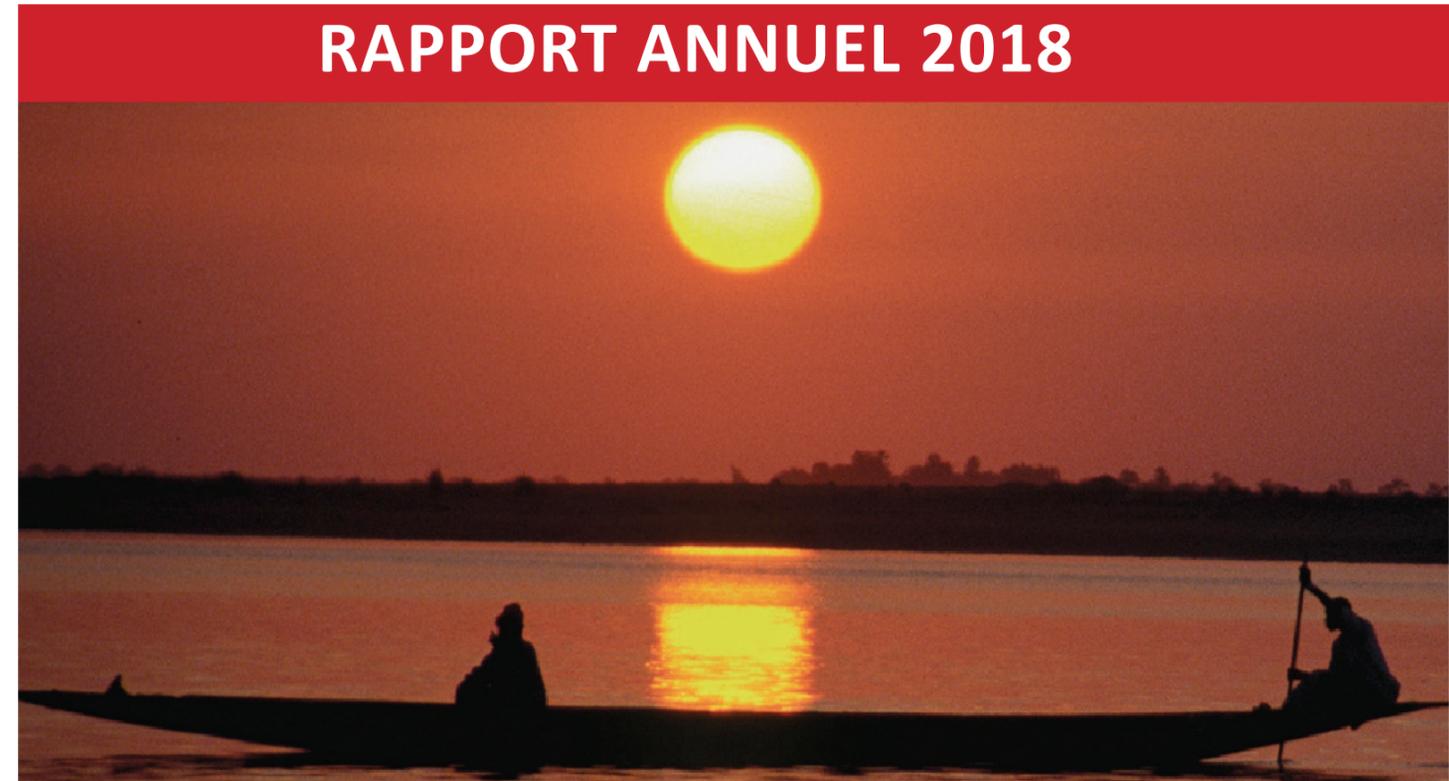


**CENTRE RÉGIONAL  
D'ASSISTANCE TECHNIQUE  
POUR L'AFRIQUE DE L'OUEST**

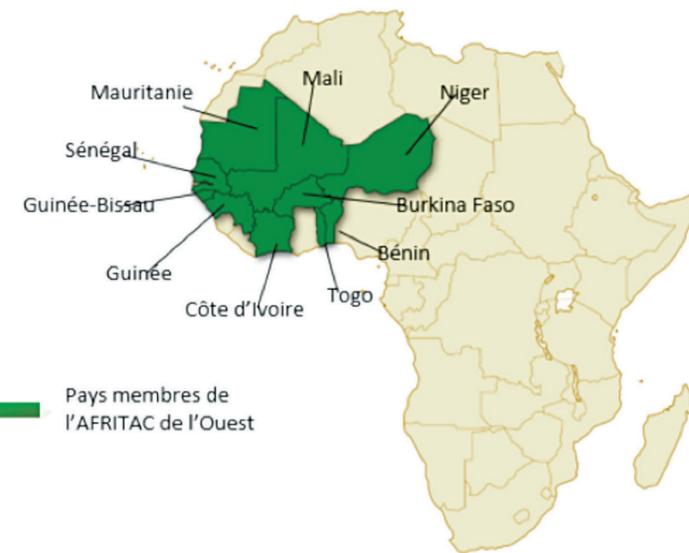


**GLOBAL PARTNERSHIPS**  
Shared Objectives • Joint Action • Real Impact

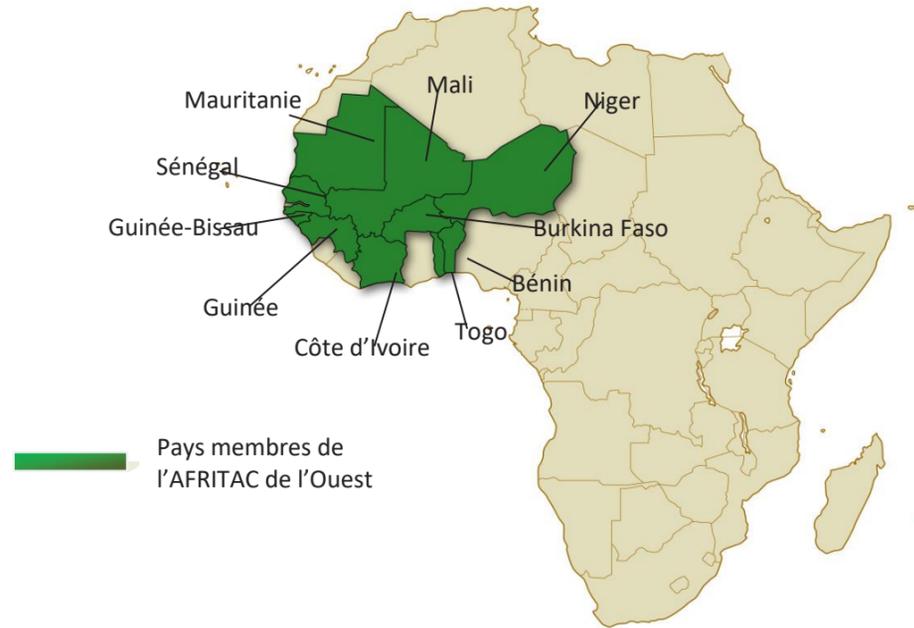
**BUREAU DE GESTION DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE**

700 19th Street NW, Washington DC 20431 USA  
Tél. : 1-202-623-7646  
Fax : 1-202-623-7106

Courriel : [globalpartnership@imf.org](mailto:globalpartnership@imf.org)



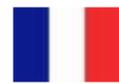
## Pays membres



## Partenaires techniques et financiers



Allemagne



France



Italie



Koweït



Luxembourg



Pays-Bas



Suisse



Coopération allemande



Chine



Agence Australienne de Développement International (AUSAID)



Union Européenne



Banque Africaine de Développement (BAD)



Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest



Banque Européenne d'Investissement



Fonds Monétaire International



Union Économique et Monétaire Ouest Africaine



Centre Régional d'Assistance Technique  
du Fonds monétaire international  
pour l'Afrique de l'Ouest

**RAPPORT D'ACTIVITÉS**

2018

## MOT DU PRÉSIDENT DU COMITÉ D'ORIENTATION DE L'AFRITAC DE L'OUEST



Avec le début du quatrième Cycle de financement de l'AFRITAC de l'Ouest, la Côte d'Ivoire a l'honneur d'assurer la présidence du Comité d'orientation (CO) du Centre pour 2018 et 2019. Le CO est le cadre indiqué pour discuter des activités de l'AFRITAC de l'Ouest, dont nous saluons au passage la pertinence et la qualité.

Les travaux de la 28ème session du CO qui s'est tenue à Abidjan en mars 2018, ont permis de passer en revue l'exécution du programme de travail approuvé en février 2017 à Ouagadougou, et d'examiner les activités prévues pour l'année fiscale 2019, couvrant la période du 1er mai 2018 au 30 avril 2019. Ce programme de travail, qui prend en compte les priorités convenues entre l'AFRITAC de l'Ouest et les pays membres et institutions bénéficiant de son assistance technique, est basé sur les Cadres logiques stratégiques à moyen terme du Centre, et guideront les objectifs à atteindre pour l'année fiscale 2019 en matière de renforcement des capacités.

Les actions menées par l'AFRITAC de l'Ouest pour renforcer les capacités de nos administrations à travers les activités de formation et les missions d'assistance technique apportent un soutien important à la mise en œuvre des réformes dans nos Etats. Je voudrais donc féliciter les équipes de l'AFRITAC de l'Ouest pour cet accompagnement, et pour le travail accompli durant toutes ces années, avec des résultats probants qui contribuent au rayonnement du Centre et à l'accroissement du dynamisme de nos économies.

C'est le lieu ici de souligner l'apport financier important et continu de nos partenaires au développement qui permet à l'AFRITAC de l'Ouest de mener ses activités, d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés, et de répondre efficacement aux besoins de ses Etats membres en matière de renforcement de capacités. Ainsi, au nom de tous les Etats membres de l'AFRITAC de l'Ouest, je voudrais remercier nos partenaires techniques et financiers, et les encourager à continuer et à intensifier leurs apports financiers au budget du Centre. Je voudrais en particulier, les inviter, ainsi que tous les Etats membres de l'AFRITAC de l'Ouest, à s'engager pour les contributions au budget du Centre pour le Cycle IV de son financement qui a démarré en juin 2017 pour une période de cinq ans. Il s'agit d'une période pleine de défis et d'ambitions, notamment pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement, et pour l'aboutissement d'un certain nombre de réformes dans l'UEMOA. Dans ces deux domaines, l'appui technique de l'AFRITAC de l'Ouest restera nécessaire.

**Adama Koné**

Ministre de l'Economie et des Finances de la Côte d'Ivoire

## TABLE DES MATIÈRES

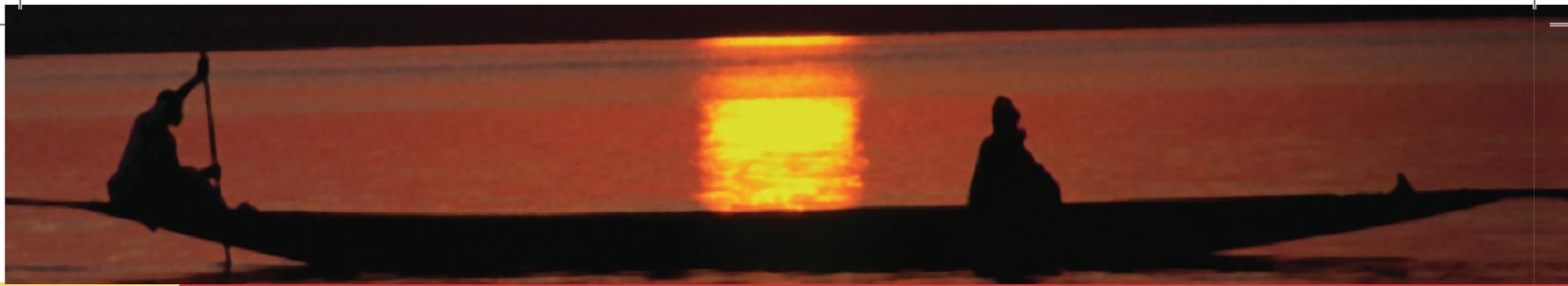
<b>MOT DU PRESIDENT DU COMITE D'ORIENTATION DE L'AFRITAC DE L'OUEST.....</b>	<b>3</b>
<b>LISTE DES ABBREVIATIONS ET SIGLES .....</b>	<b>6</b>
<b>I. RÉSUMÉ ANALYTIQUE .....</b>	<b>10</b>
<b>II. ACTIVITÉS ET RÉSULTATS DU CENTRE EN 2017-18 .....</b>	<b>12</b>
Bénin .....	14
Burkina Faso .....	17
Côte d'Ivoire .....	19
Guinée .....	22
Guinée-Bissau .....	24
Mali .....	26
Mauritanie .....	29
Niger .....	32
Sénégal .....	34
Togo .....	36
Agence UMOA-Titres .....	38
BCEAO et Secrétariat Général de la Commission Bancaire de l'UMOA .....	39
Conseil Régional de l'Épargne Publique et des Marchés Financiers (CREPMF) .....	39
Commission de l'UEMOA .....	39
<b>III. ACTIONS DE FORMATION .....</b>	<b>41</b>
<b>IV. PROGRAMME DE TRAVAIL DE L'ANNEE FISCALE 2019 .....</b>	<b>51</b>
A. Vue d'ensemble .....	51
B. Activités prévues par domaine .....	56
Administration douanière .....	56
Administration fiscale .....	59
Gestion des dépenses publiques - aspect budget .....	63
Gestion des dépenses publiques - aspect comptabilité et trésor .....	65
Statistiques de finances publiques .....	67
Statistiques du secteur réel .....	70
Dette et développement des marchés financiers .....	72
Supervision et restructuration bancaires .....	75
Analyse macroéconomique et budgétaire .....	77
<b>V. BUDGET DU CENTRE-EXECUTION EN 2018 ET PREVISIONS POUR 2019 .....</b>	<b>80</b>

## GRAPHIQUES

<b>Graphique 1.</b> Exécution du programme de travail de l'AF 2018 par domaine d'activité .....	13
<b>Graphique 2.</b> Exécution du programme de travail de l'AF 2018 par bénéficiaire .....	13
<b>Graphique 3.</b> Répartition du volume d'AT par domaine .....	53
<b>Graphique 4.</b> Répartition du volume d'AT par pays .....	54

## TABLEAUX

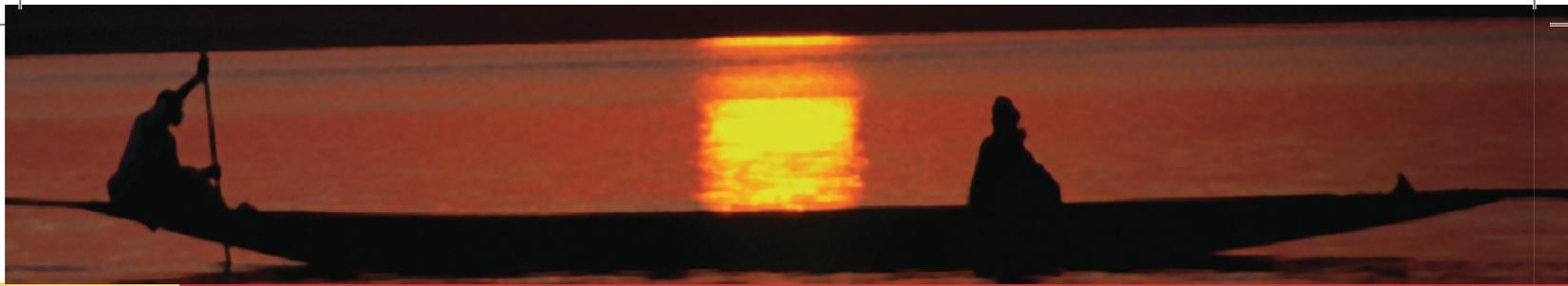
<b>Tableau 1.</b> Exécution du programme de travail de l'AF 2018 .....	14
<b>Tableau 2.</b> Séminaires organisés au cours de l'année fiscale 2018 .....	41
<b>Tableau 3.</b> Stages d'immersion organisés au cours de l'année fiscale 2018 .....	47
<b>Tableau 4.</b> Synthèse du Cadre Logique Stratégique 2017-2022 .....	52
<b>Tableau 5.</b> Répartition du volume d'AT par domaine .....	53
<b>Tableau 6.</b> Séminaires régionaux prévus pour l'année fiscale 2019 .....	54
<b>Tableau 7.</b> Programme d'apprentissage par les pairs – Voyages d'études prévus .....	55
<b>Tableau 8.</b> Missions prévues par pays en Administration douanière .....	57
<b>Tableau 9.</b> Missions prévues par pays en Administration fiscale .....	61
<b>Tableau 10.</b> Missions prévues en Gestion des dépenses publiques (Budget) .....	64
<b>Tableau 11.</b> Missions prévues en Gestion des dépenses publiques .....	66
<b>Tableau 12.</b> Missions prévues en Statistiques de finances publiques .....	69
<b>Tableau 13.</b> Missions prévues en Statistiques du secteur réel .....	71
<b>Tableau 14.</b> Missions prévues en Gestion de la dette et développement des marchés .....	73
<b>Tableau 15.</b> Missions prévues par pays en Supervision et restructuration bancaires .....	76
<b>Tableau 16.</b> Missions prévues en Analyse macroéconomique et budgétaire .....	78
<b>Tableau 17.</b> AFRITAC de l'Ouest – Exécution du budget 2017-18 et Projections 2018-19 .....	81



## LISTE DES ABRÉVIATIONS ET SIGLES

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

<b>CSP</b>	<b>Contrôle sur pièces</b>
<b>CUT</b>	<b>Compte unique du Trésor</b>
<b>CVD/CAVD</b>	<b>Cadre d'Analyse de la Viabilité de la Dette</b>
<b>DCIME</b>	<b>Direction du Centre des Impôts des Moyennes Entreprises</b>
<b>DDP</b>	<b>Direction de la Dette Publique</b>
<b>DGB</b>	<b>Direction Générale du Budget</b>
<b>DGD</b>	<b>Direction Générale des Douanes</b>
<b>DGE</b>	<b>Direction des Grandes Entreprises</b>
<b>DGI</b>	<b>Direction Générale des Impôts</b>
<b>DGSBF</b>	<b>Direction Générale de la Supervision Bancaire et Financière</b>
<b>DGSCN</b>	<b>Direction Générale de la Statistique et de la Comptabilité Nationale</b>
<b>DGSIF</b>	<b>Direction Générale de la Supervision des Institutions Financières</b>
<b>DGTCP</b>	<b>Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique</b>
<b>DME</b>	<b>Direction des Moyennes Entreprises</b>
<b>DND</b>	<b>Direction Nationale des Douanes</b>
<b>DNI</b>	<b>Direction Nationale des Impôts</b>
<b>DNCI</b>	<b>Direction Nationale du Cadastre et des Impôts</b>
<b>DNTCP</b>	<b>Direction Nationale du Trésor et de la Comptabilité Publique</b>
<b>DP</b>	<b>Dépenses du Personnel</b>
<b>DPBEP</b>	<b>Document de Programmation Budgétaire et Économique Pluriannuelle</b>
<b>DPME</b>	<b>Direction des Petites et Moyennes Entreprises</b>
<b>DPPD</b>	<b>Document de Programmation Pluriannuel des Dépenses</b>
<b>DRFM</b>	<b>Directeur des Ressources Financières et du Matériel</b>
<b>DSID</b>	<b>Direction des Statistiques et de l'Informatique Douanière</b>
<b>DSRP</b>	<b>Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté</b>
<b>ECT</b>	<b>Expert Court Terme</b>
<b>EPN</b>	<b>Établissements Publics Nationaux</b>
<b>ERETES</b>	<b>Outil informatique d'aide à l'élaboration des comptes nationaux</b>
<b>FAD</b>	<b>Département des Finances Publiques du FMI</b>
<b>FMI</b>	<b>Fonds Monétaire International</b>
<b>FP</b>	<b>Finances Publiques</b>
<b>GATT</b>	<b>Accord Général sur les Tarifs douaniers et le Commerce</b>
<b>GFS</b>	<b>Government Finance Statistics (Statistiques des Finances Publiques)</b>
<b>GIZ</b>	<b>Coopération Technique Allemande</b>
<b>GRH</b>	<b>Gestion des Ressources Humaines</b>
<b>GT</b>	<b>Gestion de la Trésorerie</b>
<b>IBFI</b>	<b>Institut Bancaire et Financier International de la Banque de France</b>
<b>ICA</b>	<b>Indice du chiffre d'affaires</b>
<b>ICC</b>	<b>Indice de coût de la construction</b>
<b>ICD</b>	<b>Institut pour le Développement des Capacités du FMI</b>
<b>IFRS</b>	<b>Normes Internationales d'Information Financière</b>
<b>IFU</b>	<b>Identifiant Fiscal Unique</b>
<b>IHF</b>	<b>Indicateurs de haute fréquence</b>

