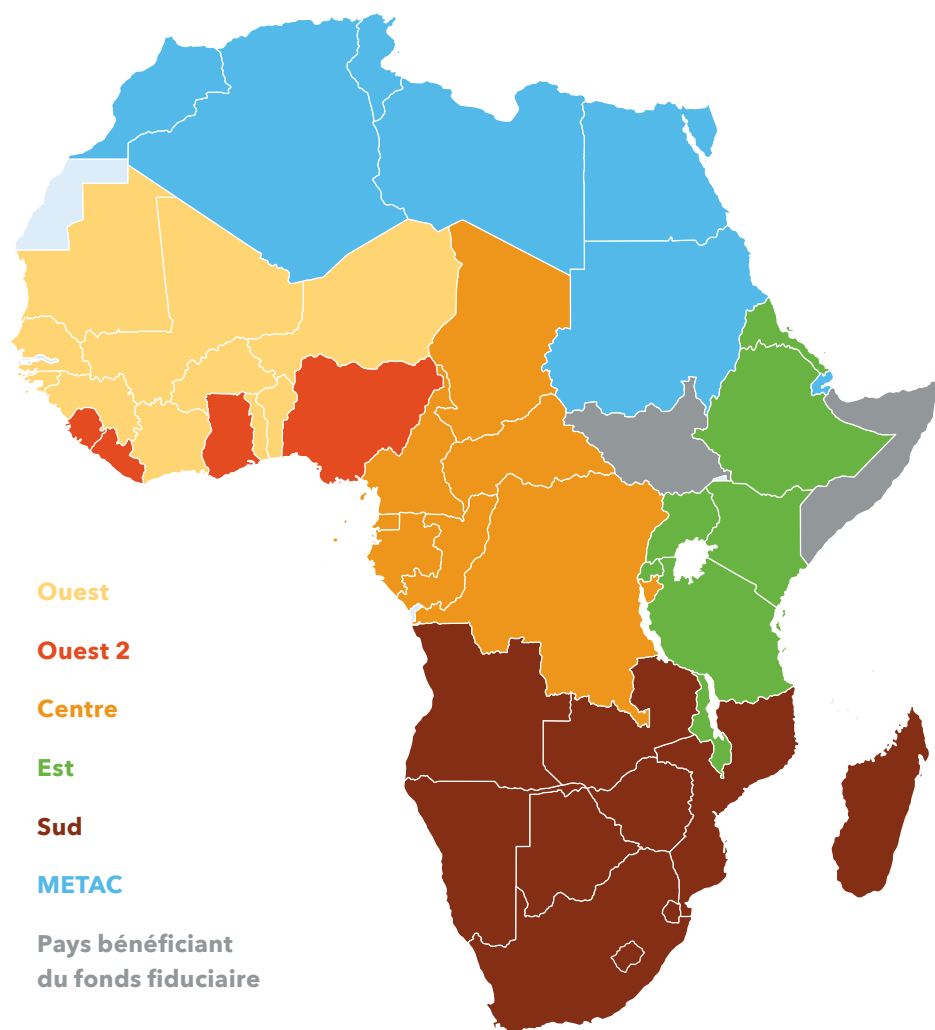
CENTRES RÉGIONAUX D'ASSISTANCE TECHNIQUE DU FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL POUR L'AFRIQUE

LES CENTRES RÉGIONAUX DU FMI EN AFRIQUE

Bâtir des institutions efficaces et soutenir la croissance inclusive à travers le renforcement des capacités.

LE SAVIEZ-VOUS?

Les cadres de l'Afrique Sub-saharienne peuvent suivre des cours à l'institut de formation pour l'Afrique à Maurice.



SIGLES ET ACRONYMES

ACPR	Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution	CDCP	Comptabilité en Droits Constatés et Patrimoniale
AE	Autorisations d'Engagement	CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
AF	Année fiscale	CEA	Commission Économique des nations unies pour l'Afrique
AFC	AFRITAC du Centre	CEDEAO	Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
AFS	AFRITAC du Sud	CF	Contrôle Fiscal
AFRISTAT	Observatoire Économique et Statistique d'Afrique Sub-saharienne	CIP	Comptes d'Imputation Provisoire
AFRITAC	Centre Régional d'Assistance Technique du FMI pour l'Afrique	CME	Centre des Moyennes Entreprises
AFW2	AFRITAC de l'Ouest 2	CNA	Comptes Nationaux Annuels
AT	Assistance Technique	CNDP	Comité National de la Dette Publique
ATI	Institut de Formation pour l'Afrique	CNE	Comité National d'Endettement
AUT	Agence UMOA-Titres	CNT	Comptes Nationaux Trimestriels
AVD	Analyse de Viabilité de la Dette	CNUCED	Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement
BAD	Banque Africaine de Développement	CO	Comité d'Orientation de l'AFRITAC de l'Ouest
BEI	Banque Européenne d'Investissement	COFEB	Centre Ouest-Africain de Formation et d'Études Bancaires
BCEAO	Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest	COTECNA	Organisme de contrôle des importations
BCM	Banque Centrale de Mauritanie	CP	Crédits de Paiement
BCRG	Banque Centrale de la République de Guinée	CRATs	Centres Régionaux d'Assistance Technique du FMI
BGCT	Balance Générale des Comptes du Trésor	CREPMF	Conseil Régional de l'Épargne Publique et des Marchés Financiers
BNV	Bureau National de la Valeur	CSP	Contrôle sur pièces
BOAD	Banque Ouest Africaine de Développement	CUT	Compte unique du Trésor
BP	Budget Programme	CVD/CAVD	Cadre d'Analyse de la Viabilité de la Dette
BTP	Bâtiment et travaux publics	DCIME	Direction du Centre des Impôts des Moyennes Entreprises
CAA	Caisse Autonome d'Amortissement		
CBMT	Cadre Budgétaire à Moyen Terme		

DDP	Direction de la Dette Publique	DSRP	Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté
DGB	Direction Générale du Budget	ECT	Expert Court Terme
DGD	Direction Générale des Douanes	EPN	Établissements Publics Nationaux
DGE	Direction des Grandes Entreprises	FAD	Département des Finances Publiques du FMI
DGI	Direction Générale des Impôts	FMI	Fonds Monétaire International
DGSBF	Direction Générale de la Supervision Bancaire et Financière	FP	Finances Publiques
DGSCN	Direction Générale de la Statistique et de la Comptabilité Nationale	GATT	Accord Général sur les Tarifs douaniers et le Commerce
DGSIF	Direction Générale de la Supervision des Institutions Financières	GFS	Government Finance Statistics (Statistiques des Finances Publiques)
DGTCP	Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique	GIZ	Coopération Technique Allemande
DME	Direction des Moyennes Entreprises	GRH	Gestion des Ressources Humaines
DND	Direction Nationale des Douanes	GT	Gestion de la Trésorerie
DNI	Direction Nationale des Impôts	IBFI	Institut Bancaire et Financier International de la Banque de France
DNCI	Direction Nationale du Cadastre et des Impôts	ICA	Indice du chiffre d'affaires
DNTCP	Direction Nationale du Trésor et de la Comptabilité Publique	ICC	Indice de coût de la construction
DP	Dépenses du Personnel	ICD	Institut pour le Développement des Capacités du FMI
DPBEP	Document de Programmation Budgétaire et Économique Pluriannuelle	IFRS	Normes Internationales d'Information Financière
DPME	Direction des Petites et Moyennes Entreprises	IFU	Identifiant Fiscal Unique
DPPD	Document de Programmation Pluriannuel des Dépenses	IHF	Indicateurs de haute fréquence
DRFM	Directeur des Ressources Financières et du Matériel	I(H) PC	Indice (Harmonisé) des Prix à la Consommation finale
DSID	Direction des Statistiques et de l'Informatique Douanière	IPI	Indice de la production industrielle
		IPP	Indice de prix à la production
		IVU	Indice des valeurs unitaires
		INS	Institut National de Statistique

SIGLES ET ACRONYMES

INSAE	Institut National de Statistiques et d'Analyse Économique	PLF	Projet de Lois des Finances
INSEE	Institut National de Statistique et des Études Économiques	PNG	Position Nette du Gouvernement
JICA	Organisme japonais de coopération	PNT	Position Nette du Trésor
LOLF	Loi Organique relative aux Lois de Finances	PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
MCM	Département des Marchés Monétaires et des Capitaux du FMI	Pôle de Dakar	Pôle Stratégies de développement et finances publiques
MBP6	6 ^{ème} édition du Manuel de la Balance des Paiements et de la position extérieure globale	PPAT	Projet Pluriannuel d'Assistance Technique
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances	PPM	Plans de Passation de Marchés
MdF	Ministère des Finances	PPP	Partenariats Publics Privés
MSFP	Manuel de Statistiques de Finances Publiques	PFRAM	Modèle d'évaluation des risques budgétaires des PPP
NBE	Nomenclature Budgétaire de l'État	PTF	Partenaires Techniques et Financiers
NSDS	Norme Spéciale de Diffusion de données	RAR	Restes à recouvrer
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires	RH	Ressources Humaines
OMC	Organisation Mondiale du Commerce	RPROG	Responsable de Programme
OMD	Organisation Mondiale des Douanes	RAFIT	Outils d'Information de l'administration fiscale
PAP	Projets Annuels de Performance	SCN	Système de Comptabilité Nationale des Nations Unies
PCE	Plan Comptable de l'État	SDMT	Stratégie de la Dette à Moyen Terme
PCSE	Plan Comptable Simplifié de l'État	SFP	Statistiques des Finances Publiques
PE	Plans d'Engagement	SGDD-a	Système Général de Diffusion des Données <i>amélioré</i>
PEFA	Cadre d'évaluation de la performance des finances publiques	SGE	Service des Grandes Entreprises
PIB	Produit Intérieur Brut	SI	Système d'Information
PIMA	Évaluation de la Gestion de l'Investissement Public	SIAR	Système Informatisé d'Analyse de Risque
		SIGFIP	Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
		SME	Service des Moyennes Entreprises

SP-CTBPE Secrétariat permanent du comité technique du budget-programme de l'État

SVT Spécialistes en valeurs du Trésor

SYDAM Système de Dédouanement Automatisé des Marchandises

SYDONIA Système Douanier Automatisé

TAME Traitement et Analyse de risque des Marchandises par voie Électronique

TAND Tableau d'affichage des normes de diffusion

TCEI Tableau des comptes économiques intégrés

TRE Tableau des ressources et des emplois

TRIE Transit Routier Inter État

TEC Tarif Extérieur Commun

TOFE Tableau des Opérations Financières de l'État

TVA Taxe sur la Valeur Ajoutée

UMA Union du Maghreb Arabe

UEMOA Union Économique et Monétaire Ouest-africaine

UMOA Union Monétaire Ouest-africaine

ABRÉVIATIONS DES NOMS DES PAYS MEMBRES DE L'AFRITAC DE L'OUEST

BEN Bénin

BFA Burkina Faso

CIV Côte d'Ivoire

GIN Guinée

GNB Guinée-Bissau

MLI Mali

MRT Mauritanie

NER Niger

SEN Sénégal

TGO Togo

TABLE DES MATIÈRES

1

RESUME ANALYTIQUE

5

Centres régionaux d'assistance technique du Fonds monétaire international pour l'Afrique

6

SIGLES ET ACRONYMES

10

Table des matières

13

SECTION I

VUE D'ENSEMBLE ET REALISATIONS DE L'AFRITAC DE L'OUEST

- 14 **A** Que fait l'AFRITAC de l'Ouest ?
- 22 **B** Principaux résultats du Cycle III
- 26 **C** Quelques leçons à tirer du Cycle III

27

SECTION II

ACTIVITES DU PROCHAIN CYCLE DE FINANCEMENT

- 28 **A** Contexte - L'environnement économique dans les pays membres du Centre
- 29 **B** Vue d'ensemble des activités prévues
- 32 **C** Axes prioritaires et objectifs par domaine
 - 32 **C.1.** Administration de recettes
 - 33 **C.2.** Gestion des dépenses publiques
 - 34 **C.3.** Gestion de la dette et développement des marchés financiers
 - 35 **C.4.** Statistiques macroéconomiques
 - 36 **C.5.** Supervision et restructuration bancaires
 - 37 **C.6.** Analyse et prévisions macroéconomiques
- 38 **D** Soutien à l'intégration régionale
- 39 **E** Coordination et collaboration avec d'autres partenaires au développement
- 40 **F** Risques à la réalisation des objectifs attendus

41

SECTION III

COMMUNICATION ET VISIBILITÉ

43

SECTION IV

CADRE DE SUIVI DES RÉSULTATS

45

SECTION V

BESOINS DE FINANCEMENT
POUR LE CYCLE IV

50

SECTION VI

GOVERNANCE, OPÉRATIONS,
GESTION FINANCIÈRE ET ÉVALUATION

- 51 **A** La gouvernance
- 52 **B** Les opérations
- 53 **C** La gestion financière
- 54 **D** L'évaluation externe de l'AFRITAC de l'Ouest

56

ANNEXES

- 57 **I** Principaux résultats du Cycle III à fin décembre 2016
- 59 **II** Priorités de l'assistance technique pour le Cycle IV par bénéficiaire
- 70 **III** Cadre logique de l'AFRITAC de l'Ouest pour le moyen terme
- 88 **IV** Matrice des partenaires au développement
- 91 **V** Stratégie de communication de l'AFRITAC de l'Ouest pour le Cycle IV
- 93 **VI** Matrice des indicateurs de suivi des résultats par domaine
- 99 **VII** État de mise en œuvre des recommandations de l'évaluation externe 2013 de l'AFRITAC de l'Ouest
- 106 **VIII** Indicateurs macroéconomiques sélectionnés des pays membres

GRAPHIQUES

- 14 **Graphique 1.** Domaines d'intervention de l'AFRITAC de l'Ouest
- 17 **Graphique 2.** AFRITAC de l'Ouest – Répartition des activités de renforcement de capacités par domaine

ENCADRÉS

- 23 **Encadré 1.** La mise en place d'un système automatisé d'analyse du risque et de sélectivité des contrôles douaniers – Cas de la Côte d'Ivoire
- 24 **Encadré 2.** Modernisation du cadre de gestion de la dette publique – Cas du Bénin
- 25 **Encadré 3.** L'agence UMOA-Titres – Atout important de l'intégration régionale

TABLEAUX

- 15 **Tableau 1.** AFRITAC de l'Ouest – Thèmes des projets pluriannuels d'assistance technique au cours du Cycle III
- 16 **Tableau 2.** Contributions des partenaires au développement au Cycle III de l'AFRITAC de l'Ouest (En millions de dollars E.U)
- 30 **Tableau 3.** Synthèse du Cadre Logique Stratégique de l'AFRITAC de l'Ouest pour le Cycle IV
- 47 **Tableau 4.** AFRITAC de l'Ouest – Proposition de budget pour le Cycle IV (En millions de dollars EU, pour 5 ans)
- 55 **Tableau 5.** Évaluation Externe de 2013 de l'AFRITAC de l'Ouest – Mesures proposées pour le Cycle IV

SECTION I

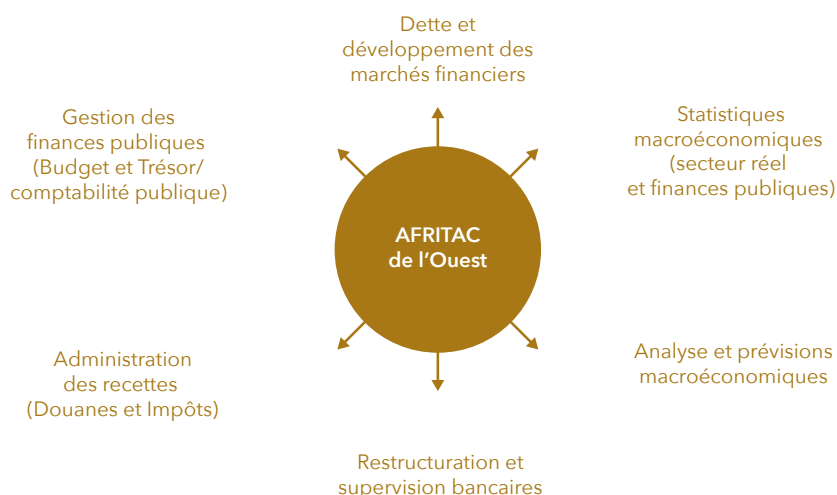
VUE D'ENSEMBLE ET
RÉALISATIONS DE
L'AFRITAC DE L'OUEST

A

QUE FAIT L'AFRITAC
DE L'OUEST ?

- (1) Les activités de l'AFRITAC de l'Ouest soutiennent le renforcement de capacités dans dix pays et dans certaines institutions de l'UEMOA, et portent sur six domaines relevant de l'expertise du FMI (Graphique 1). L'AFRITAC de l'Ouest est un des dix Centres Régionaux d'Assistance Technique (CRATs) du FMI issus du partenariat entre ce dernier, les pays membres et les partenaires au développement. L'objectif stratégique du Centre est de renforcer les capacités institutionnelles et humaines pour la conception et la mise en œuvre des politiques macroéconomiques et financières saines, pouvant soutenir la croissance et contribuer à la réduction de la pauvreté. L'AFRITAC de l'Ouest fournit l'assistance technique (AT) et la formation à la Guinée, la Mauritanie, et aux huit pays membres de l'UEMOA : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo. Les institutions de l'UEMOA suivantes reçoivent ou bénéficient de l'AT de l'AFRITAC de l'Ouest : la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), l'Agence de régulation du marché financier de l'UOAO

GRAPHIQUE 1. DOMAINES D'INTERVENTION DE L'AFRITAC DE L'OUEST



(AUT), le Secrétariat général de la commission bancaire de l'Union Monétaire Ouest Africaine, la Commission de l'UEMOA, et le Conseil régional de l'épargne publique et des marchés financiers (CREPMAF). L'assistance technique fournie à ces institutions vise à soutenir l'intégration régionale.

- (2) Les activités de l'AFRITAC de l'Ouest sont menées au moyen des missions d'AT, d'ateliers de formation et séminaires, et de stages d'immersion. Elles sont mises en œuvre par les conseillers

résidents (CR) et les experts de court terme. Quelques fois, ces activités sont conduites en partenariat avec les départements du FMI en charge des questions d'assistance technique, avec d'autres CRATs, ou avec des institutions régionales. Ainsi, au cours du Cycle III, le Centre a organisé des séminaires et des cours en partenariat avec AFC, AFS, AFW2, ICD, la BCEAO, et l'Institut de formation de la Banque de France. L'AFRITAC de l'Ouest a également participé à des

TABLEAU 1. AFRITAC DE L'OUEST - THÈMES DES PROJETS PLURIANNUELS D'ASSISTANCE TECHNIQUE AU COURS DU CYCLE III

● A ● B ● C ● D ● E ● F ● G

Domaines	Thème du projet	Total	BEN	BFA	CIV	GIN	GNB	MLI	MRT	NER	SEN	TGO	BCEAO	AUT
Administration douanière	Gestion automatisée du risque.	6	●	●	●			●			●	●		
	Bureau National de la Valeur.	1							●					
Administration fiscale	Direction des Moyennes Entreprises.	6	●	●				●	●	●	●			
	Gestion des restes à recouvrer.	1				●								
Gestion des dépenses publiques (Budget)	Budget-programme.	1		●										
	Préparation Budgétaire.	1										●		
	Autorisations d'engagement et Crédits de paiement.	1						●						
Gestion des dépenses publiques (Comptabilité publique - Trésor)	Comptabilité en droits constatés et patrimoniale.	4	●		●			●			●			
	Gestion de trésorerie.	1										●		
Statistiques du secteur réel	Système de Comptabilité Nationale (SCN) de 2008.	2	●				●							
	Mise en place des comptes nationaux trimestriels.	3		●	●			●						
	Publication des comptes nationaux annuels selon le SCN de 1993.	1										●		
Gestion de la dette et Développement des marchés financiers	Cadre de gestion de la dette.	4	●	●				●	●					
	Développement du marché des titres publics dans l'UMOA.	1												●
Supervision et restructuration bancaires	Renforcement de la supervision bancaire.	2				●			●					
	Accords de Bâle II et Bâle III.	1											●	
Total		36	5	5	3	2	1	6	4	1	3	4	1	1

séminaires organisés par AFRISTAT, la Commission de l'UEMOA, le *Pôle de Dakar*, et la CEDEAO. Ces activités étaient très appréciées par les participants qui trouvaient qu'elles fournissaient d'excellentes opportunités de développer des réseaux des praticiens et d'échanger les expériences. Ceci était particulièrement le cas pour le programme de stages d'immersion que le Centre a initié en 2015 grâce à un financement dédié de la Coopération allemande (GIZ). Les participants à ce programme d'apprentissage par les pairs ont trouvé qu'il leur fournissait une expérience pratique unique, et permettait un riche partage d'expérience entre les pays membres du Centre ou avec d'autres pays en Afrique. En exécutant ses activités, le Centre s'est également attaché à créer l'enrichissement mutuel des activités des CRs sur le terrain, et à rechercher la coordination avec les activités d'AT des partenaires au développement. Comme l'indique le tableau 1 (page 15), une part importante d'activités a été mise en œuvre à travers des projets d'AT pluriannuels, en conformité avec les recommandations de l'évaluation externe indépendante du Centre réalisée en 2013.

- (3) *L'Assistance technique fournie par le Centre au cours du Cycle III a été très variable à travers les pays membres* (Graphique 2). Les principaux pays utilisateurs de l'AT étaient la **Côte d'Ivoire**, le **Mali**, la **Mauritanie** et le **Togo**. La distribution par domaine montre que les activités du Centre ont été dominées par l'AT en gestion des dépenses publiques et en statistiques macroéconomiques, suivi par l'administration de recettes (Douanes et Impôts). Cette distribution était également observée au niveau de la

répartition par domaine dans les pays membres. On observe aussi une utilisation élevée de l'AT dans le domaine de la supervision bancaire en **Guinée**, en **Mauritanie**, et au niveau des **organisations régionales**. De manière générale, cette variation reflète les contraintes ayant gêné la mise en œuvre des actions programmées, notamment l'indisponibilité des experts de court terme ou des autorités ; les suspensions prolongées de missions ; et les annulations de missions par les autorités.

- (4) *Le budget de l'AFRITAC de l'Ouest pour le Cycle III était financé par un large groupe de partenaires au développement*. À fin décembre 2016, tous les 13 partenaires au développement avaient décaissé leurs contributions qui s'élevaient à 38,5 millions de dollars E.U. (tableau 2). La part de l'Union Européenne représentait près de 40% de ce montant. En prenant en compte les contributions des pays

membres du Centre, l'ensemble des décaissements à la fin 2016 était de 40,6 millions de dollar E.U., comparé à 41,4 million de dollars d'engagements de financement pour le Cycle III. Le solde correspond aux décaissements attendus de six pays membres.

TABLEAU 2. CONTRIBUTIONS DES PARTENAIRES AU DÉVELOPPEMENT AU CYCLE III DE L'AFRITAC DE L'OUEST (EN MILLIONS DE DOLLARS E.U.)

PARTENAIRES AU DÉVELOPPEMENT	DÉCAISSEMENTS
Union européenne	15.26
France	4.89
Les Pays Bas	4.41
Koweït	2.50
Canada	2.12
Luxembourg	1.68
Banque africaine de développement	1.50
Allemagne	1.43
Banque européenne d'investissement	1.36
Australie	1.25
Suisse	1.03
Italie	0.91
Coopération allemande (GIZ)	0.12
Total	38.46



Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands



Canada



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère des Finances



European
Investment
Bank

The EU bank



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO

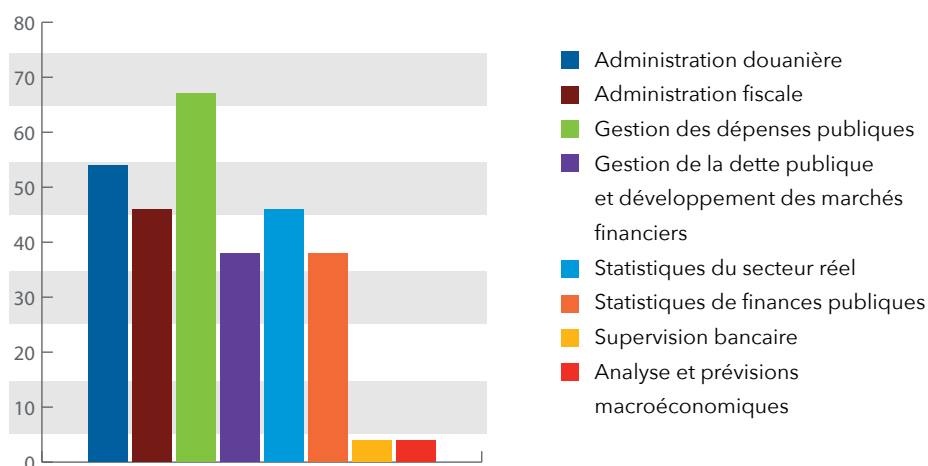


Australian Government
Department of Foreign Affairs and Trade

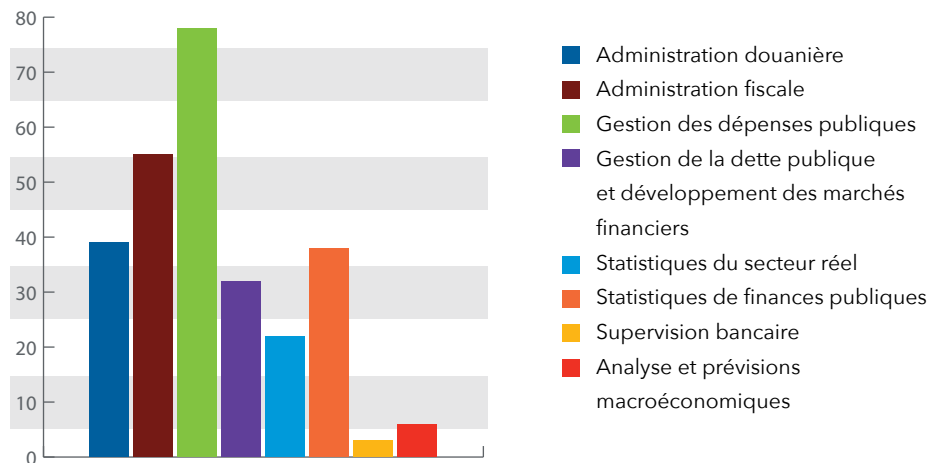


GRAPHIQUE 2. AFRITAC DE L'OUEST
RÉPARTITION DES ACTIVITÉS DE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS PAR DOMAINE
(EN SEMAINES-PERSONNES)