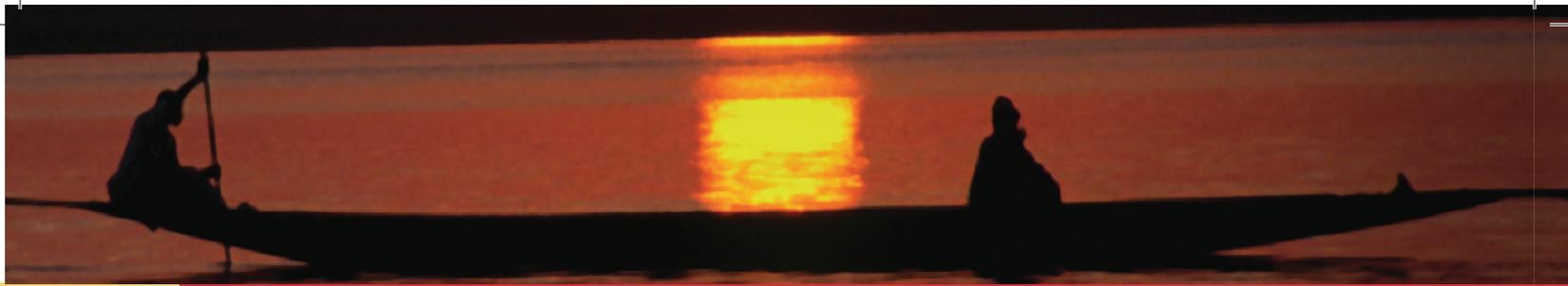


<b>I(H) PC</b>	<b>Indice (Harmonisé) des Prix à la Consommation finale</b>
<b>IPI</b>	<b>Indice de la production industrielle</b>
<b>IPP</b>	<b>Indice de prix à la production</b>
<b>IVU</b>	<b>Indice des valeurs unitaires</b>
<b>INS</b>	<b>Institut National de Statistique</b>
<b>INSAE</b>	<b>Institut National de Statistiques et d'Analyse Économique</b>
<b>INSEE</b>	<b>Institut National de Statistique et des Études Économiques</b>
<b>JSA</b>	<b>Organisme japonais de coopération</b>
<b>LOLF</b>	<b>Loi Organique relative aux Lois de Finances</b>
<b>MCM</b>	<b>Département des Marchés Monétaires et Capitaux du FMI</b>
<b>MEF</b>	<b>Ministère de l'Économie et des Finances</b>
<b>MdF</b>	<b>Ministère des Finances</b>
<b>MBP6</b>	<b>6ème édition du Manuel de la Balance des Paiements et de la position extérieure globale</b>
<b>MSFP</b>	<b>Manuel de Statistiques de Finances Publiques</b>
<b>SDMT</b>	<b>Stratégie de la Dette à Moyen Terme</b>
<b>NBE</b>	<b>Nomenclature Budgétaire de l'État</b>
<b>OHADA</b>	<b>Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires</b>
<b>OMC</b>	<b>Organisation Mondiale du Commerce</b>
<b>OMD</b>	<b>Organisation Mondiale des Douanes</b>
<b>PAP</b>	<b>Projets Annuels de Performance</b>
<b>PCE</b>	<b>Plan Comptable de l'État</b>
<b>PCSE</b>	<b>Plan Comptable de l'État Simplifié de l'État</b>
<b>PE</b>	<b>Plans d'Engagement</b>
<b>PIB</b>	<b>Produit Intérieur Brut</b>
<b>PIMA</b>	<b>Évaluation de la Gestion de l'Investissement Public</b>
<b>PLF</b>	<b>Projet de Lois des Finances</b>
<b>PNG</b>	<b>Position Nette du Gouvernement</b>
<b>PNT</b>	<b>Position Nette du Trésor</b>
<b>PNUD</b>	<b>Programme des Nations Unies pour le Développement</b>
<b>Pôle de Dakar</b>	<b>Pôle « Stratégies de développement et finances publiques</b>
<b>PPAT</b>	<b>Projet Pluriannuel d'Assistance Technique</b>
<b>PPM</b>	<b>Plans de Passation de Marchés</b>
<b>PPP</b>	<b>Partenariat Public Privé</b>
<b>PTF</b>	<b>Partenaires Techniques Financiers</b>
<b>RAR</b>	<b>Restes À Recouvrer</b>
<b>RH</b>	<b>Ressources Humaines</b>
<b>RPROG</b>	<b>Responsable de Programme</b>
<b>RAFIT</b>	<b>Outils d'Information de l'administration fiscale</b>
<b>RC</b>	<b>Renforcement des Capacités</b>
<b>SCN</b>	<b>Système de Comptabilité Nationale des Nations Unies</b>
<b>SDMT</b>	<b>Stratégie de la Dette à Moyen Terme</b>
<b>SFP</b>	<b>Statistiques des Finances Publiques</b>

<b>SGDD</b>	<b>Système Général de Diffusion des Données</b>
<b>SGE</b>	<b>Service des Grandes Entreprises</b>
<b>SI</b>	<b>Système d'Information</b>
<b>SIAR</b>	<b>Système Informatisé d'Analyse de Risque</b>
<b>SIGFIP</b>	<b>Système Intégré de Gestion des Finances Publiques</b>
<b>SME</b>	<b>Service des Moyennes Entreprises</b>
<b>SP-CTBPE</b>	<b>Secrétariat permanent du comité technique du budget-programme de l'État</b>
<b>SVT</b>	<b>Spécialistes en valeurs du Trésor</b>
<b>SYDAM</b>	<b>Système de Dédouanement Automatisé des Marchandises</b>
<b>SYDONIA</b>	<b>Système Douanier Automatisé</b>
<b>TAME</b>	<b>Traitement et Analyse de risque des Marchandises par voie Électronique</b>
<b>TAND</b>	<b>Tableau d'affichage des normes de diffusion</b>
<b>TCEI</b>	<b>Tableau des comptes économiques intégrés</b>
<b>TRE</b>	<b>Tableau des ressources et des emplois</b>
<b>TRIE</b>	<b>Transit Routier Inter État</b>
<b>TEC</b>	<b>Tarif Extérieur Commun</b>
<b>TOFE</b>	<b>Tableau des Opérations Financières de l'État</b>
<b>TVA</b>	<b>Taxe sur la Valeur Ajoutée</b>
<b>UMA</b>	<b>Union du Maghreb Arabe</b>
<b>UEMOA</b>	<b>Union Économique et Monétaire Ouest-africaine</b>
<b>UMOA</b>	<b>Union Monétaire Ouest-africaine</b>

## ABRÉVIATIONS DES NOMS DES PAYS MEMBRES

<b>BEN</b>	<b>Bénin</b>
<b>BFA</b>	<b>Burkina Faso</b>
<b>CIV</b>	<b>Côte d'Ivoire</b>
<b>GIN</b>	<b>Guinée</b>
<b>GNB</b>	<b>Guinée-Bissau</b>
<b>MLI</b>	<b>Mali</b>
<b>MRT</b>	<b>Mauritanie</b>
<b>NER</b>	<b>Niger</b>
<b>SEN</b>	<b>Sénégal</b>
<b>TGO</b>	<b>Togo</b>



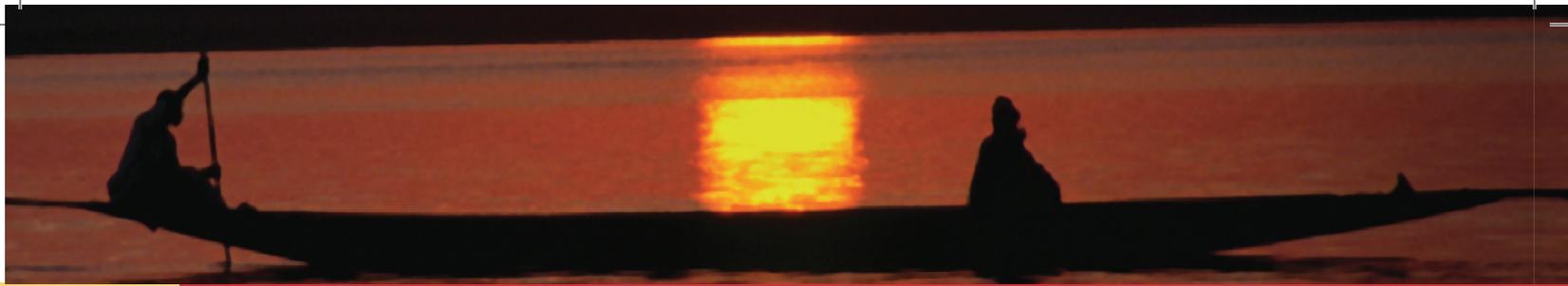
## I. RÉSUMÉ ANALYTIQUE

1. **Ce rapport présente les activités et les résultats de l'AFRITAC de l'Ouest pour l'année fiscale 2018, ainsi que son programme de travail pour l'AF 2019.** Au cours de l'AF 2018, le Centre a exécuté 80% de son volume d'activités. En plus des missions d'assistance technique, il a offert 11 séminaires régionaux et 7 stages d'immersion dans le cadre de son programme d'apprentissage par les pairs. Ces actions de formation ont permis de renforcer les capacités et l'expérience d'environ 343 cadres des pays et institutions couverts par l'AFRITAC de l'Ouest.
2. **La mise en œuvre du programme de travail de l'AF 2018 a été satisfaisante.** En effet, à la fin de l'année fiscale, le taux d'exécution des activités du Centre était dans la fourchette de 97-74 % pour neuf des dix domaines d'activités du Centre. Il a cependant été exceptionnellement faible (30%) dans le domaine d'Analyses macro-fiscales en raison des délais particulièrement longs pour le recrutement d'un nouveau Conseiller résident dans ce domaine. Par conséquent, le taux d'exécution moyen pour l'AF 2019, est ressorti à 80%. Les activités du Centre ont été mises en œuvre dans un environnement régional stable, avec moins de suspension de mission, et le renforcement de l'appui du Centre a trois pays pilotes dans le cadre de l'Initiative du FMI en faveur des pays en situation de fragilité. Les pays et institutions bénéficiaires de l'AT de l'AFW ont continué à exprimer leur satisfaction avec l'appui du Centre, et il a été noté une plus grande réactivité des administrations pour la programmation des missions d'AT ; et une demande croissante pour les stages d'apprentissage par les pairs. Dans un certain nombre de domaines, les difficultés à identifier des experts de court terme pour les missions ont persisté, et le Centre a continué ses efforts d'identification de l'expertise recherchée dans les administrations des pays membres.
3. **Les activités programmées pour l'AF2019 sont basées sur les Cadres logiques stratégiques à moyen terme du Centre.** Il est prévu 672 semaines-personnes d'assistance technique (AT), en hausse dans tous les domaines d'activités par rapport l'année précédente, et plus particulièrement en administration de recettes où le Centre entend intensifier ses activités afin de contribuer aux efforts des pays pour la réalisation des Objectifs de Développement Durable. Le programme prévoit l'organisation de 12 séminaires régionaux et 10 stages d'apprentissage par les pairs.
4. **Le Centre a continué ses actions de communication et de vulgarisation de ses activités.** Celles-ci ont été menées à l'occasion des rencontres de la Directrice du Centre avec les représentations des bailleurs de fonds, avec les autorités des pays membres, et avec les médias. Les actions de communication ont également été menées à travers la mise à jour régulière des informations, des communiqués de presse, gazettes et autres documents affichés sur le site internet et la page facebook de l'AFW.
5. **Le Comité d'Orientation (CO) de l'AFRITAC de l'Ouest s'est réuni le 22 mars 2018 à Abidjan, Côte d'Ivoire pour sa vingt-huitième session.** En dehors du Togo, de la Guinée-Bissau et du Niger, tous les autres membres étaient présents. À l'issue de la réunion, le CO a formulé les recommandations suivantes à l'endroit de l'AFRITAC de l'Ouest : (i) poursuivre

les efforts entrepris pour une meilleure coordination des missions avec les autorités et les autres bailleurs de fonds ; (ii) continuer la recherche de cadres compétents au sein des administrations des pays membres pour faire face au manque d'experts de court terme dans certains domaines et (iii) organiser des actions de formation en faveur des membres des Comités de Stabilité Financière de l'UEMOA. A l'endroit de la BCEAO, le CO a recommandé de résoudre le problème de la modernisation des systèmes d'information qui conditionne l'aboutissement des réformes du Compte Unique du Trésor dans les pays membres de l'UEMOA. Par ailleurs, le CO a encouragé les pays membres du Centre à procéder à la signature des Lettres d'Entente confirmant leurs contributions au budget du Cycle IV de financement, à l'instar du Burkina Faso et de la Côte d'Ivoire. A l'endroit des bailleurs de fonds, le CO a recommandé de poursuivre les efforts de coordination des actions d'AT, afin de faciliter la synchronisation des missions et éviter une surcharge de travail aux administrations, notamment au cours des périodes de préparation des budget nationaux.

6. **Au cours de cette session, le Comité d'orientation a :**

- ❖ Adopté le compte-rendu de la 27ème réunion qui s'était tenue le 23 février 2017 à Ouagadougou, Burkina Faso.
- ❖ Entériné les rapports sur l'exécution du programme de travail et du budget de l'année fiscale 2018 à fin-janvier 2018, ainsi que le budget et le programme de travail de l'année fiscale 2019.
- ❖ Accueilli avec satisfaction la signature par le Burkina Faso et la Côte d'Ivoire, des Lettres d'Entente relatives à leurs contributions respectives au budget de l'AFRITAC de l'Ouest pour le Cycle IV, et encouragé les autres pays membres à signer leurs Lettres.
- ❖ Accueilli avec satisfaction les engagements pris à ce jour par les partenaires extérieurs du Centre pour leurs appuis au financement du Cycle IV. Il s'agit en particulier de : l'Union Européenne, l'Allemagne, le Luxembourg, les Pays-Bas, la Chine, la Banque Européenne d'Investissement et la France.
- ❖ Décidé que la prochaine réunion du Comité d'Orientation aura lieu en Côte d'Ivoire



## II. ACTIVITES ET RESULTATS EN 2017-18

### A. Bref aperçu

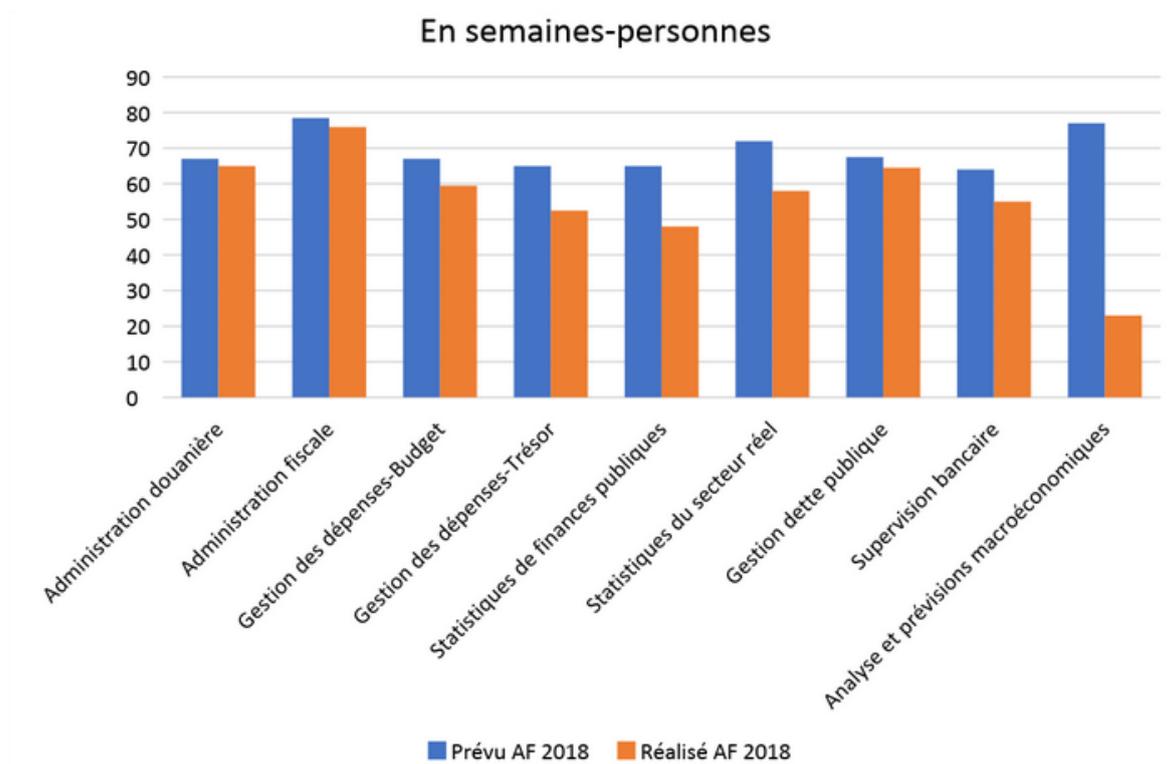
7. **Exécution du programme à fin avril 2018.** Le Centre a dispensé l'équivalent de 501 semaines-personnes d'AT au cours de l'AF2018, soit un taux d'exécution de 80% (Tableau 1). Ce taux plus bas que les années antérieures s'explique principalement par quatre facteurs : (i) le début des activités de l'AF2018 en juin 2017, plutôt qu'en mai<sup>1</sup>; (ii) la vacance de plus d'un mois à quatre postes (Gestion de dépenses, Administration fiscale, Statistiques du secteur réel et Analyse et prévisions macroéconomiques); (iii) la situation sécuritaire dans certains pays qui a gêné la réalisation de missions prévues au programme; et (iv) l'annulation ou le report de missions à la demande des autorités. Il convient cependant de noter, comme illustré au Graphique 1, que ce taux global dissimule des disparités importantes à travers les domaines. S'agissant des bénéficiaires de l'AT du Centre, le volume d'activités a été le plus élevé en Guinée, au Bénin et au niveau des organisations régionales (Graphique 2). Les activités de formation ont porté sur 11 séminaires régionaux (Tableau 2), et 7 stages d'immersion (Tableau 3). Ces activités de formation ont permis de contribuer au renforcement de capacités de 343 cadres des pays et institutions couverts par le Centre.
8. **Mouvement de personnel.** Au cours de l'AF2018, quatre conseillers résidents ont été remplacés à la fin de leurs contrats, et un conseiller résident additionnel a été recruté en Administration fiscale. Pour l'AF2018, les activités de ce dernier ont porté en priorité sur les trois pays pilotes (Guinée, Niger, Togo), choisis dans le cadre de la mise en œuvre à l'AFRITAC de l'Ouest, de l'Initiative du FMI pour le renforcement de l'AT pour les pays en situation de fragilité.
9. **Activités de communication.** La mise en œuvre de la stratégie de communication a porté sur :
  - ❖ Les échanges de la Directrice du Centre avec les autorités et les représentations nationales des bailleurs de fonds en Côte d'Ivoire, en Guinée, en Mauritanie et au Niger. Ces discussions ont porté notamment sur la sensibilisation sur les attentes, les objectifs et les défis du Cycle IV; la mise en œuvre du système de suivi de l'impact de l'AT sur base des résultats (RBM-Results-Based Management) mis en place par le FMI; et les défis relatifs à la coordination des activités d'AT entre les bailleurs de fonds et le Centre.
  - ❖ La rénovation et l'amélioration des outils de communication par les médias sociaux. Dans ce cadre, l'AFW s'est doté depuis septembre 2017 d'un nouveau site internet et d'une page Facebook. Ces deux outils ont permis de rendre encore plus accessible, les informations relatives aux activités du Centre, et à l'appui des bailleurs de fonds.
  - ❖ L'affichage et la promotion du soutien des bailleurs de fonds au Centre, particulièrement à l'occasion des ateliers de formation.

---

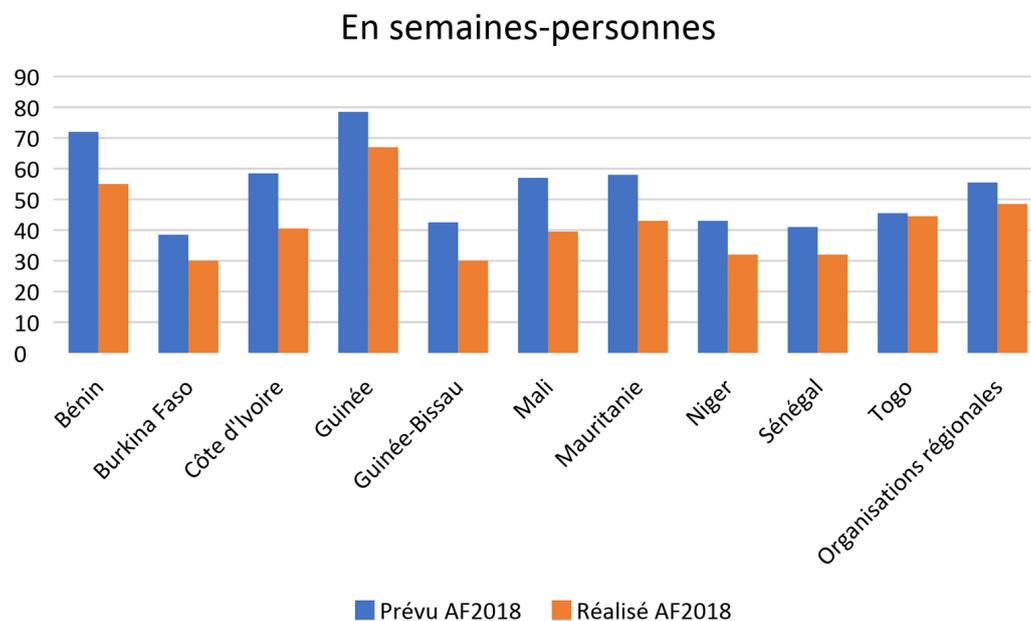
<sup>1</sup> En décembre 2016, le Comité d'orientation avait approuvé la prolongation du Cycle III de financement d'un mois (de fin avril à fin mai 2017).

❖ La communication à travers les médias locaux.

**Graphique 1. Exécution du programme de travail de l'AF2018 – Par domaine d'activités**



**Graphique 2. Exécution du programme de travail de l'AF2018 – Par bénéficiaire**



**Tableau 1. Exécution du programme de travail AF2018, en semaines-personnes par domaine**

Domaine d'activité	Programme initial AF 2018	Programme révisé AF 2018	Ressources utilisées AF 2018	Taux d'exécution en pourcentage
Administration douanière	65	67	65	97
Administration fiscale	71	78,5	76	97
Gestion des dépenses-Budget	67	67	59,5	89
Gestion des dépenses-Trésor	65	65	52,5	81
Statistiques de finances publiques	65	65	48	74
Statistiques du secteur réel	69	72	58	81
Gestion de la dette publique	70	67,5	64,5	96
Supervision bancaire	70	64	55	86
Analyse et prévisions macroéconomiques	69	77	23	30
TOTAL	611	623	501,5	80

## B. Exécution du programme de travail par pays – principaux résultats

### Bénin

#### *Administration douanière*

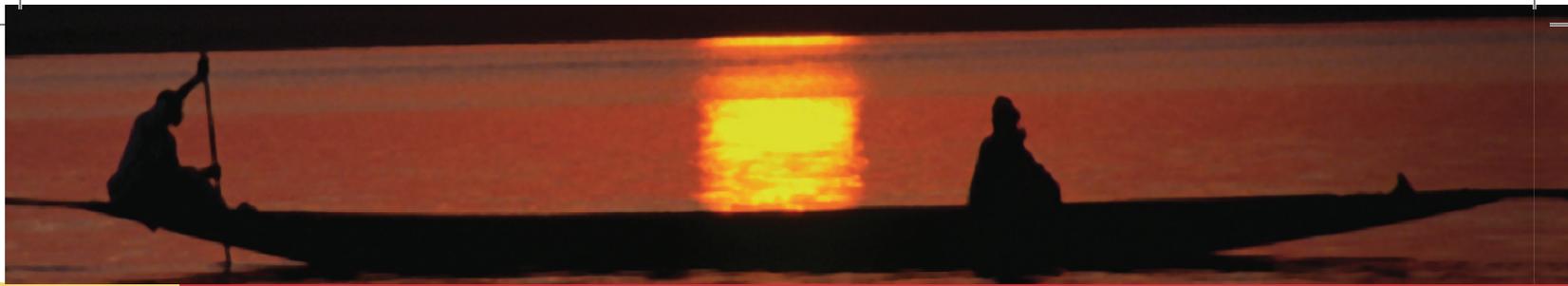
10. **Renforcement des capacités dans le domaine du contrôle après dédouanement.** Un atelier de travail ayant comme thème la gestion du risque et le contrôle après dédouanement a regroupé 30 inspecteurs de différentes unités de la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects (DGDDI). Par le biais d'exercices et de travaux pratiques, les participants ont pu se familiariser avec les différentes étapes du processus que sont : (1) l'établissement du contexte ; (2) l'évaluation du risque ; (3) le traitement du risque ; (4) le contrôle et l'examen ; et (5) la documentation, la communication et la consultation. Par ailleurs, les nombreux échanges entre participants ont favorisé la compréhension des sujets abordés.
11. **Poursuite du projet pluriannuel d'assistance technique (PPAT) sur la gestion automatisée du risque.** Peu d'améliorations ont été notées dans la mise en œuvre du PPAT, principalement en raison d'une absence flagrante d'adhésion à la culture de la gestion des risques. Un plan d'actions a été fourni et validé par les autorités douanières avec les objectifs suivants : (1) améliorer l'appropriation du projet par les parties prenantes et l'ensemble du personnel ; (2) mettre à jour en continu la sélectivité des règles de contrôle ; (3) suivre et réorienter les déclarations de mise à la consommation en circuit jaune et rouge vers le circuit vert ; et (4) recruter et affecter au projet au moins deux statisticiens / analyste de données.

### *Administration fiscale*

12. **Renforcement de la mobilisation du renseignement fiscal.** Ce résultat a été atteint au niveau des gestionnaires par la consolidation de l'utilisation du contrôle ponctuel ; et au niveau des structures de recherche par le renforcement de la lutte contre l'évasion fiscale, notamment dans l'économie informelle. Les experts de l'AFRITAC de l'Ouest ont accompagné les équipes à travers :
- ❖ Des actions de sensibilisation au profit des gestionnaires, portant sur les examens pédagogiques d'échantillons de dossiers contrôlés ; et au profit des agents enquêteurs, portant sur les documents saisis lors de perquisitions fiscales ;
  - ❖ La formation de 26 cadres sur les modalités pratiques du contrôle ponctuel, et la mobilisation interne du renseignement fiscal ;
  - ❖ L'élaboration des programmes de contrôles complémentaires sur la base des listes d'entreprises défaillantes détectées ;
  - ❖ La diffusion d'outils pratiques, notamment les fiches techniques sur les enquêtes de terrain, le droit de communication, le droit de visite et de saisie, le contrôle des activités occultes et l'utilisation de la flagrance fiscale.
  - ❖ L'amélioration de l'action en recouvrement à travers la réduction du nombre d'affaires en sursis de paiement couvrant le contentieux fiscal et les régimes dérogatoires ; et la promotion de la mise en œuvre d'une campagne spéciale de recouvrement pour les restes à recouvrer en instance, y compris à travers la préparation des plans de règlement, le recouvrement forcé, et les fermetures administratives.

### *Gestion des dépenses publiques*

13. **Renforcement des capacités en gestion des investissements publics.** Deux missions d'appui technique de l'AFRITAC de l'Ouest ont contribué à la mise en œuvre de la technique des autorisations d'engagement (AE) et des crédits de paiement (CP) pour la budgétisation adéquate et le suivi de l'exécution des dépenses d'investissements publics. Cet appui a été fourni aussi bien au niveau central qu'au niveau des ministères sectoriels. Il a permis :
- ❖ De réaliser la structuration des dépenses d'investissements publics de sept ministères pilotes en AE et CP, et d'améliorer la qualité de leurs documents de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD) ;
  - ❖ De former une équipe de formateurs de la direction générale du budget (DGB) pour poursuivre la structuration des dépenses d'investissements publics en AE et CP dans d'autres ministères et institutions ;



- ❖ De renforcer les capacités des acteurs impliqués dans la gestion des investissements publics à la méthodologie d'évaluation des investissements publics (PIMA) et d'améliorer leur auto-évaluation.
  - ❖ De proposer un plan d'actions prioritaires pour améliorer la gestion des investissements publics dans le court à moyen terme.
14. **Progrès dans la mise en œuvre des réformes régionales en matière de comptabilité publique.** L'AT du Centre a permis d'élaborer un projet d'instruction portant méthodologie de détermination de la balance d'entrée dans la perspective de la mise en œuvre de la comptabilité d'exercice, et de développer un projet d'organigramme type du réseau comptable de l'État pertinent avec les objectifs de la nouvelle comptabilité.

#### *Statistiques de finances publiques*

15. **Aucune activité.** L'unique mission qui était prévue au programme de l'AF2018 n'a pas été exécutée à la demande des autorités.

#### *Statistiques du secteur réel*

16. **Progrès dans la préparation d'une nouvelle année de base.** L'AFRITAC de l'Ouest a travaillé avec les autorités, et contribué à l'avancement des travaux relatifs à la mise en place d'une nouvelle année de base 2015, conforme au nouveau référentiel international, et au développement d'une méthodologie pour construire une série homogène de PIB de 1999 à 2015.

#### *Gestion de la dette*

17. **Renforcement de capacités sur la préparation et la mise en œuvre des stratégies de financement.** L'AT du Centre a fourni une formation aux cadres de la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA) et de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) sur la démarche d'évaluation des stratégies de financement et sur l'outil analytique de la Stratégie de la Dette à Moyen Terme (SDMT). Le Centre a également formé les cadres sur la démarche de préparation et de mise en œuvre du calendrier d'émissions de titres publics. Il a conçu un outil analytique que les cadres pourraient utiliser pour élaborer et mettre à jour le calendrier d'émissions.
18. **Renforcement du cadre institutionnel de gestion de la dette publique.** Le Centre a aidé à l'élaboration d'un manuel des procédures qui servira de guide pour l'exécution des activités d'émission de titres publics au Bénin.

### *Analyse et prévisions macroéconomiques*

19. **Aucune activité.** L'appui prévu en faveur de la Direction Générale des Affaires Économiques sur la redynamisation du dispositif institutionnel et l'approfondissement des processus d'élaboration des cadrages macroéconomiques n'a pas pu avoir lieu en raison des contraintes de calendrier des Experts court terme.

### **Burkina Faso**

#### *Administration douanière*

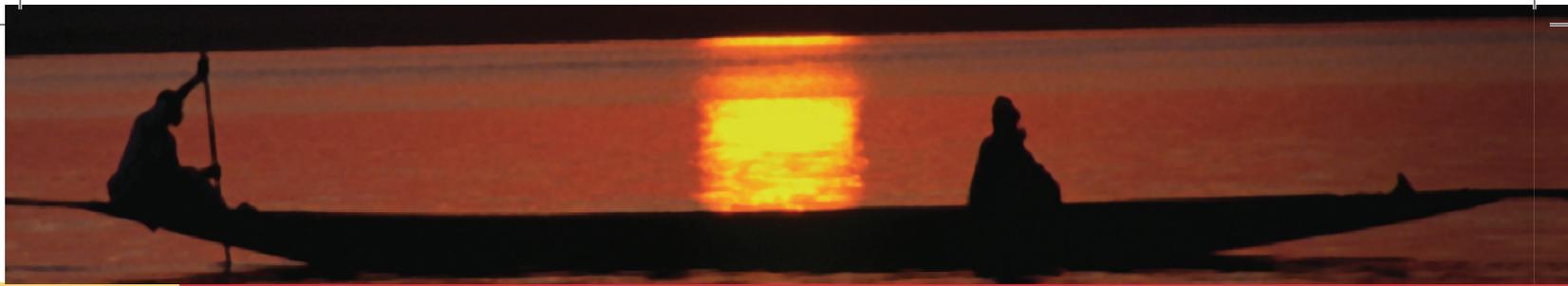
20. **Renforcement du dispositif de gestion, de suivi et de contrôle des exonérations.** Avec l'AT fournie par l'AFRITAC de l'Ouest, la Direction générale des douanes a réalisé des progrès en matière de contrôle de la destination finale, et de l'activation dans SYDONIA, du module de gestion des exonérations. Cependant, des insuffisances demeurent, parmi lesquelles on peut citer : (1) le non contrôle des imputations relatives aux inventaires de projets d'investissements qui peut se solder par des dépassements des quantités de marchandises et de valeur ; (2) les délais importants dans la délivrance des attestations d'exonérations qui génèrent beaucoup d'enlèvements directs de marchandises ; (3) les difficultés à disposer d'informations détaillées permettant d'analyser la politique fiscale et d'identifier les orientations pour améliorer cette situation.

#### *Administration fiscale*

21. **Renforcement de l'administration des moyennes entreprises.** L'AT fournie par l'AFW a permis de :
- ❖ Développer un plan d'actions et de fournir des outils méthodologiques pour conduire les travaux de fiabilisation du répertoire des contribuables ; La formation de 26 cadres sur les modalités pratiques du contrôle ponctuel, et la mobilisation interne du renseignement fiscal ;
  - ❖ Concrétiser la démarche d'analyse risque, notamment en développant le contrôle ponctuel des déclarations de TVA créditrices et néant ;
  - ❖ Améliorer le traitement des demandes de remboursement de crédit de TVA ;
  - ❖ Proposer, pour faire face aux problèmes de trésoreries, la solution du compte séquestre.

#### *Gestion des dépenses publiques*

22. **Renforcement du dispositif d'exécution de la dépense en mode programme et amélioration de la gestion des investissements publics.** L'appui technique apporté par l'AFRITAC de l'Ouest à la mise en place des outils d'exécution de la dépense en mode programme a permis de mieux adapter et de renforcer le dispositif d'exécution budgétaire au nouvel environnement du budget-programme. Elle a en particulier permis d'évaluer le nouveau dispositif d'exécution



de la dépense mis en œuvre à partir du 1er janvier 2017 et de proposer des améliorations, et élaborer les outils de programmation initiale de la dépense ainsi que de pilotage de la performance.

23. **Amélioration de la gestion des investissements publics.** L'AFW a appuyé la mise en œuvre des recommandations de PIMA, et a contribué à améliorer sensiblement la gestion des investissements publics au Burkina Faso. Les travaux faits avec les experts du Centre ont en particulier permis la mise en œuvre de près de la moitié des recommandations prioritaires de PIMA ; d'appuyer l'action de priorisation des projets du PNDES en contribuant à la définition de critères de priorisation et d'une grille d'évaluation ; et d'appuyer l'élaboration d'un guide méthodologique pour l'évaluation ex-ante des projets d'investissements publics.

#### *Statistiques de finances publiques*

24. **Affinement des différents tableaux du cadre d'analyse minimum de finances publiques.** Le Centre a contribué aux travaux d'affinement du Tableau des Opérations Financières de l'État (TOFE) de l'administration publique centrale budgétaire, de la situation des flux de trésorerie, et des statistiques de la dette publique. Il a également apporté son appui pour l'élargissement du champ de couverture des statistiques à travers la production des versions expérimentales des statistiques des sous-secteurs des unités extra budgétaires, et des collectivités locales. Les travaux relatifs au sous-secteur de la sécurité sociale ont permis de sectoriser les organismes de protection sociale selon les critères de classification du MSFP 2001/2014.

#### *Statistiques du secteur réel*

25. **Élaboration de la nouvelle année de base 2015 conforme au nouveau référentiel international.** L'appui du Centre a permis de mesurer la production des sociétés financières et leur impact sur la révision du Produit Intérieur Brut.

#### *Gestion de la dette*

26. **Aucune activité.** La mission qui était programmée a été reportée pour des raisons de réforme institutionnelle qui était en cours au Ministère de l'économie, des finances, et du développement.

#### *Analyse et prévisions macroéconomiques*

27. **Renforcement des fonctionnalités de l'Instrument Automatisé de Prévisions (IAP).** Les travaux d'AT ont porté sur l'affinement des modules de projection des branches « autres administrations », « travaux de construction » et « transports », ainsi que des dispositifs de projections des investissements privés. Ces travaux ont également couvert l'animation d'un atelier sur les techniques de modélisation quasi-comptable pour l'élaboration des cadrages macroéconomiques et budgétaires.

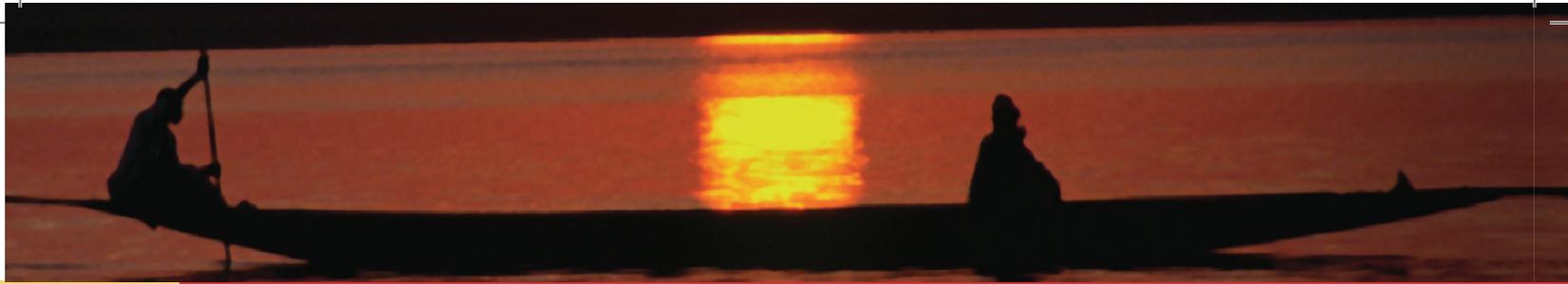
## Côte d'Ivoire

### *Administration douanière*

28. **Amélioration des contrôles des régimes suspensifs et des exonérations.** Les travaux d'AT ont fait ressortir des progrès réalisés dans certains secteurs. Il s'agit notamment de :
- ❖ La diminution, à hauteur de 26 %, des recettes non perçues du fait des exonérations entre 2015 et 2016 ;
  - ❖ L'augmentation des transmissions, par les ministères techniques, des documents exigés tels que les conventions et textes légaux ;
  - ❖ Le renforcement du contrôle a posteriori des bénéficiaires de régimes privilégiés, permettant ainsi le recouvrement de 3,8 milliards de droits compromis en 2016 ;
  - ❖ La réalisation d'analyses de risque pertinentes donnant lieu à l'identification des secteurs à risque, qui sont notamment ceux des bâtiments du secteur public, mines, et produits pétroliers ;
  - ❖ La finalisation du module informatique «Exonérations» avec mise en activité effective prévue en novembre 2017.
29. **Renforcement des capacités en matière de renseignement, d'analyse de risques et de ciblage.** L'AT fournie par le Centre a porté sur l'évaluation de la capacité des douanes à couvrir les missions assignées aux services de surveillance ainsi que la formation nécessaire audit renforcement des capacités. Les experts du Centre ont élaboré, en collaboration avec un groupe de travail nommé à cet effet, un document présentant la situation actuelle des services de surveillance et les axes de développement futur pour le renforcement desdits services.

### *Administration fiscale*

30. **Renforcement des capacités en matière d'analyse risque.** L'AT du Centre a permis de développer les capacités de la nouvelle direction chargée des enquêtes, du renseignement et de l'analyse-risque au sein de la DGI. Il s'agit notamment de :
- ❖ La définition du périmètre et de l'organisation interne de la nouvelle direction ;
  - ❖ La déclinaison en axes de programmation, de la cartographie des risques adoptée ;
  - ❖ La mise en place d'outils pratiques dans le cadre d'un suivi et d'un pilotage centralisé du contrôle fiscal (exemples de monographies sectorielles, projet de plan national de contrôle fiscal, fiche de programmation, mise en place d'indicateurs et repères d'activité, élaboration de calendriers des travaux et définition de tableaux de bord) ;



- ❖ La promotion de l'utilisation du module contrôle fiscal par les brigades de vérification, ainsi que l'enrichissement des données du Data Center et l'automatisation des recoupements dans le cadre du développement d'un Infocentre décisionnel.

### *Gestion des dépenses publiques*

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

- ❖ De réaliser la structuration des dépenses d'investissements publics de treize ministères supplémentaires en AE et CP, et d'améliorer la qualité de leurs documents de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD).
- ❖ De former une équipe mixte de formateurs de la Direction Générale du Budget et des Finances (DGBF) et de la Direction de la programmation des investissements publics (DPIP) pour poursuivre la structuration des dépenses d'investissements publics en AE et CP dans d'autres ministères et institutions.

32. **Formation à la tenue de la comptabilité d'exercice.** Une première section de formation des cadres à la tenue de la comptabilité d'exercice et à l'élaboration des états financiers a été organisée. Elle a permis aux cadres de prendre la mesure des enjeux et des finalités de cette comptabilité. Elle leur a également permis de comprendre les modalités de mise à niveau du système d'information pour assurer la bascule de la comptabilité de caisse à la comptabilité d'exercice en 2019.

### *Statistiques de finances publiques*

33. **Progrès dans la mise en œuvre des réformes régionales.** L'appui du Centre a permis de finaliser la table de passage pour la production du TOFE, et d'entreprendre les travaux d'élargissement du champ de couverture des statistiques de finances publiques conformément au MSFP 2011/2014. Par ailleurs, des progrès ont été faits sur l'élaboration des statistiques de l'administration publique centrale budgétaire à partir de la Balance Générale des Comptes du Trésor (BGCT) et conformément au MSFP 2011/2014. Relativement au processus d'élargissement du champ de couverture, les différentes missions réalisées dans ce cadre ont permis de :

- ❖ Produire les tables de passage des sous-secteurs des unités extrabudgétaires et de la sécurité sociale.
- ❖ D'identifier les données pour la production du tableau des opérations financières des collectivités locales. De même, s'agissant de l'élaboration des tableaux du cadre d'analyse minimum, le TOFE de l'administration centrale budgétaire selon le MSFP 2011/2014 a été élaboré avec les données à fin décembre 2016, les projets des tableaux des actifs financiers et passifs et du tableau de la situation

de la dette sont disponibles pour l'année 2015, et les états financiers des organismes de protection sociale ont été transposés au format des transactions du cadre analytique du MSFP 2011/2014.

### *Statistiques du secteur réel*

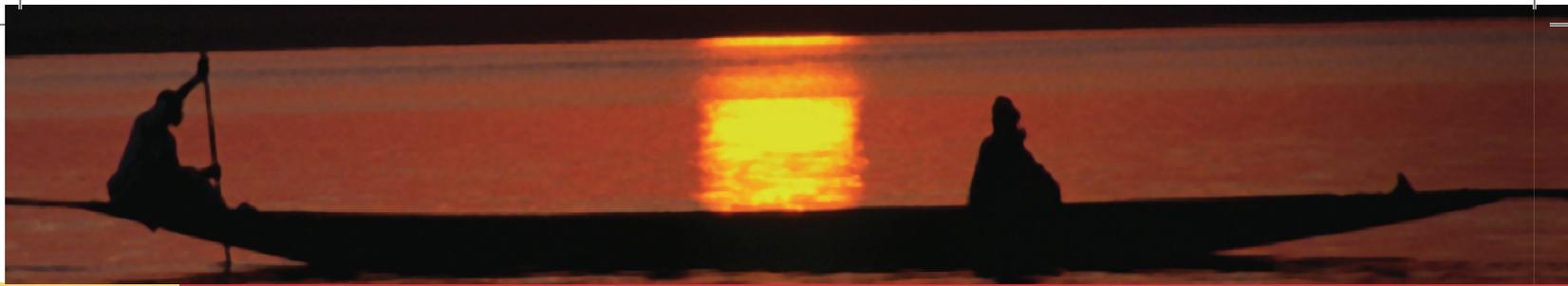
34. **Développement d'une série de comptes nationaux trimestriels.** L'appui technique du Centre a permis d'intégrer les résultats du PIB annuel pour 2015 et 2016 pour produire les PIB du premier et du second trimestre. Il convient par ailleurs de noter que les derniers changements institutionnels à l'Institut National de la Statistique ont vu la création d'une sous-direction des comptes nationaux trimestriels. Ceci est un développement important pour l'absorption de l'assistance technique.

### *Gestion de la dette*

35. **Action de formation.** Une quinzaine de cadres du Ministère de l'économie et des finances de la Côte d'Ivoire a été formée sur l'utilisation du nouveau cadre de viabilité de la dette.

### *Analyse et prévisions macroéconomiques*

36. **Action de formation.** L'appui apporté par le Centre s'est déroulé sous forme d'atelier sur la méthodologie de mise en place des enquêtes de conjoncture dans l'industrie, la construction, le commerce et les services, auquel a pris part une dizaine des cadres de la Direction des Prévisions, des Politiques et des Statistiques Économiques (DPPSE), et ceux de l'Institut National de Statistique (INS). La formation a couplé une phase théorique sur les dispositifs standards mis en place généralement pour des enquêtes de conjoncture dans les secteurs couverts au cours de l'atelier, à des travaux pratiques permettant aux participants de s'approprier les techniques enseignées. La formation a aussi porté sur les bonnes pratiques en matière de production et de publication des indicateurs quantitatifs conjoncturels d'activité. Les travaux ont abouti à l'élaboration de quatre projets de questionnaires des enquêtes de conjoncture et d'une feuille de route pour la poursuite des travaux de mise en place du dispositif des enquêtes de conjoncture.