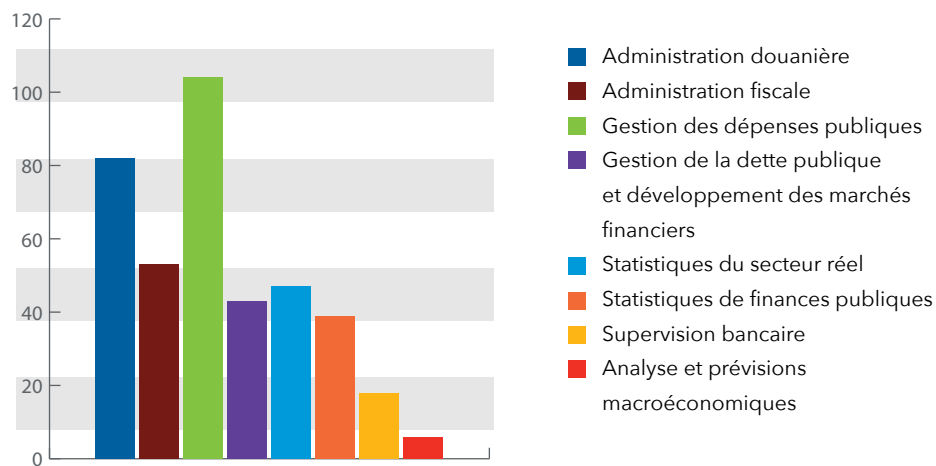
BENIN



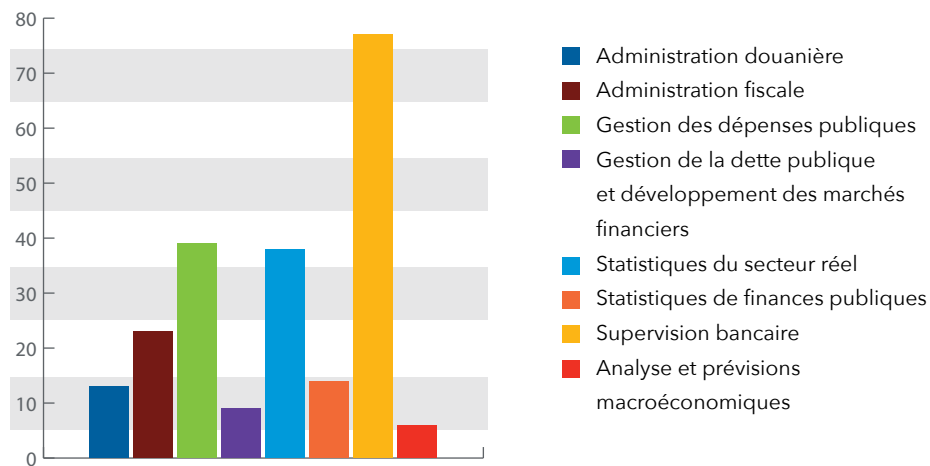
BURKINA FASO



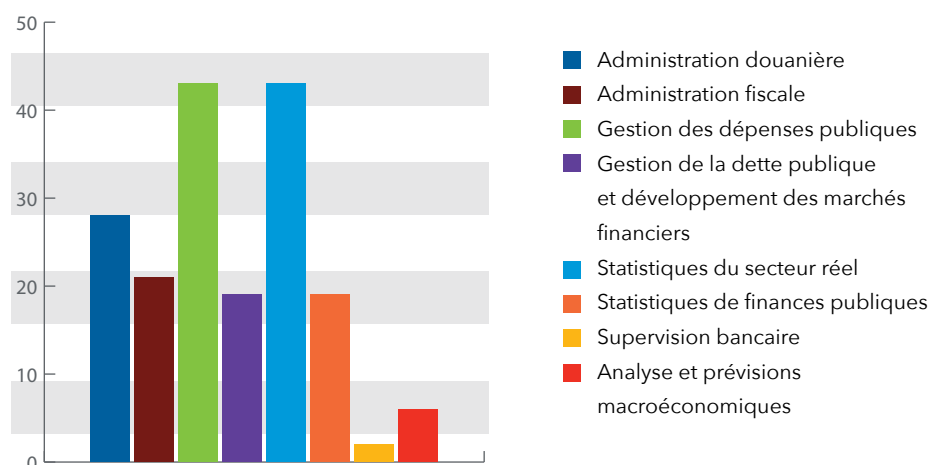
CÔTE D'IVOIRE



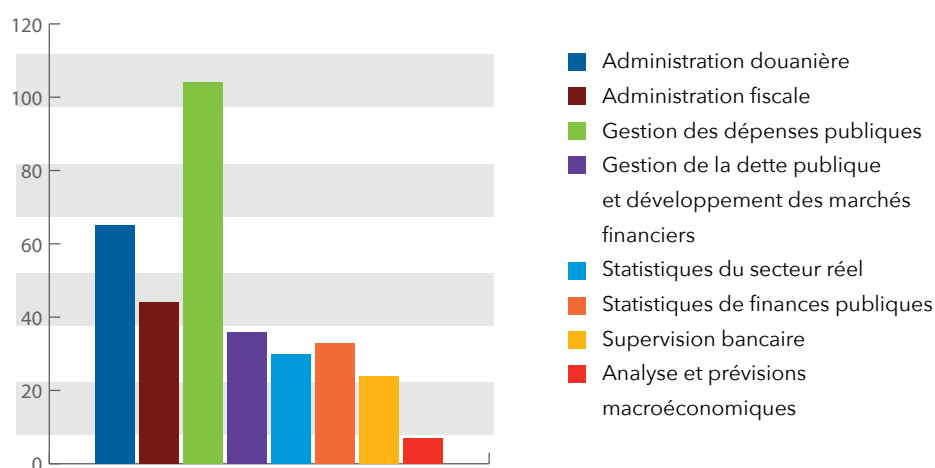
GUINÉE



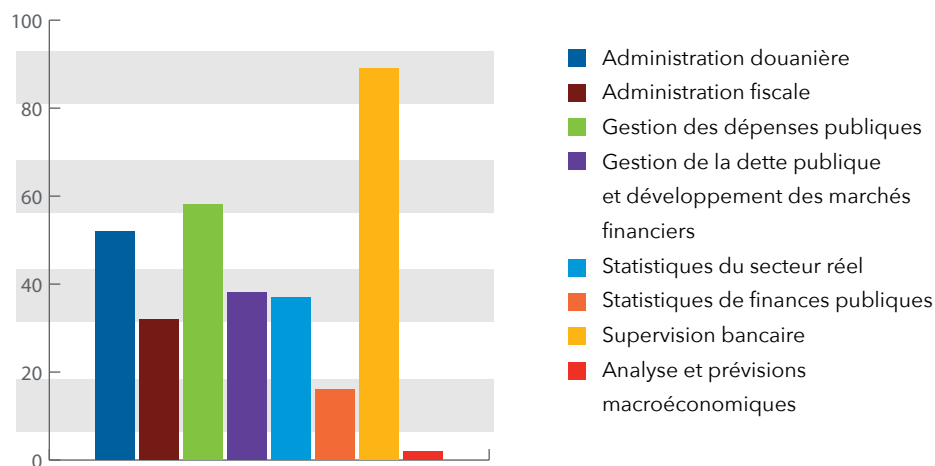
GUINÉE-BISSAU



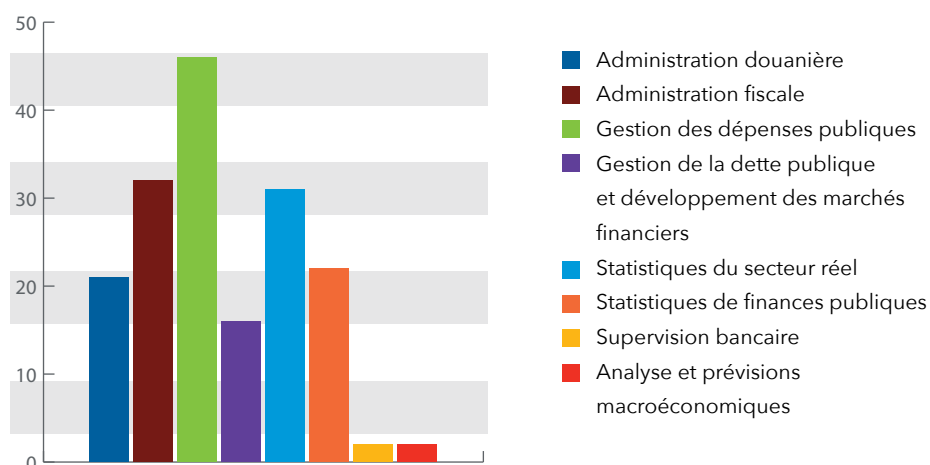
MALI



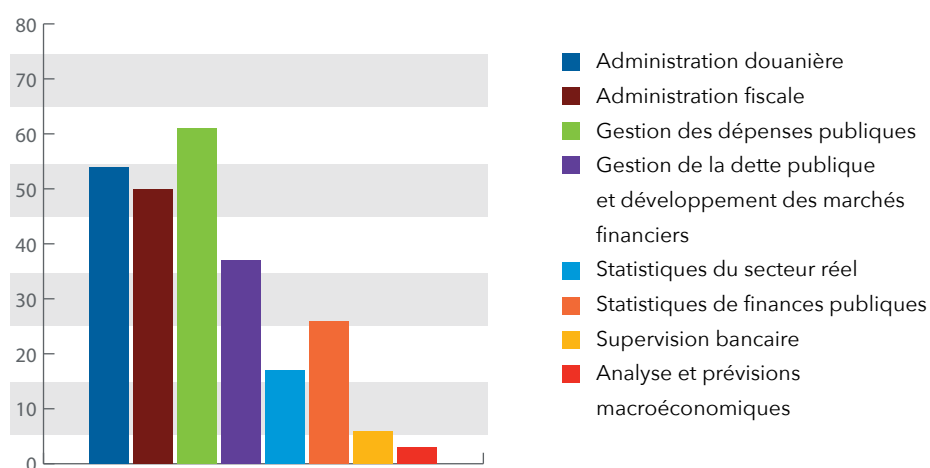
MAURITANIE



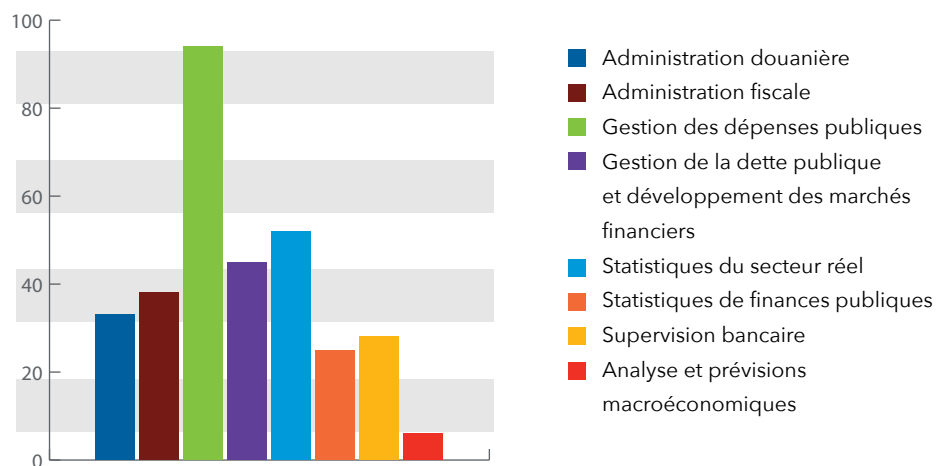
NIGER



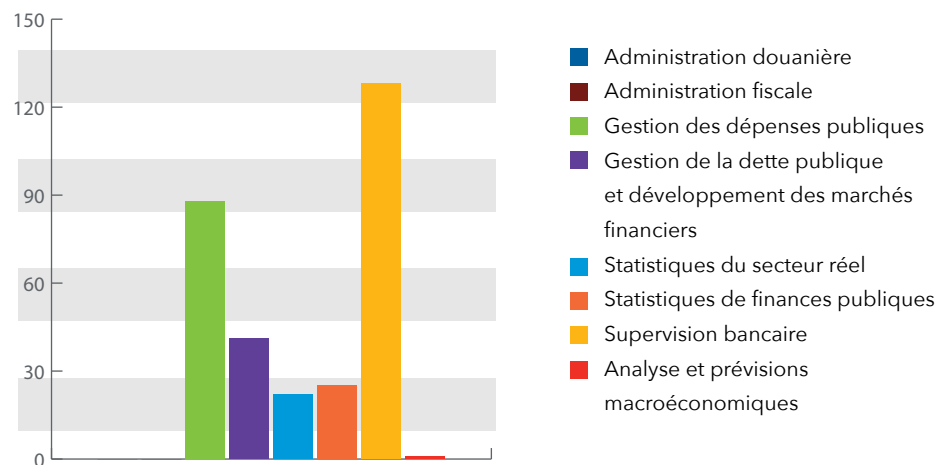
SENEGAL



TOGO



ORGANISATIONS RÉGIONALES



PRINCIPAUX RÉSULTATS DU CYCLE III

- (5) Les activités de renforcement de capacités fournies par le Centre étaient basées sur les Cadres logiques sectoriels traduits dans les programmes de travail annuels approuvés par le Comité d'Orientation. Elles ont permis aux États membres de faire progresser leurs réformes structurelles et de développer les capacités humaines et institutionnelles, et elles étaient très appréciées. Certains des résultats atteints au cours du Cycle III sont discutés dans cette section et dans l'annexe I.

ADMINISTRATION DOUANIÈRE

- (6) Les administrations douanières soutenues par le Centre se sont engagées dans des réformes qui leur ont permis de se conformer au cadre établi par l'Organisation mondiale des douanes et aux obligations découlant de l'adhésion de leurs pays à l'Organisation mondiale du commerce (OMC). De plus, la plupart des pays ont fait des progrès importants en développant des systèmes de gestion du risque, en migrant vers la version World de SYDONIA (la version mondiale du système de gestion automatisée en douanes),

et en renforçant leurs capacités en matière de lutte contre la fraude. La mise en place d'un système automatisé de gestion des risques est l'un des résultats importants de l'AT fournie par l'AFRITAC de l'Ouest. Ce système, entièrement opérationnel en **Côte d'Ivoire** a conduit à la diminution des délais d'importation, à la sortie automatique des marchandises à faible risque, et à l'accroissement des recettes récupérées à travers des inspections plus efficaces (encadré 1). La mise en place d'un système similaire est bien avancée au **Bénin**, au **Burkina Faso**, au **Mali**, au **Sénégal**, et au **Togo**.

ADMINISTRATION FISCALE

- (7) Les activités du Centre s'étaient focalisées sur la modernisation des Centres des moyennes entreprises et sur le renforcement des administrations des impôts. Avec l'appui de l'AFRITAC de l'Ouest, tous les pays membres ont renforcé leurs Centres de moyennes entreprises, ce qui a permis d'améliorer le recouvrement de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), de réduire les arriérés d'impôts, et d'élargir l'assiette fiscale. Dans

plusieurs pays, la performance de l'administration des impôts a aussi été améliorée grâce à la mise en œuvre de mesures destinées à moderniser les procédures d'imposition, notamment avec l'introduction de la télédéclaration au **Bénin**, l'amélioration du système de remboursement des crédits TVA en **Côte d'Ivoire** et au **Sénégal**, l'introduction de la déclaration unique en **Côte d'Ivoire**, et l'adoption d'un manuel de procédures fiscales au **Bénin** et en **Mauritanie**.

GESTION DES DÉPENSES PUBLIQUES

- (8) L'assistance technique fournie par l'AFRITAC de l'Ouest a aidé plusieurs pays à faire avancer les réformes de finances publiques, en conformité avec les directives de l'UEMOA et les bonnes pratiques internationales. Elle a ainsi contribué à l'amélioration de la préparation et de l'exécution des budgets, et soutenu les efforts des pays à renforcer les systèmes de comptabilité publique. Cependant, à la fin de 2016, les résultats de la mise en œuvre des directives de l'UEMOA portant cadre harmonisé des finances publiques étaient très mitigés. En effet, alors que

ENCADRÉ 1. LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME AUTOMATISÉ D'ANALYSE DU RISQUE ET DE SÉLECTIVITÉ DES CONTRÔLES DOUANIERS—CAS DE LA CÔTE D'IVOIRE

Les méthodes traditionnelles de contrôle basées sur des critères subjectifs ou aléatoires ne parviennent pas à répondre aux attentes et objectifs des administrations douanières. Il est donc devenu nécessaire de mettre en œuvre progressivement un système de contrôles « intelligents » dans lequel les risques de fraude sont évalués avec des méthodes plus sophistiquées et les ressources affectées en conséquence. Le projet de mettre en place un système automatisé d'analyse du risque et de sélectivité (SAARS) a débuté suite à la mission du département des finances publiques (FAD) du FMI d'avril 2010. Au cours de la période 2010-2016, l'AFRITAC de l'Ouest a conduit huit missions de soutien en Côte d'Ivoire dans le cadre de ce projet qui couvre également le Bénin, le Burkina Faso, le Mali, le Sénégal, et le Togo.

Les missions conduites en Côte d'Ivoire ont aidé à la mise en place du Procès-Verbal Simplifié (PVS) pour le contrôle des marchandises, l'informatisation des certificats de visite, le développement informatique, l'automatisation de la mise à jour du système de contrôle, et la mise en place des indicateurs mensuels de suivi.

Le lancement du projet s'est effectué le 20 janvier 2015 à Abidjan. La sélection des contrôles se fait désormais par le SAARS. Les déclarations à risque sont envoyées dans les circuits de contrôle selon trois méthodes intégrées :

- (i) le ciblage des déclarations potentiellement à risque par les méthodes du renseignement ;
- (ii) la probabilité de fraude estimée par des méthodes économétriques en exploitant les historiques de fraude ; et
- (iii) l'aléatoire pour identifier des nouvelles formes de fraude.

plusieurs pays (**Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Mali et Sénégal**) ont préparé des budgets programmes pour tous les ministères ou des ministères pilotes selon les cas, seul le **Burkina Faso** a introduit au parlement la loi de finances 2017 en mode de budget programme.

GESTION DE LA DETTE ET DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS FINANCIERS

- (9) Plusieurs pays ont renforcé leurs capacités de gestion de la dette et modernisé leurs cadres de gestion de la dette publique avec l'appui de l'AFRITAC de l'Ouest. À travers les missions d'AT et les ateliers de formation, le Centre a contribué au renforcement de capacités dans les domaines suivants :
- (i) analyse de viabilité de la dette ;
 - (ii) identification des sources de vulnérabilité de la dette publique ;
 - (iii) utilisation du cadre d'élaboration de la stratégie de la gestion de la dette à moyen terme développé par les services du FMI et de la Banque mondiale et ;

(iv) gestion de la garantie de l'État et de la rétrocession des prêts publics. Ainsi, en application des recommandations de l'AT fournie par l'AFRITAC de l'Ouest, le **Burkina Faso**, la **Côte d'Ivoire**, la **Mauritanie** et le **Sénégal** ont préparé des stratégies à moyen terme de gestion de la dette, et la **Côte d'Ivoire** a préparé une analyse de viabilité de la dette. De plus, le **Bénin**, la **Côte d'Ivoire**, et le **Sénégal** ont réorganisé leurs services de gestion de la dette publique selon la structure fonctionnelle *front, middle, back office*, et le **Bénin** a mis en place un cadre juridique pour la gestion de la dette publique (encadré 2).

- (10) L'AFRITAC de l'Ouest a contribué à l'opérationnalisation rapide de l'AUT (encadré 3). L'AT du Centre a contribué aux résultats suivants :
- (i) tous les États membres de l'UEMOA produisent désormais un calendrier trimestriel d'émission de titres publics qui renseigne les investisseurs sur les dates, les

montants indicatifs et les échéances des titres à émettre ;

- (ii) les communiqués d'appels d'offres sont publiés dans les délais réglementaires et ;
- (iii) pour chaque adjudication, les Trésors ne peuvent plus retenir un montant de titres de plus de 10% du montant annoncé dans l'appel d'offres. Par ailleurs, avec l'appui de l'AFRITAC de l'Ouest, l'AUT a préparé un guide de bonnes pratiques en matière d'émission de titres publics qui a été adopté par les pays membres de l'UEMOA.

STATISTIQUES MACROÉCONOMIQUES

- (11) Pour les statistiques de finances publiques (SFP), les activités du Centre visaient à en améliorer la qualité afin de mieux soutenir les décisions de politique économique et de renforcer la transparence. L'accent était mis sur la mise en œuvre des réformes régionales relatives aux directives de l'UEMOA sur les SFP, qui portent sur l'adoption du Tableau des

ENCADRÉ 2. MODERNISATION DU CADRE DE GESTION DE LA DETTE PUBLIQUE – CAS DU BÉNIN

L'Assistance technique du Centre a contribué à la modernisation des cadres de gestion de la dette publique des plusieurs pays membres. Dans le cas du Bénin, elle a permis de réaliser les résultats suivants :

L'adoption du décret portant politique d'endettement et de gestion de la dette publique. L'adoption de ce décret est une étape importante dans la modernisation du cadre de gestion de la dette publique au Bénin. Le Bénin est ainsi l'un des rares pays membres de l'AFRITAC de l'Ouest à disposer d'un document moderne de politique d'endettement conformément au Règlement de l'UEMOA portant cadre de référence de la politique d'endettement public et de gestion de la dette publique. Le décret contient les principes directeurs et pratiques qui serviront de référence pour la gestion de la dette publique et l'octroi de la garantie de l'État.

La réorganisation de la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA). Une nouvelle structure de gestion selon le modèle *front, middle, back office* a été mise en place à la CAA. Elle a amélioré l'efficacité

opérationnelle, encouragé plus de communication entre les équipes, ainsi que plus de transparence et de redevabilité. La nouvelle structure est conforme aux directives du FMI et de la Banque mondiale en matière de gestion de la dette publique, et à la nouvelle politique d'endettement mise en place par les autorités.

L'amélioration de la diffusion des informations sur la dette publique. La CAA a mis en ligne en janvier 2016 un site internet contenant des informations relatives aux opérations de la dette publique. Avec la mise en ligne de ce site, le Bénin a considérablement amélioré la transparence requise en matière de gestion de la dette publique et permet aux investisseurs actuels et potentiels de disposer d'informations pour mieux apprécier la situation de la dette publique et les risques qu'elle pose. Le site constitue une bonne référence pour les autres États membres de l'AFRITAC de l'Ouest qui voudraient améliorer la transparence des données relatives aux opérations de la dette publique.

Opérations Financières de l'État (TOFE) basé sur le Manuel des Statistiques de Finances Publiques de 2001 (*MSFP 2001*), et d'autres tableaux statistiques. De manière générale, la mise en œuvre des directives de l'UEMOA sur les SFP a connu des résultats mitigés. En effet, bien que beaucoup de pays membres soient avancés dans la préparation des tableaux requis sous le Cadre minimum de l'UEMOA pour les SFP, seul le **Sénégal** a fait le basculement vers la préparation du TOFE basé sur le *MSFP 2001*. Un certain nombre de pays : **Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée, Togo, et Mauritanie** ont produit des versions préliminaires de certains tableaux, y compris la situation de trésorerie sur base de la Balance générale des comptes du Trésor.

(12) Dans le domaine des statistiques du secteur réel, il y a eu une **amélioration de la qualité des comptes nationaux dans plusieurs pays membres avec l'appui de l'AFRITAC de l'Ouest**. Sur base des objectifs qui étaient programmés, la majorité de pays a amélioré la conformité au système des Comptes Nationaux de 1993 (SNA 1993), ont initié la mise en œuvre du SNA 2008 avec le changement de l'année de base pour le Produit Intérieur Brut (PIB) ou l'extension des comptes économiques intégrés ; et ils se sont mis en conformité avec le Manuel d'élaboration des comptes nationaux trimestriels. Le Centre a soutenu plusieurs pays dans la préparation du PIB provisoire respectant les exigences du Système Général de Diffusion des Données amélioré (SGDD-a) sur les délais de publication ;

et a contribué à leurs efforts pour renforcer la transparence à travers la préparation des Notes méthodologiques. Cependant, dans la plupart des pays, les avancées sont limitées par les faibles ressources humaines et financières allouées au service des comptes nationaux et la faible coordination statistique, notamment dans la collecte des données administratives, la réalisation des enquêtes statistiques, et la cohérence entre les statistiques de comptabilité nationale et celles de la balance des paiements.

SUPERVISION ET RESTRUCTURATION BANCAIRES

(13) Les activités du Centre dans ce domaine étaient menées essentiellement dans le cadre de projets pluriannuels d'AT pour la banque centrale régionale de

l'UMOA (BCEAO), et pour les Banques centrales de Guinée et de Mauritanie. Elles étaient focalisées sur le renforcement du cadre de supervision bancaire, la formation des superviseurs, et la transposition des dispositions pertinentes des Accords de Bâle II et de Bâle III. Les principaux résultats ont été :

- (i) la préparation d'une nouvelle loi bancaire en **Guinée** en 2014 ;
- (ii) la préparation d'une loi bancaire en **Mauritanie** en 2016 ;
- (iii) la modernisation du système prudentiel en vue de la mise en œuvre des dispositions des Accords de Bâle II et de Bâle III à la **BCEAO** qui couvre huit des dix pays membres de l'AFRITAC de l'Ouest ; et
- (iv) le renforcement de capacités des superviseurs à travers les actions de formation.

ANALYSE ET PROJECTIONS MACROÉCONOMIQUES

- (14) Les actions de renforcement de capacités dans ce domaine ont démarré en 2015. Elles étaient guidées par l'évaluation des besoins et des priorités d'assistance technique en consultation avec les pays membres. Elles ont contribué à la définition des plans d'actions pour l'amélioration des mécanismes d'analyse et de prévisions macroéconomiques dans plusieurs pays. Sur cette base, les modèles de prévisions macroéconomiques du **Burkina Faso**, de la **Guinée**, et du **Mali** ont été révisés, et un outil de prévisions a été développé en **Guinée-Bissau**.

ENCADRÉ 3. L'AGENCE UMOA-TITRES - ATOUT IMPORTANT DE L'INTÉGRATION RÉGIONALE

Dans le cadre des réformes engagées pour le développement du marché régional des titres d'État, la BCEAO a créé en mars 2013, sur décision des Chefs d'États de l'UEMOA, une agence régionale d'appui à l'émission et à la gestion des titres publics dans l'UEMOA. L'Agence apporte son assistance aux Trésors nationaux pour :

- (i) le renforcement de leurs capacités de mobilisation de ressources financières ;
- (ii) la programmation et la coordination de leurs interventions sur les marchés de capitaux ;
- (iii) la promotion de leurs titres auprès des investisseurs ;
- (iv) la gestion opérationnelle des émissions ;
- (v) l'élaboration d'un cadre de gestion des risques du marché et ;
- (vi) le placement de leurs excédents de trésorerie.

Pour appuyer les réformes entreprises par la BCEAO, l'AFRITAC de l'Ouest a mis en place en janvier 2014 un PPAT au profit de l'AUT pour aider à son opérationnalisation. Le PPAT a été exécuté de manière satisfaisante. Il a abouti au diagnostic et à la préparation d'un plan d'actions pour le renforcement du cadre légal et réglementaire pour le marché des titres d'États, à la sélection des Spécialistes en Valeurs du Trésor dans les pays membres, et à la préparation du Guide de bonnes pratiques pour l'émission des titres.

C

QUELQUES LEÇONS
À TIRER DU CYCLE III

(15) Les principales leçons à tirer du Cycle III sont relatives à l'efficacité de la provision de l'AT et à la mise en œuvre des recommandations.

Parmi elles on peut citer :

- *La proximité et la flexibilité sont des atouts majeurs.* Elles ont permis au Centre de répondre aux multiples besoins des bénéficiaires, y compris pour des demandes d'AT non prévues aux programmes annuels de travail du Centre.
- *Une bonne coordination entre les sources d'AT est indispensable.* Un dialogue permanent avec les départements du FMI et les partenaires au développement fournissant l'AT aux pays membres de l'AFRITAC de l'Ouest a permis de réaliser des synergies, d'éviter la duplication et de travailler en partenariat pour plus d'efficacité dans les actions de renforcement de capacités.
- *La coordination et l'enrichissement mutuel des activités des CRs du Centre sont essentiels.* Ils ont permis de générer des synergies importantes et de renforcer la collaboration entre les institutions concernées par les actions menées dans les pays.

- *L'engagement des autorités est un facteur essentiel pour pérenniser les acquis de l'AT.* L'expérience a montré qu'il y avait des résultats probants avec la mise en œuvre des recommandations de l'AT lorsque l'engagement des autorités se traduisait par des ressources humaines et matérielles conséquentes pour la mise en œuvre et le suivi des réformes.
- *Les représentants des pays membres au CO devraient renforcer leurs rôles.* Ils pourraient être plus actifs en s'assurant que les recommandations de l'AT sont mises en œuvre et en renforçant la collaboration entre les institutions concernées dans les pays.
- *La disponibilité des financements dans les bons délais est nécessaire pour la régularité des activités.* Le décaissement retardé d'une bonne partie des ressources budgétisées au cours du Cycle III avait gêné les activités d'AT.
- *La stabilité de l'environnement socio-politique et sécuritaire dans les pays est nécessaire.* Au cours du Cycle III, les activités du Centre ont été

négativement affectées par des facteurs exogènes comme la délocalisation inattendue de siège en 2013, les suspensions de mission à la suite de l'épidémie à virus Ébola (Guinée), et à cause des inquiétudes générées par la situation politique ou sécuritaire dans certains pays.

- *Des gains importants étaient tirés de l'évaluation externe du Centre.* Comme expliqué plus bas, la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation externe indépendante du Centre effectuée en 2013 a apporté des gains d'efficacité au Centre, grâce notamment à une amélioration de l'efficacité dans l'utilisation des ressources, et à l'adoption d'un meilleur cadre de préparation et de suivi des activités de renforcement de capacités.
- *Il y a une forte demande d'activités de formation.* Les activités de formation pratique offertes à travers les séminaires et les stages d'immersion sont très appréciées par les autorités car elles sont très efficaces pour combler des gaps de capacité spécifiques, et pour développer des réseaux d'échanges entre experts dans la région.

SECTION II

ACTIVITÉS DU PROCHAIN CYCLE DE FINANCEMENT

CONTEXTE – L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE DANS LES PAYS MEMBRES DU CENTRE¹

(16) La situation macroéconomique est très variée dans les pays membres de l'AFRITAC de l'Ouest (annexe VIII). Dans les huit pays de l'UEMOA, la croissance a été soutenue au cours des dernières années, grâce à l'augmentation des investissements publics dans les infrastructures, une forte consommation privée, et une bonne performance dans le secteur agricole. Le PIB réel s'est accru de 6,3 % en 2015, dépassant la croissance moyenne en Afrique sub-saharienne. En Mauritanie, la situation économique s'est sensiblement détériorée en 2015 et le PIB réel a décéléré, passant d'une moyenne d'environ 6,5 % en 2013-14 à moins de 2 % en raison de l'important choc des termes de l'échange provoqué par l'effondrement des cours du fer. Ce dernier a aussi affecté l'économie guinéenne, déjà atteinte par les effets de l'épidémie à virus Ebola. À cause de ces deux chocs, la croissance a stagné en Guinée en 2015. L'inflation a connu une tendance baissière dans tous les pays, bien qu'elle soit restée élevée en Guinée. Dans la zone UEMOA, l'inflation est restée faible, principalement grâce à l'ancrage du taux de change, et à l'évolution favorable des termes de l'échange. La situation des finances publiques s'est détériorée au cours des trois dernières années

dans tous les pays membres de l'AFRITAC de l'Ouest, reflétant essentiellement l'augmentation des dépenses d'investissement dans les infrastructures. Ceci a contribué au renforcement des vulnérabilités au niveau de la dette publique et généré des pressions sur la position extérieure de plusieurs pays.

(17) Les projections les plus récentes montrent que les perspectives à moyen terme sont positives. La croissance devrait rester forte dans la zone UEMOA, et l'embellie prévue en Guinée et en Mauritanie pour 2016 devrait se poursuivre et se renforcer, grâce à l'amélioration attendue de la situation dans le secteur du fer pour la Mauritanie ; et en raison de l'impact de la mise en œuvre de la Stratégie post-Ébola en Guinée. L'inflation devrait rester modérée dans les dix pays de la zone AFRITAC de l'Ouest. De plus, la situation des finances publiques devrait s'améliorer quelque peu à moyen terme, bien que la position extérieure pourrait s'affaiblir, en dépit de l'amélioration attendue des termes de l'échange.

(18) Pour la période à venir, un nouvel élan devrait être donné à la mise en œuvre des réformes structurelles pour renforcer les perspectives de croissance à moyen terme. Bien qu'il y ait eu des progrès, y compris

dans le cadre des programmes financiers soutenus par le FMI, les réformes structurelles devraient être accélérées dans certains domaines, particulièrement dans la gestion des finances publiques, la mobilisation de recettes, et le secteur financier. À cet effet, les activités de l'AFRITAC de l'Ouest au cours du Cycle IV viseront à soutenir les efforts des pays pour faire avancer les réformes dans ces domaines-clés, partant des réalisations et des leçons apprises du Cycle III, et en s'appuyant sur les conseils de politique économique du FMI.

¹ IMF Country Report No. 16/96; IMF Country Report No. 16/115; IMF Country Report No. 16/261.

VUE D'ENSEMBLE DES ACTIVITÉS PRÉVUES

(19) Le renforcement de capacités dans la gestion macroéconomique et le soutien à la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD) feront l'épine dorsale des activités du Centre pour le nouveau Cycle.

L'AFRITAC de l'Ouest continuera à accompagner ses pays membres dans la mise en œuvre des réformes structurelles dont ils ont besoin pour renforcer leurs perspectives de croissance à moyen-terme et sécuriser les financements nécessaires à la réalisation des ODD. La priorité sera donnée au renforcement de la performance de recettes ; à celui de la gestion des dépenses, particulièrement en ce qui concerne l'efficacité des investissements publics et ; à la réforme du secteur financier. Les actions du Centre viseront également l'amélioration de la qualité, de la disponibilité dans les délais, et de la diffusion des statistiques macroéconomiques qui sont nécessaires pour la préparation et la mise en œuvre des politiques économiques. Ainsi, elles vont soutenir la création d'un environnement économique favorable à l'emploi et à l'amélioration des conditions de vie des populations. Les objectifs et les priorités présentés ci-dessous sont alignés avec les objectifs globaux de renforcement de capacités du FMI, et ils seront pris en compte dans les stratégies à moyen terme en préparation au niveau des équipes-pays du FMI.

(20) Les éléments de réformes ci-haut cités vont sous-tendre les activités du Centre au cours de la période de juin 2017 à avril 2022 (Cycle IV). Les missions d'AT, les ateliers de formation, et les stages d'immersion resteront les principaux outils pour le renforcement de capacités. Les thèmes spécifiques des missions d'AT seront déterminés avec les bénéficiaires de l'AT sur base des priorités identifiées (annexe II), à soumettre à l'approbation du Comité d'Orientation. Les programmes de travail annuels du Centre seront basés sur les Cadres Logiques à moyen-terme (tableau 3, annexes III et VI), qui couvrent les actions non achevées du Cycle III et les nouveaux besoins de renforcement de capacités. Les séminaires et stages d'immersion seront organisés dans tous les domaines, et les sujets à aborder seront sélectionnés en consultation avec les bénéficiaires de l'AT. Les actions de formation s'adresseront aussi bien aux cadres moyens que supérieurs qui jouent un rôle important de conseil auprès des décideurs économiques. Un accent particulier sera mis sur l'organisation d'ateliers nationaux qui permettent des synergies entre plusieurs domaines d'intervention du Centre ; ainsi que sur la formation des formateurs.

(21) Deux conseillers résidents devront être recrutés au cours du Cycle IV. En effet, dans le cadre de l'engagement du FMI à soutenir l'Agenda du Financement pour le Développement, et la mise en œuvre du Cadre de Renforcement de Capacités pour les pays en situation de fragilité, le Centre prévoit de recruter un nouveau conseiller résident (CR) en administration de recettes, dont les activités comprendront un appui additionnel à deux pays en situation de fragilité (Guinée et Mali), et aux autres pays membres du Centre, selon les besoins. Le nouveau CR permettra au Centre d'accompagner les deux pays sélectionnés avec plus de flexibilité et avec un suivi renforcé. Les activités additionnelles dans les deux pays seront basées sur les programmes de renforcement de capacités à moyen terme préparés par les équipes-pays du FMI en consultation avec les autorités. Ces programmes identifient la mobilisation de recettes intérieures comme une priorité pour les deux pays. Les objectifs spécifiques et les jalons seront basés sur les missions diagnostiques prévues pour l'année fiscale 2017 par le département de finances publiques du FMI. Le deuxième conseiller résident sera recruté, initialement pour un an, afin de superviser la transition du Centre vers le nouveau système du FMI pour la gestion axée sur les résultats en matière de renforcement de capacités.

TABLEAU 3. SYNTHÈSE DU CADRE LOGIQUE STRATÉGIQUE DE L'AFRITAC DE L'OUEST POUR LE CYCLE IV

● A ● B ● C ● D ● E ● F ● G ● H

AFRITAC DE L'OUEST-CADRE STRATÉGIQUE POUR JUIN 2017-AVRIL 2022 (CYCLE IV)													
Objectifs stratégiques : Renforcer les capacités de gestion macroéconomique et financière des États et l'intégration régionale afin d'accélérer la croissance économique et réduire la pauvreté ; soutenir la réalisation des Objectifs de Développement Durable.													
Domaines	Objectifs	Bénéficiaires											
		BEN	BFA	CI	GIN	GNB	MLI	MRT	NER	SEN	TGO	UEMOA	BCEAO
Administration douanière	Améliorer les fonctions des administrations douanières.	● A	● A	● A	● A	● A	● A	● A	● A	● A	● A		
Administration fiscale	Renforcer les fonctions essentielles des administrations des impôts.	● B	● B	● B	● B	● B	● B	● B	● B	● B	● B		
Gestion des dépenses publiques	Renforcer la préparation du budget pour qu'elle ait une couverture complète, qu'elle soit crédible, et qu'elle reflète les politiques économiques.	● C	● C	● C	● C	● C	● C	● C	● C	● C	● C	● C	
	Améliorer l'exécution et le contrôle du budget.	● C	● C	● C	● C	● C	● C	● C	● C	● C	● C	● C	
	Améliorer la couverture et la qualité du reporting fiscal.	● C	● C	● C	● C	● C	● C	● C	● C	● C	● C	● C	
	Renforcer l'intégration du cadre de gestion des avoirs et des engagements.	● C	● C	● C	● C	● C	● C	● C	● C	● C	● C	● C	
Statistiques des finances publiques	Renforcer l'élaboration de données macroéconomiques et financières pour la prise de décision, sur base des normes statistiques appropriées internationalement acceptées, y compris par le développement et l'amélioration de l'infrastructure statistiques et les données source.	● D	● D	● D	● D	● D	● D	● D	● D	● D	● D	● D	
Statistiques du secteur réel	Renforcer l'élaboration de données macroéconomiques et financières pour la prise de décision, sur base des normes statistiques appropriées internationalement acceptées, y compris par le développement et l'amélioration de l'infrastructure statistiques et les données source.	● E	● E	● E	● E	● E	● E	● E	● E	● E	● E		

AFRITAC DE L'OUEST-CADRE STRATÉGIQUE POUR JUIN 2017-AVRIL 2022 (CYCLE IV)

Objectifs stratégiques : Renforcer les capacités de gestion macroéconomique et financière des États et l'intégration régionale afin d'accélérer la croissance économique et réduire la pauvreté ; soutenir la réalisation des Objectifs de Développement Durable.

Domaines	Objectifs	Bénéficiaires											
		BEN	BFA	CI	GIN	GNB	MLI	MRT	NER	SEN	TGO	UEMOA	BCEAO
Gestion de la dette publique et développement des marchés financiers	Mettre en place une infrastructure efficace pour le marché de titres publics, sur base du degré de développement du marché.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		
	Développer une analyse soutenue de risques pour l'encours de la dette, qui devrait être faite régulièrement, et mettre en place un cadre de gestion de risques efficace.				●			●				●	
	Formuler et soutenir la mise en œuvre d'une stratégie à moyen terme de gestion de la dette compatible avec la soutenabilité de la dette.				●			●				●	
Supervision et restructuration bancaires	Développer et renforcer les normes prudentielles et les réglementations bancaires.				●			●					●
	Mettre en œuvre un système de gestion basée sur les risques et moderniser les autres processus de supervision.				●			●					●
	Mettre en œuvre les dispositions des Accords de Bâle II et Bâle III.				●			●					●
	Amélioration des dispositions relatives aux provisions en rapport avec les normes internationales et les meilleures pratiques afin de mieux capturer et refléter les risques liés au crédit.				●			●					●
Analyse et prévisions macro-économiques	Renforcer la qualité des conseils de politique économique pour le gouvernement.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
	Mettre en place des institutions chargées des questions de politiques économiques fonctionnant efficacement.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	



AXES PRIORITAIRES ET OBJECTIFS PAR DOMAINE

C.1. ADMINISTRATION DE RECETTES

(22) L'accent sera mis sur le renforcement des régies financières, essentiellement à travers les mesures visant l'élargissement de l'assiette et la lutte contre l'évasion fiscale. Elles prendront en compte la stratégie du FMI d'augmenter l'AT aux pays en situation de fragilité, qui pour l'AFRITAC de l'Ouest s'applique à la Guinée, et au Mali. Comme indiqué plus haut, un nouveau CR devra être recruté dans ce domaine étant donné la forte demande des pays membres pour un soutien aux réformes portant sur la mobilisation de recettes.

ADMINISTRATION DOUANIÈRE

(23) L'appui du Centre portera essentiellement sur l'évaluation en douane, et sur le suivi et le contrôle des exonérations et des régimes suspensifs. Par ailleurs, le Centre continuera à soutenir le renforcement de capacités à la Commission de l'UEMOA pour soutenir la mise en œuvre des réformes régionales.

(24) Les activités du Centre viseront principalement l'amélioration des procédures douanières et

l'optimisation du recouvrement de recettes. Ces deux objectifs sont complémentaires et doivent relever d'une stratégie intégrée facilitant les opérations des importateurs et des exportateurs, et renforçant le contrôle douanier. À cet effet, il sera essentiel de mettre en place et de consolider les structures organisationnelles nécessaires pour soutenir une telle approche qui, par ailleurs doit être à la fois nationale et régionale. Le Centre continuera à contribuer au renforcement de l'efficacité en douanes en soutenant l'amélioration des contrôles a priori et l'exactitude des énonciations de la déclaration, le renforcement des programmes de contrôle après dédouanement et de lutte contre la fraude, l'adoption de systèmes de suivi et de contrôle des régimes suspensifs et des exonérations, et les actions de formation des cadres. Ainsi, les axes prioritaires d'intervention au cours du Cycle IV seront les suivantes :

- L'efficacité dans la détermination de la valeur, dans la classification tarifaire et dans le contrôle de l'origine pour renforcer la base taxable. Les droits

et taxes (TVA et accises) à l'importation sont déterminés selon la classification tarifaire, la valorisation et dans plusieurs cas, l'origine des marchandises. C'est une fonction essentielle des douanes que de contrôler le respect des exigences dans ces trois domaines afin de renforcer la mobilisation de recettes. Le Centre continuera à renforcer les capacités dans les administrations douanières et d'améliorer l'efficacité en mettant l'accent sur les fonctions d'audits ainsi que les programmes destinés à combattre l'évasion fiscale.

- La dématérialisation en vue de sécuriser et de simplifier la chaîne du dédouanement. Les objectifs poursuivis seront la simplification et l'automatisation des procédures selon les recommandations de la Convention de Kyoto révisée. En particulier, il s'agira de l'élimination des procédures manuelles, et de l'informatisation croissante des manifestes cargos et des déclarations douanières.
- Le renforcement des dispositifs de suivi et de contrôle des

régimes suspensifs et des exonérations. Ces régimes sont une préoccupation pour les administrations douanières car ils engendrent d'importantes moins-values sur les recettes douanières, et demandent des nombreuses et intenses procédures de vérification. Le Centre fournira un appui à la mise en place d'un cadre de suivi efficace pour renforcer la gestion des exonérations, des admissions temporaires et d'autres régimes spéciaux.

- *La finalisation des projets de gestion du risque et de la sélectivité des contrôles.* Il s'agira de finaliser la mise en place des systèmes efficaces de gestion et de contrôle. Les services douaniers chargés de l'analyse et de renseignement devraient parvenir à identifier, évaluer, classer et quantifier les risques liés aux intervenants, aux marchandises et aux réglementations. Ceci se traduira par une nette différence de traitement entre les opérations à risque élevé, moyen et faible, et aboutira par conséquent à plus de facilitation du commerce, et à une plus grande efficacité dans les contrôles.

ADMINISTRATION FISCALE

(25) *Les activités du Centre viseront à améliorer la performance dans les administrations fiscales.* Pour ce faire, elles seront articulées autour de la consolidation de la segmentation fiscale, et du renforcement des Centres des Moyennes Entreprises (CME) et celui des structures en charge de la gestion du renseignement fiscal. Des conseils seront également donnés afin d'améliorer le civisme fiscal. Plus spécifiquement, les activités du Cycle IV seront centrées sur :

- *La consolidation du concept de segmentation fiscale.* Les activités d'AT viseront à aider les pays à mettre en place ou à renforcer des structures capables de gérer efficacement les différentes catégories des contribuables, et d'allouer les ressources en fonction des risques.
- *La modernisation des Centres des moyennes entreprises.* Sous cet angle, l'AT contribuera à l'amélioration de l'efficacité des CMEs existant et à la création des nouveaux Centres. Dans tous les pays membres de l'AFRITAC de l'Ouest, les CMEs constituent la deuxième source potentielle de recettes après la Direction des Grandes Entreprises.
- *L'élargissement de l'assiette fiscale.* L'AT visera à améliorer les procédures et les structures en charge de la collecte de renseignement fiscal, de rationaliser les exonérations, et de réorienter le contrôle fiscal vers des dossiers à fort enjeu fiscal.
- *Le renforcement des opérations fiscales.* L'AT du Centre sera articulée autour du renforcement de l'immatriculation fiscale ; de la mise en œuvre d'un système de déclaration fiscale unique ; de la mise en place d'un système automatisé d'analyse de risques ; et de l'appui au contrôle sur pièces et au contrôle ponctuel.

C.2.GESTION DES DÉPENSES PUBLIQUES

(26) *Les activités seront focalisées sur la modernisation des cadres juridiques budgétaires, et le renforcement de la gestion de la trésorerie et de la comptabilité, l'amélioration des procédures budgétaires, et la transparence.* Le Centre appuiera l'avancement

de réformes initiées au cours du Cycle III dans ces domaines, et soutiendra les efforts d'intégration régionale en fournissant des conseils sur la mise en œuvre des directives de l'UEMOA dans le domaine budgétaire. De plus, en prenant en compte l'intention des pays membres d'augmenter les investissements publics financés par l'endettement, les activités d'AT viseront également à appuyer le renforcement des cadres budgétaires à moyen terme, ainsi que des institutions chargées de la gestion des dépenses d'investissement. Ainsi, les principales priorités pour le Cycle IV sont :

- *Renforcer la préparation du budget dans le sens d'en améliorer la sincérité, la transparence et la pertinence.* L'AT visera à répondre aux préoccupations relatives à l'insuffisante crédibilité budgétaire soulevée par les récentes évaluations PEFA. Elle veillera également à promouvoir la transparence, notamment en ce qui concerne la publication et l'accès aux données ainsi que l'amélioration de la documentation budgétaire.
- *Améliorer la formulation des documents de programmation pluriannuelle du budget et la mise en œuvre du budget programme.* Les actions à mener dans ce cadre porteront sur l'élaboration du document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle ; la préparation des documents de programmation pluriannuelle des dépenses et des projets annuels de performance ; l'exécution budgétaire en mode programme et ; le rapportage financier.

- *Optimiser l'efficacité de la gestion des investissements publics.* L'AT portera principalement sur l'appui à la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation de la gestion de l'investissement public (PIMA), de l'approche Partenariat Public-Privé (PPP), du modèle d'évaluation des risques budgétaires des PPP (P-FRAM), et sur la mise en place des autorisations d'engagement et des crédits de paiement.
- *Renforcer la fonction financière ministérielle.* Les actions d'AT viseront à accompagner les pays dans la mise en œuvre des nouvelles responsabilités dévolues aux ministères sectoriels dans le cadre de réformes de seconde génération, particulièrement en ce qui concerne le redéploiement des fonctions financières, y compris l'ordonnancement et le contrôle financier.
- *Améliorer la qualité comptable et la gestion de la trésorerie.* Dans la quasi-totalité des pays, la fonction comptable reste le maillon faible du système de gestion de dépenses. Ainsi, le Centre soutiendra les efforts destinés à consolider la comptabilité en base caisse, particulièrement en ce qui concerne la production à bonne date d'une balance générale des comptes du Trésor fiable, avant la migration vers le système de comptabilité en droits constatés. Les activités d'AT viseront également l'amélioration de la gestion de la trésorerie au niveau du Compte Unique du Trésor.
- *Rénover le système d'information de gestion des finances publiques (SI).* Les activités du Cycle IV seront consacrées

principalement à la rénovation des modules budget et comptabilité du SI afin de renforcer les macro-processus budgétaires et comptables.

C.3. GESTION DE LA DETTE ET DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS FINANCIERS

(27) *Le Centre contribuera à l'amélioration de la gestion de la dette et au développement des marchés des titres publics.* Les activités d'AT vont soutenir la tenue des bases de données fiables et à jour, et l'amélioration de la capacité de gestion de la dette pour la plupart des pays membres du Centre. En ce qui concerne les pays ayant accès aux marchés internationaux des capitaux, l'AT mettra davantage l'accent sur le suivi des risques de portefeuille, et sur la préparation d'une bonne stratégie de gestion de la dette à moyen terme, ainsi que celle des plans d'emprunt qui y sont conformes. De plus, le Centre continuera à soutenir le développement des marchés des titres publics, notamment à travers des activités en faveur des deux agences de régulation de l'UMOA (l'AUT et le CREPMF), et des Trésors des pays membres. Les priorités du Cycle IV sont :

- *Modernisation du cadre de gestion de la dette publique.* Le Centre visera à soutenir les efforts des pays membres à restructurer leurs services de gestion de la dette publique selon le modèle front, middle, back office ; à opérationnaliser les structures de coordination de la dette publique ; à formaliser les procédures opérationnelles d'octroi et de gestion de la garantie de l'État et des prêts rétrocédés et ; à améliorer la transparence des

données relatives aux opérations de la dette publique.

- *Formulation des stratégies de dette performantes.* L'AT portera sur l'élaboration des stratégies de dette à moyen terme et sur la préparation des plans annuels d'emprunt, la préparation des stratégies d'émission des emprunts de référence et ; sur l'amélioration de la communication avec les investisseurs.
- *Développement du marché des titres publics en Guinée et en Mauritanie.* Les activités d'AT couvriront essentiellement le renforcement du processus d'émission des titres publics et l'amélioration des règles relatives aux opérations sur le marché primaire.
- *Soutien à la mise en place des cadres de gestion des risques.* Les activités porteront sur l'analyse des risques, la préparation des indicateurs de risques, et la mise en place de cadres de gestion des risques.
- *Renforcement de la capacité à évaluer l'accès aux marchés des capitaux.* L'AT visera à renforcer les capacités d'évaluation des coûts et risques liés à l'accès aux marchés internationaux des capitaux.
- *Renforcement de la capacité de gestion de la dette pour les pays ayant des options de financement limitées.* Pour ce groupe de pays, les activités d'AT viseront l'amélioration de l'analyse du portefeuille de la dette, le développement des capacités à préparer des échéanciers fiables pour le service de la dette, et l'évaluation des risques liés aux accords de financement.

- *Soutenir le renforcement de capacités à l'AUT et au CREPMF.* Pour l'AUT, il s'agira surtout de la capacité d'analyse, notamment sur les questions de la gestion de la dette ; et pour le CREPMF, les besoins d'AT à moyen terme seront évalués sur base des missions diagnostic programmées pour la seconde moitié de 2017.

C.4. STATISTIQUES MACROÉCONOMIQUES

(28) *Le Centre continuera à soutenir les efforts destinés à faire avancer les systèmes statistiques au niveau des normes internationales, et d'améliorer la diffusion de données.* Les activités du Centre continueront à couvrir les statistiques de finances publiques et celles du secteur réel. En s'appuyant sur les progrès accomplis au cours du Cycle III, deux CRs dispenseront l'AT ainsi que les activités de formation sur les statistiques. Ils vont collaborer avec d'autres CRs sur les thèmes appropriés, de manière à optimiser les synergies entre les domaines d'intervention du Centre, particulièrement en ce qui concerne le lien entre les statistiques macroéconomiques et les projections économiques, et entre la gestion des dépenses publiques et les statistiques de finances publiques. Le Centre va continuer à assister les pays dans l'amélioration de la diffusion des données sur base des normes internationales. Le but sera de renforcer la transparence à travers la mise en œuvre du Système Général Renforcé de Diffusion de Données (SGDD-a), la conformité avec la Norme Spéciale de Diffusion de Données (NSDD), la mise à jour des métadonnées sur le Tableau de bord des normes de diffusion du FMI, et la préparation

ainsi que la diffusion des bulletins méthodologiques des pays.

(29) *L'objectif principal du travail du Centre en statistiques est de soutenir les efforts des pays à renforcer la compilation et la diffusion des statistiques macroéconomiques et financières* nécessaires à la prise de décision économique, conformément aux normes internationalement acceptées. Ceci inclus le développement et l'amélioration des systèmes statistiques, de données de base, de leur utilisation et des métadonnées. Cet objectif est défini sur base du catalogue RBM en statistiques macroéconomiques du département des statistiques du FMI. Le Cadre Logique Stratégique (Voir annexe III) présente le travail en statistiques pour le Cycle IV dans des termes généraux dont les détails sont présentés ci-après.

- *Pour les statistiques de finances publiques (SFP), les résultats à viser par le Centre dans les programmes de travail par pays – selon les circonstances – couvriront : l'amélioration des données sources, notamment à travers l'utilisation du TOFE et de la BGCT ; l'élargissement de la couverture ; le développement des informations sur base ordonnancement pour compléter les informations sur base caisse ; la compilation et la diffusion des données infra-annuelles ; la réduction des délais de diffusion ; le renforcement de l'accès du public aux données, y compris à travers des cadres améliorés, le développement et la publication des métadonnées.*
- *Pour les statistiques du secteur réel, les résultats à viser comprendront le renforcement des ressources humaines, l'élargissement de la couverture*

(spécialement pour étendre la séquence des comptes), l'amélioration des données sources et des techniques statistiques, le renforcement de la cohérence interne des comptes nationaux avec d'autres données macroéconomiques, la préparation des données infra-annuelles, notamment les comptes nationaux trimestriels et d'autres indicateurs, l'amélioration de la couverture dans le temps des séries, le développement et la diffusion des métadonnées.

STATISTIQUES DES FINANCES PUBLIQUES

(30) *Les activités du Centre vont supporter l'amélioration de la compilation et de la diffusion des statistiques de finances publiques (SFP).* Il s'agira d'accompagner les pays dans le processus de basculement définitif au nouveau TOFE base MSFP 2001/2014, et pour les pays membres de l'UEMOA, les activités porteront également sur la préparation des autres tableaux du cadre d'analyse minimum portant sur les SFP. Ces activités seront étroitement coordonnées avec celles portant sur les aspects des directives touchant à la gestion des dépenses publiques. Les priorités pour le Cycle IV sont les suivantes :

- *Préparation du TOFE base MSFP 2001/2014.* Les activités du Centre seront focalisées sur la préparation et l'adoption définitive du TOFE selon le MSFP 2001/2014, conformément à la directive de l'UEMOA ; et sur le traitement et la compilation des SFP. Dans ce contexte, le Centre continuera à soutenir l'amélioration et l'utilisation de la Balance Générale des Comptes du Trésor comme source principale et juridique

de données pour la compilation des SFP de l'administration centrale budgétaire, et en particulier le TOFE.

- *Préparation du nouveau cadre analytique intégré et règles comptables du MSFP 2001/2014, et élargissement du champ.* Les activités du Centre couvriront les problématiques liées à la production du cadre complet d'analyse du MSFP 2001/2014. Elles porteront essentiellement sur le recensement et la compilation des actifs non financiers et financiers, ainsi que sur les passifs des administrations publiques et l'élargissement du champ des SFP.

STATISTIQUES DU SECTEUR RÉEL

(31) *L'amélioration de la production des comptes nationaux et des données infra-annuels sera au centre des activités de renforcement de capacités.* Un accent particulier sera mis sur la migration vers le *Système de comptabilité nationale* de 2008 (SCN 2008) ; la production des comptes nationaux trimestriels et l'élaboration d'autres indicateurs infra-annuels. Par conséquent, les priorités du Cycle IV seront les suivantes :

- *Élaboration d'une nouvelle année de base dans le cadre de la migration vers le SCN 2008.* L'AT portera sur les actions visant à réviser les données de base pour intégrer les résultats des enquêtes récentes, à identifier les changements apportés par le SCN 2008 pertinents pour les pays, à élaborer au moins deux années de comptes nationaux annuels pour s'assurer de la robustesse des résultats, et à rétropoler la nouvelle série sur les années antérieures.

- *Amélioration des indicateurs infra-annuels (IHF).* Le Centre appuiera les initiatives des pays visant à améliorer le champ de couverture et le nombre des IHF. Un accent particulier sera mis sur l'élaboration des comptes nationaux trimestriels et sur l'indice du chiffre d'affaires, notamment pour soutenir les efforts des pays à se conformer au Programme régional statistique 2015-2020 de l'UEMOA.
- *Renforcement de capacités.* Le Centre continuera à améliorer les compétences des cadres des pays membres par des formations pour assurer l'appropriation et la pérennisation des appuis.

C.5.SUPERVISION ET

RESTRUCTURATION BANCAIRES

(32) *Le renforcement de la supervision bancaire sera au centre des activités du Cycle IV.* Les activités couvriront essentiellement les actions liées à la transposition des accords de Bâle II et Bâle III ; l'amélioration des capacités de supervision à travers la généralisation et l'approfondissement de la supervision basée sur les risques. Plus généralement, l'AT cherchera à promouvoir les principes édictés par le Comité de Bâle pour une supervision bancaire efficace, notamment ceux repris dans les recommandations du rapport du FMI de janvier 2015 pour un contrôle bancaire efficace sur la surveillance des banques panafricaines², en particulier concernant la réglementation des groupes bancaires, le renforcement du contrôle consolidé et transfrontalier et l'élaboration de cadres appropriés de résolution des crises bancaires. Les activités

de renforcement de capacités couvriront également la mise en œuvre des politiques macro-prudentielles. Les priorités du Cycle IV sont les suivantes :

- *Mise en œuvre de la supervision basée sur les risques.* Le Centre soutiendra l'évaluation des profils de risques des banques, de leur solvabilité et de leur liquidité. Il contribuera également au développement d'autres outils de supervision, tels que les exercices de simulation de crise afin d'évaluer l'aptitude des banques à résister aux chocs économiques et financiers.
- *Renforcement des dispositifs de résolution des crises.* Le Centre accompagnera les banques centrales dans la préparation des mesures à prendre pour prévenir les crises bancaires. Il cherchera également à encourager une coopération étroite entre les superviseurs de la sous-région.
- *Mise en œuvre d'une supervision macro-prudentielle.* Les autorités de supervision ont besoin de se doter de systèmes d'alerte appropriés afin de mieux identifier et surveiller les risques de nature systémique, y compris la mise à jour régulière de la cartographie des risques financiers, et la fixation ainsi que le suivi d'indicateurs appropriés. Dans ce domaine, le Centre pourrait apporter son soutien pour déterminer les indicateurs à privilégier, et contribuer à la réflexion sur la forme que pourrait prendre la diffusion des recommandations faites aux institutions financières sur les questions macro-prudentielles.
- *Adoption des normes internationales d'informations financières (IFRS).* La BCEAO a engagé des réflexions

² Pan African banks – opportunities and challenges for cross-border oversight.

pour l'adoption des normes comptables IFRS par les banques commerciales. Le Centre apportera son soutien dans ce domaine.

économique. Les activités d'AT viseront à soutenir la mise en place et l'amélioration des structures chargées de la préparation et du suivi des politiques macroéconomiques et budgétaire.

C.6.ANALYSE ET PRÉVISIONS MACROÉCONOMIQUES

(33) Les activités du Centre continueront à viser l'amélioration des capacités institutionnelles pour l'élaboration, l'analyse, et le suivi des politiques économiques. L'AT couvrira en priorité la préparation et l'analyse des cadrages macroéconomiques ; l'amélioration de la qualité de données nécessaires à la modélisation, et la préparation de rapports analytiques sur l'évolution des agrégats macroéconomiques. Plus spécifiquement, les priorités du Cycle IV sont les suivantes :

- *Amélioration de la disponibilité, de la qualité et de la fréquence des analyses macroéconomiques pour la prise de décision économique.*
Le Centre soutiendra les pays dans la préparation des notes analytiques mensuelles ou trimestrielles destinées à éclairer les décisions de politique économique. Ceci se fera notamment à travers la mise en place des structures de recherche.
- *Renforcement des cadrages macroéconomiques à moyen terme.* Le Centre continuera à appuyer les pays pour l'intégration des processus de cadrages macroéconomiques et budgétaires, et pour l'approfondissement des instruments de prévisions macroéconomiques.
- *Mise en place des structures institutionnelles solides pour appuyer la prise de décision en matière de politique*

D

SOUTIEN À L'INTÉGRATION
RÉGIONALE

(34) Le Centre continuera à appuyer le renforcement de capacités au niveau régional et à soutenir l'intégration régionale.

Des activités de formation pratique et des stages d'immersion seront augmentés au cours du Cycle IV afin de renforcer davantage les capacités dans la sous-région tout en soutenant la mise en œuvre des réformes régionales, avec un accent particulier sur les directives de l'UEMOA. Les principaux domaines d'intervention seront les suivants :

- Élargir les stages d'immersion pour inclure la possibilité d'envoyer les cadres des pays membres du Centre vers les pays plus avancés, et d'organiser des stages ou ateliers d'apprentissage par les pairs au niveau des pays.
- Renforcer les capacités pour les praticiens des finances publiques, en partenariat avec le *Pôle de Dakar*, la Commission de l'UEMOA, et l'Observatoire des finances publiques.
- Soutenir les actions relatives à la réglementation douanière et au Tarif Extérieur Commun.
- Organiser des activités conjointes, ainsi que des échanges d'expertise avec la Commission de l'UEMOA et l'Observatoire des finances publiques, et maintenir une

collaboration active avec la CEDEAO.

- Faciliter la participation des experts de la Commission de l'UEMOA aux missions du Centre en qualité d'observateurs, au cas par cas.
- Appuyer l'amélioration du fonctionnement du marché régional des titres publics. L'AT visera à soutenir la standardisation des instruments de dette sur le marché ; l'amélioration des procédures d'émission ; et l'identification des mesures nécessaires au développement d'une base d'investisseurs diversifiée. Le Centre visera également à appuyer la mise en place d'une courbe de taux et l'exécution de la Charte régissant les relations entre les États membres de l'UEMOA et les Spécialistes en Valeurs du Trésor.

(35) Les activités organisées au niveau régional viseront à créer des synergies entre les domaines d'intervention du Centre.

Ceci sera réalisé à travers des séminaires en analyse et prévisions macroéconomiques qui aideront le Centre à traiter des questions transversales dans les domaines de gestion de dépenses, des statistiques macroéconomiques, de gestion de la dette et de la modélisation macroéconomique pour les banques centrales. En collaboration avec la Commission

de l'UEMOA, la Commission Économique pour l'Afrique (CEA) et AFRISTAT, le Centre participera également aux séminaires méthodologiques sur les développements conjoncturels et les prévisions dans les pays membres. Les questions transversales seront aussi abordées à travers les cours organisés avec l'appui de l'Institut du FMI pour le développement des capacités (ICD), notamment le cours de Programmation et Politiques Financières. En plus de renforcer les capacités, ces activités viseront à encourager l'échange d'informations entre institutions dans les pays et à aider au développement des réseaux de praticiens.