## Guinée

### *Administration douanière*

37. **Progrès dans la mise en œuvre des recommandations de l'AT.** Le Centre a effectué les deux missions programmées. La première concernait le renforcement du suivi et des contrôles en matière d'exonérations et de régimes suspensifs. Elle a noté que des efforts ont été déployés par la douane guinéenne dans l'amélioration de ces deux champs d'activité, notamment grâce à la création des bases de données pour la saisie des cahiers de charge et le suivi des admissions temporaires des véhicules. Cependant, des problèmes majeurs persistent, parmi lesquels on peut citer : (i) le cloisonnement des informations qui entraîne des difficultés dans le suivi des documents papiers et la traçabilité des opérations ; (ii) le suivi défaillant des conventions/contrats par bénéficiaire ou par projet jusqu'à leur achèvement ; et (iii) les contrôles inefficaces, caractérisés par des opérations de contrôle systématique sans aucune analyse de risque, et sans plan de contrôle a posteriori. La seconde mission visait à appuyer la mise en œuvre de la gestion automatisée du transit national. Un état des lieux du régime du transit a été réalisé dans la perspective de la mise en place d'un projet pluriannuel d'assistance technique (PPAT). Une liste de mesures préalables a été discutée et validée avec l'administration douanière ainsi qu'un chronogramme du PPAT, et un projet de plan de communication.

### *Administration fiscale*

38. **Progrès dans l'assainissement du fichier des contribuables et la gouvernance des autres opérations fiscales.** Le programme d'AT en faveur de la Guinée a été remanié afin de prendre en compte son admission en qualité de pays pilote à l'Initiative du FMI pour le renforcement des capacités en faveur des « États fragiles ». C'est ainsi qu'au lieu d'une mission initialement programmée, la Guinée a reçu quatre missions jusqu'en fin avril 2018. Au cours de ces missions, la Direction nationale des impôts (DNI) a bénéficié de l'assistance de l'AFRITAC de l'Ouest pour l'assainissement de son fichier des contribuables. L'objectif visé était d'élargir l'assiette fiscale à travers l'accroissement du cœur de fichier constitué de 355 grandes entreprises et 222 moyennes entreprises fidélisées. En termes de résultats, les contribuables souscrivant régulièrement leurs déclarations ont progressé de 84% au SGE (355 à 656) et de 117% au SME (222 à 482) selon les chefs de service. En supplément, une feuille de route a été proposée pour le projet de nouvel identifiant fiscal et la fonction de contrôle interne redynamisée.

### *Gestion des dépenses publiques*

39. **Amélioration de la qualité des documents de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD).** L'appui technique de l'AFW a contribué à renforcer les capacités des acteurs impliqués dans l'élaboration des DPPD en vue d'améliorer la qualité et la pertinence de ces documents. Il a permis de :

- ❖ Renforcer les capacités des services et cadres en charge de la programmation budgétaire pluriannuelle du budget et des dépenses.
  - ❖ Affiner et renforcer les outils et la méthode d'élaboration des cadres macro-budgétaires et de dépenses à moyen terme en vue de permettre la production de programmations budgétaires plus exhaustives et crédibles pour la période 2019-2021.
40. **Progrès dans la mise en œuvre des réformes régionales en comptabilité publique.** Dans le domaine de la comptabilité et Trésor, l'AT du Centre a permis :
- ❖ D'appuyer la rédaction d'un projet de texte portant réorganisation du réseau comptable de l'État pertinent avec les enjeux de la comptabilité d'exercice.
  - ❖ De rédiger une note technique sur la mise en œuvre de la comptabilité-matières.
  - ❖ D'élaborer un manuel de procédures comptables des recettes non fiscales.

#### *Statistiques de finances publiques*

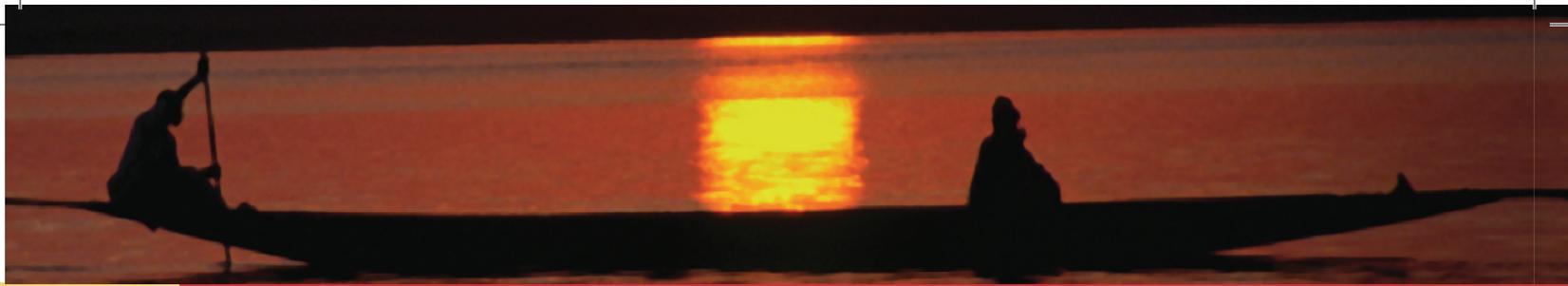
41. **Production des statistiques de l'administration publique centrale budgétaire.** Celle-ci a été réalisée à travers la classification de la nouvelle nomenclature budgétaire de l'administration publique, et du sous-secteur de la sécurité sociale à fin décembre 2016 conformément au MSFP 2011/2014. Par ailleurs, avec l'appui du Centre, les autorités ont entrepris de réorganiser l'équipe en charge de la conduite des travaux de migration au MSFP 2011/2014, afin de redynamiser la production des statistiques de finances publiques.

#### *Statistiques du secteur réel*

42. **Estimation du PIB 2016.** L'appui technique du Centre a contribué à la réalisation des estimations du PIB 2016, et à la révision du PIB 2015 de la série actuelle. Il a aussi abouti à la formation des cadres de l'Institut national de la statistique et du Ministère du plan et de la coopération internationale aux concepts de comptabilité nationale, et à leur mise en œuvre en Guinée. Enfin, la stratégie pour rebaser les comptes nationaux en base 2015 a été finalisée. Elle intègre la conformité aux nouveaux standards internationaux, la publication de l'année de base 2015 en 2019, et la mise en œuvre des comptes nationaux trimestriels.

#### *Gestion de la dette*

43. **Développement du marché de titres publics.** Le Centre a assisté les autorités à préparer un projet d'Instruction relative aux enchères de bons et obligations du Trésor. Il a également fourni des conseils pour corriger les insuffisances notées dans certaines pratiques d'émission des titres d'État.



### *Supervision et restructuration bancaires*

44. **Renforcement de la supervision bancaire.** Avec l'appui du Centre les autorités ont procédé à l'adaptation du plan comptable bancaire et à la refonte des modèles de situations périodiques et d'états financiers que les banques doivent transmettre à la BCRG. L'ensemble de ces éléments a été transmis à la profession bancaire pour consultation dans le but de favoriser la mise en œuvre de ce dispositif extrêmement structurant pour l'exercice de la supervision des établissements de crédit guinéen. La revue du système de notation des établissements de crédit a également débuté afin de permettre de mettre en évidence les banques faibles ou fragiles dans le cadre de la mise en œuvre de la supervision basée sur les risques.

### *Analyse et prévisions macroéconomiques*

45. **Actions de formation.** Les activités d'AT ont porté sur la formation des cadres de la BCRG, ceux de la Direction nationale du plan et de la prospective (DNPP), de l'Institut national de la statistique (INS), de la Direction nationale des études économiques, et de la prévision (DNEEP). Les diverses actions de formation sont détaillées ci-bas.
- ❖ L'appui technique du Centre a permis de former les cadres de la Direction des études et de la recherche de la BCRG sur les logiciels MATLAB et IRIS, utilisés pour le développement des Systèmes de prévision et d'analyse de la politique monétaire.
  - ❖ Le Centre a également formé les cadres de la Direction Nationale du Plan et de la Prospective ainsi que ceux de la Direction Nationale des Études Économiques et de la prévision sur les concepts de comptabilité nationale et sur l'intégration des comptes nationaux annuels dans le Modèle de Simulation de l'Économie Guinéenne (MSEGUI). Cette activité a permis de créer des synergies entre les cadres travaillant dans le secteur de statistiques du secteur réel et ceux du secteur de l'Analyse et les Prévisions Macroéconomiques.
  - ❖ Une autre activité portant sur l'amélioration des Dispositifs Institutionnels et Techniques de Cadrage Macroéconomique a été conduite sous forme de trois ateliers thématiques. Le premier atelier a été consacré à la formation des cadres de la Direction nationale du plan et de la prospective (DNPP), de l'Institut national de la statistique (INS) et de la Direction nationale des études économiques et de la prévision (DNEEP) sur les concepts de comptabilité nationale. Le deuxième atelier a permis de poursuivre les aménagements du MSEGUI avec l'équipe de la DNPP. Le troisième atelier a couvert les travaux en session extraordinaire du Comité technique de cadrage macroéconomique.

## **Guinée-Bissau**

### *Administration douanière*

46. **Suivi de la mise en œuvre des recommandations de l'AT et préparation d'un projet pluriannuel d'assistance technique (PPAT).** Les activités d'AT ont porté sur la réalisation

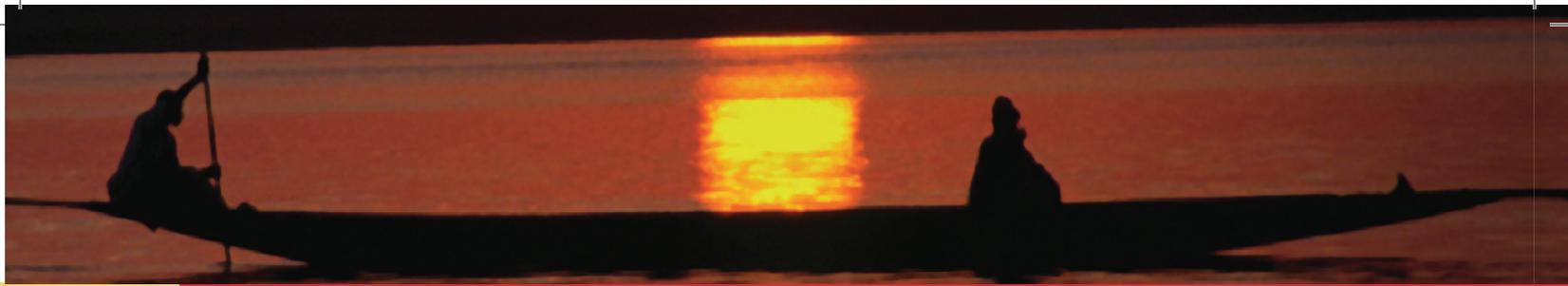
d'un état des lieux de l'application de la valeur transactionnelle sur les marchandises importées et sur la préparation ainsi que la validation par les douanes bissau-guinéennes d'une liste de mesures préalables à la mise en place d'un PPAT suivi par l'AFRITAC de l'Ouest. Un plan d'actions relatif auxdites mesures préalables et un chronogramme pour la mise en place du PPAT ont été proposés.

### *Administration fiscale*

47. **Fiabilisation du fichier des contribuables.** Plusieurs actions ont été menées au niveau des gestionnaires pour redéfinir les portefeuilles des contribuables conformément à la segmentation prédéfinie ; et au niveau des missions support pour renforcer les actions de recherche, de localisation et de suivi des entreprises inconnues ou en sommeil. Les experts de l'AFRITAC de l'Ouest ont accompagné les équipes à travers :
- ❖ actions de sensibilisation et de formation destinées aux 19 agents chargés de la gestion des grandes, petites et moyennes entreprises sur la constitution des dossiers, leur tenue et leur mode d'archivage.
  - ❖ L'établissement de la liste desdites entreprises pour l'année 2018, basé sur le critère unique du chiffre d'affaires pour définir les seuils de compétence entre les structures.
  - ❖ L'élaboration d'une matrice pour automatiser les recoupements douaniers et les croisements de données internes afin d'identifier les entreprises non connues de l'administration fiscale et élargir l'assiette fiscale.

### *Gestion des dépenses publiques*

48. **Amélioration de la chaîne de la dépense.** Dans le domaine budgétaire, l'AT du Centre a permis de réaliser les résultats suivants :
- ❖ Identification des mesures de rationalisation et de renforcement des contrôles sur la chaîne de la dépense.
  - ❖ Préparation d'un cadre institutionnel et juridique amélioré du Contrôle financier adapté aux exigences de la mise en œuvre des innovations du nouveau cadre juridique des finances publiques.
  - ❖ Définition d'un circuit cible de la dépense dans le contexte d'un dispositif de contrôle et d'exécution du budget rationalisé et amélioré.
49. **Préparation d'un cadre comptable détaillé pour l'amélioration de la tenue de la comptabilité de caisse.** L'AT du Centre a permis d'appuyer l'élaboration du Plan Comptable détaillé de l'État en lien avec le segment économique de la nomenclature budgétaire de l'État. L'objectif visé est d'améliorer, à terme, le système de tenue de la comptabilité de caisse en Guinée-Bissau.



### *Statistiques de finances publiques*

50. **Progrès dans la mise en œuvre des réformes régionales.** L'AT du Centre a permis d'affiner les tables de passage des sous-secteurs de l'administration publique centrale budgétaire et de la sécurité sociale. Les travaux menés ont permis de faire des avancées dans la sectorisation des unités de l'administration publique pour la détermination du sous-secteur des unités extrabudgétaires, et d'entamer les travaux de classification des opérations du sous-secteur des collectivités locales. En outre, l'AT a aidé à identifier les données disponibles pour la production des autres tableaux du cadre d'analyse minimum, notamment pour les tableaux portant sur les flux de trésorerie et sur la dette de l'administration publique.

### *Statistiques du secteur réel*

51. **Avancées dans les travaux portant sur l'estimation du PIB et la production des comptes nationaux.** Les activités conduites par le Centre ont permis d'identifier des mesures de rationalisation pour estimer le PIB 2016; de renforcer le PIB révisé de 2015 de la série actuelle; et de contribuer aux travaux d'élaboration des comptes nationaux annuels de 2015 et 2016 suivant le SCN 2008.

### *Gestion de la dette*

52. **Actions de formation.** Le Centre a réalisé la formation de 15 cadres sur l'identification des sources de vulnérabilité du portefeuille de la dette publique pour la Guinée-Bissau.

## **Mali**

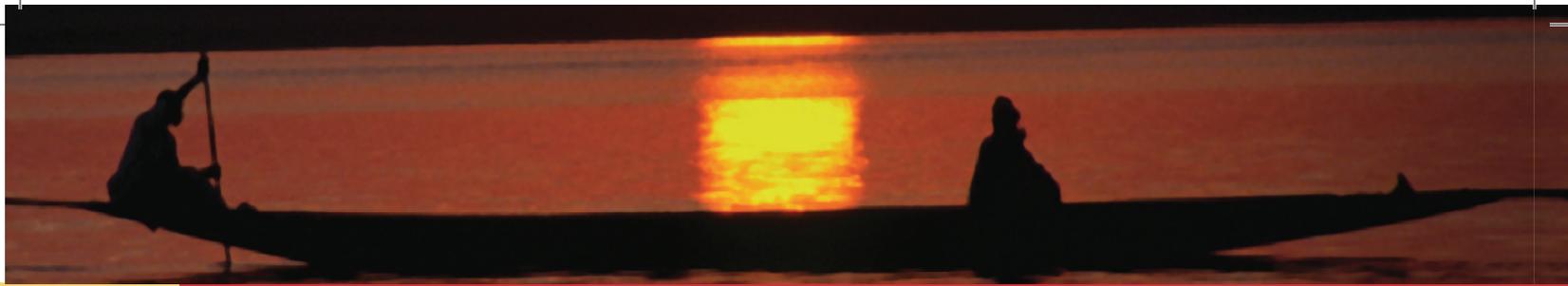
### *Administration douanière*

53. **Suivi des recommandations de l'assistance technique.** Le Centre a effectué une mission qui portait sur le renforcement des capacités de la douane malienne en termes d'évaluation en douane. En s'appuyant sur certaines réalisations à mettre au crédit de l'administration, notamment l'intégration du module « Valeur » dans le processus d'importation des marchandises; la création d'un outil de gestion des affaires contentieuses, et la rédaction de l'instruction-cadre sur le renseignement, la mission a proposé, à la suite de l'état des lieux réalisé : (i) une liste de mesures préalables à la mise en œuvre d'un projet pluriannuel d'assistance technique discutée et validée avec les douanes maliennes, (ii) un plan d'actions relatif auxdites mesures préalables, et (iii) un chronogramme dudit projet.
54. **Clôture du projet pluriannuel d'assistance technique (PPAT) sur la gestion automatisée du risque.** Des avancées positives ont été constatées, y compris : (i) l'instauration d'un champ bloquant relatif aux certificats de visite aux fins de remplissage obligatoire par le vérificateur ; (ii) la création d'un Comité de sélectivité et ; (iii) la sensibilisation des vérificateurs aux règles de remplissage desdits certificats de visite. Cependant, de grosses lacunes demeurent : (i) le suivi de la sélectivité des contrôles est inexistant (plus de 90%

des déclarations sont orientées en circuit de visite) ; (ii) les règles de sélectivité sont obsolètes (les paramètres régissant la sélectivité des contrôles dans SYDONIA n'ont pas été mis à jour depuis 2011) et ; (iii) l'absence de culture de la gestion des risques qui ne doit aucunement se résumer à un projet informatique mais impliquer tout un ensemble de services et de métiers (Comité de sélectivité, services opérationnels, informaticiens et statisticiens).

### *Administration fiscale*

55. **Renforcement de l'administration des moyennes entreprises.** Le Centre a apporté son expertise technique au projet de réorganisation de l'administration des moyennes entreprises, en contribuant notamment :
- ❖ A définir les modalités pratiques de répartition et de transfert des dossiers entre l'ancienne et les nouvelles structures à créer. Il s'agit notamment de la répartition géographique des moyennes entreprises, adaptée à la réalité du tissu fiscal et équilibrée nombre d'entreprises et en importance des dossiers d'un Centre par rapport aux autres.
  - ❖ A préciser l'organisation interne à mettre en place au sein de ces nouvelles structures. Il s'agit ici de rattachement hiérarchique, fixation des objectifs, principaux indicateurs de performance à suivre, utilisation des ressources et liens fonctionnels devant exister avec les autres services et directions de la DGI.
  - ❖ A évaluer les besoins en personnel dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois.
  - ❖ A mettre en place les mesures d'accompagnement à la conduite du changement.
56. **Renforcement du contrôle ponctuel des déclarations de TVA.** Le Centre a apporté son expertise technique dans les domaines suivants :
- ❖ La fixation d'objectifs à atteindre.
  - ❖ Le renforcement du mode de programmation des dossiers.
  - ❖ La mise en place d'un pilotage adapté aux objectifs assignés.
  - ❖ La formation pratique de 45 agents, vérificateurs et gestionnaires, à la conduite d'un contrôle ponctuel portant notamment sur les travaux préparatoires, les délais, les pièces de procédure, et les documents à demander.



### *Gestion des dépenses publiques*

57. **Amélioration du dispositif et des procédures d'exécution du budget pour soutenir la mise en œuvre du budget programme.** Dans le domaine budgétaire, l'AT du Centre a permis d'identifier les insuffisances du dispositif actuel d'exécution du budget et de préparer un plan d'actions pour l'améliorer et l'adapter à la gestion budgétaire axée sur les résultats. Elle a notamment permis de réaliser les résultats suivants :
- ❖ L'actualisation de l'évaluation du dispositif d'exécution du budget en place.
  - ❖ La préparation d'un plan d'actions pour améliorer le dispositif et l'adapter à la gestion en mode programme.
  - ❖ La familiarisation des gestionnaires et des contrôleurs financiers avec les outils de programmation initiale de la dépense et de pilotage de la performance.
  - ❖ La revue et la validation de la chaîne managériale des programmes.
58. **Élaboration de référentiels opérationnels dans le cadre des travaux de préparation de la mise en œuvre de la comptabilité en droits constatés et patrimoniale.** Dans le domaine de la comptabilité et Trésor, l'AT du Centre a permis d'élaborer deux guides dont le premier portait sur le fonctionnement des comptes du plan comptable de l'État, et le second était relatif à la méthodologie de détermination du bilan d'ouverture. Ces référentiels importants permettront aux acteurs en charge de la tenue de la comptabilité d'exercice de comprendre les modalités d'enregistrement des flux économiques et financiers dans les différents comptes.

### *Statistiques de finances publiques*

59. **Suivi des recommandations de l'AT.** Il y a eu des avancées dans la réalisation des recommandations de la mission de janvier 2017 portant sur la production des statistiques de finances publiques conformément à la directive N°10 de l'UEMOA de 2009 portant TOFE. Ces avancées aussi bien sur le plan organisationnel que dans l'élaboration des tableaux du cadre d'analyse minimum, ont permis de débiter les travaux d'élargissement du champ de couverture des statistiques de finances publiques aux sous-secteurs de l'administration publique. Ces travaux ont permis de produire des ébauches de table de passage de la sécurité sociale et d'un échantillon des sous-secteurs des collectivités locales et des unités extrabudgétaires.

### *Statistiques du secteur réel*

60. **Estimations du PIB trimestriel du 4<sup>ème</sup> trimestre 2017.** L'appui du Centre a permis de lancer la publication à l'interne du PIB trimestriel jusqu'au 4<sup>ème</sup> trimestre 2017.

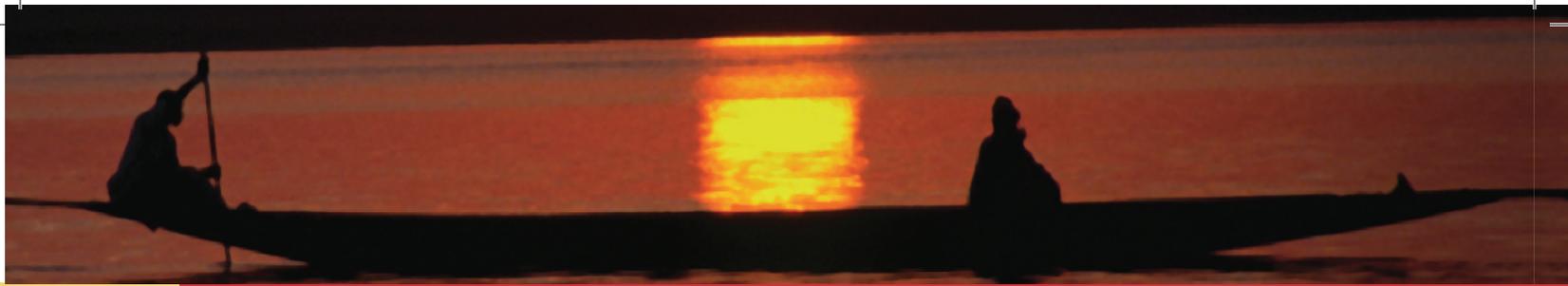
### *Gestion de la dette*

61. **Renforcement de capacités sur la préparation des stratégies de financement.** L'AT du Centre a permis de renforcer les capacités des cadres du Ministère de l'économie et des finances sur la démarche d'évaluation des stratégies de financement et de l'outil analytique de la stratégie de la dette à moyen terme. L'AT a également permis d'identifier dans une feuille de route les efforts à faire pour améliorer la mise en œuvre de la stratégie de financement qui sera retenue chaque année, ainsi que les fonctionnalités du système de gestion des données de la dette récemment développé par les autorités.
62. **Amélioration de l'information sur la dette.** Dans le cadre de l'appui à l'amélioration des fonctionnalités du système de gestion des données de la dette développé par les autorités, le Centre a noté que 90% des améliorations dues à fin mars 2018 ont été mises en œuvre par les autorités. Le Centre a aidé dans la spécification sommaire de nouvelles fonctionnalités, et a mis à jour le chronogramme d'actions pour refléter les progrès réalisés et des nouvelles améliorations identifiées.

### **Mauritanie**

#### *Administration douanière*

63. **Revue du projet de mise en place d'un Bureau National de la Valeur (BNV).** Le Centre a conduit la dernière mission du projet pluriannuel d'AT pour la mise en œuvre du BNV. Les experts de l'AFRITAC de l'Ouest ont constaté que les problèmes relatifs à l'utilisation de la méthode d'évaluation en douane tendent à se résorber. La douane est en voie d'activer le module «Valeur» de SYDONIA World pour mieux soutenir les agents vérificateurs dans l'acceptation, le contrôle et la validation ou le rejet de la valeur transactionnelle. Ils ont fait part de certaines inquiétudes au Directeur général sur des retards qui pourraient fragiliser les avancées du projet. Parmi elles, il y a l'insuffisante implication de la Direction des enquêtes et des contrôles douaniers dans le contrôle a posteriori de la valeur transactionnelle, et la nécessité d'ajouter des phases supplémentaires pour introduire de nouveaux produits dans la base de données. À la demande du Directeur général, un chronogramme a été présenté portant sur les actions à prendre pour la poursuite et la finalisation du projet.
64. **Clôture du projet pluriannuel relatif au Bureau National de la Valeur.** Faisant suite aux travaux et recommandations présentés au paragraphe précédent de ce rapport, les experts du Centre ont procédé à la clôture du PPAT sur le BNV. Ils ont constaté que le projet pluriannuel a atteint ses objectifs. En effet, la douane applique les normes internationales édictées par l'article VII de l'Accord de l'OMC et, par conséquent, les recettes ont été sécurisées et augmentées. La principale faiblesse demeure l'engagement dans le projet de la Direction des enquêtes et des contrôles douaniers (DECD) chargée des contrôles après dédouanement.



Conscientes que ces contrôles de second niveau doivent pleinement remplir leur rôle dans la maîtrise de l'évaluation en douane, les Autorités douanières ont sollicité le Centre pour les accompagner dans le renforcement de ladite fonction.

### *Administration fiscale*

65. **Renforcement des services de recherche et de contrôle fiscal.** L'AT fournie par le Centre a permis de renforcer les capacités en matière de recherche et de contrôle fiscal, principalement à travers :
- ❖ Des actions de sensibilisation, portant notamment sur l'examen pédagogique avec les gestionnaires et les vérificateurs d'un échantillon de dossiers, contrôlés sur pièces et vérifiés en contrôle fiscal externe, et ceci pour les grandes et les moyennes entreprises.
  - ❖ Des actions de formation pour 13 cadres, sur la mobilisation du renseignement fiscal et l'analyse-risque en matière de contrôle fiscal.
  - ❖ La diffusion d'outils pratiques visant à réduire le cloisonnement des services en matière de circulation de l'information (bulletins de transmission des informations, demandes d'investigation approfondies, fiche de programmation, mise en place d'indicateurs et repères d'activité, élaboration de calendriers des travaux et définition d'un tableau de bord).

### *Gestion des dépenses publiques*

66. **Renforcement des capacités et appui au découpage des politiques publiques en programmes budgétaires dans les ministères.** L'appui technique de l'AFRITAC de l'Ouest a permis de poursuivre le soutien accordé aux autorités budgétaires pour la structuration des programmes budgétaires des ministères dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie d'implantation progressive du budget de programme. Cet appui a été fourni à six ministères et a impliqué la direction générale du budget et la cellule de coordination des réformes budgétaires. Il a permis de :
- ❖ Renforcer l'appropriation par les autorités des principes et de la technique de détermination de l'architecture des programmes et de leur segmentation en actions.
  - ❖ Préparer les maquettes des projets de programmes budgétaires pour onze ministères supplémentaires.
67. **Pas d'activités dans le domaine Comptabilité et Trésor.** Aucune activité n'a été exécutée. Cependant, à la demande des autorités, l'activité initialement prévue au programme de travail a été réaménagée. Le Centre avait en effet prévu d'appuyer « la revue du système d'information comptable et sa capacité à supporter la réforme comptable ». Il se trouve que la Délégation de

L'Union européenne en Mauritanie a pris en charge l'exécution de cette activité au cours du premier semestre. En substitution à cette activité, les autorités ont introduit une requête visant à appuyer la Direction du Trésor à réviser la gestion des dépenses sur crédits délégués. Cette activité a été exécutée au cours du quatrième trimestre. Un projet de décret portant modalités d'exécution des dépenses publiques au niveau déconcentré de l'État a été élaboré dans ce cadre.

### *Statistiques de finances publiques*

68. **Identification et mise en place d'un comité en charge des statistiques de finances publiques.** Face aux changements intervenus au sein de la structure en charge des études statistiques et du système d'information, le Centre a assisté le pays pour la mise en place d'une équipe élargie en charge des statistiques de finances publiques.

### *Statistiques du secteur réel*

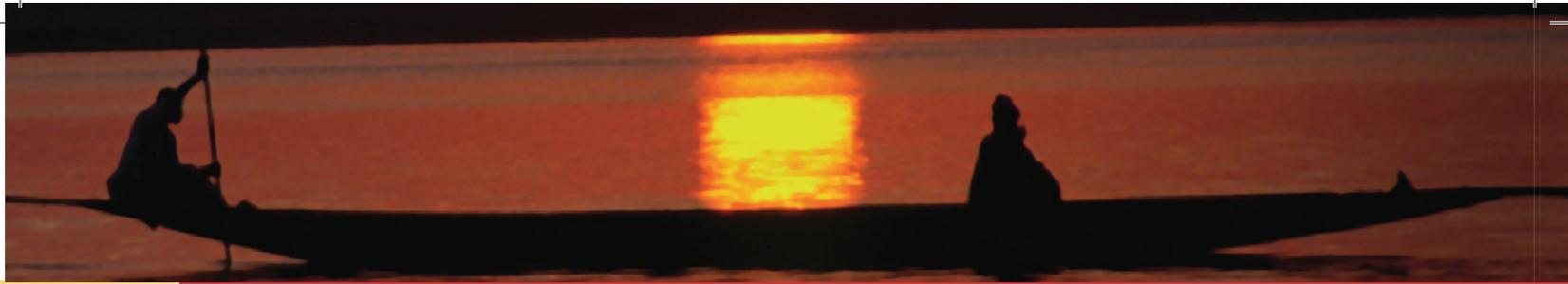
69. **Révision du PIB.** L'appui technique de l'AFRITAC de l'Ouest a permis de procéder à l'intégration des sources de données au calcul du PIB de la nouvelle série des comptes nationaux conformes au nouveau référentiel international. Il a aussi permis d'estimer l'impact des travaux sur la révision du PIB.

### *Gestion de la dette*

70. **Renforcement du fonctionnement du marché de titres publics.** Le Centre a assisté les autorités à mettre à jour la Circulaire relative aux émissions de titres publics sur le marché primaire. Par ailleurs un plan de réformes accompagné d'un chronogramme a été proposé aux autorités pour aider à améliorer le fonctionnement du marché des bons et obligations du Trésor.

### *Supervision et restructuration bancaires*

71. **Renforcement de la réglementation prudentielle.** Le principal chantier sur lequel intervient l'AT est l'adaptation de la réglementation prudentielle applicable aux banques. Ainsi, les travaux d'AT ont consisté à réaliser les études préalables en vue de la calibration de nouvelles normes ayant trait à la solvabilité et à la liquidité des établissements de crédit. Ces études ont permis de mieux connaître la nature des activités bancaires pratiquées, et rendent désormais possible le démarrage de la rédaction des textes. Les experts du Centre ont également permis l'optimisation des méthodes de supervision tant sur pièces à travers la définition d'un canevas pour procéder à l'étude des banques, que sur place par le biais d'outils d'analyse des constats opérés par les équipes d'inspecteurs.



## Niger

### *Administration douanière*

72. **Suivi des recommandations de l'AT.** Les travaux d'AT ont porté sur l'analyse des mesures mises en œuvre pour améliorer les contrôles douaniers, et l'examen des dispositions prises pour maîtriser la valeur en douane à l'importation. Fort de la migration du système automatisé de dédouanement vers SYDONIA World et de la création d'une «Cellule Valeur» initiées par les douanes nigériennes, la mission a conseillé :
- ❖ La mise en fonction du module «Sélectivité des contrôles» sur la base d'un projet appuyé par un groupe projet. Dans ce contexte, un schéma de mise en place et de suivi du projet a été mis à disposition des douanes.
  - ❖ Le lancement d'un projet pluriannuel d'AT portant sur l'évaluation en douane. L'engagement de la DGD en matière d'évaluation en douane est appréciable mais la valeur transactionnelle n'est pas correctement appliquée. Il y a une nécessité impérieuse pour les agents des douanes de se réapproprier et maîtriser l'application de la valeur transactionnelle selon les dispositions de l'Accord de l'OMC. Pour atteindre cet objectif, l'AT s'est attachée à proposer plusieurs mesures dans le cadre d'un projet pluriannuel d'assistance technique (PPAT) qui s'articulera autour de sept axes de travail ayant chacun un rôle primordial dans sa réussite : (1) le Comité de supervision, (2) la Cellule Valeur, (3) la formation, (4) l'outil informatique SYDONIA World, (5) les produits à définir, (6) le contrôle après dédouanement et (7) la communication.

### *Administration fiscale*

73. Renforcement des opérations fiscales et appui à la conception d'un plan de performance devant faciliter le suivi des progrès de l'administration fiscale. La mise en œuvre du programme pluriannuel de renforcement des opérations fiscales de l'administration fiscale nigérienne a permis de réaliser les résultats suivants :
- ❖ La constitution des fichiers des contribuables fidélisés des directions des grandes entreprises (DGE) et des moyennes entreprises (DME), avec 312 grandes entreprises et 1224 moyennes entreprises déjà répertoriées.
  - ❖ La mise en route du processus de régularisation des déclarations manquantes des contribuables défaillants, et la clarification du statut des contribuables inactifs.
  - ❖ L'accompagnement des services de recherche du renseignement à but fiscal nécessaire à l'élargissement progressif de l'assiette fiscale.
  - ❖ L'élaboration des instruments de gouvernance du contrôle fiscal.

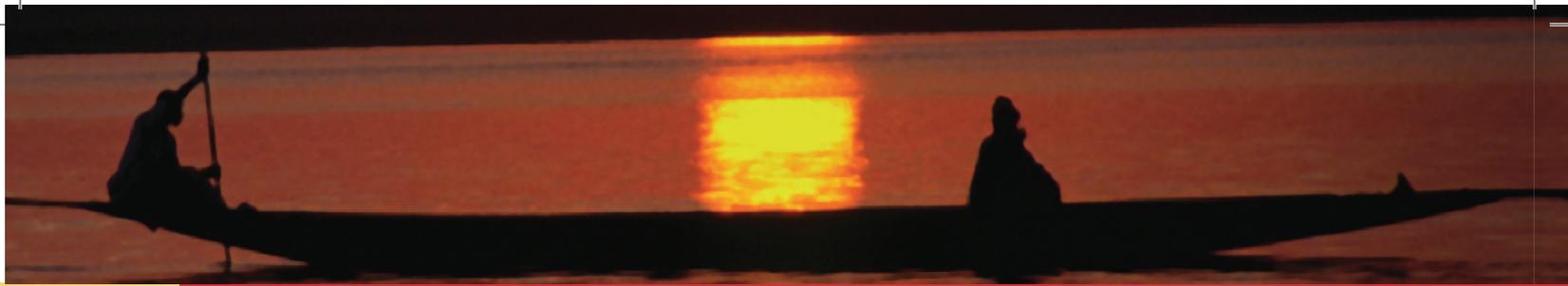
- ❖ La proposition d'une réorganisation de l'unité de recouvrement de la Recette des impôts de la DGE autour de pôles spécialisés sur chaque catégorie d'arriéré.

### *Gestion des dépenses publiques*

74. **Renforcement des capacités et amélioration de la qualité des documents de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD) et projets annuels de performance (PAP).** L'AT a permis de renforcer les capacités des acteurs impliqués dans le processus d'élaboration des DPPD-PAP aussi bien au niveau central qu'au niveau des ministères sectoriels. Elle a notamment permis de réaliser les résultats suivants :
- ❖ Le renforcement des capacités techniques des services en charge de la préparation des DPPD-PAP pour produire des documents de bonne qualité.
  - ❖ L'amélioration de la qualité et de la cohérence des DPPD-PAP des principaux ministères.
  - ❖ Le renforcement de la crédibilité des informations contenues dans la documentation budgétaire sur les résultats attendus des dépenses publiques et sur les indicateurs pour apprécier la performance et l'efficacité des programmes budgétaires.
75. **Amélioration de la balance générale des comptes de l'État dans la perspective de la mise en œuvre de la comptabilité en droits constatés et patrimoniale.** Cette activité a permis d'examiner avec les autorités, les points d'amélioration de la balance actuelle par rapport aux critères de qualité comptable préalablement définis. Les mesures de sécurité de l'information financière par rapport au système d'information ont été soulignées et portées à l'attention des autorités.

### *Statistiques de finances publiques*

76. **Progrès dans la mise en œuvre des réformes régionales.** Avec l'appui du Centre, le Niger a finalisé l'ébauche des tables de passage pour la production des statistiques de l'administration publique centrale budgétaire et du sous-secteur de la sécurité sociale conformément au MSFP 2011/2014. En outre, l'assistance technique a encadré les travaux entrepris par la Direction des Entreprises Publiques et du Portefeuille de l'État (DEPPE), dans le processus de recensement et de sectorisation des unités extrabudgétaires en prélude aux travaux d'élaboration des statistiques de ce sous-secteur conformément aux normes du MSFP 2011/2014. À cet effet, la DEPPE a procédé à la collecte et à la transmission des états financiers de quelques structures à la Direction des Réformes des Finances pour exploitation. L'AT a également contribué à la réorganisation du service en charge de la compilation des statistiques de finances publiques avec des propositions sur l'organigramme, les définitions des tâches et le profil des agents à recruter pour le renforcement des effectifs.



### *Statistiques du secteur réel*

77. **Préparation des comptes nationaux trimestriels et révision de l'année de base selon le SCN 2008.** L'appui de l'AFRITAC de l'Ouest a porté sur la faisabilité des comptes nationaux trimestriels. Au cours des travaux, il a été noté que les principaux défis à la production de ces comptes étaient la cohérence des indicateurs trimestriels avec les comptes annuels, ainsi que la disponibilité des ressources humaines. Les travaux d'AT sur les comptes nationaux annuels ont contribué au lancement des travaux d'arbitrage sur les produits.

### *Gestion de la dette*

78. **Renforcement du cadre légal de gestion de la dette.** Le Centre a aidé les autorités à élaborer le projet des principes directeurs qui guideront la gestion de la dette publique au Niger.

### **Sénégal**

#### *Administration douanière*

79. **Renforcement de la gestion et du contrôle des exonérations et des admissions temporaires.** Ce projet de réforme tel que proposé par la mission du Département des finances publiques du FMI en août 2016, a peu progressé. Malgré des mesures en préparation, notamment l'automatisation des procédures prévues en avril 2018 et les contrôles des régimes suspensifs inscrits au plan de contrôle 2017, beaucoup de travail reste encore à faire pour une meilleure maîtrise des exonérations et des admissions temporaires.
80. **Renforcement du contrôle de la valeur en douane.** Les douanes ont fait des progrès significatifs pour renforcer le contrôle de la valeur en douane. Toutefois, des mesures d'accompagnement sont toujours nécessaires en vue de la fin du Programme de vérification des importations (PVI) prévue pour décembre 2018. L'administration des douanes doit notamment s'assurer que ses agents appliquent la valeur transactionnelle conformément aux dispositions de l'Accord sur l'OMC et que la correcte maîtrise de la fonction évaluation en douane soit synonyme de sécurisation et d'augmentation des recettes.

#### *Administration fiscale*

81. **Renforcement des services de recherche et de pilotage du contrôle fiscal.** L'AT fournie par le Centre a permis de renforcer les capacités en matière de recherche et de pilotage du contrôle fiscal, principalement au travers :
- ❖ De l'élaboration d'une matrice de ce qui peut être automatiser à court et moyen terme en matière de croisement de données internes et de recoupements externes, notamment ceux provenant de la douane et des marchés publics.

- ❖ Des actions de sensibilisation et de formation pour les cadres dirigeants à l'utilisation de la banque de données mise en production au début de l'année 2018.
- ❖ D'une demi-journée de formation pour 32 chefs de service sur la mobilisation du renseignement et l'analyse risque en matière de priorisation des informations (diffusion d'outils et études de cas pratiques en atelier avec les participants).
- ❖ De deux jours de formations spécifiques destinées aux 6 agents de recherche pour exploiter les données relatives des régimes spéciaux et spécifiques, peu ou pas exploitées jusqu'à présent.
- ❖ De l'élaboration d'un tableau de bord de la recherche pour suivre, mesurer et analyser les résultats obtenus. Dans ce cadre, 10 indicateurs de performance ont été retenus.

#### *Gestion des dépenses publiques.*

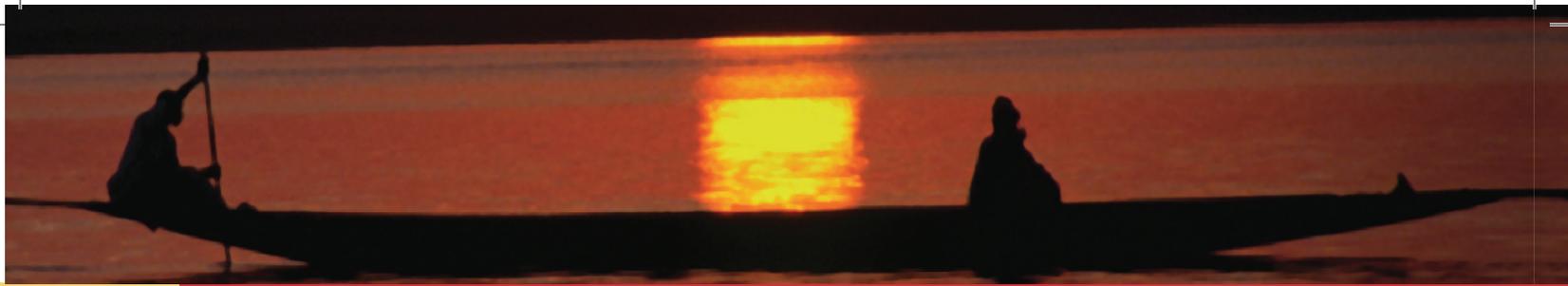
82. **Renforcement de capacités en gestion des investissements publics.** Dans le domaine budgétaire, l'AT livrée a permis de réaliser les résultats suivants :

- ❖ Le renforcement des capacités des acteurs en charge de la gestion des investissements publics (GIP), aussi bien au niveau central qu'au niveau des ministères sectoriels.
- ❖ La mise en œuvre de la technique des autorisations d'engagement (AE) et des crédits de paiement (CP) pour la budgétisation adéquate et le suivi de l'exécution des dépenses d'investissements publics.
- ❖ La structuration des dépenses d'investissements publics de cinq ministères pilotes en AE et CP et l'amélioration de la qualité de leurs documents de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD).
- ❖ La formation d'une équipe de formateurs de la Direction de la programmation budgétaire (DPB) pour poursuivre la structuration des dépenses d'investissements publics en AE et CP dans d'autres ministères et institutions.

83. **Élaboration de la cartographie des processus comptables.** Les travaux d'AT ont permis de mettre en place une cartographie des processus comptables, ouvrant la voie au développement d'une cartographie des risques comptables pour améliorer le dispositif du contrôle interne comptable de la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique.