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

E

COORDINATION ET
COLLABORATION AVEC
D'AUTRES PARTENAIRES
AU DÉVELOPPEMENT

(37) La coordination restera un élément essentiel de la mise en œuvre du programme de travail du Centre. Au cours du Cycle III, la coordination permanente avec toutes les parties prenantes avait permis de mutualiser les efforts et de renforcer les partenariats dans les domaines couverts par le Centre, et par conséquent l'efficacité de l'AT fournie. Le même niveau de coordination continuera au cours du Cycle IV.

- *Pour chaque domaine d'intervention du Centre, les activités continueront à être coordonnées avec les départements du FMI fournissant de l'AT. En effet, les programmes de travail annuels du Centre sont préparés en coordination avec les départements du FMI afin de s'assurer que les actions programmées viendront en complément à l'AT fournie par ces départements. De plus, les conseils de renforcement de capacités donnés par les CRs du Centre sont coordonnés, revus et suivis par une personne dédiée dans le département dont relève le CR, afin notamment d'en garantir la qualité et la*

conformité aux conseils de politique économique du FMI.

- *Les activités du Centre continueront à être étroitement coordonnées avec celles des partenaires au développement contribuant au renforcement de capacités. À ce niveau, les actions de coordination ont lieu à l'occasion des missions d'AT au cours desquelles les CRs du Centre informent les partenaires au développement de leurs évaluations et recommandations, et les consultent sur les projets et programmes en cours avec leurs soutiens financiers. Ces actions seront poursuivies au cours du Cycle IV, mais en plus, la coordination avec les partenaires au développement sera réalisée à travers la participation du Centre aux manifestations financées par les partenaires au développement, ou aux réunions des plateformes de suivi des réformes qui existent dans certains pays. La participation du Centre à ces rencontres se fera avec l'appui des missions résidentes du FMI. Par ailleurs, l'AFRITAC de l'Ouest engagera des consultations régulières avec les*

partenaires au développement, particulièrement dans le domaine de réformes de finances publiques.

- *L'AFRITAC de l'Ouest mènera certaines de ses activités en partenariat avec des institutions spécialisées. Au cours du Cycle III, de tels partenariats ont impliqués le projet de facilitation du commerce et du transport du corridor Abidjan-Lagos ; le Bureau régional de renforcement de capacités pour l'Afrique occidentale et centrale de l'Organisation mondiale des douanes et ; les programmes de la Banque mondiale ou de l'Union Européenne (UE). Sur base de la matrice des partenaires au développement en annexe IV, le Centre continuera à explorer des opportunités de partenariats avec les institutions internationales (Banque Mondiale, UE, CNUCED), régionales (AFRISTAT, Pôle de Dakar, BCEAO, Commission de l'UEMOA et CEDEAO), nationales (INSEE France, la Banque de France), et les partenaires au développement présents dans la sous-région.*

RISQUES À LA RÉALISATION DES OBJECTIFS ATTENDUS

(38) La réalisation des objectifs attendus pour le Cycle IV est sujette à certains risques.

L'expérience du Cycle III et les commentaires reçus des parties prenantes indiquent que les facteurs ci-après représentent les risques les plus importants pour les objectifs programmés :

- *Conditions sécuritaires.* Un environnement socio-politique instable sera dommageable à la conduite d'actions d'AT et à la réalisation des résultats attendus.
- *Faible niveau d'appropriation.* La faible appropriation des réformes ou la résistance au changement par les acteurs concernés conduit souvent à une communication insuffisante entre les cadres en charge des réformes dans les administrations publiques, et amène des retards dans la mise en œuvre de ces réformes. Ce risque est exacerbé par des faiblesses dans les mécanismes de suivi.
- *Insuffisance de ressources.* Dans plusieurs pays il y a une trop faible allocation

de ressources humaines et matérielles pour la mise en œuvre de réformes, et un taux de roulement trop élevé du personnel.

- *Faible capacité d'absorption.* Pour certains pays, surtout ceux en situation de fragilité, l'ampleur des réformes, et très souvent le nombre élevé de pourvoyeurs d'AT dépassent la capacité d'absorption des administrations. Ce facteur est exacerbé par le manque de ressources humaines et matériel.
- *Changement des conditions économiques externes.* Une baisse de prix des matières premières peut affecter la nature des besoins d'AT en amenant les autorités à réorienter les priorités de l'AT des besoins de long terme de renforcement des institutions vers les besoins de court terme portant sur la gestion de la baisse de recettes.

(39) Pour atténuer les risques ci-haut cités, il faudrait des actions conjuguées des autorités, de l'AFRITAC de l'Ouest, et des représentants des pays au Comité d'orientation. Un engagement des

autorités dans la durée, pour faire avancer les réformes et fournir les ressources nécessaires à leur mise en œuvre est indispensable pour pérenniser les résultats de l'AT. L'AFRITAC de l'Ouest et les équipes-pays du FMI chercheront à solliciter les autorités des pays afin d'obtenir un tel engagement. De plus, le Centre veillera à adapter ses services d'AT à la capacité d'absorption des pays. Il continuera à coordonner le calendrier et la séquence des missions d'AT avec les activités des autres parties prenantes, y compris les équipes-pays du FMI. Un rôle plus actif des représentants des pays membres au CO dans le suivi de la mise en œuvre des recommandations de l'AT pourrait promouvoir la collaboration entre institutions locales, et renforcer l'appropriation. Dans ce contexte, l'AFRITAC de l'Ouest veillera à ce que les rapports des missions soient d'un format simplifié, mettant davantage l'accent sur les recommandations de l'AT, le chronogramme, et les structures responsables de la mise en œuvre des actions programmées.

SECTION III

COMMUNICATION
ET VISIBILITÉ

COMMUNICATION ET VISIBILITÉ

(40) Le Centre continuera à améliorer la visibilité de ses activités et celle des interventions des partenaires au développement.

Les activités de communication et de visibilité seront basées sur une stratégie proactive qui sera régulièrement mise à jour et présentée dans les rapports d'activités du Centre. Les principaux éléments de cette stratégie sont discutés ci-après, et détaillés dans l'annexe V.

- *Le site internet du Centre.* Le site à deux volets : (i) un site privatif réservé aux membres du CO, sur lequel le Centre publie les comptes rendus des missions et les rapports d'activités. Après une réunion du CO, tous les documents mis à la disposition de ses membres y sont également publiés ; (ii) un site public sur lequel sont publiés les rapports annuels du Centre, les communiqués de presse, les informations économiques sur les pays membres, et les notes méthodologiques préparés par les experts du Centre. Au cours du Cycle IV, le site internet du Centre affichera davantage de liens portant sur le débat économique, les informations

sur les cours offerts par l'Institut Africain de Formation (ATI) et par le FMI, ainsi que des informations et documents sur le renforcement de capacités provenant du site internet du FMI, et des media sociaux.

- *La gazette trimestrielle.* La gazette fait le point sur les activités et les réalisations du Centre et renseigne les activités prévues pour les mois à venir. Elle continuera à être distribuée aux membres du CO, et à être publiée sur le site internet du Centre.
- *Rencontres avec les partenaires au développement et avec les autorités.* Le Coordonnateur du Centre fera des missions régulières dans les pays membres pour rencontrer toutes les parties prenantes, alors que les missions d'AT et les séminaires régionaux diffuseront des informations sur les activités du Centre, et sur le soutien des partenaires au développement à l'AFRITAC de l'Ouest.
- *Les rencontres avec les médias dans les pays membres.* Le Coordonnateur du Centre

rencontrera la presse à diverses occasions, particulièrement lors de l'ouverture des séminaires ou des réunions du CO.

- *Autres actions.* En plus des canaux susmentionnés, la stratégie de communication du Centre sera mise en œuvre à travers une plus grande utilisation des médias sociaux (Twitter, Facebook), la mise en œuvre de nouvelles actions de vulgarisation, notamment des conférences, et une participation plus accrue aux activités organisées par les partenaires au développement. Par ailleurs, la visibilité des interventions des partenaires au développement au profit du Centre sera assurée à travers l'utilisation des leurs drapeaux et logos dans les publications du Centre et lors des activités de formation.

SECTION IV

CADRE DE SUIVI DES RÉSULTATS

CADRE DE SUIVI DES RÉSULTATS

(41) Au cours du Cycle III, le suivi et la présentation des activités de l'AFRITAC de l'Ouest se sont améliorés avec le recours à un système de gestion basée sur les résultats. Dans ce système le Centre, en consultation avec les bénéficiaires de l'AT, établit en début d'année fiscale (AF) une série de résultats-cibles (jalons) attendus pour l'année. Les résultats obtenus en fin d'année sont comparés à ces jalons pour évaluer le degré de réalisation des objectifs.

(42) Le suivi des résultats de l'AT sera amélioré davantage avec le début du Cycle IV lorsque le Centre va adopter le nouveau système RBM généralisé au niveau du FMI. Ce dernier vise à mettre en lumière l'impact des actions de formation et d'AT sur la formulation et la gestion des politiques macroéconomiques. Un nouveau portail informatique (CD-PORT) sera mis en place au siège du FMI pour la gestion de ce système. En préparation à la transition vers le système RBM, l'AFRITAC de l'Ouest préparera des Cadres Logiques sectoriels détaillés, basés sur les objectifs présentés en annexe III, et en conformité avec les catalogues RBM des départements d'assistance technique du FMI.

SECTION V

BESOINS DE FINANCEMENT POUR LE CYCLE IV

BESOINS DE FINANCEMENT POUR LE CYCLE IV

(43) Le budget de l'AFRITAC de l'Ouest pour les cinq années à venir est estimé à environ 52.6 millions de dollars (tableau 4)

Les besoins de financement sont basés sur les résultats du Cycle III et les nouvelles priorités formulées par les bénéficiaires de l'AT du Centre. Le budget sera financé par le FMI (3,7 millions de dollars EU) ; les pays membres (6 millions de dollars EU), et les partenaires au développement (42,9 millions de dollars EU).

(44) Les pays membres de l'AFRITAC de l'Ouest devront augmenter leurs contributions financières pour le Cycle IV. Il est proposé que les contributions volontaires augmentent de 275 000 dollars EU à 500 000 dollars pour le Cycle IV, pour tous les pays membres, sauf pour le pays hôte dont la contribution devrait passer de 767 000 dollars EU à 1,5 million pour le Cycle IV. L'augmentation proposée des contributions des pays membres met en exergue leur appropriation du Centre. Elle reflète aussi les limites de plus en plus croissantes des ressources provenant des partenaires au développement, et contribue à sécuriser la viabilité financière à long-terme du Centre.

(45) Le budget proposé reflète les coûts liés aux éléments ci-après qui soutiennent les activités du Centre :

- *Les conseillers résidents.*

Le Centre sera animé par une équipe de 10 CRs répartis comme suit : deux CRs en gestion de dépenses publiques (budget et comptabilité publique), trois CRs en administration des recettes (douane, impôts, et un nouveau CR se consacrant en priorité à deux pays choisis, en situation de fragilité), un CR en analyse et prévisions macroéconomiques, deux CRs en statistiques macroéconomiques (finances publiques et secteur réel), et deux CRs pour le secteur financier (gestion de la dette et développement des marchés financiers et; supervision et restructuration bancaires).

- *Les experts de court terme.*

Le Centre continuera à recourir aux experts de courte durée pour compléter le travail des conseillers résidents. Dans ce contexte, il continuera à encourager et à faire recours à l'expertise régionale.

- *Les ateliers régionaux.*

Ces ateliers continueront à offrir une formation pratique et une plateforme de partage des connaissances et d'échanges d'expériences entre pairs. Le Centre offrira entre 13 et 15 séminaires par an, sur base de l'expérience du Cycle III et des appréciations des bénéficiaires de ces actions. Les thèmes à aborder lors de ces séminaires seront basés sur les priorités identifiées lors des discussions avec les bénéficiaires de l'AT. De plus, ICD continuera à organiser un cours régional par an.

- *Les stages d'immersion.* Le Centre continuera à offrir le programme de stages d'immersion au rythme de 10 à 15 stages par an, couvrant le plus grand nombre de pays et de domaines. Il sollicitera les contributions des équipes-pays du FMI et des autorités pour déterminer les thèmes prioritaires à aborder. Le choix des administrations d'accueil continuera à être motivé par leurs progrès et performance dans la mise en œuvre des réformes dans le secteur concerné.

**TABLEAU 4. AFRITAC DE L'OUEST - PROPOSITION DE BUDGET POUR LE CYCLE IV
(EN MILLIONS DE DOLLARS EU, POUR 5 ANS)**

ACTIVITÉ/PROJET	BUDGET
Gestion des finances publiques	8.6
Conseillers résidents	3.6
Experts court-terme	2.9
Séminaires d'AT	1.1
Autre ¹	1.1
Administration douanière	4.9
Conseillers résidents	1.7
Experts court-terme	1.8
Séminaires d'AT	0.5
Autre ¹	0.9
Administration fiscale	6.3
Conseillers résidents	3.5
Experts court-terme	1.5
Séminaires d'AT	0.6
Autre ¹	0.6
Gestion de la dette	4.0
Conseillers résidents	1.8
Experts court-terme	1.3
Séminaires d'AT	0.3
Autre ¹	0.5
Supervision bancaire	3.9
Conseillers résidents	1.8
Experts court-terme	1.3
Séminaires d'AT	0.3
Autre ¹	0.5
Statistiques de finances publiques	4.5

ACTIVITÉ/PROJET	BUDGET
Conseillers résidents	1.7
Experts court-terme	1.6
Séminaires d'AT	0.5
Autre ¹	0.7
Statistiques du secteur réel	4.8
Conseillers résidents	1.6
Experts court-terme	1.9
Séminaires d'AT	0.5
Autre ¹	0.8
Macroéconomie	3.9
Conseillers résidents	1.8
Experts court-terme	1.2
Séminaires d'AT	0.5
Autre ¹	0.5
Formation	1.1
Administration²	1.7
Gouvernance³	0.6
Fonds de réserve	1.0
Gestion du fonds fiduciaire	3.2
Financement Externe total	48.4
Contribution FMI	3.7
Contribution en nature du pays hôte	0.5
Total	52.6

Source : FMI, Institut pour le développement des capacités.

¹ « Autre » comprend les missions d'AT du siège, le backstopping, la gestion de projet, la traduction, la sécurité et la gouvernance.

² « Administration » comprend le département des finances et la gestion de projet du département Afrique ainsi que les voyages du coordonnateur, le personnel local, le loyer et les dépenses d'appui du bureau.

³ « Gouvernance » comprend le Conseiller résident en gestion axée sur les résultats et les coûts liés à la gouvernance de l'institut du FMI.

- *La recherche appliquée.*
Les experts du Centre continueront à fournir des Notes méthodologiques à l'intention des bénéficiaires de l'AT. Ce travail de recherche sera spécifiquement lié aux programmes de renforcement de capacités mis en œuvre et aux domaines d'expertise du FMI.
- *Appui logistique du Siège du FMI.* Cet appui permettra de continuer à assurer que les conseils d'AT donnés par le Centre sont de haute qualité et en cohérence avec les politiques économiques du FMI ainsi que les meilleures pratiques internationales.
- *Gestion de projet du Siège du FMI.* Celle-ci permet de garantir que l'AT fournie par le Centre est efficace et efficiente.
- *Évaluation extérieure indépendante à mi-parcours.*
Le budget prend en compte le coût de la prochaine évaluation externe indépendante du Centre.

(46) La plus grande partie des ressources du Cycle IV sera consacrée à l'AT et à la formation. Environ 37 % seront consacrés aux questions des finances publiques ; 15 % seront alloués au secteur financier ; 18 % seront consacrés à l'amélioration des statistiques macroéconomiques ; et 7 % seront alloués au domaine de l'analyse et prévisions macroéconomiques. L'expérience a montré que les bénéficiaires de l'AT appréciaient énormément le fait que le Centre arrivait à satisfaire des demandes d'AT urgentes et imprévues. Ainsi, le budget prévoit quelques ressources (environ 2 %), qui seront mises en réserve pour permettre au Centre de réagir avec plus de flexibilité aux

besoins d'AT urgents et imprévus des pays membres. L'allocation de ces réserves dépendra des besoins des pays et de leurs capacités d'absorption. Ceux-ci seront évalués par le Centre en consultation avec les départements d'AT du FMI concernés, afin de prendre en compte la capacité d'exécution et d'appui logistique de ces départements.

ÉCONOMIES DE COÛTS ET RENTABILITÉ

(47) L'AFRITAC de l'Ouest fait partie d'un réseau de dix CRATs et fonctionne conformément aux règles et procédures standardisées du FMI en matière de passation de marchés, des opérations, ainsi que de règles et procédures financières³. Ces procédures prévoient que l'octroi des contrats se fasse d'une manière compétitive, en recherchant un bon rapport qualité-prix tout en s'assurant que des normes clairement spécifiques sont respectées et soumises à l'examen et à la revue. Les allocations de voyage et d'hébergement respectent les règles standards du FMI ; et les taux de rémunération de l'AFRITAC de l'Ouest pour les experts résidents et de court terme sont basés sur des comparateurs internationaux afin de pouvoir retenir les candidats les plus qualifiés. Un effort considérable est déployé pour s'assurer que des experts chevronnés et compétents viennent de la sous-région.

³ Ces règles et procédures ont récemment été documentées dans un Manuel des CRATS qui définit et regroupe tout un éventail de politiques et normes du FMI pour les opérations des CRATS.

(48) Certains accords institutionnels permettent de garantir des services d'appui de haute qualité à des tarifs compétitifs pour les activités d'AT. Ceci couvre notamment les tarifs des services hôteliers et de voyage négociés par le FMI. Travaillant dans ce cadre, le personnel administratif du Centre s'assure en permanence d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix auprès des prestataires des services, particulièrement pour les aspects suivants :

- *L'organisation des ateliers de formation.* La sélection des lieux est faite sur la base de la comparaison des prix et de qualité des services, afin de choisir les offres les plus compétitives. La même approche est suivie pour les frais généraux des actions de formation, tels que les coûts administratifs et de déplacement des experts de l'AFRITAC de l'Ouest, et les coûts des déplacements des participants. Ces facteurs sont régulièrement examinés et analysés pour servir de base à la budgétisation et à la planification.
- *Pour les experts de court terme* qui ne sont pas de la sous-région, les frais de déplacement sont optimisés chaque fois que cela est possible en planifiant les missions de manière à ce qu'elles se suivent.
- *L'optimisation de la planification des missions à l'avance* pour s'assurer que les experts sont disponibles, et que les tarifs des billets d'avion et les frais d'hébergement sont les plus faibles possible. Cette planification à l'avance permet d'éviter les frais supplémentaires qui seraient occasionnés par des changements imprévus.

- *Liens avec les activités des autres institutions* fournissant l'AT et d'autres partenaires au développement pour générer des synergies et des économies.

(49) *D'autres mesures éventuelles d'économies seront étudiées.*

Elles incluent un recours plus accru aux technologies de l'information (visioconférence, Skype) pour des réunions, particulièrement dans le cas des missions de suivi, lorsque cela est possible, et pour des séminaires pour lesquels les présentateurs font des exposés d'une heure ou moins.

SECTION VI

GOUVERNANCE,
OPÉRATIONS,
GESTION FINANCIÈRE
ET ÉVALUATION

LA GOUVERNANCE

(50) Le fonctionnement de l'AFRITAC de l'Ouest est supervisé par un Comité d'Orientation composé des représentants des pays membres, des partenaires au développement, et du FMI. La Commission de l'UEMOA, AFRISTAT, et le Pôle de Dakar sont des membres observateurs. Le CO se réunit une fois l'an, et donne des orientations stratégiques au Centre, notamment à travers l'approbation de son programme de travail. Le CO fait également des commentaires sur la qualité de l'AT. Chaque pays membre assure la présidence du CO pour deux ans.

(51) Les opérations du Centre sont gérées par un Coordonnateur travaillant avec un groupe de CRs, et soutenu par une équipe administrative recrutée localement. Le Coordonnateur est recruté par le Département Afrique du FMI (AFR) en consultation avec les autres départements en charge de l'AT et ICD. Le Coordonnateur est responsable de la gestion des opérations du Centre, avec les orientations stratégiques du CO, et sous la supervision du FMI. Elle/Il rend compte à AFR et veille à ce que le travail du

Centre corresponde à la stratégie globale du FMI en matière de renforcement de capacités. Le Coordonnateur est en contact permanent avec les membres du CO dans les pays, avec AFR, et avec les départements du FMI en charge de l'AT, afin d'identifier les grandes priorités stratégiques ainsi que tout nouveau développement par rapport à l'AT à fournir par le Centre.

(52) Outre sa contribution financière, le FMI offre le cadre directeur de gouvernance devant assurer que les prestations d'AT sont focalisées, ciblées et de bonne qualité.

Les responsabilités conjuguées du Comité sur le renforcement de capacités, du département Afrique et des départements d'AT du FMI constituent un cadre de soutien institutionnel pour le renforcement de capacités sur le terrain. Toutes les activités de renforcement de capacités, qu'elles soient financées sur ressources internes ou externes, qu'elles soient réalisées par le Siège du FMI ou par les CRATs, bénéficient d'un soutien égal dans ce cadre.

LES OPÉRATIONS

LE PROGRAMME DE TRAVAIL ANNUEL

(53) Le programme de travail annuel de l'AFRITAC de l'Ouest est préparé en consultation avec les bénéficiaires de l'AT, dans le cadre du processus de définition des priorités de renforcement de capacités mis en place par le FMI. Il tient compte de la stratégie de réformes macroéconomiques de chaque pays membre. Les équipes-pays du FMI, en coordination étroite avec les CRs du Centre, maintiennent un dialogue permanent avec les bénéficiaires de l'AT afin de s'accorder sur les besoins de renforcement de capacités ainsi que sur les priorités qui en découlent. L'élaboration du programme de travail annuel est également alignée sur le cycle budgétaire du FMI et sur les processus d'affectation des ressources afin d'assurer une prestation ponctuelle et prévisible en matière de renforcement de capacités.

OBLIGATION DE RENDRE COMPTE

(54) Comme d'autres CRATs, le Centre est conçu et opère de manière à garantir que l'AT du FMI réponde aux besoins des bénéficiaires et qu'elle soit soumise à l'obligation de rendre compte. Dans ce cadre, le Centre s'assure que l'AT fournie est compatible avec les normes de haute qualité que l'on attend de

l'AT du FMI. Révisée récemment, la politique⁴ du FMI en matière de partage des rapports d'AT contribuera à renforcer l'obligation de rendre compte et à faciliter la coordination. Dans le cadre de cette nouvelle politique, les rapports d'AT peuvent être communiqués aux membres du CO avec le consentement du bénéficiaire de l'AT sur une base de « non-objection », étant entendu que les rapports restent confidentiels. La décision de communiquer les rapports d'AT aux partenaires au développement qui ne font pas partie du CO est normalement prise au cas par cas, selon que le partenaire au développement concerné a un intérêt légitime pour le rapport d'AT visé, du fait par exemple de sa participation à des activités connexes dans le pays en question, et tant qu'il signe un accord de confidentialité. Les pays membres sont aussi encouragés à publier les rapports d'AT finalisés.

(55) Le Comité d'orientation de l'AFRITAC de l'Ouest constitue un autre cadre de responsabilisation. Les pays membres peuvent formuler immédiatement leurs réactions et leurs

recommandations sur la prestation et l'utilité des activités d'AT du Centre. Tous les membres du CO reçoivent des informations qui leur permettent de guider le travail du Centre. De plus, les services du FMI sollicitent les contributions des pays bénéficiaires à divers stades de planification des opérations d'AT par AFR et par les départements d'AT.

CONTRÔLE QUALITÉ

(56) Le siège du FMI et les services de l'AFRITAC de l'Ouest veillent à préserver la qualité des conseils d'AT. Les départements d'AT choisissent et recrutent les CRs en consultation avec le Coordonnateur à partir d'un groupe d'experts confirmés. Le Siège du FMI appuie l'AFRITAC de l'Ouest en accordant un soutien logistique à ses services et à ses opérations. En combinant les recommandations des missions préalables de surveillance et de renforcement de capacités avec les besoins du pays, les départements d'AT examinent avec les CRs les objectifs et les résultats de chaque mission en vue d'assurer un déroulement adéquat de l'AT et d'en améliorer l'impact. Le travail des experts de court terme est revu et suivi par les conseillers résidents et/ou les départements du FMI.

⁴ Voir <http://www.imf.org/external/np/pp/eng/2013/061013.pdf>

LA GESTION FINANCIÈRE

(57) Pour le Cycle IV, les contributions des partenaires au développement et des pays membres seront versées dans un sous-compte multipartenaires de l'AFRITAC de l'Ouest. Ce dernier est un compte-cadre administré par le FMI pour le financement de certaines activités (SFA Instrument⁵). Ce sous-compte servira à encaisser et décaisser les contributions financières pour l'usage exclusif des activités de l'AFRITAC de l'Ouest. Toutes les ressources financières contenues dans ce sous-compte seront pour l'usage exclusif de l'AFRITAC de l'Ouest. Les engagements financiers pris par les pays membres et les partenaires au développement feront l'objet d'un Protocole d'Accord entre eux et le FMI. Le Protocole d'Accord définira le but des contributions en relation avec ce Document Programme, sous réserve des termes et conditions régissant le sous-compte ainsi que le Cadre de l'Instrument SFA susmentionné.

(58) Le FMI gère le Fonds Fiduciaire conformément à sa réglementation financière et d'autres pratiques et procédures qui sont applicables. Il rendra compte des dépenses et des engagements du sous-compte de l'AFRITAC de l'Ouest par le biais d'une passerelle extérieure sécurisée. Le compte-rendu annuel de l'exécution du programme de travail et du budget annuel de l'AFRITAC de l'Ouest sera communiqué lors de chaque réunion du CO. Les dépenses seront indiquées sur une base réelle. Les opérations et les transactions effectuées par l'intermédiaire du sous-compte feront l'objet d'un audit au titre du Compte-cadre administré du FMI, et le rapport du cabinet d'audit externe sera posté sur le site internet du FMI dans le cadre de la diffusion de son rapport annuel.

⁵ Voir <http://www.imf.org/external/np/pp/eng/2009/030409.pdf>.

D

L'ÉVALUATION EXTERNE
DE L'AFRITAC DE L'OUEST

(59) L'AFRITAC de l'Ouest fait l'objet d'évaluations externes indépendantes. Ces évaluations sont destinées à s'assurer de la conformité de la gestion du Centre avec ses objectifs stratégiques. Elles ont lieu en général avant la fin de chaque Cycle de financement, afin de tirer les leçons qui s'imposent pour la préparation de nouveaux Cycles.

(60) La dernière évaluation de l'AFRITAC de l'Ouest a eu lieu en 2013, et les résultats étaient satisfaisants. Les évaluateurs ont jugé qu'au cours de la période 2009-2012, le Centre avait réalisé des résultats importants, dans des circonstances difficiles marquées par un retard dans le décaissement des financements et des conditions de travail perturbées par des conflits dans plusieurs pays de la sous-région. L'évaluation a aussi fait ressortir que l'organisation des missions d'AT avait bien fonctionné grâce au mécanisme de coordination mis en place. À travers ce dernier, le Centre consulte ses membres pour déterminer leurs besoins d'AT ; AFR fournit des orientations sur la stratégie d'AT à moyen

terme pour les pays, ainsi que des évaluations ; les départements d'AT du FMI fournissent les bilans et diagnostics de l'AT dans les pays, ainsi qu'un contrôle de qualité pour les CRs et les experts de court terme ; et des consultations fréquentes ont lieu avec les autres pourvoyeurs d'AT. La majorité des vingt-deux recommandations de l'évaluation externe a été mise en œuvre à fin décembre 2016 (annexe VII). La mise en œuvre des sept recommandations en instance se fera au cours du Cycle IV et sera guidée par les actions proposées au tableau 5.

(61) La prochaine évaluation externe du Centre aura lieu après trois ans d'opérations du Cycle IV.

Elle portera sur la pertinence des conseils d'assistance technique fournis par le Centre ; l'efficacité de cette assistance technique ; son impact en relation avec les objectifs fixés ; et la viabilité de ses résultats, en tenant compte de ce que le renforcement de capacités est un processus de long terme. Il est important de souligner que l'évaluation fournira des recommandations ciblées, chiffrées et réalisables,

avec des priorités bien définies, pouvant éclairer les discussions sur les futures opérations de l'AFRITAC de l'Ouest.

TABEAU 5. ÉVALUATION EXTERNE DE 2013 DE L'AFRITAC DE L'OUEST - MESURES PROPOSÉES POUR LE CYCLE IV

RECOMMANDATION	MESURES ET COMMENTAIRES
Formuler une stratégie plus détaillée, chiffrée, et permettant un suivi plus simple de sa mise en œuvre pour le prochain Cycle. La stratégie devrait être plus tirée par la demande et articulée avec les autres partenaires.	La finalisation du Document programme (DP) pour le Cycle IV met cette recommandation en œuvre. En effet, le DP a été préparé sur base d'une évaluation des besoins d'AT discutés avec les bénéficiaires de l'AT du Centre. De plus, l'identification des priorités de l'AT pour le Cycle IV a pris en compte les actions d'AT menées par d'autres partenaires au développement.
Améliorer la coordination avec les bailleurs de fonds.	Poursuite des actions de coordination mises en œuvre au cours du Cycle III ; une participation plus accrue du Centre aux actions de formation des bailleurs de fonds, ainsi qu'aux foras portant sur la mise en œuvre des réformes structurelles dans les pays.
Développer les normes comptables spécifiques permettant de consolider toutes les informations et d'analyser les écarts par rapport aux prévisions.	Cette recommandation sera mise en œuvre à travers l'introduction du système RBM.
Développer un logiciel comptable robuste, adapté aux CRATs, pouvant être utilisé par tous les Centres et permettant de produire des informations financières standardisées et comparables, se prêtant facilement à des rapprochements.	La mise en place du système de RBM au niveau de tous les CRATs au cours de l'année fiscale 2018 consacre la mise en œuvre de cette recommandation.
Améliorer l'efficacité par rapport aux coûts de l'AFRITAC en assurant un suivi plus précis des budgets et des coûts, y compris les frais généraux et les coûts du siège en particulier au titre des projets. Identifier les causes fondamentales de divergences ; et prendre les mesures correctives.	L'utilisation du système RBM permettra de réaliser cette recommandation. L'introduction des ressources de réserve dans le budget du Centre pour le Cycle IV (voir Table 4, et paragraphe 46) lui permettra de mieux faire face aux demandes d'AT urgentes et non programmées.
Les positions des conseillers résidents (CRs) devraient être plus ciblées, attrayantes, et faciles à gérer ; recruter des assistants de recherche pour soutenir les CRs ; étendre la durée des contrats des CRs à deux ans ; éliminer les obstacles rencontrés par les agents du FMI au Siège souhaitant assumer la fonction de CR dans un CRAT.	Actions à mener au niveau du Siège du FMI. Néanmoins, le recrutement prévu, d'un conseiller RBM apportera un soutien important aux CRs dans le nouvel environnement de gestion des actions d'AT.
Réexaminer l'organisation et la structure de gestion des CRAT à la lumière de l'expérience.	Actions à mener au niveau du Siège du FMI.