#### *Statistiques de finances publiques.*

84. **Adhésion à la norme spéciale de diffusion de données du FMI.** L'AT fournie par l'AFRITAC de l'Ouest a permis au Sénégal de produire les statistiques consolidées de l'administration publique. En effet, le Sénégal est engagé dans un processus d'adhésion à la norme spéciale de diffusion des données (NSDD) qui requiert le développement, la production et la présentation



des statistiques conformément aux normes et standards internationaux. Aussi, les travaux du Centre ont-ils permis de finaliser d'une part les statistiques des différents sous-secteurs de l'administration publique et d'autre part de produire la situation consolidée de ladite administration pour les opérations à fin décembre 2015. De ce fait, le Sénégal est devenu le premier pays de l'Afrique de l'Ouest et le deuxième en Afrique subsaharienne, après l'Afrique du Sud, à avoir adhéré à la norme spéciale de diffusion de données du FMI.

### *Statistiques du secteur réel*

85. **Préparation d'une nouvelle année de base.** L'appui technique de l'AFRITAC de l'Ouest a permis de finaliser les travaux de la nouvelle année de base 2014 conforme au nouveau référentiel international, et de préparer les données de base de l'année 2015.

### *Gestion de la dette*

86. **Renforcement de capacités sur la préparation des stratégies de financement.** L'AT du Centre a permis de renforcer les capacités des cadres de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique sur la démarche d'évaluation des stratégies de financement et de l'outil analytique de la Stratégie de la Dette à Moyen Terme.

## **Togo**

### *Administration douanière*

87. **Suivi de la mise en œuvre des recommandations de l'assistance technique.** Les travaux d'AT ont permis de faire les constats suivants :
- ❖ L'amélioration constante de la base de données sur les résultats des contrôles malgré de nombreux certificats de visite encore inexploitables.
  - ❖ L'évolution positive de la sélectivité des contrôles quand bien même les efforts sont à poursuivre pour réduire le nombre de déclarations orientées en circuit rouge.
  - ❖ La réussite des tests réalisés sur la méthodologie basée sur le scoring permettant d'envisager la mise en place d'un système provisoire combinant la sélectivité basée sur le renseignement, le scoring et l'aléatoire.
  - ❖ La douane togolaise a déployé des efforts pour renforcer les contrôles de la zone franche et ceux des exonérations et des admissions temporaires. Parmi les actions phares on peut citer le recours plus important à la gestion des risques pour la sélectivité des contrôles, l'obligation de servir le certificat de visite avant la délivrance du bon à enlever, la mise en phase test des modules «Exonérations» et «Zone franche» de SYDONIA World, et la réalisation de contrôles a posteriori, à grande échelle, des bénéficiaires d'exonérations. Cependant, des améliorations

restent nécessaires, y compris pour perfectionner le dispositif de contrôle des déclarations enregistrées dans la zone franche, et adopter des mesures d'ajustements pour mieux maîtriser les exonérations et les admissions temporaires.

### *Administration fiscale*

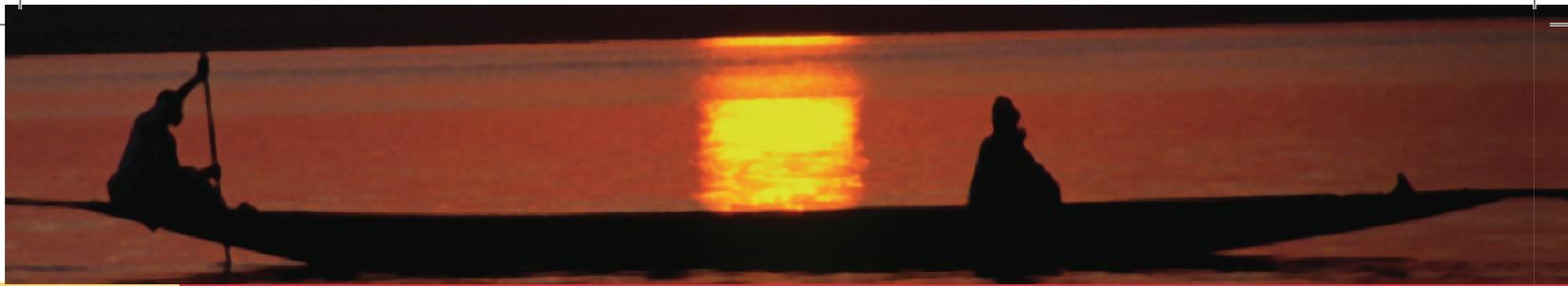
88. **Consolidation des fonctions fiscales clés de l'Office togolais des recettes (OTR) pour mieux capitaliser ses progrès en matière de segmentation et de suivi des obligations déclaratives.** Deux missions d'assistance technique ont été conduites et ont permis d'aboutir aux résultats suivants :

- ❖ La revue des résultats atteints par l'OTR avec l'appui de l'AFRITAC de l'Ouest. Le fichier actif de la Direction des grandes entreprises (DGE) a ainsi évolué de 2,6 % depuis décembre 2016 et celui de la Direction des moyennes entreprises (DME) de 13%. Les taux de déclaration de TVA atteignent 97% à la DGE contre 91% en 2016 et 88% à la DME contre 75% en 2016.
- ❖ Pour capitaliser les progrès ci-dessus en matière de maîtrise de l'assiette fiscale, le renforcement des capacités de surveillance de la sincérité des déclarations mensuelles a été engagé. Ceci permettra de réduire progressivement les déclarations non payantes de TVA qui culminent à 60% à la DGE et 65% à la DME, à travers : (1) la diffusion des principes de la gestion des risques et (2) des méthodes de détection des déclarations à risque, (3) la revalorisation de la fonction de gestion et (4) la promotion de la coopération entre les unités de gestion, de contrôle et de recherche.
- ❖ Le renforcement des capacités des receveurs en matière d'analyse-risque des arriérés.
- ❖ L'organisation des travaux pratiques de traitement des contentieux fiscaux complexes.

### *Gestion des dépenses publiques*

89. **Renforcement des capacités et amélioration de la qualité des documents de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD) et projets annuels de performance (PAP).** L'AT de l'AFRITAC de l'Ouest a permis de renforcer les capacités des acteurs impliqués dans le processus d'élaboration des DPPD-PAP aussi bien au niveau central qu'au niveau des ministères sectoriels. Elle a notamment permis de réaliser les résultats suivants :

- ❖ Le renforcement des capacités techniques des services en charge de la préparation des DPPD-PAP pour produire des documents de bonne qualité.
- ❖ L'amélioration de la qualité et de la cohérence des DPPD-PAP des principaux ministères.
- ❖ Le renforcement de la crédibilité des informations contenues dans la documentation budgétaire sur les résultats attendus des dépenses publiques et sur les indicateurs pour apprécier la performance et l'efficacité des programmes budgétaires.



90. **Poursuite de la mise en œuvre du Compte Unique du Trésor (CUT).** Les experts du Centre ont travaillé avec les autorités à la définition des tâches restant pour la mise en œuvre opérationnelle du CUT. Ces tâches touchent à la restructuration des comptes, la réorganisation des services, l'acquisition d'équipements, et la formation des agents.
91. **Mise en place d'un référentiel sur les normes comptables de l'État.** Une seconde mission exécutée au cours du quatrième trimestre à la demande des autorités a permis de mettre en place un projet de référentiel sur les normes comptables de l'État pour accompagner les travaux de préparation de la mise en œuvre de la comptabilité en droits constatés et patrimoniale.

#### *Statistiques de finances publiques*

92. **Progrès dans la mise en œuvre des réformes régionales.** Les travaux d'AT ont permis d'affiner la table de passage pour la production du TOFE de l'administration publique centrale budgétaire ainsi que de la situation de la dette publique, et de débiter l'ébauche de table de passage du sous-secteur des collectivités locales. Ils ont également soutenu la rédaction du projet d'arrêté portant création du Comité des statistiques de finances publiques par l'équipe TOFE de la DGE.

#### *Statistiques du secteur réel*

93. **Travaux de changement de l'année de base selon le SCN 2008.** L'appui du Centre a permis de finaliser la stratégie de changement de l'année de base selon le SCN 2008 et d'examiner le passage des données sources au format de la comptabilité nationale. En outre, des recommandations ont été formulées en perspectives de la mise en œuvre des comptes nationaux trimestriels.

#### *Gestion de la dette*

94. **Amélioration du cadre institutionnel pour la gestion de la dette publique.** L'appui technique fourni par le Centre au cours de la période sous revue a abouti à la préparation d'un projet de réorganisation et de consolidation des fonctions de gestion de la dette au sein de la Direction de la dette publique et à l'élaboration du manuel de procédures qui servira de guide à l'exécution des tâches sous le nouveau cadre organisationnel.

#### **Agence UMOA-Titres**

95. **Développement du marché régional des titres publics.** L'AT du Centre a permis d'identifier les facteurs qui freinent la participation des investisseurs non-bancaires au marché des titres d'État de l'UEMOA, et de proposer des initiatives qui pourraient être prises à court et à moyen terme pour intéresser davantage ces investisseurs. Par ailleurs, les experts du Centre ont élaboré un gabarit et un questionnaire dont l'AUT pourrait se servir pour porter un jugement sur la capacité d'absorption du marché des titres publics afin de mieux conseiller les Trésors

Publics sur les montants et périodes d'émission.

### **BCEAO et Secrétariat Général de la Commission Bancaire de l'UMOA**

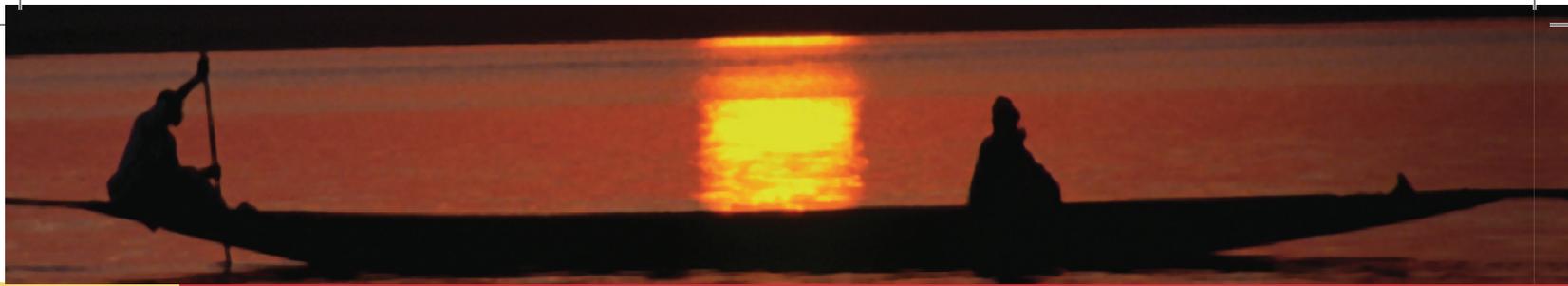
96. **Renforcement de la supervision sur base consolidée.** Conformément aux orientations retenues pour l'année fiscale 2017/2018, l'intervention de l'AFRITAC de l'Ouest a essentiellement concerné le Secrétariat Général de la Commission bancaire de l'UMOA (SGCBU) dans l'optique de l'entrée en vigueur du nouveau cadre prudentiel, et celle de la supervision sur base consolidée. Dans ce contexte, les activités d'AT ont été dédiées à l'achèvement de l'outil de notation des banques et à la formation aux enjeux et aux techniques de la supervision sur base consolidée.

### **Conseil Régional de l'Épargne Publique et des Marchés Financiers (CREPMF)**

97. **Les activités du Centre auprès du CREPMF ont porté sur l'identification des priorités de l'AT à fournir à cette institution dans deux domaines tel que présenté ci-après :**
- ✓ Dans le domaine de la dette et du développement des marchés financiers, le Centre a aidé à identifier les améliorations à apporter au dispositif actuel de réalisation des opérations d'émission des titres d'État par syndication dans l'UMOA. Des réformes structurelles pour faciliter le développement du marché des titres publics, y compris les titres émis par voie d'adjudication, ont été également identifiées.
  - ✓ Dans le domaine de la supervision financière, la première mission d'AT de l'AFRITAC de l'Ouest est intervenue en juin 2017 et a permis de déterminer les priorités de travail pour le futur. La revue des dispositions comptables spécifiques et des obligations prudentielles des entreprises de marché ont pu être initiées au cours de cet exercice ainsi que la mise en œuvre d'une démarche de supervision par les risques au niveau du secrétariat Général du CREPMF.

### **Commission de l'UEMOA**

98. **Renforcement des capacités des professionnels des finances publiques de l'espace UEMOA.** Une mission conjointe des composantes budget et comptabilité publique de la gestion des dépenses publiques d'AFRITAC de l'Ouest a assisté la Commission et les États membres de l'UEMOA à mettre à jour la grille d'évaluation de la mise en œuvre des directives des finances publiques dans les pays membres et à s'approprier les principes, enjeux et prérequis de la tenue de la comptabilité analytique des coûts dans le cadre de la mise en œuvre des budgets de programmes.
99. **Actions de formation.** Dans le domaine de la comptabilité et Trésor, le Centre a appuyé l'organisation de trois ateliers nationaux de formation conçus et mis en œuvre sous la direction de la Commission de l'UEMOA. Les thèmes développés par le conseiller résident du Centre portaient sur : (i) les prérequis à la mise en œuvre de la comptabilité d'exercice ; et (ii) la constitution du bilan d'ouverture en comptabilité d'exercice. Les ateliers ont été organisés



respectivement au Togo, au Mali et au Bénin.

100. **Le Centre a également co-animé un atelier national en Côte d'Ivoire avec la commission de l'UEMOA.** Cet atelier a porté sur la mise en œuvre de la directive 2009 de l'UEMOA portant TOFE. L'intervention du centre a porté particulièrement sur le passage à la comptabilité des droits et obligations, l'établissement du compte de patrimoine, le développement de la comptabilité matière, ainsi que l'utilisation de nouvelles sources de données.

### III. ACTIONS DE FORMATION

101. **Le Centre a organisé onze séminaires et sept stages d'immersion (Tableaux 2 et 3) au cours de l'année fiscale 2018.** Ces actions de formation ont permis de renforcer les capacités et l'expérience d'environ 343 cadres des pays et institutions couverts par l'AFRITAC de l'Ouest. Elles ont également fourni aux participants, un canal idéal pour bâtir des réseaux de praticiens, utiles pour des consultations et échanges ultérieures d'expérience.

**Tableau 2. Séminaires organisés au cours de l'année fiscale 2018**

Domaine	Thème	Lieu	Date	Nombre de Participants
Analyse et prévisions macroéconomiques	Enjeux et défis de l'assistance technique dans le domaine de l'analyse et prévisions macroéconomiques dans les pays membres de l'AFRITAC de l'Ouest.	Abidjan	24-26 juillet 2017	32
Statistiques du secteur réel	Nouvelles mesures de la contribution des activités financières au Produit Intérieur Brut.	Conakry	18-22 septembre 2017	34
Administration douanière	Le contrôle des produits pétroliers, de l'importation à la distribution.	Conakry	6 au 10 novembre 2017	32
Gestion de la dette	Introduction au nouveau cadre de viabilité de dette.	Abidjan	4-5 décembre 2017	25
Supervision et restructuration bancaire	La supervision du risque de crédit selon les normes internationales et l'approche par les risques.	Dakar	22 au 26 janvier 2018	19
Analyse macroéconomique	Les politiques de diversification et de croissance.	Dakar	24 au 25 janvier 2018	9
Administration fiscale	L'administration performante de la TVA.	Abidjan	26 au 30 mars 2018	33
Gestion des dépenses publiques-Budget	Les enjeux de l'exécution du budget en mode de programme.	Abidjan	26 février au 2 mars 2018	32
Gestion des dépenses publiques-Trésor	Préparation du bilan d'ouverture et construction des états financiers.	Lomé	2 au 6 avril 2018	32
Statistiques de finances publiques	Elargissement du champ des statistiques de finances publiques : Intégration du sous-secteur des unités extrabudgétaires et des collectivités locales ou décentralisées.	Conakry	9 au 13 avril 2018	40
Statistiques du secteur réel	Atelier sur l'amélioration des indicateurs de haute fréquence.	Abidjan	23 au 27 avril 2018	34

*« Nouvelles mesures de la contribution des activités financières au PIB »,  
Conakry du 18 au 22 septembre 2017.*

102. Le Séminaire de comptabilité nationale organisée à Conakry en août 2017 portait sur les Nouvelles mesures de la contribution des activités financières au Produit Intérieur Brut. Il a rassemblé une trentaine de participants des 10 États membres ainsi que de la BCEAO et des Banques de la République de Guinée et de la Mauritanie. Il a permis de développer des maquettes pour appliquer les nouveaux concepts internationaux relatifs à la mesure de la production des banques centrales, le calcul du service d'intermédiation indirectement mesuré et la production des assurances.



*« Enjeux et défis de l'assistance technique dans le domaine de l'analyse et prévisions macroéconomiques dans les pays membres de l'AFRITAC de l'Ouest »,  
Abidjan du 24 au 26 juillet 2017.*

103. Ce séminaire a réuni tous les Directeurs généraux de l'économie, de la planification et/ou Directeurs de la prévision économique des pays couverts par l'AFRITAC de l'Ouest. Y ont également participé, des représentants d'AFRISTAT, de la Commission de l'UEMOA, de la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), et de la Banque Centrale de la République de Guinée (BCRG).



Les différentes présentations ont suscité des échanges pertinents sur les thèmes suivants: (i) les bonnes pratiques en matière de cadre institutionnel, d'outils et de ressources humaines dans le domaine de l'analyse et des prévisions macroéconomiques, (ii) les besoins d'assistance technique et de développement des capacités; (iii) les modalités et priorités d'interventions de l'AFRITAC de l'Ouest dans le domaine; ainsi que les possibilités de synergies et de coordination avec AFRISTAT, la Commission de l'UEMOA et d'autres partenaires techniques et financiers.

*« Le contrôle des produits pétroliers, de l'importation à la distribution »,  
Conakry, du 6 au 10 novembre 2017.*

104. Ce séminaire a permis aux participants de partager les défis auxquels ils font face, chacun dans leur pays, et d'acquérir le savoir-faire indispensable pour une meilleure maîtrise des recettes liées aux importations et à la distribution des produits pétroliers. À l'issue de ce séminaire régional, les travaux ont conduit les participants à mieux appréhender trois aspects importants liés au thème abordé: (i) le rôle de chaque partie intervenant dans la procédure pour déterminer, avec exactitude, les quantités des produits importés, (ii) la gestion douanière des installations et la familiarisation avec des notions techniques essentielles ainsi que la détermination des volumes de produits suite à un recensement, et enfin, (iii) la nécessité d'une organisation administrative pertinente afin d'assurer un suivi et un contrôle rigoureux des produits exonérés et/ou faiblement taxés.



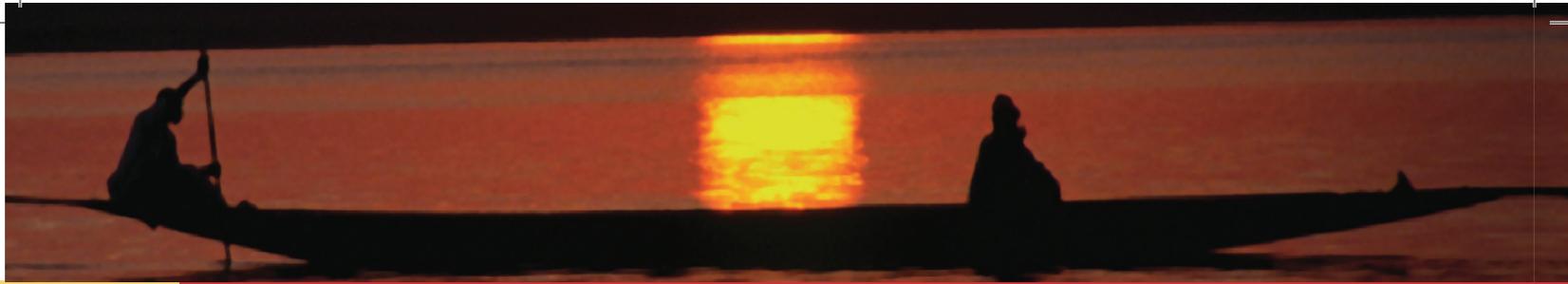
*« Introduction au cadre révisé de viabilité de la dette », Abidjan du 4-5 décembre.*

105. Le Séminaire de deux jours a présenté aux participants les principaux éléments du cadre révisé de viabilité de la dette et les a préparés à la formation d'une semaine et aux ateliers nationaux qui seront donnés l'année prochaine sur ce thème. Il a rassemblé une vingtaine de participants venant des 10 États membres de l'AFRITAC de l'Ouest, de l'Agence UMOA-Titres, des Comores et de Madagascar.

*« La supervision du risque de crédit, selon les normes internationales et l'approche par les risques », Dakar du 22 au 26 janvier 2018.*

106. Le séminaire a rassemblé une cinquantaine de superviseurs provenant de neuf juridictions (UMOA, Mauritanie, Guinée, CEMAC, Congo, Burundi, Sao Tomé, Madagascar et les Comores) et a eu pour objectif de contribuer au renforcement des capacités des superviseurs bancaires pour la mise en œuvre efficace de la supervision basée sur les risques, dans un domaine critique pour tous les systèmes bancaires dans la zone de





l'Afrique sub-saharienne. A cette fin, le contenu du séminaire a été structuré autour de plusieurs lignes directrices visant à : i) apporter un éclairage actualisé sur les règles internationales de supervision traitant des aspects relatifs au classement comptable des créances non performantes, ainsi que sur le nouveau cadre comptable défini par la récente norme Internationale de Diffusion des Données relatif au provisionnement des pertes attendues ; ii) proposer des orientations méthodologiques opérationnelles pour renforcer l'efficacité du contrôle sur pièces et du contrôle sur place du risque de crédit dans les établissements assujettis ; iii) identifier les enjeux auxquels les autorités des deux sous-régions sont confrontées en matière de supervision du risque de crédit. Sur un plan pédagogique, une attention particulière a été apportée aux échanges d'information et d'expériences entre les animateurs et les participants, ainsi qu'entre les participants eux-mêmes ; ceci afin de contribuer au dialogue mutuel entre les autorités. Ainsi, la présentation, en début de séminaire, par chaque autorité participante de son cadre de supervision et de régulation du risque de crédit a suscité de nombreux et riches échanges entre les représentants des différentes institutions.