ANNEXES

PRINCIPAUX RÉSULTATS DU CYCLE III À FIN DÉCEMBRE 2016

ADMINISTRATION DOUANIÈRE

- Développement des nouveaux codes douaniers en conformité avec les diverses conventions internationales (Kyoto, OMC) et de l'UEMOA, plus spécifiquement au **Bénin**, en **Mauritanie** et au **Togo**.
- Mise en œuvre d'un système automatisé du risque et de la sélectivité des contrôles en **Côte d'Ivoire**.
- Création de la fonction renseignement en **Côte d'Ivoire**.
- Mise en place d'un Bureau national de la valeur en **Mauritanie**.
- Renforcement des procédures de contrôles après dédouanement et développement des capacités en valorisation des marchandises importées au **Bénin**, **Burkina Faso**, **Côte d'Ivoire**, **Mali** et **Sénégal**.
- Développement des compétences dans la gestion des ressources humaines et plus spécifiquement de l'adaptation des ressources humaines aux nouveaux emplois et aux métiers spécialisés en **Côte d'Ivoire**, **Guinée**, **Mauritanie** et **Sénégal**.

ADMINISTRATION FISCALE

- La mise en place d'une organisation fonctionnelle des moyennes entreprises. Les principaux résultats de cette réforme sont une meilleure appréhension du secteur informel et l'amélioration du taux de conformité aux obligations fiscales. À titre d'illustration, l'AT de l'AFRITAC de l'ouest a contribué à la mise en place au **Sénégal** d'un service d'accueil permettant d'améliorer le service aux contribuables. De ce fait, le taux de déclaration spontanée en matière de TVA au **Sénégal** est passé à 93%. D'autres pays qui ont fait des avancées notables dans le cadre de l'amélioration du taux de conformité sont la **Côte d'Ivoire** et le **Burkina Faso**, avec un taux de déclaration spontanée de 96% et 80% respectivement.
- L'AT du Centre a contribué à l'augmentation des fichiers des contribuables particulièrement au **Bénin**, au **Burkina Faso**, en **Guinée**, en **Mauritanie**, au **Sénégal**, et au **Togo**.
- L'AT du Centre a contribué au renforcement des actions de contrôle ponctuel dans plusieurs pays. Ces actions ont eu pour résultats : l'augmentation du taux de

couverture fiscal au **Burkina Faso**, et au **Niger** ; et l'augmentation de la contribution du contrôle dans les recettes collectées par les Centres des moyennes entreprises dans ces deux pays.

- Quelques pays ont lancé le système de contrôle basé sur des critères objectifs et d'analyse risque avec l'appui du Centre. Il s'agit du **Bénin**, de la **Côte d'Ivoire**, de la **Mauritanie**, du **Niger**, et du **Togo**. Cette activité a permis d'identifier des nouveaux contribuables et de constater des minorations de chiffres d'affaires.

GESTION DE DÉPENSES PUBLIQUES

- Les six directives de 2009 de l'UEMOA portant cadre harmonisé de Gestion des Finances Publiques ont été disséminées et certains guides didactiques correspondants ont été rédigés dans la **quasi-totalité des pays de l'UEMOA**.
- La déconcentration de l'ordonnancement est effective au **Bénin**, au **Burkina Faso**, et au **Mali**.
- L'élaboration des documents de programmation pluriannuelle et de budget de programme a démarré

au **Bénin**, au **Burkina Faso**, en **Côte d'Ivoire**, au **Mali** et au **Sénégal**.

- La migration complète vers le budget de programme au **Burkina Faso**.

GESTION DE LA DETTE ET DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS FINANCIERS

- Adoption d'une politique d'endettement au **Bénin**.
- Réorganisation des services de gestion de la dette selon le modèle « *front, middle, back office* » au **Bénin**, en **Côte d'Ivoire** et au **Sénégal**.
- Formalisation des procédures d'octroi, de gestion de la garantie de l'État et des prêts rétrocédés au **Bénin**.
- Préparation depuis 2013 d'un rapport sur l'analyse de viabilité de la dette au **Bénin**, en **Côte d'Ivoire** et au **Sénégal**.
- Mise en place des structures de coordination des données de la dette publique avec celles du budget et comptes monétaires dans **neuf pays**.
- Sélection des Spécialistes en Valeurs du Trésor dans les huit pays de l'UEMOA sur la base des critères suggérés par l'AFRITAC de l'Ouest.

STATISTIQUES DE FINANCES PUBLIQUES

- Plusieurs pays sont désormais en mesure de produire le TOFE base MSFP 2001 à partir des sources primaires détaillées de la comptabilité auxiliaire et/ou de la BGCT. Il s'agit de : **Bénin**, **Burkina Faso**, **Côte d'Ivoire**, **Mali**, **Mauritanie**, **Sénégal** et **Togo**.
- Transmission des données infra-annuelles au FMI pour publication par les pays suivants : **Bénin**, **Burkina Faso** et **Côte d'Ivoire**.

- Basculement définitif au TOFE base MSFP 2001 par le **Sénégal**.

- Préparation d'un plan d'actions pour la mise à jour des SFP sur base du MSFP 2011/2014 en **Côte d'Ivoire**.

STATISTIQUES DU SECTEUR RÉEL

- Diffusion des comptes nationaux annuels conformes au SCN 1993 dans **tous les Pays** couverts par l'AFRITAC de l'Ouest.
- Élimination ou réduction des retards dans la diffusion des comptes nationaux au **Bénin**, en **Guinée**, en **Guinée-Bissau**, au **Mali** et au **Togo**.
- Préparation et diffusion des comptes nationaux trimestriels au **Burkina Faso**, en **Côte d'Ivoire** et au **Sénégal**.
- Diffusion des données sur l'indice national des prix à la consommation en **Mauritanie**.
- Lancement et mise en œuvre du SNA 2008 et compilation d'une nouvelle année de base au **Bénin**, au **Burkina Faso** et en **Guinée-Bissau**.

SUPERVISION ET RESTRUCTURATION BANCAIRES

- Validation des projets de textes transposant au sein de l'UMOA les dispositions des accords de Bâle II et Bâle III et introduisant un cadre pour la supervision sur base consolidée à la **BCEAO**.
- Adoption d'une nouvelle loi bancaire et mise en œuvre d'un plan d'actions pour sa mise en application en **Guinée**.
- Préparation d'un manuel de procédures pour l'inspection sur place et sur pièces en **Guinée**.
- Adoption d'un système interne de notation de risques bancaires en **Guinée** et en **Mauritanie**.

- Restructuration du département de supervision à la **Banque centrale de Mauritanie**.

- Rédaction de projets de révision des lois régissant la banque centrale, la réglementation bancaire ainsi que l'octroi et la gestion des agréments en **Mauritanie**.

ANALYSE ET PRÉVISIONS MACROÉCONOMIQUES

- La définition des plans d'actions à moyen terme pour l'amélioration des dispositifs d'analyse conjoncturelle et de prévisions macroéconomiques dans **tous les pays**.
- La révision des modèles de prévision macroéconomique du **Burkina Faso**, de la **Guinée**, et du **Mali**.
- L'élaboration d'un outil de prévision macroéconomique en **Guinée-Bissau**.



PRIORITÉS DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE POUR LE CYCLE IV PAR BÉNÉFICIAIRE

BENIN

DOMAINE	PRIORITÉS À MOYEN TERME
Administration douanière	(1) Améliorer le respect des règles par des initiatives de facilitation du commerce et de services ; (2) Renforcer le recouvrement des obligations déclaratives et de paiement ; (3) Améliorer les contrôles à priori et l'exactitude des énonciations de la déclaration ; (4) Renforcer les programmes de contrôle après dédouanement et de lutte contre la fraude.
Administration fiscale	(1) Renforcer le civisme fiscal ; (2) Approfondir la segmentation fiscale ; (3) Renforcer les opérations fiscales de la DGE et DCIME.
Gestion des dépenses publiques	(1) Renforcer la préparation du budget dans le sens d'en améliorer la sincérité, la transparence et la pertinence, y compris la mise en œuvre du budget de programme ; (2) Améliorer le réseau comptable, la qualité des états financiers et la gestion de la trésorerie ; (3) Mettre en œuvre les recommandations du PIMA ; (4) Intégrer les systèmes budgétaire et comptable.
Gestion de la dette et développement des marchés financiers	(1) Formulation et mise en œuvre de stratégies de dette performantes ; (2) Renforcement de capacités analytiques de la gestion de la dette publique ; (3) Mise en place des cadres de gestion de risques liés au portefeuille de la dette publique.
Supervision et restructuration bancaires	L'AT est fournie à travers les institutions régionales compétentes.
Statistiques de finances publiques	(1) Production des différents tableaux du cadre d'analyse minimum de l'UEMOA et élargissement du champ d'application du TOFE ; (2) Utilisation de la BGCT comme source principale pour l'élaboration du TOFE de l'administration centrale budgétaire ; (3) Diffusion régulière des SFP au public et développement des métadonnées ; (4) Participation à la base de données conjointe FMI-Banque mondiale sur la dette ; (5) Amélioration de la collaboration et la transmission des données entre utilisateurs et producteurs des SFP.
Statistiques du secteur réel	(1) Élaborer une nouvelle année de base conforme au SCN 2008 ; (2) Utiliser les données primaires adéquates.
Analyse et prévisions macroéconomiques	(1) Amélioration de la disponibilité, de la qualité et de la fréquence des analyses macroéconomiques pour la prise de décision économique ; (2) Renforcement des cadrages macroéconomiques à moyen terme ; (3) Mise en place des structures institutionnelles solides pour appuyer la prise de décision en matière de politique économique.

BURKINA FASO

DOMAINE	PRIORITÉS À MOYEN TERME
Administration douanière	<ul style="list-style-type: none"> (1) Améliorer le respect des règles par des initiatives de facilitation du commerce et de services ; (2) Renforcer le recouvrement des obligations déclaratives et de paiement ; (3) Améliorer les contrôles à priori et l'exactitude des énonciations de la déclaration ; (4) Renforcer les programmes de contrôle après dédouanement et de lutte contre la fraude.
Administration fiscale	<ul style="list-style-type: none"> (1) Améliorer le civisme fiscal ; (2) Renforcer les opérations et les procédures fiscales ; (3) Approfondir le concept de segmentation fiscale ; (4) Renforcer les CME, et créer des CMEs additionnels.
Gestion des dépenses publiques	<ul style="list-style-type: none"> (1) Renforcer la préparation du budget dans le sens d'en améliorer la sincérité, la transparence et la pertinence, y compris la mise en œuvre du budget de programme ; (2) Renforcer la fonction financière ministérielle ; (3) Fiabiliser la balance générale des comptes en perspective de la bascule à la comptabilité d'exercice et améliorer la gestion de la trésorerie ; (4) Mettre en œuvre les recommandations du PIMA ; (5) Mieux intégrer le budget d'investissement dans la structure du budget général.
Gestion de la dette et développement des marchés financiers	<ul style="list-style-type: none"> (1) Modernisation des cadres de gestion de la dette publique ; (2) Renforcement de capacités analytiques en gestion de la dette publique ; (3) Formulation et mise en œuvre de stratégies de dette performantes ; (4) Mise en place des cadres de gestion de risques liés au portefeuille de la dette publique ; (5) Assurer que l'amortissement de titres publics est pris en compte dans le budget de l'État.
Supervision et restructuration bancaires	L'AT est apportée à travers les institutions régionales compétentes.
Statistiques de finances publiques	<ul style="list-style-type: none"> (1) Production des différents tableaux du cadre d'analyse minimum de l'UEMOA et élargissement du champ d'application du TOFE ; (2) Utilisation de la BGCT comme source principale pour l'élaboration du TOFE de l'administration centrale budgétaire ; (3) Diffusion régulière des SFP au public et développement des métadonnées ; (4) Participation à la base de données conjointe FMI-Banque mondiale sur la dette ; (5) Amélioration de la collaboration et la transmission des données entre utilisateurs et producteurs des SFP.
Statistiques du secteur réel	<ul style="list-style-type: none"> (1) Élaborer une nouvelle année de base conforme au SCN 2008, y compris la réropolation de la nouvelle série des comptes nationaux ; (2) Améliorer les indicateurs infra-annuels ; (3) Améliorer les compétences des cadres.
Analyse et prévisions macroéconomiques	<ul style="list-style-type: none"> (1) Amélioration de la disponibilité, de la qualité et de la fréquence des analyses macroéconomiques pour la prise de décision économique ; (2) Renforcement des cadrages macroéconomiques à moyen terme.

COTE D'IVOIRE

DOMAINE	PRIORITÉS À MOYEN TERME
Administration douanière	<ul style="list-style-type: none"> (1) Améliorer le respect des règles par des initiatives de facilitation du commerce et de services ; (2) Renforcer le recouvrement des obligations déclaratives et de paiement ; (3) Améliorer les contrôles à priori et l'exactitude des énonciations de la déclaration ; (4) Renforcer les programmes de contrôle après dédouanement et de lutte contre la fraude.
Administration fiscale	<ul style="list-style-type: none"> (1) Renforcer le contrôle fiscal ; (2) Renforcer le réseau des CME à Abidjan pour améliorer les conditions d'administration de la TVA ; (3) Adopter une législation simplifiée des petites et microentreprises ; (4) Renforcer le civisme fiscal.
Gestion des dépenses publiques	<ul style="list-style-type: none"> (1) Renforcer la préparation du budget dans le sens d'en améliorer la sincérité, la transparence et la pertinence, y compris la mise en œuvre du budget de programme ; (2) Renforcer la fonction financière ministérielle ; (3) Optimiser l'efficacité des investissements publics à travers notamment la mise en œuvre des recommandations du PIMA ; (4) Fiabiliser le système de comptabilité d'exercice et améliorer la gestion de la trésorerie ; (5) Mettre en œuvre les recommandations de la mission du FMI sur la gestion des risques budgétaires.
Gestion de la dette et développement des marchés financiers	<ul style="list-style-type: none"> (1) Formulation et mise en œuvre de stratégies de dette performantes ; (2) Renforcement de capacités analytiques en gestion de la dette publique ; (3) Mise en place de cadre de gestion des risques liés au portefeuille de la dette publique.
Supervision et restructuration bancaires	L'AT est apportée à travers les institutions régionales compétentes.
Statistiques de finances publiques	<ul style="list-style-type: none"> (1) Production des différents tableaux du cadre d'analyse minimum de l'UEMOA et élargissement du champ d'application du TOFE ; (2) Utilisation de la BGCT comme source principale pour l'élaboration du TOFE de l'administration centrale budgétaire ; (3) Diffusion régulière des SFP au public et développement des métadonnées ; (4) Participation à la base de données conjointe FMI-Banque mondiale sur la dette ; (5) Amélioration de la collaboration et la transmission des données entre utilisateurs et producteurs des SFP ; (6) Préparation du TOFE sur base du <i>MSFP 2001</i> ; (7) Intégration des entités extrabudgétaires ; (8) Élargissement de la couverture à d'autres entités de l'administration publique.
Statistiques du secteur réel	<ul style="list-style-type: none"> (1) Élaborer une nouvelle année de base conforme au <i>SCN 2008</i> ; (2) Améliorer les IHF ; (3) Renforcer la rigueur méthodologique.
Analyse et prévisions macroéconomiques	<ul style="list-style-type: none"> (1) Amélioration de la disponibilité, de la qualité et de la fréquence des analyses macroéconomiques pour la prise de décision économique ; (2) Renforcement des cadrages macroéconomiques à moyen terme ; (3) Mise en place des structures institutionnelles solides pour appuyer la prise de décision en matière de politique économique.

GUINEE

DOMAINE	PRIORITÉS À MOYEN TERME
Administration douanière	<ul style="list-style-type: none"> (1) Améliorer le respect des règles par des initiatives de facilitation du commerce et de services ; (2) Renforcer le recouvrement des obligations déclaratives et de paiement ; (3) Améliorer les contrôles à priori et l'exactitude des énonciations de la déclaration ; (4) Renforcer les programmes de contrôle après dédouanement et de lutte contre la fraude.
Administration fiscale	<ul style="list-style-type: none"> (1) Approfondir la segmentation fiscale ; (2) Renforcer le civisme fiscal ; (3) Moderniser les procédures fiscales ; (4) Poursuivre le renforcement des CME ; (5) Renforcer les fonctions de contrôle et améliorer la gestion des arriérés d'impôts.
Gestion des dépenses publiques	<ul style="list-style-type: none"> (1) Rationaliser les procédures d'exécution de la dépense ; (2) Améliorer la budgétisation et le pilotage de la masse salariale ; (3) Renforcer la fonction comptable et la gestion de la trésorerie ; (4) Mettre en œuvre les recommandations du PIMA.
Gestion de la dette et développement des marchés financiers	<ul style="list-style-type: none"> (1) Renforcement de capacités analytiques en gestion de la dette publique ; (2) Formulation et mise en œuvre de stratégies de dette performantes ; (3) Appui au développement du marché des titres publics.
Supervision et restructuration bancaires	<ul style="list-style-type: none"> (1) Mise en conformité du cadre réglementaire et du dispositif prudentiel avec les normes internationales ; (2) Renforcement des compétences des superviseurs ; (3) Amélioration des méthodologies de contrôles permanent et périodique des établissements de crédit ; (4) Mise en œuvre d'une supervision basée sur les risques ; (5) Mise à niveau du dispositif de résolution des crises bancaires.
Statistiques de finances publiques	<ul style="list-style-type: none"> (1) Refonte du processus de production du TOFE, amélioration de la qualité, basculement au TOFE base MSFP 2014 ; (2) Diffusion régulière des SFP au public et développement des métadonnées ; (3) Participation à l'Annuaire des SFP et base de données conjointe FMI-Banque mondiale sur la dette ; (4) Amélioration de la collaboration et la transmission des données entre utilisateurs et producteurs des SFP.
Statistiques du secteur réel	<ul style="list-style-type: none"> (1) Élaborer une nouvelle année de base conforme au SCN 2008 ; (2) Utiliser des données primaires adéquates ; (3) Améliorer les compétences des cadres.
Analyse et prévisions macroéconomiques	<ul style="list-style-type: none"> (1) Amélioration de la disponibilité, de la qualité et de la fréquence des analyses macroéconomiques pour la prise de décision économique ; (2) Renforcement des cadrages macroéconomiques à moyen terme ; (3) Mise en place des structures institutionnelles solides pour appuyer la prise de décision en matière de politique économique.

GUINEE-BISSAU

DOMAINE	PRIORITÉS À MOYEN TERME
Administration douanière	<ul style="list-style-type: none"> (1) Améliorer le respect des règles par des initiatives de facilitation du commerce et de services ; (2) Renforcer le recouvrement des obligations déclaratives et de paiement ; (3) Améliorer les contrôles à priori et l'exactitude des énonciations de la déclaration ; (4) Renforcer les programmes de contrôle après dédouanement et de lutte contre la fraude.
Administration fiscale	<ul style="list-style-type: none"> (1) Généraliser l'immatriculation des contribuables ; (2) Renforcer les opérations de contrôle et de recouvrement ; (3) Renforcer les procédures fiscales de la DGE et des CMEs.
Gestion des dépenses publiques	<ul style="list-style-type: none"> (1) Rationaliser la chaîne de la dépense ; (2) Restaurer la fonction comptable et le système d'information ; (3) Mettre en œuvre un plan de trésorerie et consolider le Compte Unique du Trésor.
Gestion de la dette et développement des marchés financiers	<ul style="list-style-type: none"> (1) Modernisation du cadre de gestion de la dette publique ; (2) Renforcement de capacités analytiques en gestion de la dette publique ; (3) Formulation et mise en œuvre des stratégies de dette.
Supervision et restructuration bancaires	L'AT est apportée à travers les institutions régionales compétentes.
Statistiques de finances publiques	<ul style="list-style-type: none"> (1) Production des différents tableaux du cadre d'analyse minimum de l'UEMOA et amélioration de la qualité du TOFE et de la BGCT ; (2) Diffusion régulière des SFP au public et développement des métadonnées, participation à l'Annuaire des SFP ; (3) Amélioration de la collaboration et la transmission des données entre utilisateurs et producteurs des SFP et harmonisation avec le système de comptabilité nationale.
Statistiques du secteur réel	<ul style="list-style-type: none"> (1) Élaborer une nouvelle année de base conforme au SCN 2008 ; (2) Utiliser des données primaires adéquates ; (3) Améliorer les compétences des cadres.
Analyse et prévisions macroéconomiques	<ul style="list-style-type: none"> (1) Amélioration de la disponibilité, de la qualité et de la fréquence des analyses macroéconomiques pour la prise de décision économique ; (2) Renforcement des cadrages macroéconomiques à moyen terme ; (3) Mise en place des structures institutionnelles solides pour appuyer la prise de décision en matière de politique économique.

MALI

DOMAINE	PRIORITÉS À MOYEN TERME
Administration douanière	<ul style="list-style-type: none"> (1) Améliorer le respect des règles par des initiatives de facilitation du commerce et de services ; (2) Renforcer le recouvrement des obligations déclaratives et de paiement ; (3) Améliorer les contrôles à priori et l'exactitude des énonciations de la déclaration ; (4) Renforcer les programmes de contrôle après dédouanement et de lutte contre la fraude.
Administration fiscale	<ul style="list-style-type: none"> (1) Renforcer le contrôle fiscal ; (2) Renforcer le civisme fiscal ; (3) Poursuivre le renforcement des CMEs, et établir de nouveaux CMEs.
Gestion des dépenses publiques	<ul style="list-style-type: none"> (1) Adopter et exécuter le budget de l'État en mode programme ; (2) Renforcer la fonction comptable et la gestion de la trésorerie ; (3) Mettre en œuvre les recommandations du PIMA.
Gestion de la dette et développement des marchés financiers	<ul style="list-style-type: none"> (1) Modernisation du cadre de gestion de la dette publique ; (2) Renforcement de capacités analytiques en gestion de la dette publique ; (3) Formulation et mise en œuvre des stratégies de dette.
Supervision et restructuration bancaires	LAT est fournie à travers les institutions régionales compétentes.
Statistiques de finances publiques	<ul style="list-style-type: none"> (1) Production des différents tableaux du cadre d'analyse minimum de l'UEMOA et élargissement du champ d'application du TOFE ; (2) Utilisation de la BGCT comme source principale pour l'élaboration du TOFE de l'administration centrale budgétaire ; (3) Diffusion régulière des SFP au public et développement des métadonnées ; (4) Participation à la base de données conjointe FMI-Banque mondiale sur la dette ; (5) Amélioration de la collaboration et la transmission des données entre utilisateurs et producteurs des SFP.
Statistiques du secteur réel	<ul style="list-style-type: none"> (1) Élaborer une nouvelle année de base conforme au SCN 2008 ; (2) Améliorer les IHF ; (3) Améliorer les compétences des cadres.
Analyse et prévisions macroéconomiques	<ul style="list-style-type: none"> (1) Amélioration de la disponibilité, de la qualité et de la fréquence des analyses macroéconomiques pour la prise de décision économique ; (2) Renforcement des cadrages macroéconomiques à moyen terme ; (3) Mise en place des structures institutionnelles solides pour appuyer la prise de décision en matière de politique économique.

MAURITANIE

DOMAINE	PRIORITÉS À MOYEN TERME
Administration douanière	<ul style="list-style-type: none"> (1) Améliorer le respect des règles par des initiatives de facilitation du commerce et de services ; (2) Renforcer le recouvrement des obligations déclaratives et de paiement ; (3) Améliorer les contrôles à priori et l'exactitude des énonciations de la déclaration ; (4) Renforcer les programmes de contrôle après dédouanement et de lutte contre la fraude.
Administration fiscale	<ul style="list-style-type: none"> (1) Renforcer le contrôle fiscal ; (2) Simplifier les procédures fiscales ; (3) Élargir l'assiette fiscale ; (4) Renforcer le réseau des CMEs, et établir des nouveaux CMEs.
Gestion des dépenses publiques	<ul style="list-style-type: none"> (1) Moderniser le cadre juridique des finances publiques ; (2) Élaborer et mettre en œuvre les documents pluriannuels de programmation budgétaire, y compris le budget de programme ; (3) Renforcer la fonction comptable ; (4) Mettre en œuvre un plan de trésorerie et consolider le CUT ; (5) Renforcer l'efficacité de la gestion des dépenses investissements ; (6) Améliorer le reportage financier du secteur parapublic et contrôler les risques budgétaires y afférents.
Gestion de la dette et développement des marchés financiers	<ul style="list-style-type: none"> (1) Modernisation du cadre de gestion de la dette publique ; (2) Renforcement de capacités analytiques en gestion de la dette publique ; (3) Formulation et mise en œuvre des stratégies de dette performantes ; (4) Appui au développement du marché des titres publics.
Supervision et restructuration bancaires	<ul style="list-style-type: none"> (1) Mise en conformité du cadre réglementaire et du dispositif prudentiel avec les normes internationales ; (2) Renforcement des compétences des superviseurs ; (3) Amélioration des méthodes de contrôles permanent et périodique des établissements de crédit ; (4) Mise en œuvre d'une supervision basée sur les risques ; (5) Mise à niveau du dispositif de résolution des crises bancaires.
Statistiques de finances publiques	<ul style="list-style-type: none"> (1) Basculement au TOFE base <i>MSFP 2014</i> et élargissement du champ d'application du TOFE ; (2) Diffusion régulière des SFP au public et développement des métadonnées ; (3) Participation à l'Annuaire des SFP ; (4) Amélioration de la collaboration et la transmission des données entre utilisateurs et producteurs des SFP.
Statistiques du secteur réel	<ul style="list-style-type: none"> (1) Élaborer une nouvelle année de base conforme au <i>SCN 2008</i> ; (2) Améliorer les IHF et ; (3) Améliorer les compétences des cadres.
Analyse et prévisions macroéconomiques	<ul style="list-style-type: none"> (1) Amélioration de la disponibilité, de la qualité et de la fréquence des analyses macroéconomiques pour la prise de décision économique ; (2) Renforcement des cadrages macroéconomiques à moyen terme ; (3) Mise en place des structures institutionnelles solides pour appuyer la prise de décision en matière de politique économique.

NIGER

DOMAINE	PRIORITÉS À MOYEN TERME
Administration douanière	<ul style="list-style-type: none"> (1) Améliorer le respect des règles par des initiatives de facilitation du commerce et de services ; (2) Renforcer le recouvrement des obligations déclaratives et de paiement ; (3) Améliorer les contrôles à priori et l'exactitude des énonciations de la déclaration ; (4) Renforcer les programmes de contrôle après dédouanement et de lutte contre la fraude.
Administration fiscale	<ul style="list-style-type: none"> (1) Renforcer les opérations fiscales de la DGE et les CMEs ; (2) Appuyer les activités visant l'élargissement de l'assiette fiscale ; (3) Moderniser les procédures fiscales.
Gestion des dépenses publiques	<ul style="list-style-type: none"> (1) Assurer la déconcentration de l'ordonnancement et la délocalisation du contrôle financier ; (2) Renforcer la fonction comptable ; (3) Renforcer la gestion de la trésorerie et la consolidation du CUT ; (4) Optimiser l'efficacité des investissements publics à travers notamment la mise en œuvre des recommandations du PIMA ; (5) Améliorer les documents de programmation pluriannuels des dépenses.
Gestion de la dette et développement des marchés financiers	<ul style="list-style-type: none"> (1) Modernisation du cadre de gestion de la dette publique ; (2) Renforcement de capacités analytiques en gestion de la dette publique ; (3) Formulation et mise en œuvre des stratégies de dette.
Supervision et restructuration bancaires	L'AT est apportée à travers les institutions régionales compétentes.
Statistiques de finances publiques	<ul style="list-style-type: none"> (1) Production des différents tableaux du cadre d'analyse minimum de l'UEMOA ; (2) Diffusion régulière des SFP au public et développement des métadonnées ; (3) Participation à l'Annuaire des SFP ; (4) Amélioration de la collaboration et de la transmission des données entre utilisateurs et producteurs des SFP ; (5) Développement des comptes du bilan et passage graduel à l'enregistrement des opérations en comptabilité des droits et obligations.
Statistiques du secteur réel	<ul style="list-style-type: none"> (1) Élaborer une nouvelle année de base conforme au SCN 2008 ; (2) Améliorer les IHF ; (3) Améliorer les compétences des cadres.
Analyse et prévisions macroéconomiques	<ul style="list-style-type: none"> (1) Amélioration de la disponibilité, de la qualité et de la fréquence des analyses macroéconomiques pour la prise de décision économique ; (2) Renforcement des cadrages macroéconomiques à moyen terme.

SENEGAL

DOMAINE	PRIORITÉS À MOYEN TERME
Administration douanière	<ul style="list-style-type: none"> (1) Améliorer le respect des règles par des initiatives de facilitation du commerce et de services ; (2) Renforcer le recouvrement des obligations déclaratives et de paiement ; (3) Améliorer les contrôles à priori et l'exactitude des énonciations de la déclaration ; (4) Renforcer les programmes de contrôle après dédouanement et de lutte contre la fraude.
Administration fiscale	<ul style="list-style-type: none"> (1) Mettre en place un système automatisé d'analyse de risques ; (2) Renforcer les opérations de contrôle et de recouvrement ; (3) Renforcer les procédures fiscales ; (4) Poursuivre le renforcement des CME, et installer des nouveaux CMEs à Dakar.
Gestion des dépenses publiques	<ul style="list-style-type: none"> (1) Adopter et exécuter le budget de l'État en mode programme ; (2) Renforcer la fonction financière ministérielle ; (3) Optimiser l'efficacité des investissements publics à travers notamment la mise en œuvre des recommandations du PIMA ; (4) Poursuivre la préparation du passage à la comptabilité d'exercice et améliorer la gestion de la trésorerie.
Gestion de la dette et développement des marchés financiers	<ul style="list-style-type: none"> (1) Renforcement de capacités analytiques en gestion de la dette publique ; (2) Formulation et mise en œuvre de stratégies de dette performantes ; (3) Mise en place de cadre de gestion de risques liés au portefeuille de la dette publique.
Supervision et restructuration bancaires	L'AT est apportée à travers les institutions régionales compétentes.
Statistiques de finances publiques	<ul style="list-style-type: none"> (1) Production des différents tableaux du cadre d'analyse minimum de l'UEMOA et élargissement du champ d'application du TOFE ; (2) Utilisation de la BGCT comme source principale pour l'élaboration du TOFE de l'administration centrale budgétaire ; (3) Diffusion régulière des SFP au public et développement des métadonnées ; (4) Participation à la base de données conjointe FMI-Banque mondiale sur la dette ; (5) Amélioration de la collaboration et de la transmission des données entre utilisateurs et producteurs des SFP et développement des comptes du bilan, et passage graduel à l'enregistrement des opérations en comptabilité en droits et obligations.
Statistiques du secteur réel	<ul style="list-style-type: none"> (1) Élaborer une nouvelle année de base conforme au SCN 2008 ; (2) Améliorer les IHF ; (3) Améliorer les techniques d'élaboration des comptes nationaux.
Analyse et prévisions macroéconomiques	<ul style="list-style-type: none"> (1) Mise en place des structures institutionnelles solides pour appuyer la prise de décision en matière de politique économique.

DOMAINE	PRIORITÉS À MOYEN TERME
Administration douanière	<ul style="list-style-type: none"> (1) Améliorer le respect des règles par des initiatives de facilitation du commerce et de services ; (2) Renforcer le recouvrement des obligations déclaratives et de paiement ; (3) Améliorer les contrôles à priori et l'exactitude des énonciations de la déclaration ; (4) Renforcer les programmes de contrôle après dédouanement et de lutte contre la fraude.
Administration fiscale	<ul style="list-style-type: none"> (1) Mettre en place une procédure automatisée d'analyse risques ; (2) Renforcer la gestion des Centres des moyennes entreprises ; (3) Mettre en place des brigades mixtes impôts - douanes ; (4) Renforcer le réseau des CMEs.
Gestion des dépenses publiques	<ul style="list-style-type: none"> (1) Assurer la mise en œuvre intégrale de la nouvelle NBE ; (2) Renforcer les capacités institutionnelles et techniques de la Direction du budget ; (3) Renforcer la fonction comptable et la gestion de la trésorerie ; (4) Optimiser l'efficacité des investissements publics à travers notamment la mise en œuvre des recommandations du PIMA ; (5) Moderniser le système intégré de gestion des finances publiques ; (6) Élaborer et mettre en œuvre le budget de programme.
Gestion de la dette et développement des marchés financiers	<ul style="list-style-type: none"> (1) La modernisation du cadre de gestion de la dette publique ; (2) Le renforcement de capacités analytiques en gestion de la dette publique ; (3) La formulation et la mise en œuvre de stratégies de dettes performantes ; (4) La mise en place de cadre de gestion de risques liés au portefeuille de la dette publique.
Supervision et restructuration bancaires	L'AT est apportée à travers les institutions régionales compétentes.
Statistiques de finances publiques	<ul style="list-style-type: none"> (1) Production des différents tableaux du cadre d'analyse minimum de l'UEMOA et élargissement du champ d'application du TOFE ; (2) Utilisation de la BGCT comme source principale pour l'élaboration du TOFE de l'administration centrale budgétaire ; (3) Diffusion régulière des SFP au public et développement des métadonnées ; (4) Amélioration de la collaboration et de la transmission des données entre utilisateurs et producteurs des SFP ; (5) Développement des comptes du bilan et passage graduel à l'enregistrement des opérations en comptabilité en droits et obligations.
Statistiques du secteur réel	<ul style="list-style-type: none"> (1) Élaborer une nouvelle année de base conforme au SCN 2008 ; (2) Améliorer les délais de diffusion des comptes nationaux ; (3) Améliorer les compétences des cadres.
Analyse et prévisions macroéconomiques	<ul style="list-style-type: none"> (1) Amélioration de la disponibilité, de la qualité et de la fréquence des analyses macroéconomiques pour la prise de décision économique ; (2) Renforcement des cadrages macroéconomiques à moyen terme ; (3) Mise en place des structures institutionnelles solides pour appuyer la prise de décision en matière de politique économique.

INSTITUTIONS REGIONALES

DOMAINE	PRIORITÉS À MOYEN TERME
Gestion de la dette et développement des marchés financiers	<p>Agence UMOA-Titres</p> <p>(1) Appui au développement du marché régional des titres d'État ;</p> <p>(2) Renforcement de capacités analytiques de l'Agence UMOA-Titres et du CREPMF.</p>
Supervision et restructuration bancaires	<p>BCEAO / Commission bancaire de l'UMOA</p> <p>(1) Mise en œuvre des réformes relatives aux dispositions de Bâle II et Bâle III ;</p> <p>(2) Mise en œuvre d'une supervision basée sur les risques ;</p> <p>(3) Renforcement des compétences des superviseurs ;</p> <p>(4) Amélioration du cadre de résolution des crises bancaires ;</p> <p>(5) Définition et mise en œuvre de politiques macro-prudentielles.</p>



CADRE LOGIQUE DE L'AFRITAC DE L'OUEST POUR LE MOYEN TERME

CADRE LOGIQUE STRATEGIQUE DE L'AFRITAC DE L'OUEST POUR LA PERIODE JUIN 2017-AVRIL 2022

Objectifs stratégiques : Renforcer la gestion macroéconomique et financière des États et l'intégration régionale afin d'accélérer la croissance et réduire la pauvreté ; soutenir la réalisation des Objectifs du Développement Durable.

Résultats attendus	Indicateurs de suivi	Situation initiale 2016	Objectifs 2022	Sources et moyens de vérification	Risques et mesures d'atténuation
ADMINISTRATION DOUANIÈRE					
1. Les opérateurs du commerce respectent leurs obligations déclaratives et de paiement.	1.1 La conformité des procédures douanières (incluant le transit) avec les normes internationales et l'objectif d'intégration régionale s'améliore au fil du temps.	1.1. Dans 5 des 10 pays (non compris le transit).	1.1. 8 pays améliorent leurs procédures douanières conformément aux exigences de l'OMC et de l'OMD.	Rapport annuel présenté au Comité d'Orientation ; rapports à mi-année. Rapports annuels des douanes.	RISQUES Capacité d'absorption Les administrations connaissent des difficultés à mettre en œuvre les recommandations faites par le Centre et pourraient être dépassées par le volume d'AT. Volonté politique. Plusieurs réformes structurelles préconisées par AFRITAC de l'Ouest exigent l'engagement du gouvernement pour soutenir leur mise en œuvre. Résistance aux changements. Les agents des douanes se sentent parfois menacés par le changement que provoquent les réformes et peuvent contribuer à entraver les efforts de mise en œuvre.
	1.2. Un taux croissant des manifestes de cargaison et des déclarations douanières sont informatisés et dématérialisés, les procédures de réconciliation sont renforcées.	1.2. Dans les 10 pays, les manifestes et les déclarations sont reçus et traités électroniquement. Mais dans 9 pays, la douane exige encore des documents physiques.	1.2. L'utilisation des documents physiques est réduite dans 5 pays.		
2. Les contrôles douaniers lors du processus de dédouanement assurent plus efficacement l'exactitude des déclarations.	2.1. La sélectivité de contrôle basée sur le risque est appliquée de façon plus cohérente au fil du temps.	2.1. Dans moins de 5 pays.	2.1. 5 pays.		

CADRE LOGIQUE STRATEGIQUE DE L'AFRITAC DE L'OUEST POUR LA PERIODE JUIN 2017-AVRIL 2022

Objectifs stratégiques : Renforcer la gestion macroéconomique et financière des États et l'intégration régionale afin d'accélérer la croissance et réduire la pauvreté ; soutenir la réalisation des Objectifs du Développement Durable.

Résultats attendus	Indicateurs de suivi	Situation initiale 2016	Objectifs 2022	Sources et moyens de vérification	Risques et mesures d'atténuation
	2.2. Le taux d'inspections physiques diminue.	2.2. Le taux d'inspections physiques est très élevé dans au moins 8 pays.	2.2. 5 pays.		MESURES DE REMÉDIATION Mieux cibler l'AT par rapport aux besoins pour tenir compte de la capacité d'absorption ; une formation continue des cadres pour améliorer leurs niveaux et renforcer l'appropriation des réformes ; interpellation des décideurs pour un engagement plus marqué vis-à-vis des réformes ; mise en place des mécanismes institutionnels de suivi de la mise en œuvre des réformes.
	2.3. L'application effective de procédures basées sur des normes internationales pour la valeur, l'origine et la classification tarifaire des marchandises s'améliore.	2.3. Moins de 5 pays se conforment aux normes internationales.	2.3. 5 pays.		
3. Les programmes de contrôle après dédouanement et de lutte contre la fraude assurent plus efficacement le respect de règlements.	3.1. Un plus grand nombre d'entreprises importatrices est contrôlée progressivement par un programme de contrôles a posteriori correctement conçu.	3.1. Un des dix pays contrôle le commerce efficacement.	3.1. 5 pays		
	3.2. Le cadre de contrôle et de suivi des régimes suspensifs et d'exonérations est renforcé.	3.2. Moins de 5 pays.	3.2. 5 pays.		

ADMINISTRATION FISCALE

1. La fiabilité du fichier des contribuables est renforcée.	1.1. Des informations précises et fiables sur les contribuables sont gardées dans un fichier centralisé.	1.1. 6 pays.	1.1. 8 pays.	Rapport annuel présenté au Comité d'Orientat��n ; rapport d'activités à mi-année.	RISQUES Capacité d'absorption. Compte tenu des faibles capacités managériales et de l'insuffisance des cadres bien formés. Volonté politique. Une mise à disposition insuffisante des ressources va limiter les résultats.
2. Une proportion plus grande des contribuables respecte ses obligations déclaratives.	2.1. Le taux de respect des délais de déclarations d'impôts s'améliore.	2.1. 5 pays.	2.1. 8 pays.	Rapport préparé par les administrations fiscales.	
3. Une proportion plus grande des contribuables respecte le paiement de ses obligations fiscales.	3.1. Le taux de paiement des obligations fiscales dans les délais s'améliore.	3.1. 1 pays.	3.1. 3 pays.		

CADRE LOGIQUE STRATEGIQUE DE L'AFRITAC DE L'OUEST POUR LA PERIODE JUIN 2017-AVRIL 2022

Objectifs stratégiques : Renforcer la gestion macroéconomique et financière des États et l'intégration régionale afin d'accélérer la croissance et réduire la pauvreté ; soutenir la réalisation des Objectifs du Développement Durable.

Résultats attendus	Indicateurs de suivi	Situation initiale 2016	Objectifs 2022	Sources et moyens de vérification	Risques et mesures d'atténuation
4. Les audits et autres programmes de vérification permettent de renforcer la fiabilité des déclarations.	3.2. La gestion des arriérés d'impôts s'améliore.	3.2.3 pays.	3.2. 5 pays.		Risque sécuritaire. L'insécurité dans les pays couverts par le Centre pourrait handicaper l'exécution du programme de travail du Centre.
	4.1. Des audits et autres méthodes de contrôle sont utilisés pour détecter et décourager les fausses déclarations et l'évasion fiscale.	4.1. 3 pays.	4.1. 5 pays.		
	4.2. Le contrôle croisé automatisé est utilisé pour vérifier les déclarations.	4.2.4 pays	4.2. 8 pays.		

GESTION DES DÉPENSES

1. Un cadre macro-budgétaire crédible est inclus dans les documents budgétaires.	1. Les indicateurs de gestion de dépenses publiques suivants sont satisfaisants : l'indicateur PI-1 du PEFA ; les indicateurs d'évaluation budgétaire ; et les indicateurs du rapport d'observation des normes et des codes.	1. 1 pays	1. Au moins 6 pays ont la note A.	Rapport soumis au CO ; Rapport annuel d'exécution de la dépense, Loi de règlement, Évaluations PEFA, PIMA et Open Budget, rapports de la Cour des comptes et résultats des rapports d'audit.	RISQUES Insuffisante volonté politique ; faible capacité d'absorption ; audit externe peu opérationnel. MESURES CORRECTIVES Sensibilisation accrue des plus hautes autorités ; Renforcement de capacités à travers la formation ; Renforcement de l'audit externe ; Promotion de la déontologie, l'éthique et le sens de la chose publique ainsi qu'un dispositif de sanctions applicables à tous.
2. Les informations sur les ressources et la performance par programme sont incluses dans les documents budgétaires.	2. Les indicateurs PEFA PI-8 sur la performance de la qualité des services sont satisfaisants.	2. Aucun pays.	2. 9 pays.		
3. Les contrôles des engagements et des paiements de dépenses sont renforcés.	3. Les contrôles internes pour les dépenses sont satisfaisants sur base des résultats des indicateurs PEFA PI-22 et 24.	3. Aucun pays.	3. 5 pays.		
4. Des mécanismes de contrôle interne basé sur les risques sont établis pour les agences du gouvernement central.	4. La capacité d'audit interne est renforcée sur base des résultats des indicateurs PEFA PI-25.	4. 1 pays.	4. 5 pays.		

CADRE LOGIQUE STRATEGIQUE DE L'AFRITAC DE L'OUEST POUR LA PERIODE JUIN 2017-AVRIL 2022

Objectifs stratégiques : Renforcer la gestion macroéconomique et financière des États et l'intégration régionale afin d'accélérer la croissance et réduire la pauvreté ; soutenir la réalisation des Objectifs du Développement Durable.

Résultats attendus	Indicateurs de suivi	Situation initiale 2016	Objectifs 2022	Sources et moyens de vérification	Risques et mesures d'atténuation
5. Amélioration des processus de planification, évaluation, sélection et exécution des investissements publics.	5. Les indicateurs (PEFA PI-11) de l'évaluation de la gestion des dépenses d'investissements (PIMA) sont au-dessus de la moyenne.	5. 1 pays.	5. 9 pays.		
6. La balance générale des comptes du Trésor est conforme aux normes internationales en matière de reporting.	6. La nomenclature budgétaire et comptable est conforme aux normes internationales (PEFA PI-4).	6. 1 pays.	6. 5 pays.		
7. La couverture et la qualité du reporting fiscal est renforcé.	7. L'information sur l'exécution du budget est complète, fiable et disponible dans les délais requis ; conforme aux rapports d'exécution à mi-parcours et avec la couverture et la classification budgétaires, et facilite le suivi de la performance budgétaire (PEFA PI-27, 28).	7. 1 pays.	7. 5 pays.		
8. Une grande partie des opérations en recettes et en dépenses du gouvernement central est effectuée à travers le Compte Unique du Trésor.	8. La capacité du ministère de finances de faire des projections des besoins de trésorerie et de fournir des informations fiables sur la disponibilité de trésorerie s'améliore (PEFA PI-20, 21).	8. 1 pays.	8. 5 pays.		
9. Les projections des flux de trésorerie pour le gouvernement central sont plus fiables et disponibles dans les délais requis.	9. Les recettes fiscales et non fiscales sont déposées dans le Compte Unique du Trésor et sont enregistrées et présentées selon des procédures claires (PEFA PI-20).	9. 1 pays	9. 9 pays.		

CADRE LOGIQUE STRATEGIQUE DE L'AFRITAC DE L'OUEST POUR LA PERIODE JUIN 2017-AVRIL 2022

Objectifs stratégiques : Renforcer la gestion macroéconomique et financière des États et l'intégration régionale afin d'accélérer la croissance et réduire la pauvreté ; soutenir la réalisation des Objectifs du Développement Durable.

Résultats attendus	Indicateurs de suivi	Situation initiale 2016	Objectifs 2022	Sources et moyens de vérification	Risques et mesures d'atténuation
GESTION DE LA DETTE ET DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS FINANCIERS					
1. La mise en œuvre des procédés d'émission de titres publics bien définis.	1. Mise en œuvre des règles relatives aux opérations sur le marché primaire.	1. 8 pays.	1. 10 pays.	Rapports d'assistance technique ; rapports annuels présentés au CO ; documents publiés par les autorités comme les plans d'emprunt, les rapports annuels de gestion de la dette ;	RISQUES Résistance au changement ; fort taux de roulement du personnel ; conditions sécuritaires ; faible capacité d'absorption. MESURES DE REMÉDIATION Dialogue avec les autorités pour s'assurer de la pleine appropriation de l'assistance technique, et de la disponibilité des ressources humaines et matérielles adéquates pour la mise en œuvre des réformes ; adaptation de l'AT à la capacité d'absorption du pays ; formation continue des équipes pour renforcer les qualifications.
2. Mise en place d'un marché secondaire fonctionnel où les participants peuvent opérer dans des délais et coûts raisonnables.	2. Les annonces avant et après les opérations du marché des titres sont publiquement communiquées à tous les participants au même moment.	2. 8 pays.	2. 10 pays.	Documents de régulation et de procédures pour les opérations sur le marché primaire et secondaire.	
3. Amélioration des capacités des cadres de façon à leur permettre de mener une série d'analyses qualitatives et quantitatives sur les meilleurs pratiques.	3. Le cadre réglementaire relatif aux opérations du marché secondaire est mis en place.	3. Aucun pays.	3. 8 pays.		

CADRE LOGIQUE STRATEGIQUE DE L'AFRITAC DE L'OUEST POUR LA PERIODE JUIN 2017-AVRIL 2022

Objectifs stratégiques : Renforcer la gestion macroéconomique et financière des États et l'intégration régionale afin d'accélérer la croissance et réduire la pauvreté ; soutenir la réalisation des Objectifs du Développement Durable.

Résultats attendus	Indicateurs de suivi	Situation initiale 2016	Objectifs 2022	Sources et moyens de vérification	Risques et mesures d'atténuation
4. Utilisation effective du cadre de gestion de risques de la dette par les cadres pour : (i) analyser les risques ; (ii) proposer des mesures de gestion de risques ; (iii) éclairer la stratégie de gestion de la dette ; et (iv) éclairer la politique budgétaire afin de soutenir la viabilité de la politique budgétaire.	4. L'évaluation des qualifications des cadres et de la qualité de l'analyse risque de l'encours existant montre une amélioration dans le temps.	4. Aucun pays.	4. 5 pays.		
5. La présentation dans le rapport annuel de gestion de la dette, des risques se rapportant au portefeuille de la dette, ainsi que d'une section sur la gestion des risques. Les deux éléments devraient être conformes aux bonnes pratiques.	5. L'évaluation des qualifications des cadres montre une amélioration.	5. 6 pays.	5. 10 pays.		
6. Les cadres ont renforcé leurs capacités et peuvent préparer une stratégie à moyen terme de gestion de la dette (MTDS) aux normes reconnues.	6. Les documents accompagnant le MTDS démontrent que l'outil de préparation du MTDS est effectivement utilisé par les cadres.	6. 6 pays.	6. 10 pays.		

CADRE LOGIQUE STRATEGIQUE DE L'AFRITAC DE L'OUEST POUR LA PERIODE JUIN 2017-AVRIL 2022

Objectifs stratégiques : Renforcer la gestion macroéconomique et financière des États et l'intégration régionale afin d'accélérer la croissance et réduire la pauvreté ; soutenir la réalisation des Objectifs du Développement Durable.

Résultats attendus	Indicateurs de suivi	Situation initiale 2016	Objectifs 2022	Sources et moyens de vérification	Risques et mesures d'atténuation
7. La MTDS est préparée en utilisant l'outil de préparation du MTDS.	7. Il y a des éléments qui montrent que les étapes du guide de MTDS ont été suivies.	7. 6 pays.	7. 10 pays.		
8. Une MTDS est préparée qui fournit des directives claires pour une mise en œuvre effective, et qui satisfait les normes reconnues internationalement.	8. La MTDS contient : (i) les risques de marché qui sont gérés, ainsi que le contexte historique du portefeuille de la dette ; (ii) l'environnement futur pour la gestion de la dette ; (iii) la description de l'analyse faite pour soutenir la stratégie ; et (iv) la stratégie proposée et sa justification.	8. Aucun pays.	8. 10 pays.		

SUPERVISION ET RESTRUCTURATION BANCAIRE

1. Les autorités de régulation et la réglementation exigent aux banques de mettre en œuvre des bonnes politiques et des procédés leur permettant d'identifier, de mesurer, de suivre et de contrôler leurs risques financiers dans les bons délais ; et évaluent l'adéquation du capital en relation avec leurs profils de risques.	1.1 Des nouvelles réglementations pour mesurer et gérer les risques sont adoptées.	...	1.1 UMOA : 100% Guinée : 100% Mauritanie : 100%	Rapport annuel présenté au Comité d'Orientation. Cadre réglementaire et législatif des banques centrales et des pays.	RISQUES La réticence des autorités de supervision à appliquer des sanctions lorsque des institutions de crédit ne respectent pas la réglementation ; les risques sociaux politiques, ou sanitaires qui peuvent conduire à suspendre les activités programmées ; le maintien en activité des établissements devenus non viables économiquement et financièrement ; le changement des priorités par les autorités de supervision pouvant conduire à revoir en profondeur les programmes.
---	--	-----	---	--	--

CADRE LOGIQUE STRATEGIQUE DE L'AFRITAC DE L'OUEST POUR LA PERIODE JUIN 2017-AVRIL 2022

Objectifs stratégiques : Renforcer la gestion macroéconomique et financière des États et l'intégration régionale afin d'accélérer la croissance et réduire la pauvreté ; soutenir la réalisation des Objectifs du Développement Durable.

Résultats attendus	Indicateurs de suivi	Situation initiale 2016	Objectifs 2022	Sources et moyens de vérification	Risques et mesures d'atténuation
	1.2. Les autorités de régulation vérifient que les dispositions réglementaires pour mesurer et gérer les risques sont suivies par les banques	...	1.2. UMOA : 100% Guinée : 100% Mauritanie : 100%		MESURES DE REMÉDIATION Sensibilisation accrue et forte collaboration avec les hautes instances au niveau des pays et des banques centrales.
2. Les autorités de régulation et le cadre réglementaire exigent aux banques de mettre en œuvre des bonnes politiques et des procédés qui permettent de garantir une supervision interne efficace, et de créer un environnement interne de contrôle effectif.	2.1. Un cadre réglementaire pour la gouvernance d'entreprises et les contrôles internes est adopté.	...	2.1 UMOA : 100% Guinée : 100% Mauritanie : 100%		
	2.2. Les inspecteurs font des évaluations pour s'assurer que la gouvernance et les contrôles dans les banques, ainsi que la mise en œuvre des règlements en vigueur par celles-ci sont adéquats.	...	2.2 UMOA : 100% Guinée : 100% Mauritanie : 100%		

CADRE LOGIQUE STRATEGIQUE DE L'AFRITAC DE L'OUEST POUR LA PERIODE JUIN 2017-AVRIL 2022

Objectifs stratégiques : Renforcer la gestion macroéconomique et financière des États et l'intégration régionale afin d'accélérer la croissance et réduire la pauvreté ; soutenir la réalisation des Objectifs du Développement Durable.

Résultats attendus	Indicateurs de suivi	Situation initiale 2016	Objectifs 2022	Sources et moyens de vérification	Risques et mesures d'atténuation
3. Les cadres juridique et réglementaire sous-tendant le régime de licence définissent les principales étapes et les critères pour l'octroi (et le retrait) d'une licence et imposent, si nécessaire, les conditions prudentielles.	3.1. La publication d'un guide pour la demande d'une licence, définissant les critères qualitatifs et quantitatifs, et d'autres conditions pour l'introduction d'une demande de licence.	...	3.1 UMOA : 100% Guinée : 100% Mauritanie : 100%		
4. Les cadres d'évaluation de risques par les banques sont renforcés : (i) la qualité et les délais de disponibilité de données s'améliorent ; et (ii) la flexibilité ainsi que le système de reporting s'améliorent.	4.1. La révision et l'adoption des rapports exigeant des données plus appropriées pour l'évaluation des risques.	...	4.1 UMOA : 100% Guinée : 100% Mauritanie : 100%		
	4.2. La modification des bases de données et des pratiques de gestion pour garantir l'intégrité et la valeur des données.	...	4.2 UMOA : 100% Guinée : 100% Mauritanie : 100%		
	4.3. L'utilisation des données améliorées pour le système flexible automatisé de reporting.	...	4.3 UMOA : 100% Guinée : 100% Mauritanie : 100%		

CADRE LOGIQUE STRATEGIQUE DE L'AFRITAC DE L'OUEST POUR LA PERIODE JUIN 2017-AVRIL 2022

Objectifs stratégiques : Renforcer la gestion macroéconomique et financière des États et l'intégration régionale afin d'accélérer la croissance et réduire la pauvreté ; soutenir la réalisation des Objectifs du Développement Durable.

Résultats attendus	Indicateurs de suivi	Situation initiale 2016	Objectifs 2022	Sources et moyens de vérification	Risques et mesures d'atténuation
5. Les structures institutionnelles et opérationnelles, ainsi que les procédures de mise en œuvre de supervision basée sur les risques sont renforcées.	5.1 La structure ainsi que les responsabilités en matière de supervision sont adoptées de façon à permettre plus de coopération entre les différentes fonctions, notamment en ce qui concerne les fonctions de contrôle sur place et sur pièces.	...	5.1. UMOA : 100% Guinée : 100% Mauritanie : 100%		
	5.2. Les ressources humaines sont revues et renforcées.	...	5.2 UMOA : 100% Guinée : 100% Mauritanie : 100%		
	5.3. Les procédés et manuels de supervision basée sur les risques sont mis en œuvre.	...	5.3. UMOA : 100% Guinée : 100% Mauritanie : 100%		
	5.4. La couverture ainsi que la fréquence de l'inspection sur place sont basées sur le risque et l'impact des banques, et sont guidées par l'analyse des risques sur pièces.	...	5.4. UMOA : 100% Guinée : 100% Mauritanie : 100%		
6. Les superviseurs ont les capacités suffisantes pour une mise en œuvre efficiente de la supervision basée sur les risques et des autres méthodes de supervision bancaire.	6.1. Les superviseurs sont formés pour être à mesure de mettre en œuvre la supervision basée sur les risques et d'autres procédés de supervision.	...	6.1. UMOA : 100% Guinée : 100% Mauritanie : 100%		
	6.2. Les rapports des superviseurs sont centrés sur les aspects clés du système bancaire, et fournissent les recommandations appropriées.	...	6.2. UMOA : 100% Guinée : 100% Mauritanie : 100%		

CADRE LOGIQUE STRATEGIQUE DE L'AFRITAC DE L'OUEST POUR LA PERIODE JUIN 2017-AVRIL 2022

Objectifs stratégiques : Renforcer la gestion macroéconomique et financière des États et l'intégration régionale afin d'accélérer la croissance et réduire la pauvreté ; soutenir la réalisation des Objectifs du Développement Durable.

Résultats attendus	Indicateurs de suivi	Situation initiale 2016	Objectifs 2022	Sources et moyens de vérification	Risques et mesures d'atténuation
	6.3. Les rapports d'inspection des banques individuelles portent davantage sur les risques et identifient les principaux risques qualitatifs et quantitatifs.	...	6.3. UMOA : 100% Guinée : 100% Mauritanie : 100%		
	6.4. Les superviseurs suivent les problèmes et les risques du système bancaire et prennent suffisamment tôt les mesures qui s'imposent, selon les besoins.	...	6.4. UMOA : 100% Guinée : 100% Mauritanie : 100%		
7. La législation bancaire et les dispositions réglementaires sont alignées avec les principes de Bâle II/III.	7.1 Des nouvelles régulations relatives au capital minimum sont adoptées en relation avec les principes de Bâle II/III.	...	7.1 UMOA : 100% Guinée : 100% Mauritanie : 100%		
	7.2. Des nouvelles réglementations relatives à la liquidité sont adoptées en relation avec les principes de Bâle III.	...	7.2. UMOA : 100% Guinée : 100% Mauritanie : 100%		
8. Les superviseurs ont les capacités suffisantes pour conduire la mise en œuvre des principes de Bâle II/III, et pour s'assurer que les banques mettent en œuvre les nouvelles dispositions.	8.1. Les superviseurs suivent les formations et séminaires sur les principes de Bâle II/III.	...	8.1. UMOA : 100% Guinée : 100% Mauritanie : 100%		
	8.2. Les superviseurs préparent les nouvelles réglementations et les autres parties du projet Bâle II/III.	...	8.2. UMOA : 100% Guinée : 100% Mauritanie : 100%		

CADRE LOGIQUE STRATEGIQUE DE L'AFRITAC DE L'OUEST POUR LA PERIODE JUIN 2017-AVRIL 2022

Objectifs stratégiques : Renforcer la gestion macroéconomique et financière des États et l'intégration régionale afin d'accélérer la croissance et réduire la pauvreté ; soutenir la réalisation des Objectifs du Développement Durable.

Résultats attendus	Indicateurs de suivi	Situation initiale 2016	Objectifs 2022	Sources et moyens de vérification	Risques et mesures d'atténuation
9. Renforcement de la connaissance IFRS par les superviseurs de la banque centrale et par les banques, y compris sur les questions de constitution de provisions pour balancer les exigences IFRS et les principes de Bâle.	9.1. Les cadres réglementaires et de supervision sont plus étroitement alignés avec les normes internationales (IFRS et principes de Bâle) et des meilleures pratiques.	...	9.1. UMOA : 100% Guinée : 100% Mauritanie : 100%		
	9.2. Les superviseurs sont mieux formés en ce qui concerne les dispositions IFRS dans le cadre de l'évaluation des pratiques de constitution des provisions par les banques.	...	9.2. UMOA : 100% Guinée : 100% Mauritanie : 100%		

STATISTIQUES DE FINANCES PUBLIQUES

1. L'environnement légal et institutionnel permet l'élaboration et la diffusion des données macroéconomiques et financières ; l'utilité pratique des statistiques existantes est suivie ; les procédures de gestion suivent leurs qualités ; les pratiques de transparence et d'éthiques remplissent les normes relatives aux données ; il existe un leadership au niveau de la planification stratégique des données.	1. Des lois sur les statistiques existent qui vont amener les agences en charge de l'élaboration des données de faire la collecte de données primaires avec une obligation légale de maintenir la confidentialité des informations sous peine des sanctions légales.	1. 1 pays.	1. 10 pays.	Rapport annuel présenté au Comité d'Orientation. Rapports des missions d'AT, et rapports envoyés au département de statistiques du FMI. Les Statistiques financières internationales du FMI (IFS).	RISQUES Le manque de volonté des plus hautes instances ; la résistance au changement ; le retard dans la mise en place de structures qui assurent la coordination des réformes ; la faible allocation de ressources à l'élaboration du TOFE et autres SFP ; risque politique lié à l'insécurité dans les pays couverts.
--	--	------------	-------------	--	---

CADRE LOGIQUE STRATEGIQUE DE L'AFRITAC DE L'OUEST POUR LA PERIODE JUIN 2017-AVRIL 2022

Objectifs stratégiques : Renforcer la gestion macroéconomique et financière des États et l'intégration régionale afin d'accélérer la croissance et réduire la pauvreté ; soutenir la réalisation des Objectifs du Développement Durable.