*« La préparation du bilan d'ouverture et la construction des états financiers de l'Etat »,  
Lomé du 9 au 13 avril 2018.*

107. Le séminaire a réuni trente-cinq participants provenant des Etats couverts par l'AFRITAC de l'Ouest (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée, Guinée-Bissau, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal et Togo). L'objectif poursuivi était d'outiller les participants sur les principales problématiques de la nouvelle comptabilité de l'Etat promue par les directives du cadre harmonisé de gestion des finances publiques dans les pays membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) notamment, la préparation du bilan d'ouverture, les opérations courantes et de fin d'exercice ainsi que l'élaboration des états financiers.

*« L'administration performante de la TVA », Abidjan du 26 au 30 mars 2018.*

108. Ce séminaire régional, qui a réuni les responsables des administrations fiscales ainsi que les représentants des unités de politique fiscale des ministères financiers des 10 pays membres de l'AFRITAC de l'Ouest, a permis d'aborder la question de l'administration performante de la TVA sous l'angle de la politique fiscale et celui de l'administration de cet impôt indirect. Véritable



pivot de la transition fiscale dans la quasi-totalité des pays participants (la Guinée-Bissau ne l'a pas encore adoptée), les participants ont fait part de leurs expériences respectives en matière de TVA (gestion des exonérations, taux normal et taux réduits, prévision budgétaire avec le calcul

et l'analyse du gap entre les recettes perçues et celles que l'on serait en droit d'attendre, délai de remboursement des crédits de TVA et compte séquestre, mécanisme de la retenue à la source en matière de TVA, notion de TVA comptable au cordon douanier, culture des contrôles fondée sur la gestion du risque, etc.). Les experts du FMI et de l'AFRITAC de l'Ouest, s'appuyant sur les exemples développés, ont montré que lorsque les conditions sont réunies, des progrès durables sont possibles (développement des téléprocédures, délai de remboursement des crédits de TVA ramené à 8 jours, mise en place de comptes séquestres, etc.). Dans le prolongement, ils ont aussi insisté sur les verrous qui restent à faire sauter pour dépasser ces constats et aller jusqu'à une administration véritablement performante de la TVA dans la zone couverte par l'AFRITAC de l'Ouest. Les travaux menés ont permis aux participants d'être mieux armés pour renforcer leurs législations et consolider leurs administrations respectives, le tout dans une perspective d'accroissement des recettes à moyen terme.

*« Les enjeux de l'exécution budgétaire en mode programme »,  
Abidjan du 26 février au 2 mars 2018*

109. Le séminaire, réalisé conjointement avec AFRITAC du Centre, a regroupé 67 participants dont 32 au titre des dix pays et deux organisations (UEMOA et Société civile) couverts par AFRITAC de l'Ouest. Il avait pour objectifs de sensibiliser les cadres budgétaires et comptables des pays sur les enjeux et les défis de la mutation de l'exécution du budget en mode moyen vers le mode programme, de partager les contraintes et les solutions et s'approprier le dispositif prévu pour une exécution optimale du budget. Ainsi, les présentations faites au cours du séminaire par les conseillers et experts des deux Centres ainsi que par chaque pays ont suscité de nombreux et riches échanges entre les participants.

*« L'élargissement du champ de couverture des statistiques de finances publiques  
au sous-secteur de la sécurité sociale », Conakry du 16 au 20 avril 2018.*

110. Ce séminaire, qui fait suite à celui organisé en avril 2017, répondait d'une part aux préoccupations des participants (concernant le besoin de formation) et d'autre part à la poursuite du processus de migration des statistiques de finances publiques, aux normes du MSFP 2001/2014, par l'intégration progressive des opérations des sous-secteurs de l'administration publique dont la sécurité sociale. Il a été une opportunité pour les pays en générale et les acteurs des finances publiques, notamment les gestionnaires de risques sociaux, de renforcer leurs capacités en matière de traitement et de compilation des statistiques de finances publiques selon le MSFP 2001/2014. En effet,



la sectorisation des organismes de protection sociale ainsi que la bonne imputation de leurs opérations dans les SFP permettront de cerner une grande partie des engagements du secteur des administrations publiques, et d'affiner l'analyse de l'évolution et de la viabilité de la politique fiscale. Ce séminaire régional de formation organisé par l'AFRITAC de l'Ouest a visé principalement à renforcer les connaissances et la capacité technique des participants sur le champ des statistiques de finances publiques et à la classification des organismes de protection sociale et de leurs différentes opérations financières. Les travaux ont permis de mettre à la disposition des acteurs des finances publiques, des outils et connaissances pour la production à titre expérimentale du TOFE de la sécurité sociale.

*« La diffusion de comptes nationaux trimestriels cohérents avec les comptes nationaux annuels dans le contexte du changement d'année de base », Abidjan du 23 au 27 avril 2018.*

111. Ce séminaire a réuni une trentaine de participants, notamment les comptables nationaux des Instituts Nationaux de la Statistique (INS) des huit pays membres de l'UEMOA, de la Guinée, et de la Mauritanie ; des représentants d'AFRISTAT, de la Banque Africaine de Développement, de la commission de l'UEMOA, de



de la BCEAO, de la banque centrale de la République islamique de Mauritanie et de la banque centrale de la République de Guinée. Les travaux ont permis d'introduire les développements récents en matière d'évaluation du PIB trimestriel, apportés par le système de comptabilité nationale de 2008 (SCN 2008) et le nouveau manuel du FMI sur l'élaboration des comptes trimestriels. La formation a permis également aux participants d'échanger sur les bonnes pratiques en matière de diffusion des statistiques du secteur réel et de discuter de la disponibilité des statistiques conjoncturelles et des comptes nationaux, base du système des comptes trimestriels et les problèmes posés par la diffusion des comptes en volume aux prix de l'année précédente. En plus, Il a servi à faire un état des lieux des dispositifs existants dans le domaine dans les pays membres de l'AFRITAC de l'Ouest.

**Tableau 3. Stages d'immersion organisés au cours de l'année fiscale 2018**

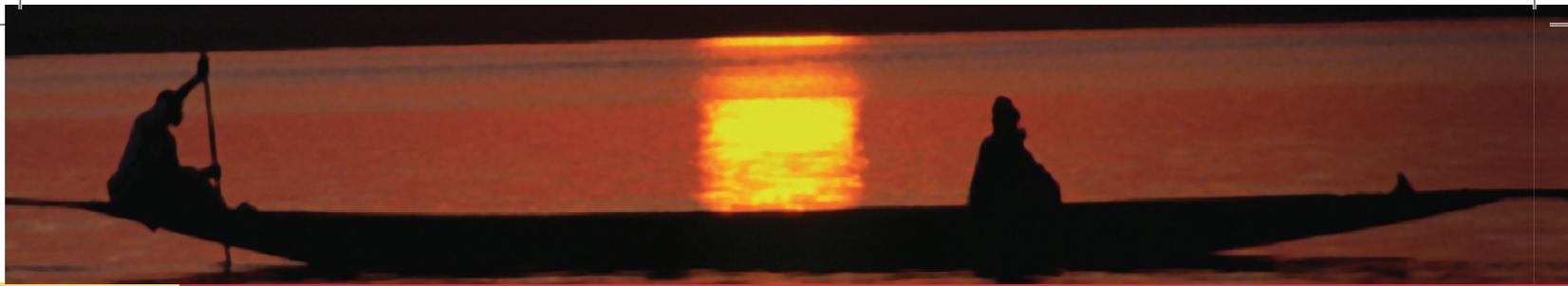
Domaine	Sujet du stage	Pays hôte	Pays bénéficiaire	Date
Administration douanière	La gestion automatisée du risque.	Côte d'Ivoire	Mali	18-29 septembre 2017
Statistiques du secteur réel	Comptes Nationaux Trimestriels.	Cameroun	Côte d'Ivoire	14-25 août 2017
Statistiques du secteur réel	Mise en œuvre du système de comptabilité nationale de 2008 (SCN2008).	Cameroun	Togo	6 -17 novembre 2017
Gestion des dépenses publiques-Budget	Mise en œuvre du budget-programme.	Burkina Faso	Bénin, Côte d'Ivoire et Mali	18-22 décembre 2017
Administration douanière	La mise en œuvre et la gestion du risque.	Côte d'Ivoire	Guinée	12-23 mars 2018
Administration fiscale	L'administration des moyennes entreprises.	Côte d'Ivoire	Mali	16-20 avril 2018
Administration fiscale	Les techniques de management d'une administration fiscale moderne.	Royaume du Maroc	Guinée	19-21 février 2018

*« Gestion automatisée des risques et sélectivité des contrôles »,  
Abidjan du 18 au 29 septembre 2017*

112. Ce voyage d'études auprès de la Direction générale des douanes ivoiriennes des responsables de la Direction générale des douanes maliennes visait à faciliter l'appropriation par les responsables maliens des enjeux et défis que représente la mise en œuvre de la gestion automatisée des risques pour améliorer la sélectivité des contrôles en douane. Il a permis aux bénéficiaires de s'imprégner de l'expérience ivoirienne, s'agissant notamment, du dispositif d'analyse de risque et du système de sélectivité automatisé des déclarations ; de l'organisation et de la conduite des contrôles de premier niveau basé sur la gestion automatisée du risque et ses impacts sur l'orientation des contrôles après dédouanement et ; du mécanisme de collecte des données contentieuses et d'exploitation des renseignements sur la fraude pour renforcer la gestion automatisée des risques.

*« L'expérience de la bascule au budget de programme »,  
Ouagadougou du 18 au 22 décembre 2017.*

113. Ce voyage d'études a permis aux trois cadres représentant les ministères en charge du budget du Bénin, de la Côte d'Ivoire et du Mali de s'imprégner de l'expérience du Burkina Faso en matière de conduite des réformes des finances publiques et de la bascule au budget de programme. Les stagiaires ont appréhendé la problématique de la bascule au budget de programme et sont en mesure d'accélérer le processus en cours devant conduire à la bascule



en mode budget de programme dans les meilleurs délais, de capitaliser sur les solutions et difficultés de mise en œuvre de la nouvelle gestion au Burkina Faso.

*« Comptes Nationaux Trimestriels (CNT) », Yaoundé du 14 au 25 août 2017.*

114. Ce voyage d'études a permis aux trois cadres de la Sous-Direction des Comptes Nationaux Trimestriels de l'Institut national de la statistique (INS) de Côte d'Ivoire de s'approprier de l'expérience de l'INS du Cameroun en matière d'élaboration des CNT. Il leur a permis de suivre les différentes étapes du processus d'élaboration des CNT au Cameroun ; de comparer les indicateurs retenus dans les étapes d'étalonnage-calage ; d'examiner l'organisation de travail en cours à l'INS du Cameroun notamment en termes d'articulation entre les comptes nationaux trimestriels et les comptes nationaux annuels ; d'analyser le dispositif de validation et de diffusion des CNT au Cameroun et ; de s'informer sur le dispositif mis en place pour préparer la migration des CNT vers le Système de Comptabilité Nationale 2008.

*« Mise en œuvre du système de comptabilité nationale de 2008 (SCN2008) », Yaoundé du 6 au 17 novembre 2017.*

115. L'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques et Démographiques du Togo (INSEED) a décidé de s'engager dans l'élaboration d'une nouvelle année de base conforme au SCN 2008. Le voyage d'études a permis aux trois cadres de l'INSEED de partager l'expérience du Cameroun en matière de mise en œuvre du SCN 2008 et de renforcer leurs connaissances sur les grandes lignes du plan d'actions du projet de migration vers le SCN 2008 ; les procédures pour adopter les nouvelles nomenclatures; les implications méthodologiques du passage au SCN 2008; l'organisation à mettre en place pour élaborer une nouvelle année de base et une année courante avec le SCN 2008 et ; les questions de rétropolation des comptes nationaux annuels et des méthodes de mise en œuvre.

*Les techniques de management d'une administration fiscale moderne, Rabat, 19-21 février 2018.*

116. Ce voyage d'étude a permis à la délégation guinéenne de s'imprégner de la riche expérience de la DGI du Maroc en matière de : (1) mise en place d'une structure organisationnelle, (2) planification, (3) déconcentration des responsabilités et contrôle interne, (4) gestion d'une direction des grandes entreprises et, (5) services aux contribuables. Au Terme du séjour, les cadres de la DNI ont tiré plusieurs enseignements qui permettront assurément d'améliorer son management. Ces leçons concernent la nécessité de renforcer l'organisation et les ressources des services centraux, substituer la logique de recettes actuelle par une démarche de planification rigoureuse, positionner les hauts responsables sur le pilotage en responsabilisant davantage les acteurs opérationnels, bâtir une stratégie lisible d'assistance aux contribuables et envisager la mise en place d'une charte de l'audit, une cartographie des risques, ainsi que la digitalisation des procédures fiscales des grandes entreprises.

*« Gestion automatisée des risques et sélectivité des contrôles »,  
Abidjan du 12 au 23 mars 2018.*

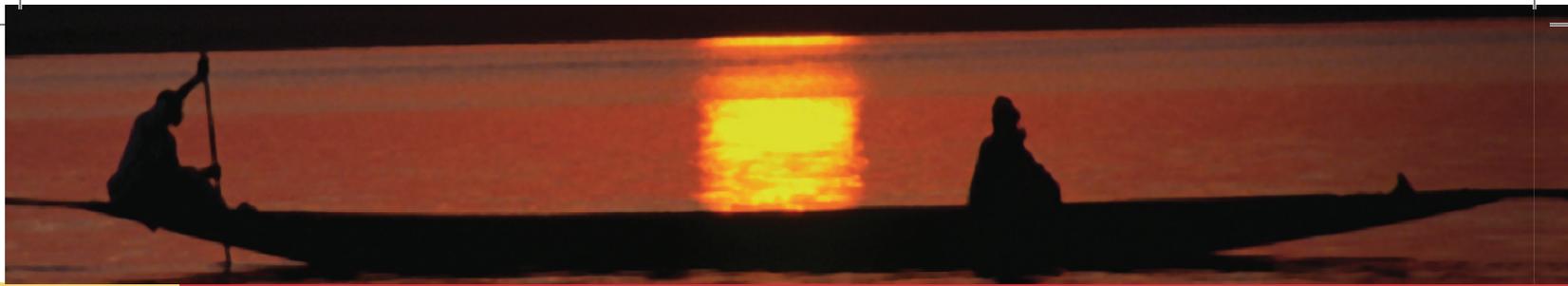
117. Ce voyage d'études auprès de la Direction générale des douanes ivoiriennes des responsables de la Direction générale des douanes Guinéennes visait à faciliter l'appropriation par les responsables Guinéens des enjeux et défis que représente la mise en œuvre de la gestion automatisée des risques pour améliorer la sélectivité des contrôles en douane. Il leur a permis de s'imprégner de l'expérience ivoirienne, s'agissant notamment du dispositif d'analyse des risques, et du système de sélectivité automatisé des déclarations ; de l'organisation et de la conduite des contrôles de premier niveau basé sur la gestion automatisée du risque et de ses impacts sur l'orientation des contrôles après dédouanement et ; du mécanisme de collecte des données contentieuses et d'exploitation des renseignements sur la fraude pour renforcer la gestion automatisée des risques.

*« L'administration des moyennes entreprises », Abidjan du 16 au 20 avril 2018*

118. La DGI du Mali a décidé de s'engager dans une profonde réorganisation de son modèle d'administration des moyennes entreprises afin d'en améliorer la performance. Elle entend mobiliser le levier organisationnel en mettant en place plusieurs centres des impôts des moyennes entreprises, intégrés aux directions locales et non plus regroupés au sein d'une seule et même entité à compétence nationale. Ce voyage d'étude a permis à trois cadres de l'administration des impôts du Mali, en s'immergeant dans le quotidien des quatre Centres des Impôts des Moyennes Entreprises d'Abidjan, de s'approprier les enjeux et défis que représente une telle administration des moyennes entreprises, en particulier en matière d'organisation interne, de calendrier des travaux, de pilotage, ainsi qu'en ce qui concerne les synergies à développer entre l'assiette, le contrôle et le recouvrement.

### **Collaboration et Coordination**

119. Le Centre a poursuivi son effort de coordination des missions avec les autres partenaires techniques. Au cours de ses visites dans les pays membres, la Directrice a participé à des rencontres avec les autres partenaires. Ces rencontres ont été des occasions d'échanges et de communication des programmes de missions et séminaires pour l'ensemble de l'année budgétaire. En outre, au cours des visites effectuées au Centre par d'autres pourvoyeurs d'AT, la coordination est également faite avec les échanges dans les domaines concernés. Dans ce contexte, le Centre a participé à une séance de travail avec la Direction Générale des Finances Publiques de la France lors de sa dernière mission en Côte d'Ivoire. Au cours de cette rencontre, les échanges ont porté sur les demandes d'AT des pays et la coordination de ces demandes dans les domaines de l'administration fiscale et des dépenses publiques. Dans le cadre de cette collaboration/coordination, AFRITAC de l'Ouest et le Pôle PNUD de Dakar ont effectué conjointement une mission d'AT portant sur la mise en œuvre des AE-CP au Sénégal en juillet 2017.



### **Commission de l'UEMOA**

120. Dans le domaine des statistiques de finances publiques, le Centre a participé à un Atelier régional organisé par la Commission de l'UEMOA sur les meilleurs pratiques en matière de prévision du TOFE.

### **Union Africaine/Expertise France**

121. À l'initiative de l'AFRITAC de l'Ouest qui avait élaboré un programme de travail pour appuyer la Guinée dans l'amélioration du PIB, l'Union Africaine à travers Expertise France a organisé une mission de formation dans le domaine des statistiques du secteur réel sur le Système de comptabilité nationale de 2008 et sur le système informatique de comptabilité nationale, ERETES.

## IV. PROGRAMME DE TRAVAIL DE L'ANNÉE FISCALE 2019

### A. VUE D'ENSEMBLE

122. **Les priorités et les activités de l'AFRITAC de l'Ouest pour l'année fiscale 2019 sont présentées dans ce rapport.** Elles sont basées sur les Cadres logiques stratégiques à moyen terme du Centre (Tableau 4), et guideront les objectifs à atteindre au cours de la période de mai 2018-avril 2019 en matière de renforcement de capacités dans la zone couverte par l'AFRITAC de l'Ouest.
123. **Le volume d'assistance technique (AT) prévu pour l'AF 2019 ressort à 672 semaines-personnes (Tableau 5).** Il est en hausse dans tous les domaines d'activités, et plus particulièrement en administration de recettes où le Centre entend intensifier les activités dans les pays en situation de fragilité, sélectionnés comme cas « pilotes » depuis l'AF 2018, afin de contribuer aux efforts des pays pour la réalisation des Objectifs de Développement Durable (Graphiques 3 et 4).
124. **Le programme de travail prévoit l'organisation de 12 séminaires régionaux, et de 10 stages d'immersion dans le cadre du programme d'apprentissage par les pairs (Tableaux 6 et 7).** Comme indiqué plus bas dans ce rapport, ces actions de formation seront l'occasion pour l'AFRITAC de l'Ouest de conjuguer ses efforts de renforcement de capacités avec ceux d'autres partenaires œuvrant dans les mêmes domaines, et de rechercher des synergies avec les activités menées par d'autres Centres régionaux ainsi que par les Départements d'AT du FMI (Tableau 6). Dans ce contexte, il est prévu :
- ❖ La participation aux séminaires régionaux organisés conjointement avec AFRISTAT, la Commission de l'UEMOA et la Commission Économique pour l'Afrique sur la conjoncture et la prévision dans les pays de l'Afrique de l'Ouest, ainsi que sur la formation des formateurs en modélisation macroéconomique.
  - ❖ La participation aux rencontres statutaires des professionnels des finances publiques qui comprennent le Réseau des praticiens et l'Observatoire des finances publiques de l'UEMOA.
  - ❖ La participation aux séminaires organisés par FAD et SPR.
  - ❖ La participation aux séminaires organisés par AFW2 et AFC en administration douanière.
  - ❖ L'organisation d'un cours sur la Programmation et les Politiques Financières, en collaboration avec ICD et le COFEB.
125. **Les activités de communication** auront lieu à l'occasion des missions d'AT, des séminaires, et des missions de la Directrice auprès des autorités des pays membres et des partenaires

au développement, ainsi que lors des communications à travers les médias. Dans la mise en œuvre de son programme de travail, le Centre continuera à veiller à assurer la visibilité des actions de financement et d'autres soutiens des partenaires au développement.