Résultats attendus	Indicateurs de suivi	Situation initiale 2016	Objectifs 2022	Sources et moyens de vérification	Risques et mesures d'atténuation
<p>2. Les capacités des cadres sont renforcées grâce à la formation, portant notamment sur la préparation de données source, les méthodes d'élaboration, et la diffusion de données.</p> <p>3. Les données sont élaborées et diffusées selon les concepts et les définitions du dernier manuel/guide.</p> <p>4. Les données sont élaborées et diffusées en utilisant la couverture et le champ du dernier manuel/guide.</p> <p>5. Les données sont élaborées et diffusées en utilisant la classification du dernier manuel/guide.</p> <p>6. Les données sont élaborées et diffusées en utilisant la classification sectorielle du dernier manuel/guide.</p> <p>7. Les données sont élaborées et diffusées en utilisant les techniques statistiques appropriées, y compris en ce qui concerne les données primaires, et/ou l'évaluation et la validation des données intermédiaires et les résultats statistiques.</p>	<p>2. La responsabilité institutionnelle pour la collecte, l'analyse et la diffusion des données est clairement définie et le partage de données ainsi que la coordination entre les agences produisant les données sont adéquats.</p>	<p>2. 1 pays.</p>	<p>2. 10 pays.</p>		<p>MESURES DE REMÉDIATION</p> <p>Forte implication des décideurs au plus haut niveau de l'administration ; mise en place d'un comité pour les SFP. Le Comité devrait regrouper les producteurs et utilisateurs des statistiques. Il serait aussi responsable de la préparation des SFP et de la coordination des travaux d'élargissement du champ de couverture du TOFE ; amélioration des mécanismes de coordination pour la préparation des tableaux du cadre harmonisé des finances publiques.</p>

CADRE LOGIQUE STRATEGIQUE DE L'AFRITAC DE L'OUEST POUR LA PERIODE JUIN 2017-AVRIL 2022

Objectifs stratégiques : Renforcer la gestion macroéconomique et financière des États et l'intégration régionale afin d'accélérer la croissance et réduire la pauvreté ; soutenir la réalisation des Objectifs du Développement Durable.

Résultats attendus	Indicateurs de suivi	Situation initiale 2016	Objectifs 2022	Sources et moyens de vérification	Risques et mesures d'atténuation
	3. Le nombre de cadres formés pour l'élaboration et la diffusion des données est adéquat.	3. Aucun pays.	3. 10 pays.		
	4. Les statistiques de finances publiques sont élaborées sur base du Cadre du MSFP 2001/2014.	4. Aucun pays.	4. 10 pays.		
	5. La couverture institutionnelle comprend tous les services importants du gouvernement central budgétaire.	5. Aucun pays.	5. 10 pays.		
	6. La couverture des flux inclut toutes les transactions budgétaires des services du gouvernement central.	6. Aucun pays	6. 10 pays.		
	7. La couverture des encours inclut toute la dette de tous les services du gouvernement central budgétaire.	7. 6 pays.	7. 10 pays.		
	8. La couverture institutionnelle inclut tous les services institutionnels importants du gouvernement central.	8. Aucun pays.	8. 10 pays.		
	9. Les opérations de recettes et de dépenses selon la classification économique sont classées selon les directives du MSFP 2001/2014.	9. Beaucoup de pays sont avancés.	9. 10 pays.		
	10. Les opérations financières des avoirs et des engagements sont classées selon les directives du MSFP 2001/2014.	10. 1 pays.	10. 10 pays.		

CADRE LOGIQUE STRATEGIQUE DE L'AFRITAC DE L'OUEST POUR LA PERIODE JUIN 2017-AVRIL 2022

Objectifs stratégiques : Renforcer la gestion macroéconomique et financière des États et l'intégration régionale afin d'accélérer la croissance et réduire la pauvreté ; soutenir la réalisation des Objectifs du Développement Durable.

Résultats attendus	Indicateurs de suivi	Situation initiale 2016	Objectifs 2022	Sources et moyens de vérification	Risques et mesures d'atténuation
	11. Les opérations non-financières en avoirs sont classées selon les directives du MSFP 2001/2014.	11. Aucun pays.	11. 10 pays.		
	12. Les opérations en dépenses sur base fonctionnelle sont classées selon les directives du MSFP 2001/2014.	12. Aucun pays.	12. 10 pays.		
	13. Les encours des avoirs et des engagements financiers sont classés selon les directives du MSFP 2001/2014.	13. Aucun pays.	13. 10 pays.		

STATISTIQUES DU SECTEUR RÉEL

1. Les capacités des cadres sont renforcées à travers la formation, particulièrement sur la préparation des données primaires, les méthodes d'élaboration et la diffusion des données.	1. Le nombre de cadres formés à l'élaboration et à la diffusion des données est adéquat.	1. 10 cadres.	1. 20.	Rapport annuel présenté au Comité d'orientation ; rapport d'évaluation.	RISQUES Absence ou faible collaboration entre les intervenants du système statistique national et faible engagement des bénéficiaires ; existence des besoins non satisfaits d'AT ; non actualisation des enquêtes de base ; absence ou faible qualité des données sources.
2. Les données sont élaborées et diffusées en utilisant les techniques statistiques appropriées, y compris pour le traitement des données de base et/ou l'évaluation et la validation de données intermédiaires et définitives.	2. Des techniques spécifiques d'élaboration des données trimestrielles sont utilisées, y compris : (i) les techniques de référence pour assurer l'alignement entre les estimations annuelles et trimestrielles ; (ii) la dessaisonnalisation au moyen de techniques appropriées ; et (iii) les séries historiques sont élaborées et diffusées.	2. Aucun pays.	2. 10 pays.		MESURES DE REMÉDIATION Renforcement de la sensibilisation des autorités ; Utilisation des structures des anciennes séries des comptes nationaux.

CADRE LOGIQUE STRATEGIQUE DE L'AFRITAC DE L'OUEST POUR LA PERIODE JUIN 2017-AVRIL 2022

Objectifs stratégiques : Renforcer la gestion macroéconomique et financière des États et l'intégration régionale afin d'accélérer la croissance et réduire la pauvreté ; soutenir la réalisation des Objectifs du Développement Durable.

Résultats attendus	Indicateurs de suivi	Situation initiale 2016	Objectifs 2022	Sources et moyens de vérification	Risques et mesures d'atténuation
3. Les données primaires sont adéquates pour l'élaboration des comptes nationaux.	3. Les comptes nationaux trimestriels sont élaborés sur base du Manuel d'élaboration des comptes nationaux trimestriels.	3. 2 pays.	3. 10 pays.		
4. Les données infra-annuelles sont élaborées et diffusées à l'interne et/ou au public.	4. Les données primaires nécessaires à l'élaboration périodique des estimations de base sont complètes, produites dans les délais et fournissent une bonne approximation de définition, de la couverture, de la classification, de la valorisation et de la période d'enregistrement. Lorsque cela est approprié, les données additionnelles nécessaires à l'élaboration des tableaux ressources-emplois sont disponibles.	4. Aucun pays.	4. 3 pays.		
5. Une nouvelle série de données est élaborée et diffusée à l'interne et/ou au public.	5. Les données primaires nécessaires à l'élaboration des estimations trimestrielles sont complètes, produites dans les délais et fournissent une bonne approximation de définition, de la couverture, de la classification, de la valorisation et de la période d'enregistrement. Les données ne sont pas cumulées.	5. Aucun pays.	5. 10 pays.		

CADRE LOGIQUE STRATEGIQUE DE L'AFRITAC DE L'OUEST POUR LA PERIODE JUIN 2017-AVRIL 2022

Objectifs stratégiques : Renforcer la gestion macroéconomique et financière des États et l'intégration régionale afin d'accélérer la croissance et réduire la pauvreté ; soutenir la réalisation des Objectifs du Développement Durable.

Résultats attendus	Indicateurs de suivi	Situation initiale 2016	Objectifs 2022	Sources et moyens de vérification	Risques et mesures d'atténuation
	6. Les comptes nationaux sont élaborés et diffusés sur une base trimestrielle ou mensuelle.	6. 7 pays.	6. 10 pays.		
	7. Les comptes nationaux sont diffusés en respectant les normes appropriées de diffusion, en d'autres termes, les comptes nationaux trimestriels sont diffusés endéans un trimestre (pour les cas NSDD), et pour les comptes annuels, endéans 6 à 9 mois après la période de référence (pour le NGDD).	7. 2 pays.	7. 10 pays.		

CADRE LOGIQUE STRATEGIQUE DE L'AFRITAC DE L'OUEST POUR LA PERIODE JUIN 2017-AVRIL 2022

Objectifs stratégiques : Renforcer la gestion macroéconomique et financière des États et l'intégration régionale afin d'accélérer la croissance et réduire la pauvreté ; soutenir la réalisation des Objectifs du Développement Durable.

Résultats attendus	Indicateurs de suivi	Situation initiale 2016	Objectifs 2022	Sources et moyens de vérification	Risques et mesures d'atténuation
ANALYSE ET PRÉVISIONS MACROÉCONOMIQUES					
1. Amélioration de la qualité et de la fréquence des analyses macroéconomiques pour la prise de décision économique.	1. Préparation des notes de conjoncture économique et des analyses à l'attention des décideurs économiques.	1. 6 pays.	1. 10 pays.	Rapport annuel présenté au Comité d'Orientation et le rapport d'activités à mi- année.	RISQUES Capacité d'absorption Les administrations connaissent des difficultés à mettre en œuvre les recommandations d'AT et pourraient être dépassées par le volume d'AT, en raison de l'inadéquation et de l'insuffisance des effectifs, ou de l'instabilité des équipes dédiées ; Volonté politique Plusieurs mesures structurelles préconisées par le Centre exigent l'engagement du gouvernement pour soutenir leur mise en œuvre. Ressources financières Absence ou insuffisance de ressources financières internes pour accompagner les réformes.
2. Renforcement des cadrages macroéconomiques à moyen terme (y compris le PIB et l'inflation, les prix de matières premières, les secteurs extérieur et monétaire ainsi que les agrégats budgétaires.	2. Les cadrages budgétaires annuels et pluriannuels sont préparés sur base des projections macroéconomiques (indicateur PEFA 14, II).	2. 1 pays.	2. 10 pays.	Rapports économiques et financiers annuels des pays et rapports sur la politique monétaire. Documentations budgétaires des pays.	
3. Mise en place des structures institutionnelles solides pour la prise de décision macroéconomique.	3. Une structure de politique économique ou fiscale est créée, et elle fournit des conseils au gouvernement.	3. 4 pays.	3. 10 pays.		
4. Amélioration de l'accès du public aux informations sur les données macroéconomiques et budgétaires.	4. Organisation d'un nombre minimum de réunions trimestrielles de toutes les structures gouvernementales chargées des questions budgétaires et de politique économique pour discuter des perspectives économiques.	4. 4 pays.	4. 10 pays.		MESURES DE REMÉDIATION Renforcer la sensibilisation des décideurs ; Organiser des rencontres annuelles des responsables de Directions de l'économie et de la prévision pour une responsabilisation au sujet de la nécessité de renforcer les capacités.

IV

MATRICE DES PARTENAIRES
AU DÉVELOPPEMENT

Domaine	Partenaires au développement	Bénéficiaires	Principales activités
Administration douanière	Banque mondiale-IFC	Bénin	Plan stratégique.
	Banque mondiale-IFC	Côte d'Ivoire	Renseignement (cadre législatif).
	Banque mondiale	Mali	Renforcement des capacités.
	Projet de facilitation du commerce et du transport sur le corridor Abidjan-Lagos (PFCTCAL)	Bénin, Côte d'Ivoire, Togo	Réduction des barrières au commerce et au transport dans les ports et sur les routes du Corridor Abidjan-Lagos.
	OMD	Bénin	Scanner.
	OMD	Côte d'Ivoire	Bureau régional pour le renforcement des capacités (BRRC).
	OMD	Guinée-Bissau, Mali	Projet de modernisation des administrations douanières de l'Afrique occidentale « MADAO ».
	France	Mali	L'appui à la modernisation et l'équipement.
	Union Européenne	Mali	Renforcement des capacités.
	CNUCED	Mali	Appui en informatique.
	Office des Nations Unies contre la Drogue et le Crime (ONUDC)	Mali	Appui dans la lutte contre le trafic de drogue et le crime organisé.
	Agence de coopération Japonaise (JICA)	Mali	Gestion coordonnée des frontières.
Administration fiscale	Banque africaine de développement	Togo	Renforcement des capacités.
	Banque mondiale-SFI	Bénin	Appui à la mise en place des outils modernes de technologie, de communication et information (TIC).
	Canada (Agence canadienne de coopération technique)	Bénin	Plan stratégique - Appui à l'informatisation des services de la Direction générale des impôts.
	Canada (Agence internationale de coopération)	Mali	Informatisation des services de la Direction générale des impôts.

Domaine	Partenaires au développement	Bénéficiaires	Principales activités
	Coopération allemande (GIZ)	Mauritanie	Renforcement des capacités.
	Coopération suisse	Burkina Faso	Renforcement des capacités.
	France	Burkina Faso	Assistance technique multiforme.
	France	Côte d'Ivoire, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal	Renforcement des capacités.
	États-Unis d'Amérique – Millenium Challenge Corporation (MCC)	Côte d'Ivoire	Renforcement des capacités.
	Union Européenne	Burkina Faso, Guinée	Renforcement des capacités.
Gestion des dépenses publiques	UE ; Banque mondiale ; Pôle PNUD de Dakar ; GIZ ; Canada ; Luxembourg ; France ; Pays-Bas.	En dehors du Luxembourg et du Pays-Bas qui n'interviennent que dans un ou deux pays, les autres partenaires au développement interviennent dans tous les pays membres du Centre.	Rénovation des cadres juridiques, renforcement de la chaîne PPBS (Programmation, Planification, Budgétisation, Suivi), rationalisation de la chaîne de la dépense, renforcement de la fonction comptable et de la gestion de la trésorerie, renforcement de capacités, Système d'Information.
Gestion de la dette publique et développement des marchés financiers	Banque mondiale ; Institut ouest africain de gestion économique et financière ; Trésor américain ; CNUCED ; Banque Africaine de Développement.	Tous les pays membres de l'AFRITAC de l'Ouest.	Renforcement des capacités ; appui multiforme.
Supervision et restructuration bancaires	Banque de France ; BCEAO.	Tous les pays membres de l'AFRITAC de l'Ouest.	Renforcement des capacités.
Statistiques de finances publiques	UEMOA CEDEAO.	Pays membres de l'UEMOA.	Renforcement des capacités.
Statistiques du secteur réel	Observatoire Économique et Statistique d'Afrique Sub-saharienne (AFRISTAT)	Tous les pays membres de l'AFRITAC de l'Ouest.	Renforcement des capacités.
	Commission de l'Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA)	Pays membres de l'UEMOA.	Renforcement des capacités.
	Coopération Technique Allemande (GIZ)	Bénin	Organisation des retraites, l'exploitation des données primaires (bilan des entreprises) et le renforcement de capacité dans le domaine des comptes nationaux.
	Union européenne	Togo	Organisation des retraites, l'exploitation des données primaires (bilan des entreprises), et le renforcement de capacité dans le domaine des comptes nationaux.

Domaine	Partenaires au développement	Bénéficiaires	Principales activités
Analyses et prévisions macroéconomiques	Union Européenne	Guinée-Bissau	Projet de renforcement de capacités et des dispositifs de prévision et d'analyse macroéconomiques de la Direction générale de la prévision et des études économiques.
	Union Européenne	Mali	Appui à la Direction nationale de la planification du développement.
	Union Européenne	Togo	Renforcement des capacités de prévisions macroéconomiques.
	GIZ	Niger	Projet de renforcement des capacités en gestion macroéconomique.
	UEMOA /AFRISTAT	Tous les pays de l'UEMOA	Élaboration des modèles quasi-comptables et des modèles d'équilibre générale calculable.
	UEMOA /AFRISTAT	Tous les pays membres d'AFRITAC	Séminaires semestriels de conjoncture et de prévisions économiques.



STRATÉGIE DE COMMUNICATION DE L'AFRITAC DE L'OUEST POUR LE CYCLE IV

Destinataires	But de la communication	Instruments à utiliser	Périodicité
1. Comité d'orientation (CO)	1.1 Rendre compte de la mise en œuvre du programme de travail et de la performance du Centre.	1.1 Rapports annuels.	1.1 Annuelle.
	1.2 Solliciter les orientations et vues du CO sur les priorités et les questions du moment.	1.2 Rapports d'activités à mi- année.	1.2 Biannuelle.
		1.3 Gazette trimestrielle.	1.3 Trimestrielle.
		1.4 Réunions statutaires du CO.	1.4 Annuelle.
		1.5 Compte-rendu des missions et autres documents affichés sur le site internet du Centre.	1.5 Régulière.
2. Autorités	2.1 S'assurer que le Centre réponde aux attentes des pays membres, y compris pour les besoins inattendus d'AT ; et accroître la visibilité du Centre.	2.1 Rencontres périodiques du Coordinateur avec les autorités.	2.1 Régulière.
		2.2 Évaluation des séminaires et actions de formation du Centre par les participants ;	2.2 Régulière.
		2.3 Formation à l'intention des parlementaires sur la gestion et les politiques macroéconomiques en partenariat avec le Département de renforcement de capacités du FMI (ICD).	2.3 Périodique
3. Partenaires au développement de l'AFRITAC de l'Ouest	3.1 Rendre compte de la mise en œuvre du programme de travail du Centre, et des résultats de l'AT.	3.1 Rapports annuels ; gazettes.	3.1 Annuelle. Trimestrielle.

Destinataires	But de la communication	Instruments à utiliser	Périodicité
	3.2 Renforcer la visibilité de la contribution des bailleurs de fonds.	3.2 Promotion des logos des partenaires au développement lors des séminaires et dans les publications du Centre.	3.2 Régulière.
	3.3. Améliorer la coordination des activités d'AT avec celles des bailleurs de fonds.	3.3 Rencontres entre les experts du Centre et ceux financés par les bailleurs de fonds à l'occasion des missions d'AT ; rencontres régulières entre le Coordonnateur du Centre et les partenaires au développement ; participation aux séminaires et autres manifestations organisées par les bailleurs de fonds dans le cadre des actions de renforcement de capacités ; participation du Coordonnateur aux réunions des plateformes de coordination de réformes dans les pays avec l'appui des représentants résidents du FMI.	3.3 Régulière.
4. Monde académique et institutions locales	4.1 Établir des liens et organiser des manifestations avec les universités, les Centres de recherche, et les institutions de formation locales.	4.1 Conférences dans les universités sur les activités du Centre et les défis de renforcement de capacité ; participation aux séminaires des Centres de recherche.	4.1 Régulière
5. Médias	5.1 Accroître la visibilité des activités du Centre et de son impact.	5.1 Formation à l'intention des journalistes en collaboration avec le Département de communication du FMI.	5.1 Annuelle.
	5.2 Assurer la couverture médiatique des activités du Centre.	5.2 Communiqués de presse (CO, séminaires).	5.2 Régulière.
		5.3 Interviews du Coordinateur du Centre.	5.3 Périodique.
6. Public	6.1 Renforcer la visibilité du Centre et de l'implication des partenaires au développement.	6.1 Site internet du Centre.	6.1 Régulière
		6.2 Réseaux sociaux.	6.2 Régulière.

MATRICE DES INDICATEURS DE SUIVI DES RÉSULTATS PAR DOMAINE

Catégorie	Indicateurs	Sources	Périodicité
INDICATEURS D'EXÉCUTION DU PROGRAMME DE TRAVAIL			
1	Taux d'exécution du programme de travail (en semaines-personnes) du Centre, par pays et par domaine.	Rapports d'exécution/Rapports annuels	Semestrielle Annuelle
2	Nombre de gazettes et rapports annuels produits.	Site internet	Trimestrielle (gazettes) et annuelle (rapports)
3	Nombre de semaines-personnes (conseillers résidents) par sujet et par pays.	Rapports annuels	Annuelle
4	Nombre de semaines-personnes (Experts court terme) par sujet et par pays.	Rapports annuels	Annuelle
5	Nombre de séminaires, ateliers et participants formés.	Programmes de travail, site d'ICD	Périodique
6	Coûts des séminaires et ateliers.	Rapports annuels	Annuelle
INDICATEURS DE PERFORMANCE DE L'AT			
7	% de Jalons atteints.	Rapport annuel	Annuelle
8	% de résultats atteints par an.	Rapport annuel	Annuelle
9	% de répondants satisfaits par séminaire.	Site d'ICD	Périodique
10	% de répondants utilisant la formation dans l'exercice de leur profession.	Site d'ICD, questionnaire de suivi	Périodique
INDICATEURS SÉLECTIONNÉS DE RÉSULTATS D'AT			
ADMINISTRATION DOUANIÈRE			
11	La conformité des procédures douanières (incluant le transit) avec les normes internationales et l'objectif d'intégration régionale s'améliore au fil du temps.	Compte -rendu de mission	Périodique
12	Un taux croissant des manifestes de cargaison et des déclarations douanières sont informatisés et dématérialisés, les procédures de réconciliation sont renforcées.	Compte -rendu de mission	Périodique

Catégorie	Indicateurs	Sources	Périodicité
13	La sélectivité de contrôle basée sur le risque est appliquée de façon plus cohérente au fil du temps.	Compte -rendu de mission	Périodique
14	Le taux d'inspections physiques diminue.	Compte -rendu de mission	Périodique
15	L'application effective de procédures basées sur des normes internationales pour la valeur, l'origine et la classification tarifaire des marchandises s'améliore.	Compte -rendu de mission	Périodique
16	Un plus grand nombre d'entreprises importatrices est contrôlée progressivement par un programme de contrôles <i>a posteriori</i> correctement conçu.	Compte -rendu de mission	Périodique
17	Le cadre de contrôle et de suivi des régimes suspensifs et d'exonérations est renforcé.	Compte -rendu de mission	Périodique
ADMINISTRATION FISCALE			
18	Des informations précises et fiables sur les contribuables sont gardées dans un fichier centralisé.	Compte -rendu de mission	Périodique
19	Le taux de respect des délais de déclarations fiscales s'améliore.	Compte -rendu de mission	Périodique
20	Le taux de paiement des obligations fiscales dans les délais s'améliore.	Compte -rendu de mission	Périodique
21	La gestion des arriérés d'impôts s'améliore.	Compte -rendu de mission	Périodique
22	Des audits et autres méthodes de contrôle sont utilisés pour détecter et décourager les fausses déclarations et l'évasion fiscale.	Compte -rendu de mission	Périodique
23	Le contrôle croisé automatisé est utilisé pour vérifier les déclarations.	Compte -rendu de mission	Périodique
GESTION DES DÉPENSES PUBLIQUES			
24	Les indicateurs de gestion de dépenses publiques suivants sont satisfaisants : l'indicateur PI-1 du PEFA ; les indicateurs d'évaluation budgétaire ; et les indicateurs du rapport d'observation des normes et des codes.	Compte -rendu de mission	Périodique
25	Les indicateurs PEFA PI-8 sur la performance de la qualité des services sont satisfaisants.	Compte -rendu de mission	Périodique
26	Les contrôles internes pour les dépenses sont satisfaisants sur base des résultats des indicateurs PEFA PI-22,24.	Compte -rendu de mission	Périodique
27	La capacité d'audit interne est renforcée sur base des résultats des indicateurs PEFA PI-25.	Compte -rendu de mission	Périodique
28	Les indicateurs (PEFA PI-11) de l'évaluation de la gestion des dépenses d'investissements (PIMA) sont au-dessus de la moyenne.	Compte -rendu de mission	Périodique
29	La nomenclature budgétaire et comptable est conforme aux normes internationales (PEFA PI-4).	Compte -rendu de mission	Périodique
30	L'information sur l'exécution du budget est complète, fiable et disponible dans les délais requis ; conforme aux rapports d'exécution à mi-parcours et avec la couverture et la classification budgétaires, et facilite le suivi de la performance budgétaire (PEFA PI-27 et 28).	Compte -rendu de mission	Périodique

Catégorie	Indicateurs	Sources	Périodicité
31	La capacité du ministère de finances de faire des projections des besoins de trésorerie et de fournir des informations fiables sur la disponibilité de trésorerie s'améliore (PEFA PI-21).	Compte -rendu de mission	Périodique
32	Les recettes fiscales et non fiscales sont déposées dans le Compte Unique du Trésor et sont enregistrées et présentées selon des procédures claires (PEFA PI-20).	Compte -rendu de mission	Périodique
GESTION DE LA DETTE ET DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS FINANCIERS			
33	Mise en œuvre des règles relatives aux opérations sur le marché primaire.	Compte -rendu de mission	Périodique
34	Les annonces avant et après les opérations du marché des titres sont publiquement communiquées à tous les participants au même moment.	Compte -rendu de mission	Périodique
35	Le cadre réglementaire relatif aux opérations du marché secondaire est mis en place.	Compte -rendu de mission	Périodique
36	L'évaluation des qualifications des cadres et de la qualité de l'analyse risque de l'encours existant montre une amélioration dans le temps.	Compte -rendu de mission	Périodique
37	L'évaluation des qualifications des cadres montre une amélioration.	Compte -rendu de mission	Périodique
38	Les documents accompagnant la MTDS démontrent que l'outil de préparation du MTDS est effectivement utilisé par les cadres.	Compte -rendu de mission	Périodique
39	Il y a des éléments qui montrent que les étapes du Guide de MTDS ont été suivies.	Compte -rendu de mission	Périodique
40	La MTDS contient : (i) les risques de marché qui sont gérés, ainsi que le contexte historique du portefeuille de la dette ; (ii) l'environnement futur pour la gestion de la dette ; (iii) la description de l'analyse faite pour soutenir la stratégie ; et (iv) la stratégie proposée et sa justification.	Compte -rendu de mission	Périodique
SUPERVISION ET RESTRUCTURATION BANCAIRES			
41	Des nouvelles réglementations pour mesurer et gérer les risques sont adoptées.	Compte -rendu de mission	Périodique
42	Les autorités de régulation vérifient que les dispositions réglementaires pour mesurer et gérer les risques sont suivies par les banques.	Compte -rendu de mission	Périodique
43	Un cadre réglementaire pour la gouvernance d'entreprises et les contrôles internes est adopté.	Compte -rendu de mission	Périodique
44	Les inspecteurs font des évaluations pour s'assurer que la gouvernance et les contrôles dans les banques, ainsi que la mise en œuvre des règlements en vigueur par celles-ci sont adéquats.	Compte -rendu de mission	Périodique
45	La publication d'un guide pour la demande d'une licence, définissant les critères qualitatifs et quantitatifs, et d'autres conditions pour l'introduction d'une demande de licence.	Compte -rendu de mission	Périodique

Catégorie	Indicateurs	Sources	Périodicité
46	La révision et l'adoption des rapports exigeant des données plus appropriées pour l'évaluation des risques.	Compte -rendu de mission	Périodique
47	La modification des bases de données et des pratiques de gestion pour garantir l'intégrité et la valeur des données.	Compte -rendu de mission	Périodique
48	L'utilisation des données améliorées pour le système flexible automatisé de reporting.	Compte -rendu de mission	Périodique
49	La structure ainsi que les responsabilités en matière de supervision sont adoptées de façon à permettre plus de coopération entre les différentes fonctions, notamment en ce qui concerne les fonctions de contrôle sur place et sur pièces.	Compte -rendu de mission	Périodique
50	Les ressources humaines sont revues et renforcées.	Compte -rendu de mission	Périodique
51	Les procédés et manuels de supervision basée sur les risques sont mis en œuvre.	Compte -rendu de mission	Périodique
52	La couverture ainsi que la fréquence de l'inspection sur place est basée sur le risque et l'impact des banques, et sont guidés par l'analyse des risques sur pièces.	Compte -rendu de mission	Périodique
53	Les superviseurs sont formés pour être à mesure de mettre en œuvre la supervision basée sur les risques et d'autres procédés de supervision.	Compte -rendu de mission	Périodique
54	Les rapports des superviseurs sont centrés sur les aspects clés du système bancaire, et fournissent les recommandations appropriées.	Compte -rendu de mission	Périodique
55	Les rapports d'inspection des banques individuelles portent davantage sur les risques et identifient les principaux risques qualitatifs et quantitatifs.	Compte -rendu de mission	Périodique
56	Les superviseurs suivent les problèmes et les risques du système bancaire et prennent suffisamment tôt les mesures qui s'imposent, selon les besoins.	Compte -rendu de mission	Périodique
57	Des nouvelles régulations relatives au capital minimum sont adoptées en relation avec les principes de Bâle II/III.	Compte -rendu de mission	Périodique
58	Des nouvelles réglementations relatives à la liquidité sont adoptées en relation avec les principes de Bâle III.	Compte -rendu de mission	Périodique
59	Les superviseurs suivent les formations et séminaires sur les principes de Bâle II/III.	Compte -rendu de mission	Périodique
60	Les superviseurs préparent les nouvelles réglementations et les autres parties du projet Bâle II/ III.	Compte -rendu de mission	Périodique
61	Les cadres réglementaires et de supervision sont plus étroitement alignés avec les normes internationales (IFRS et principes de Bâle) et des meilleures pratiques.	Compte -rendu de mission	Périodique
62	Les superviseurs sont mieux formés en ce qui concerne les dispositions IFRS dans le cadre de l'évaluation des pratiques de constitution des provisions par les banques.	Compte -rendu de mission	Périodique

Catégorie	Indicateurs	Sources	Périodicité
STATISTIQUES DE FINANCES PUBLIQUES			
63	Des lois sur les statistiques existent qui vont amener les agences en charge de l'élaboration des données de faire la collecte de données primaires avec une obligation légale de maintenir la confidentialité des informations sous peine des sanctions légales.	Compte -rendu de mission	Périodique
64	La responsabilité institutionnelle pour la collecte, l'analyse et la diffusion des données est clairement définie et le partage de données ainsi que la coordination entre les agences produisant les données sont adéquats.	Compte -rendu de mission	Périodique
65	Le nombre de cadres formés pour l'élaboration et la diffusion des données est adéquat.	Compte -rendu de mission	Périodique
66	Les statistiques de finances publiques sont élaborées sur base du Cadre du <i>MSFP 2001/2014</i> .	Compte -rendu de mission	Périodique
67	La couverture institutionnelle comprend tous les services importants du gouvernement central budgétaire.	Compte -rendu de mission	Périodique
68	La couverture des flux inclut toutes les transactions budgétaires des services du gouvernement central.	Compte -rendu de mission	Périodique
69	La couverture des encours inclut toute la dette de tous les services du gouvernement central budgétaire.	Compte -rendu de mission	Périodique
70	La couverture institutionnelle inclut tous les services institutionnels importants du gouvernement central.	Compte -rendu de mission	Périodique
71	Les opérations de recettes et de dépenses selon la classification économique sont classées selon les directives du <i>MSFP 2001/2014</i> .	Compte -rendu de mission	Périodique
72	Les opérations financières des avoirs et des engagements sont classées selon les directives du <i>MSFP 2001/2014</i> .	Compte -rendu de mission	Périodique
73	Les opérations non-financières en avoirs sont classées selon les directives du <i>MSFP 2001/2014</i> .	Compte -rendu de mission	Périodique
74	Les opérations en dépenses sur base fonctionnelle sont classées selon les directives du <i>MSFP 2001/2014</i> .	Compte -rendu de mission	Périodique
75	Les encours des avoirs et des engagements financiers sont classés selon les directives du <i>MSFP 2001/2014</i> .	Compte -rendu de mission	Périodique
STATISTIQUES DU SECTEUR RÉEL			
76	Le nombre de cadres formés à l'élaboration et la diffusion des données est adéquat.	Compte -rendu de mission	Périodique
77	Des techniques spécifiques d'élaboration des données trimestrielles sont utilisées, y compris : (i) les techniques de référence pour assurer l'alignement entre les estimations annuelles et trimestrielles ; (ii) la dessaisonalisation au moyen de techniques appropriées ; et (iii) les séries historiques sont élaborées et diffusées.	Compte -rendu de mission	Périodique
78	Les comptes nationaux trimestriels sont préparés sur base du manuel des comptes nationaux trimestriels.	Compte -rendu de mission	Périodique

Catégorie	Indicateurs	Sources	Périodicité
79	Les données primaires nécessaires à l'élaboration des estimations de référence sont complètes, dans les délais et fournissent une bonne approximation de définition, de la couverture, de la classification, de la valorisation et de la période d'enregistrement. Lorsque cela est approprié, les données additionnelles nécessaires à l'élaboration des tableaux ressources-emplois sont disponibles.	Compte -rendu de mission	Périodique
80	Les données primaires nécessaires à l'élaboration des estimations trimestrielles sont complètes, produites dans les délais et fournissent une bonne approximation de définition, de la couverture, de la classification, de la valorisation et de la période d'enregistrement. Les données ne sont pas cumulées.	Compte -rendu de mission	Périodique
81	Les comptes nationaux sont élaborés et diffusés sur une base trimestrielle ou mensuelle.	Compte -rendu de mission	Périodique
82	Les comptes nationaux sont diffusés en respectant les normes appropriées de diffusion, en d'autres termes, les comptes nationaux trimestriels sont diffusés endéans un trimestre (pour le NSDD), et pour les comptes annuels, endéans 6 à 9 mois après la période de référence (pour le NGDD).	Compte -rendu de mission	Périodique
ANALYSE ET PRÉVISIONS MACROÉCONOMIQUES			
83	Préparation des notes de conjoncture économique et des analyses à l'attention des décideurs économiques.	Compte -rendu de mission	Périodique
84	Les cadrages budgétaires annuels et pluriannuels sont préparés sur base des projections macroéconomiques (indicateur PEFA 14, II).	Compte -rendu de mission	Périodique
85	Une structure de politique économique ou fiscale est créée, et elle fournit des conseils au gouvernement.	Compte -rendu de mission	Périodique
86	Organisation d'un nombre minimum de réunions trimestrielles de toutes les structures gouvernementales chargées des questions budgétaires et de politique économique pour discuter des perspectives économiques.	Compte -rendu de mission	Périodique

ÉTAT DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION EXTERNE 2013 DE L'AFRITAC DE L'OUEST (SITUATION À FIN DÉCEMBRE 2016)

GROUPE	RECOMMANDATIONS	ACTIONS PROPOSEES	REPONSES	DATE
Gr. 1	Formuler une stratégie plus détaillée, chiffrée, et permettant un suivi plus simple de sa mise en œuvre pour le prochain Cycle			
1.1	La stratégie devrait être plus tirée par la demande et articulée avec les autres partenaires.	Des liens plus clairs avec les stratégies des pays-membres, notamment dans le domaine de la gestion des finances publiques.	Si possible. Le document programme sera basé sur les besoins d'AT et de formation tels qu'ils apparaissent (i) dans les stratégies élaborées par les pays eux-mêmes lorsqu'elles existent ; (2) dans les notes stratégiques régionales élaborées par les départements géographiques du FMI, et en étroite coordination avec les autres partenaires fournisseurs d'AT.	Prochain Cycle de financement.
		Analyser la possibilité d'affecter environ 20 % à 25 % des budgets et ressources à la satisfaction des besoins des pays membres lorsqu'ils se manifestent.	Accord	Idem
		Formuler un plan de viabilité financière pour AFRITAC de Ouest dans le cadre de la stratégie pour le prochain Cycle, éventuellement en tant qu'objectif à moyen ou long terme du Comité d'orientation.	Accord	Idem
1.2	La stratégie et les plans annuels de travail associés doivent être chiffrés.	Les budgets du programme et les budgets annuels devraient être construits à partir des interventions projetées et des plans de travail.	Partiellement fait. Projeter des interventions et leurs coûts sur une durée de cinq ans est irréaliste pour les pays AFW et contredirait la flexibilité et la rapidité des interventions qui ont fait le succès du modèle AFRITAC. Le budget annuel pour les AF 2015, 2016 et 2017 ont été construits à partir du plan de travail.	AF 2015.

GROUPE	RECOMMANDATIONS	ACTIONS PROPOSEES	REPONSES	DATE
1.3	Améliorer la coordination avec les bailleurs.	Incorporer dans le document programme : (i) les plans à moyen terme des PTFs et (ii) une stratégie et un plan d'actions pour la coordination avec les PTFs.	Accord partiel. Les stratégies régionales des principaux PTF seront abordées de même que les principes sur lesquels sera basée la coordination.	Prochain Cycle de financement
1.4	AFW devrait augmenter la proportion de projets pluriannuels	Maintenir une approche ciblée pour l'AT dans chaque domaine. Augmenter la proportion de projets pluriannuels de 34 % à 50 % du portefeuille.	Fait. Cette proportion a atteint 43 % en AF2014, 49 % en AF 2015, et devrait se situer à 50 % en AF2016.	AF 2015
Gr. 2	Renforcer le suivi et le reporting sur l'ensemble du cycle des projets et programmes			
2.1	Développer des normes comptables spécifiques permettant de consolider toutes les informations et d'analyser les écarts par rapport aux prévisions.	Recenser les informations nécessaires aux principaux groupes d'utilisateurs et produire des rapports pour répondre à leurs besoins, en mettant l'accent sur les analyses d'écarts entre prévisions et réalisations, notamment en matière de plan de travail et de budgets.	Fait. Les rapports du Centre mettent plus l'accent sur les comparaisons entre prévisions et réalisations, notamment sur le budget. L'adaptation des rapports aux besoins de chaque grand groupe d'utilisateurs doit faire l'objet d'un juste équilibre entre la charge administrative imposée par l'établissement des rapports et la fourniture effective de l'AT.	AF 2015
		Développer une application permettant de produire des informations financières complètes et standardisées pour faciliter la consolidation. À terme, cette application devrait être intégrée avec les plans de travail opérationnels et les activités.	En cours. Le FMI a entrepris d'harmoniser les informations que les CRATs sont tenus de communiquer dans le but d'améliorer la présentation, la qualité et le degré d'actualité des rapports ; d'éliminer les obstacles à la circulation de l'information ; et de réduire la charge imposée par la préparation des rapports aux membres du personnel des CRATs. Le plan de travail des CRATs, qui est actuellement mis en place dans les CRATs, facilitera le suivi des résultats et l'analyse des écarts. Une application utilisable pour tous les CRATs est préparée.	Prochain Cycle de financement
		Intégrer le plan de travail et le budget annuel.	Fait. Les prévisions budgétaires sont dérivées du plan de travail.	AF 2015
		Mettre en œuvre des processus plus robustes à l'ICD, au département Afrique et dans les départements sources d'AT pour s'assurer que les coûts encourus au titre du soutien logistique et de la gestion des projets sont intégralement imputés.	En cours. ICD va introduire un système d'informations qui standardise les processus liés à l'enregistrement de l'information financière pour les projets financés par des ressources extérieures. Ce système permettra de suivre en temps-réel et d'analyser les liquidités, les budgets et les dépenses liées aux activités financées par les donateurs.	AF 2015

GROUPE	RECOMMANDATIONS	ACTIONS PROPOSEES	REPONSES	DATE
2.2	AFRITAC de l'Ouest devrait mettre à jour le budget pour prendre en compte les écarts possibles avec les dépenses observées.	S'assurer que les budgets annuels sont révisés plus fréquemment, si les dépenses observées sont significativement différentes des projections.	Fait. Le budget pour l'AF2015 a été révisé à mi-année pour tenir compte d'une augmentation des activités programmées permise par le déboursement de la contribution de l'UE.	AF 2015
2.3	Logiciel comptable unique.	Mettre en place un logiciel comptable robuste, adapté aux CRATs et pouvant être utilisé par tous les Centres, qui permettra de produire des informations financières standardisées et comparables, se prêtant facilement à des rapprochements. Ce logiciel devrait couvrir toutes les informations financières, y compris celles qui sont produites par le siège. Il devrait aussi, à terme, être intégré dans les plans de travail opérationnels et les activités des CRATs.	Accord. Une haute priorité est donnée à l'installation d'un logiciel comptable robuste dans les CRATs, mais les besoins considérables qui existent au niveau de la conception et de l'exécution ne se prêtent pas à l'adoption de solutions rapides.	Prochain Cycle de financement
Gr. 3	Les opérations devraient être simplifiées et l'efficacité dans l'utilisation des ressources améliorée			
3.1	Améliorer l'efficacité par rapport aux coûts de l'AFRITAC de l'Ouest.	Assurer un suivi plus précis des budgets et des coûts (tous les coûts, y compris les frais généraux et les coûts du siège, en particulier au titre des projets) ; identifier les causes fondamentales des divergences ; et mettre en place un système pour prendre des mesures correctrices.	Accord. Le FMI et AFRITAC de l'Ouest continueront à améliorer leurs systèmes pour suivre avec précision leurs budgets et leurs coûts, analyser les divergences par rapport aux plans et faciliter l'adoption de mesures correctrices.	Prochain Cycle de financement
		Veiller à ce que le Coordinateur du Centre (CC) et les CRs consacrent leur temps aux fonctions qui ont le plus de valeur ajoutée en recrutant le personnel d'appui qui convient.	Accord. Des mesures seront prises dans le but d'alléger la charge administrative du CC et des CRs afin qu'ils puissent se concentrer sur leurs fonctions qui ont le plus de valeur ajoutée ; ces mesures consisteront, notamment, à engager un personnel d'appui approprié et à rationaliser les procédures des départements d'AT.	Prochain Cycle de financement
3.2	Les positions des conseillers résidents (CR) devraient être plus ciblées, attractives, et faciles à gérer.	Recruter des assistants de recherche pour soutenir les CRs.	Envisagé. Recrutement d'un deuxième assistant de recherche si les ressources financières le permettent.	Prochain cycle de financement
		Étendre la durée des contrats des CRs, présentement limitée à un an.	Accord. Lorsque la durée restante du cycle de financement est suffisante, les contrats de deux ans pour les CRs qui sont déjà en vigueur dans de nombreux cas seront offerts de manière plus générale.	Prochain cycle de financement

GROUPE	RECOMMANDATIONS	ACTIONS PROPOSEES	REPONSES	DATE
		Éliminer les obstacles rencontrés par les agents du FMI souhaitant assumer la fonction de Conseiller résident dans un CRAT, comme l'obligation de prendre un congé sans solde.	Envisagé. La direction du FMI examine différentes options pour éliminer les derniers obstacles rencontrés par les membres des services du FMI souhaitant assumer la fonction de Conseiller résident dans un CRAT.	
3.3	Les Experts court termes (ECT) devraient être mieux utilisés.	Des cibles planchers pour leur utilisation.	Désaccord partiel. Pas de cibles planchers contraignantes, mais recours aux ECT encouragé dans la limite des disponibilités financières. La proportion des ECT assurant les missions d'AT est passée de 49,1% dans le programme initial de l'année fiscale 2015 à 53,5 % en réalisation, et à 54,4 % dans le programme pour l'AF 2016.	
		Contrats de projets portant sur plusieurs missions.	Accord de principe. Dépend de la disponibilité des experts.	
3.4	Minimiser le coût de transition entre deux CRs.	Développer une approche plus active et structurée pour minimiser la fréquence et l'impact des vacances entre deux CRs et introduire des notes de passation.	Fait. Les recrutements sont initiés six mois à l'avance lorsque les départs sont anticipés. Les notes de passation et un système de gestion centralisé des dossiers de mission sont introduits.	AF2014 Août 2014
Gr. 4	La gestion axée sur les résultats (GAR) devrait être mise en œuvre de façon plus effective.			
4.1	L'utilisation de cadres logiques devrait être étendue aux projets.	Étendre les cadres logiques au niveau projet pour chaque pays et les intégrer dans les termes de référence et porter plus d'attention au suivi des jalons.	Fait. Les cadres logiques sont préparés pour tous les projets pluriannuels et intégrés dans des termes de référence qui sont envoyés pour approbation aux autorités ; les jalons sont revus sur une base annuelle.	AF2014
4.2	Renforcer les capacités de mise en œuvre de la GAR.	Recruter un spécialiste des cadres logiques pour l'AFRITAC de l'Ouest ou, peut-être, pour tous les AFRITACs, pour procéder à l'examen des entrées des cadres logiques et fournir des commentaires techniques permettant aux utilisateurs de mieux comprendre comment utiliser ces cadres en pratique.	Fait. ICD a recruté un spécialiste en tant que conseiller, qui est chargé d'aider à coordonner la mise en œuvre de la GAR. Par ailleurs, AFRITAC de l'Ouest a organisé deux sessions de formation aux techniques de la GAR pour ses CRs. D'autres formations seront organisées pour améliorer les outils de la GAR utilisées par les CRs et renforcer leur formation.	Continu
		Collecter systématiquement les enseignements tirés de la GAR et les incorporer dans les nouveaux projets d'AT.	En cours. Plusieurs auto-évaluations ont été réalisées en fin de projet, notamment dans les domaines de l'administration douanière et de l'administration fiscale. D'autres sont envisagées en AF 2016.	Continu

GROUPE	RECOMMANDATIONS	ACTIONS PROPOSEES	REPONSES	DATE
		Utiliser le cadre de la gestion axée sur les résultats comme outil de gestion de l'AT plutôt que simplement comme outil d'établissement de rapports.	<p>En cours. Les rapports sur l'exécution des programmes de travail pour les années fiscales 2014 et 2015 tirent des leçons préliminaires sur les résultats atteints par domaine et par pays. Ces leçons sont déjà reflétées dans les programmes de travail et les méthodes de travail du Centre et du FMI, notamment le recours plus fréquent à des experts de long-terme pour les pays fragiles.</p> <p>Par ailleurs, ICD met en place un nouvel outil de GAR qui permettra d'améliorer la qualité et la disponibilité de l'information pour le suivi de l'AT tout au long du cycle du projet : de la planification, au suivi et à la mise œuvre.</p>	Continu
4.3	Mieux harmoniser les pratiques et améliorer l'établissement des rapports et le partage des connaissances entre les CRATs, en particulier les AFRITACs.	Réaliser une étude des meilleures pratiques dans tous les CRATs, portant plus particulièrement sur l'application de la gestion axée sur les résultats, l'établissement de rapports, la poursuite de démarches d'un bon rapport coût-efficacité, et différentes composantes de la gestion des projets et des programmes.	<p>En cours. La retraite des coordinateurs des CRATs de février 2014 a été consacrée à l'examen des meilleures pratiques en vigueur dans les CRAT et ceci a aussi été le cas lors de la retraite de septembre 2015 à Washington.</p>	Mars 2015
		Distribuer aux membres du Comité d'orientation les résumés analytiques des évaluations des autres CRAT.	<p>Accord. Les rapports d'évaluation de plusieurs autres CRAT devraient être prochainement disponibles.</p>	Mars 2015
Gr. 5	Intégrer d'avantage les ateliers et la formation dans le travail d'AT afin d'en augmenter l'efficacité			
5.1	Adapter le contenu et la longueur des ateliers aux besoins spécifiques.	(i) Budgétiser un temps de préparation suffisant pour développer des études de cas sur mesure ; (ii) étendre les sessions de formation dans les pays en suivi des missions d'assistance technique.	<p>Fait. Les CRs ont suffisamment de temps pour préparer les ateliers. Les cas étudiés dans les ateliers régionaux sont souvent tirés des projets d'assistance technique développés dans les pays membres. La formation est très souvent couplée avec les missions d'assistance technique.</p>	
5.2	Les ateliers devraient être mieux intégrés avec l'AT fournie et leurs résultats maximisés.	Développer une approche plus structurée pour l'accompagnement des participants après les ateliers (i) réseau virtuel ; (ii) ateliers supplémentaires sur le même thème ; système de mentorat ; (iv) formation sur le terrain et (iv) voyages d'études.	<p>Largement fait. L'intégration des ateliers et de la formation dans les activités d'assistance technique est poussée dans la limite des moyens disponibles.</p>	

GROUPE	RECOMMANDATIONS	ACTIONS PROPOSEES	REPONSES	DATE
			Largement fait. Un programme d'apprentissage par les pairs qui permet aux pays-membres d'envoyer des cadres faire des stages sous la supervision d'AFW dans les pays d'Afrique sub-saharienne plus avancés dans certains domaines de réforme a été lancé en juin 2015.	AF 2016
Gr. 6	Renforcer la pérennité des interventions d'AT			
	Assister les bénéficiaires de l'AT en évaluant et développant leur capacité.	Évaluer les capacités existantes (effectifs, qualification) doivent faire partie du Cycle de diagnostic des projets de développement des capacités afin de mieux cibler la nature de l'AT et doser les montants adéquats. Améliorer la capacité d'absorption de l'AT et sa pérennité à travers la mise en œuvre de stratégies de ressources humaines (RH) qui augmentent la qualité du personnel et sa rétention.	Largement fait. La dimension RH est déjà courante dans la plupart des domaines comme l'administration douanière ou fiscale ou la comptabilité nationale, ou la supervision bancaire. Elle est introduite dans d'autres domaines, notamment l'analyse et les prévisions macroéconomiques.	Continu
Gr. 7	Améliorer l'efficacité des structures de gouvernance de l'AFRITAC de l'Ouest.			
7.1	Réexaminer l'organisation et la structure de gestion des CRATs à la lumière de l'expérience.	Les lignes hiérarchiques suivent des directions différentes selon qu'il s'agit du Coordinateur du Centre, d'un conseiller résident, d'un expert en mission de courte durée ou d'un agent local. Les contrôles financiers sont tout aussi diffus. Le rôle du Comité d'Orientation n'est pas clairement défini. Dans ces circonstances, il est difficile d'établir précisément le partage des responsabilités, d'assurer la transparence et de déterminer les causes des réussites et des échecs.	Les recommandations du Rapport 2011 du Groupe de travail interdépartemental du FMI sur les CRATs visant à préciser les responsabilités, à aligner la responsabilisation et les responsabilités et à assurer une répartition adéquate du travail entre les coordinateurs des centres et les départements du siège sont en cours d'application. Il serait possible de revoir les différentes recommandations à la lumière de l'expérience.	Prochain Cycle de financement
7.2	Clarifier le rôle du Comité d'Orientation.	Définir plus clairement et de manière plus détaillée le rôle du Comité d'Orientation (CO).	Fait. Le guide des RTACs finalisé en AF2015 a clarifié le rôle du Comité d'Orientation et ses membres.	AF 2015
			De plus, l'efficacité du CO continuera à être renforcée, notamment en accroissant la place accordée dans l'ordre du jour des réunions du Comité à l'examen et à l'analyse du suivi des résultats, à l'examen des résultats des projets et aux questions stratégiques.	Continu

GROUPE	RECOMMANDATIONS	ACTIONS PROPOSEES	REPONSES	DATE
Gr. 8	Garantir la mise en œuvre des principales recommandations des évaluations extérieures			
8.1	Développer un plan d'actions et organiser un suivi du CO.	Un plan de mise en œuvre avec des étapes trimestrielles devrait être développé et présenté au CO. Un sous-comité du CO pour guider et suivre cette mise en œuvre devrait être envisagé.	Fait. La proposition de plan d'actions a été présentée au CO d'avril 2014 avec un calendrier de mise en œuvre et une réponse complète du FMI aux recommandations de l'évaluation externe de 2013.	Avril 2014.
8.2	Mise en œuvre des principales recommandations des évaluations précédentes.	Les recommandations de l'évaluation de 2009 devraient être revisitées et mises en œuvre, dans la mesure où elles ne sont pas capturées par l'évaluation de 2013.	Fait. La seule recommandation qui n'avait pas été mise en œuvre concernait le manuel des procédures des CRATs. Le manuel a été publié en septembre 2015.	AF2016

INDICATEURS MACROÉCONOMIQUES SÉLECTIONNÉS DES PAYS MEMBRES⁶

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
				Est.	Proj.				
CROISSANCE DU PIB RÉEL (EN POURCENTAGE)									
Bénin	4.6	6.9	6.5	5.2	5.2	5.5	5.7	5.8	6.0
Burkina Faso	6.5	6.6	4.0	4.0	5.0	5.7	6.0	6.5	6.5
Côte d'Ivoire	10.7	8.7	7.9	8.4	8.2	7.9	7.5	7.2	6.7
Guinée	3.8	2.3	1.1	0.1	3.7	4.3	4.5	4.8	5.0
Guinée-Bissau	-1.8	0.8	2.5	4.8	4.8	5.0	5.0	5.0	5.0
Mali	-0.8	2.3	7.2	7.0	5.0	5.2	4.8	4.5	4.5
Mauritanie	5.8	6.4	6.6	1.9	4.1	3.9	1.7	3.8	3.9
Niger	11.8	5.3	7.0	4.0	4.9	6.9	7.8	6.6	7.6
Sénégal	4.5	3.6	4.4	5.7	5.9	6.5	7	7.2	7.3
Togo	5.9	5.4	5.4	5.3	5.2	5.2	5.4	5.4	5.4
AFW (moyenne)	5.10	4.83	5.26	4.64	5.2	5.61	5.54	5.68	5.79
PRIX À LA CONSOMMATION (POURCENTAGE MOYEN DE VARIATION ANNUELLE)									
Bénin	6.7	1.0	-1.1	0.3	2.0	2.3	2.6	2.8	2.8
Burkina Faso	3.8	0.5	-0.3	1.0	1.6	2.0	2.0	2.0	2.0
Côte d'Ivoire	1.3	2.6	0.4	1.4	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
Guinée	15.2	11.9	9.7	8.2	8.4	8.3	6.8	5.5	5.0
Guinée-Bissau	2.1	0.8	-1.0	1.5	2.6	2.8	3.0	3.0	3.0

⁶ IMF Country Report No. 16/96; IMF Country Report No. 16/115; IMF Country Report No. 16/261; IMF Country Report No. 14/244.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
				Est.	Proj.				
Mali	5.3	-0.6	0.9	1.4	1.0	1.3	1.7	2.1	2.4
Mauritanie	4.9	4.1	3.8	0.5	3.8	4.9	5.3	5.3	5.1
Niger	0.5	2.3	-0.9	1.0	1.5	1.5	1.8	2.0	2.0
Sénégal	1.4	0.7	-1.1	0.1	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2
Togo	2.6	1.8	0.2	1.8	2.1	2.5	2.5	2.5	2.5
AFW (moyenne)	4.38	2.51	1.06	1.72	2.62	2.88	2.89	2.84	2.8
SOLDE BUDGÉTAIRE GLOBAL, DONCS COMPRIS (EN POURCENTAGE DU PIB)									
Bénin	-0.6	-2.4	-2.6	-8.1	-4.7	-4.3	-3.9	-3.9	-3.7
Burkina Faso	-2.8	-2.7	0.4	-2.8	-3.0	-2.5	-2.5	-2.5	-2.5
Côte d'Ivoire	-1.7	-2.0	-3.2	-3.9	-3.6	-3.2	-2.9	-2.9	-2.8
Guinée	-3.3	-5.2	-4.1	-8.7	-1.2	-0.9	-0.6	-0.3	-0.2
Guinée-Bissau	-2.2	-1.8	-2.2	-2.9	-2.1	-2.4	-1.5	-1.3	-1.1
Mali	-0.5	-2.4	-2.9	-2.6	-2.8	-2.8	-2.5	-2.6	-2.6
Mauritanie	3.1	-1.1	-3.9	-3.7	-2.0	-2.8	-3.4	-3.4	-3.3
Niger	-0.9	-3.2	-6.6	-8.9	-6.9	-4.6	-2.7	-2.2	-2.1
Sénégal	-5.8	-5.4	-5.0	-5.2	-4.3	-3.6	-3.1	-2.8	-2.6
Togo	-7.8	-5.3	-6.4	-5.6	-6.4	-5.8	-5.5	-5.7	-5.8
AFW (moyenne)	-2.25	-3.15	-3.65	-5.24	-3.7	-3.29	-2.86	-2.76	-2.67
RECETTES PUBLIQUES, HORS DONCS (EN POURCENTAGE DU PIB)⁷									
Bénin	17.4	17.7	16.5	16.4	16.8	16.9	17.1	17.2	17.2
Burkina Faso	17.5	18.5	17.3	16.2	16.9	17.4	18.3	19.2	19.6
Côte d'Ivoire	18.4	18.5	17.9	19.1	18.9	19.0	19.5	19.7	19.9
Guinée	20.1	18.4	17.9	17.5	19.7	19.8	20.1	20.3	20.3
Guinée-Bissau	9.1	8.1	12.0	13.3	13.9	12.9	13.2	13.4	13.6
Mali	14.4	14.5	14.8	15.6	16.7	17.1	17.4	17.9	18.0
Mauritanie	21.0	22.4	21.8	26.9	29.4	28.8	28.2	27.6	26.8
Niger	15.3	16.6	17.5	17.8	18.6	19.3	19.9	20.4	21.1
Sénégal	20.1	20.0	21.9	21.9	21.6	21.5	21.5	21.6	21.9
Togo	17.6	18.0	17.7	18.8	18.9	19.1	19.4	19.6	19.8
AFW (moyenne)	17.09	17.27	17.53	18.35	19.14	19.18	19.46	19.69	19.82

⁷ Recettes non minières pour la Guinée et la Mauritanie.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
				Est.	Proj.				
DÉPENSES PUBLIQUES (EN POURCENTAGE DU ENTAGE DU PIB) ⁸									
Bénin	19.7	21.1	19.4	24.8	23.0	22.4	22.2	22.2	22.1
Burkina Faso	25.5	27.4	23.3	21.1	23.9	24.4	25.3	26.1	26.4
Côte d'Ivoire	22.1	22.1	22.0	24.8	24.2	23.8	23.9	24.1	24.2
Guinée	26.1	25.1	26.1	27.8	24.7	24.8	24.9	24.8	24.8
Guinée-Bissau	13.7	13.4	22.4	20.0	22.6	22.6	22.1	22.3	22.2
Mali	15.5	19.7	19.9	20.6	21.5	21.8	22.0	22.5	22.6
Mauritanie	37.6	34.7	34.2	35.4	33.9	33.9	33.1	32.4	31.4
Niger	22.5	27.2	31.0	31.1	30.3	28.1	26.7	26.3	26.5
Sénégal	28.6	27.9	30.4	24.9	24.4	23.8	23.6	23.3	24.5
Togo	26.4	25.5	25.0	27.3	27.5	27.0	26.7	27.1	27.2
AFW (moyenne)	23.77	24.41	25.37	25.78	25.6	25.26	25.05	25.11	25.19
SOLDE EXTÉRIEUR COURANT (EN POURCENTAGE DU PIB) ⁹									
Bénin	-9.5	-9.5	-9.3	-11.1	-11.2	-10.6	-10.5	-9.8	-9.6
Burkina Faso	-7.2	-11.0	-7.9	-5.7	-5.2	-4.8	-5.4	-5.8	-6.2
Côte d'Ivoire	-1.2	-1.4	-0.7	-1.9	-3.5	-4.3	-4.3	-4.4	-4.5
Guinée	-26.1	-16.9	-17.3	-18.7	-14.7	-13.2	-15.8	-17.9	-16.1
Guinée-Bissau	-11.8	-7.4	-3.4	-0.9	-1.1	-2.6	-3.3	-4.5	-5.8
Mali	-2.2	-2.8	-4.6	-2.8	-2.1	-3.2	-4.8	-5.2	-5.0
Mauritanie	-24.2	-22.6	-27.7	-19.3	-13.6	-15.8	-13.2	-11.1	-11.3
Niger	-14.7	-15.0	-16.0	-18.0	-17.3	-18.2	-16.7	-15.7	-14.3
Sénégal	-10.8	-10.4	-8.9	-7.8	-4.8	-5.0	-5.1	-5.2	-4.9
Togo	-7.5	-13.0	-12.8	-12.6	-10.1	-10.1	-10.0	-9.5	-9.3
AFW (moyenne)	-11.52	-11.0	-10.86	-9.88	-8.36	-8.78	-8.91	-8.91	-8.7

⁸ Dépenses totales et prêts nets pour la Guinée et la Mauritanie.

⁹ Solde des transactions extérieures courantes pour la Guinée et la Mauritanie.



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
www.afritacouest.org

INTERNATIONAL MONETARY FUND

Institute for Capacity Development
Global Partnerships Division

700 19th Street NW
Washington, DC 20431 USA
Tel. : +(1) 202.623.7636
Email : GlobalPartnerships@imf.org