**Tableau 4. Synthèse du Cadre Logique Stratégique 2017-2022**

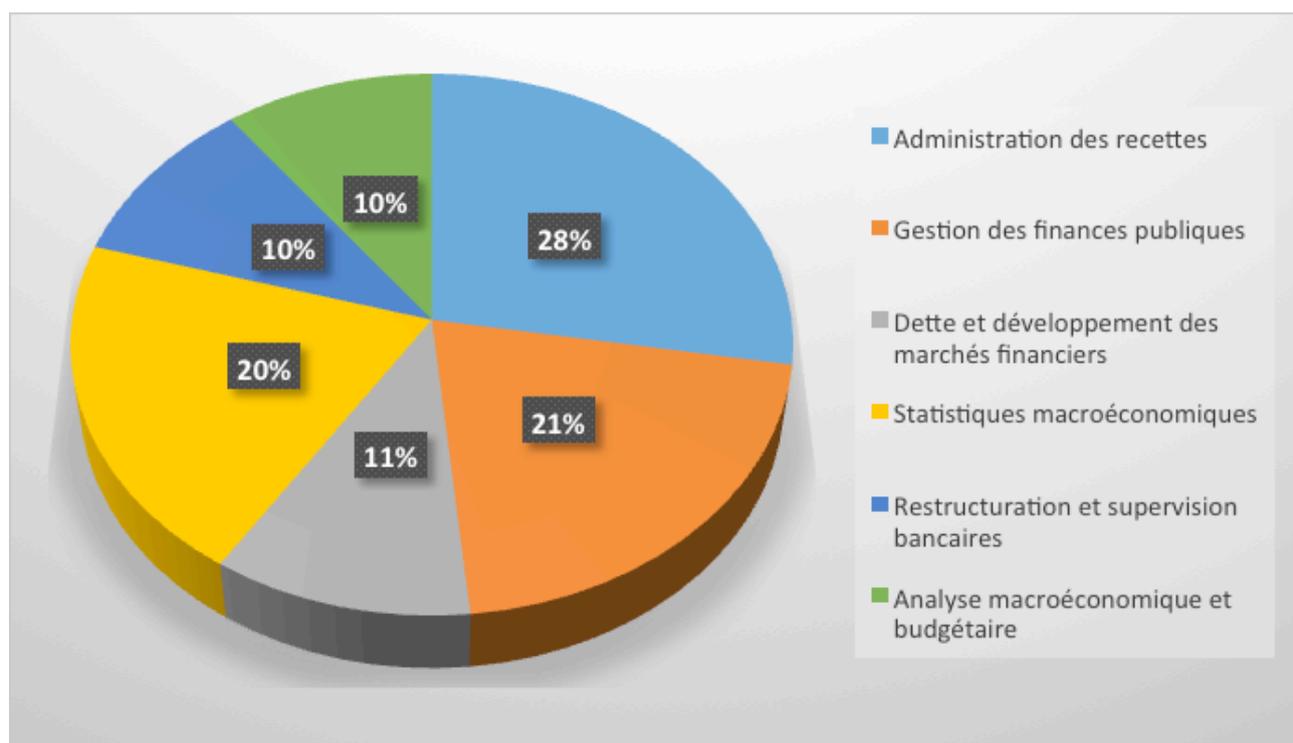
AFRITAC de l'Ouest-Cadre Stratégique pour juin 2017-avril 2022														
Objectif de base : Renforcer les capacités de gestion macroéconomique et financière des États et l'intégration régionale afin d'accélérer la croissance économique et réduire la pauvreté.														
Domaines	Objectifs	Bénéficiaires												
		BEN	BFA	CI	GIN	GNB	MLI	MRT	NER	SEN	TGO	UEMOA <sup>1</sup>	BCEAO	
Administration douanière	Améliorer les fonctions des administrations douanières.													
Administration fiscale	Renforcer les fonctions essentielles des administrations des impôts.													
Gestion des dépenses publiques	Renforcer la pré-paration du budget pour qu'elle ait une couverture complète, qu'elle soit crédible, et qu'elle reflète les politiques économiques.													
	Améliorer l'exécution et le contrôle du budget.													
Statistiques des finances publiques	Améliorer la couverture et la qualité du reporting fiscal.													
	Renforcer l'intégration du cadre de gestion des avoirs et des engagements.													
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-sources.													
	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-sources.													
Gestion de la dette publique et développement des marchés financiers	Mettre en place une infrastructure efficace pour le marché de titres publiques, sur base du degré de développement du marché.													
	Developper une analyse soutenue de risques pour l'encours de la dette, qui devrait être faite régulièrement, et mettre en place un cadre efficace de gestion de risques.													
Supervision et restructuration bancaires	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.													
	Developper et renforcer les normes prudentielles et les réglementations bancaires.													
Analyse et prévisions macroéconomiques	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.													
	Améliorer les 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.													
	Renforcer la qualité des conseils de politique économique.													
	Mettre en place des institutions efficaces chargées des questions de politiques économiques.													

<sup>2</sup> Ceci couvre toutes les Institutions de l'UEMOA bénéficiant de l'assistance technique de l'AFRITAC de l'Ouest, excepté la BCEAO.

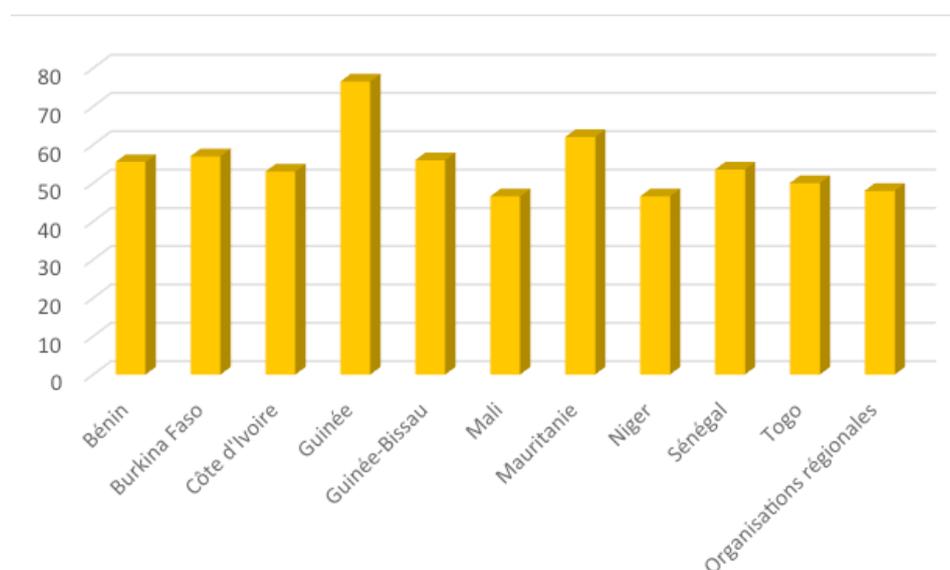
**Tableau 5. Répartition du volume d'AT par domaine  
(En semaines-personnes)**

Domaines	Conseiller résident		Expert Court Terme	Total AF 2019
	Abidjan	Site		
Administration douanière	27	14	30	71
Administration fiscale	31	52	32	115
GDP – Budget	16	24	27	67
GDP – Comptabilité et Trésor	19	26	28	73
Statistiques de finances publiques	19	23	26	68
Statistiques du secteur réel	21.5	19.5	28	69
Dette et développement des marchés financiers	19	22	31	72
Supervision et restructuration bancaires	15	28	26	69
Analyse macroéconomique et budgétaire	16	28	24	68
<b>TOTAL</b>	<b>183.5</b>	<b>236.5</b>	<b>252</b>	<b>672</b>

**Graphique 3. Répartition du volume d'AT par domaine  
(En pourcentage)**



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



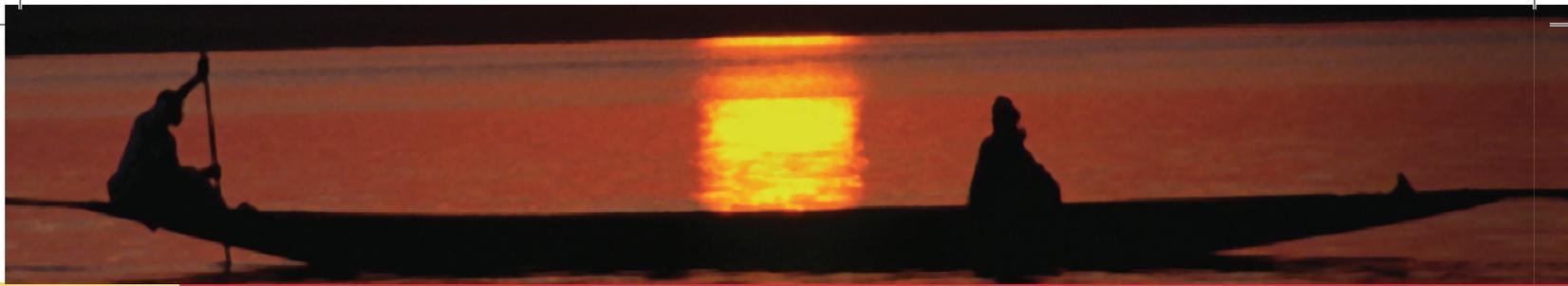
**Tableau 6. Séminaires régionaux prévus pour l'année fiscale 2019**

Domaine	Thème	Lieu	Date	Partenaires	Nombre de Participants
Administration douanière	L'application et le contrôle de la valeur transactionnelle.	Lomé	Novembre 2018	CNUCED CEDEAO OMD	30
Administration fiscale	Le Contrôle fiscal des entreprises de télécommunication, approches spécifiques dans un contexte de fragilité.	Conakry	Novembre 2018		30
Administration fiscale	Contrôle interne et Contrôle de gestion.	Lomé	Février 2019		30
Statistique du secteur réel	Mise en œuvre du SCN 2008 – Dispositif pour la mesure de la production des sociétés non financières et des ménages selon le SCN 2008.	Cotonou	Mars 2019		30
Gestion des dépenses publiques-Budget	Programmation, budgétisation et suivi des investissements publics.	Libreville	Décembre 2018	AFC, Commission UEMOA	32
Gestion des dépenses publiques-Trésor	Contrôle interne comptable pour une comptabilité d'exercice performante.	Nouakchott	Novembre 2018	Commission de l'UEMOA	32
Gestion de la dette et développement des marchés financiers	L'utilisation du nouveau cadre de viabilité de la dette pour les pays à faible revenu.	Cotonou	Mai 2018	SPR	30

Gestion de la dette et développement des marchés financiers	Le rôle du gestionnaire de la dette dans la gestion du passif conditionnel.	Nouakchott	Septembre 2018		30
Statistiques des finances publiques	Élargissement du champ de couverture des statistiques des finances publiques aux sous-secteurs des collectivités locales et des unités extrabudgétaires.	Abidjan	Mars 2019	Commission de l'UEMOA	35
Supervision et restructuration bancaires	La conduite des réformes prudentielles après la finalisation de Bâle III.	Conakry	Décembre 2018		30
Analyses macroéconomique et budgétaire	Interrelations entre les comptes macroéconomiques et robustesse des modèles de cadrage des pays de l'Afrique de l'Ouest.	Cotonou	Août-oct. 2018		30
Analyses macroéconomique et budgétaire	Cours ICD sur la Programmation et les Politiques Financières	Dakar	Mai 2018	ICD	30

**Tableau 7. Programme d'apprentissage par les pairs – Voyages d'études prévus**

Domaine	Sujets du stage	Pays hôte potentiel	Commentaires
Administration douanière	La réappropriation de l'évaluation en douane, <b>au profit du Niger.</b>	Mauritanie	Les douanes nigériennes ont mis fin au programme de vérification des importations et ont créé une Cellule de la valeur pour mieux maîtriser l'évaluation en douane.
Administration douanière	La réappropriation de l'évaluation en douane, <b>au profit du Burkina Faso.</b>	Mauritanie	Les douanes burkinabés souhaitent mettre un terme au programme de vérification des importations et implémenter un service dédié pour mieux maîtriser l'évaluation en douane.
Administration fiscale	Gestion du contentieux <b>au profit du Togo.</b>	Cameroun	La structure du contentieux récemment créée a besoin d'être renforcée.
Administration fiscale	Audit et Contrôle interne <b>au profit du Niger.</b>	Togo	Le contrôle interne au Niger est un axe de la gouvernance qui doit soutenir les opérations fiscales.
Gestion des dépenses publiques-Budget	Mise en œuvre du budget-programme. <b>Pays bénéficiaires à déterminer.</b>	Niger	Ce pays vient de basculer en budget-programme en janvier 2018. Son expérience pourrait être utile aux pays qui préparent cette réforme.
Gestion des dépenses publiques-Comptabilité Trésor	Constitution du bilan d'ouverture. <b>Pays bénéficiaires à déterminer</b>	A identifier	
Statistiques du secteur réel	Mise en œuvre du SCN 2008, <b>au profit de la Mauritanie.</b>	Cameroun	
Statistiques du secteur réel	Comptes nationaux trimestriels, <b>au profit du Bénin.</b>	Sénégal	



Statistiques des finances publiques	Gestion du portefeuille des entreprises publiques et des établissements publics nationaux. <b>Pays bénéficiaires à déterminer.</b>	Sénégal ; Bénin, Côte d'Ivoire	Sensibiliser les États à la production d'un document d'orientation et de stratégies de gestion du portefeuille et de la politique économique décentralisées.
Supervision et restructuration bancaires	La mise en œuvre de l'outil de notation des banques par le superviseur dans le cadre du déploiement d'une supervision par les risques, <b>au profit de la Mauritanie.</b>	Maroc	

**B. ACTIVITES PREVUES PAR DOMAINE**

**Administration Douanière**

126. **Le programme de travail de l'AF 2019 s'inscrit dans les orientations du cadre stratégique à moyen terme du Centre.** Il couvre quatre axes principaux : (1) l'appui à la maîtrise de la base taxable des marchandises importées ; (2) la dématérialisation des procédures douanières ; (3) l'amélioration de la gestion du risque et de la sélectivité des déclarations ; et (4) le renforcement du contrôle et du suivi des régimes d'exonération et des régimes suspensifs. En conséquence, et compte tenu des avancées opérées par chaque administration douanière concernée, le programme de travail de l'AF 2019 s'attache à atteindre les objectifs suivants :

- ❖ Les contrôles douaniers lors du processus de dédouanement sont plus efficaces, et les performances en termes de recettes sont positives avec (i) le renforcement de la fonction évaluation en douane en **Guinée-Bissau**, au **Mali**, au **Niger** et en **Mauritanie**, (ii) l'automatisation du transit national en **Guinée**, (iii) une gestion et des contrôles plus pertinents des produits pétroliers au **Bénin** et (iv) l'encadrement de la procédure douanière au **Burkina Faso** et au **Mali**.
- ❖ Le dispositif de suivi des régimes suspensifs et des exonérations, devenu fonctionnel, permet une gestion transparente et efficiente ainsi qu'une programmation des contrôles après dédouanement efficiente et pertinente au **Burkina Faso**, en **Côte d'Ivoire**, en **Guinée** et au **Sénégal**.
- ❖ La gestion des priorités et conformités des règles s'améliore grâce à une gestion des risques performante au **Bénin**, au **Sénégal** et au **Togo**.
- ❖ Les contrôles douaniers aux frontières sont plus pertinents et efficaces tant dans le domaine fiscal que dans celui de la protection du territoire grâce au renforcement des capacités des agents de la surveillance en termes d'analyse de risque et de ciblage en **Côte d'Ivoire**.

127. **Les objectifs attendus seront réalisés au moyen des activités suivantes :**

**Les missions d'assistance technique.** Le Centre exécutera des missions d'AT et participera aux missions de diagnostic organisées par le Département de Finances publiques du FMI (FAD) dans les Pays Membres. Les thèmes ainsi que les résultats caractéristiques attendus en 2019 sont présentés au Tableau 8. Par ailleurs, un certain nombre de missions sont mises «en réserve». Elles concernent le renforcement des capacités de contrôle après dédouanement en **Guinée-Bissau** ; l'appui à la gestion automatisée du risque au **Mali** et l'élaboration et la mise en œuvre d'une instruction-cadre sur la procédure de dédouanement au **Niger**.

**Un séminaire régional.** Le Centre organisera un séminaire régional sur le thème : «L'application et le contrôle de la valeur transactionnelle». L'objectif de ce séminaire sera de développer et de renforcer les capacités de gestion et de contrôle des cadres douaniers.

- ❖ **Stages d'immersion.** Le Centre mettra en place un programme d'apprentissage par les pairs. Plusieurs Administrations douanières se sont engagées dans la maîtrise de la valeur en douane avec la fin des programmes de vérification des importations. Le Bureau national de la valeur développé par les douanes mauritaniennes, en partenariat avec AFRITAC de l'Ouest, a atteint un certain degré de performance au niveau de recettes douanières. En termes de mutualisation des savoir-faire et d'intégration régionale, il est apparu intéressant que des cadres douaniers du **Burkina Faso** et du **Niger** puissent bénéficier de cette expertise acquise par leurs homologues mauritaniens.

**Tableau 8. Missions prévues par pays en Administration douanière**

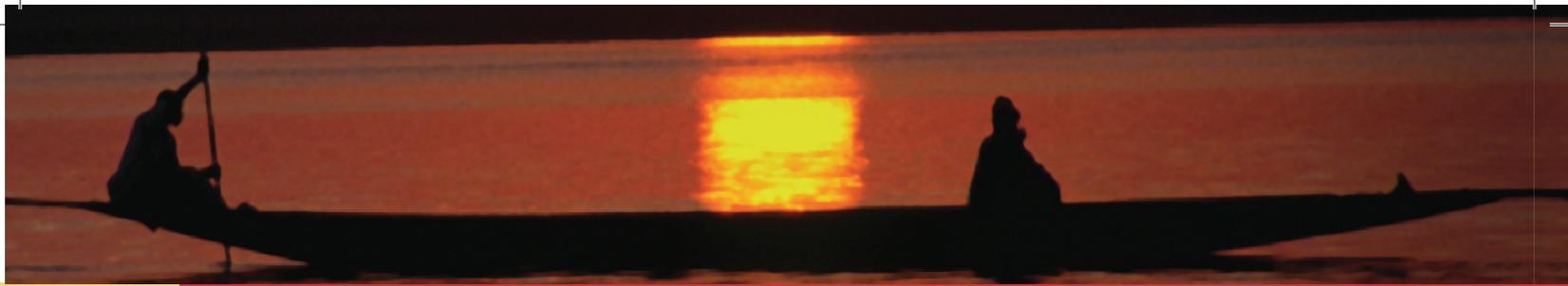
Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons 2019
<b>Bénin</b>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Poursuivre et mettre fin à la mise en œuvre de la gestion automatisée des risques pour la sélectivité des contrôles.</li> <li>❖ Améliorer la gestion et le contrôle des produits pétroliers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Les règles de sélectivité sont mises à jour mensuellement avec une évaluation systématique de l'efficacité de chaque règle en février 2019.</li> <li>❖ Le taux des contrôles physiques est passé de 30% à 20% et celui des contrôles documentaires de 70% à 30% en février 2019.</li> <li>❖ La gestion des stocks et le contrôle des produits pétroliers maîtrisés permettent d'augmenter les recettes de 5 à 10 %, en juin 2019.</li> </ul>
<b>Burkina Faso</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Poursuivre la mise en œuvre du suivi des régimes suspensifs et des exonérations.</li> <li>❖ Élaborer et mettre en œuvre une instruction-cadre sur le dédouanement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 1) La mise en service du module de gestion des exonérations de SYDONIA World est effective en mai 2019. (2) Les contrôles après dédouanement ont été renforcés en mai 2019.</li> <li>❖ L'instruction-cadre sur le dédouanement automatisé est opérationnelle en juillet 2019.</li> </ul>

<b>Côte d'Ivoire</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Poursuivre la mise en œuvre du suivi des régimes suspensifs et des exonérations.</li> <li>❖ Poursuivre le renforcement des capacités des agents de la surveillance en termes d'analyse de risque et de ciblage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ (1) La gestion et le suivi des demandes d'exonérations et de régimes suspensifs sont opérationnels. (2) La gestion des exonérations et des régimes suspensifs par projets et par bénéficiaires est opérationnelle.</li> <li>❖ La stratégie de renforcement des capacités est définie et mise en œuvre.</li> </ul>
<b>Guinée</b>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Poursuivre la mise en œuvre du suivi des régimes suspensifs et des exonérations.</li> <li>❖ Mettre en œuvre la gestion automatisée du transit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ (1) La mise en service du module de gestion des exonérations de SYDONIA World est effective en décembre 2019. (2) Les contrôles après dédouanement ont été renforcés en décembre 2019.</li> <li>❖ (1) La stratégie pour la mise en œuvre d'un cadre automatisé a été élaborée et validée pour octobre 2018. (2) La faisabilité des développements informatiques à générer dans Sydonia World, concernant le titre de transit T1, a été élaborée et validée pour octobre 2018.</li> </ul>
<b>Guinée-Bissau</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Renforcer la fonction évaluation en douane.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Le module "Valeur" de Sydonia++ est opérationnel et la base de données des valeurs de référence, qui s'appuie sur ledit module, est active et dynamique en novembre 2018.</li> </ul>
<b>Mali</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Renforcer la fonction évaluation en douane.</li> <li>❖ Élaborer et mettre en œuvre une instruction-cadre sur le dédouanement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Le module "Valeur" de Sydonia World est opérationnel et la base de données des valeurs de référence, qui s'appuie sur ledit module, est active et dynamique en octobre 2018.</li> <li>❖ L'instruction-cadre sur le dédouanement automatisé est opérationnelle en juillet 2019.</li> </ul>
<b>Mauritanie</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Renforcer la fonction évaluation en douane.</li> <li>❖ Renforcer les procédures douanières au sein de la zone franche de Nouadhibou.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Le module "Valeurs" de SYDONIA World est également alimenté, à hauteur de 10 à 20%, par les informations collectées dans les bases de données miroir en décembre 2019.</li> <li>❖ Des mesures visant à améliorer la gestion et les contrôles douaniers dans la Zone franche ont été mises en œuvre en juillet 2019.</li> </ul>
<b>Niger</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Renforcer la fonction évaluation en douane.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Le module "Valeur" de Sydonia World est opérationnel et la base de données des valeurs de référence, qui s'appuie sur ledit module, est active et dynamique en octobre 2018.</li> </ul>

Sénégal	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Clôturer le PPAT sur la gestion automatisée du risque.</li> <li>❖ Poursuivre la mise en œuvre du suivi des régimes suspensifs et des exonérations.</li> <li>❖ Renforcer la fonction évaluation en douane.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Le taux des contrôles physiques et documentaires a baissé de façon consistante en avril 2019.</li> <li>❖ (1) La gestion des exonérations via le module de gestion des régimes économiques douaniers est effective en novembre 2019. (2) Les contrôles après dédouanement ont été renforcés en novembre 2019.</li> <li>❖ La base de données des valeurs références a été automatisée et la Cellule nationale en charge du fichier est opérationnelle.</li> </ul>
Togo	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Poursuivre la mise en œuvre de la gestion automatisée des risques pour la sélectivité des contrôles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Les principaux préalables ont été mis en œuvre pour lancer le système de gestion des risques en novembre 2018.</li> </ul>

### Administration fiscale

128. **Le programme de travail de l'AF 2019 est focalisé sur trois priorités visant le renforcement de l'administration fiscale.** Il s'agit de la localisation des contribuables, du suivi mensuel de leurs obligations déclaratives et de paiement, et de la lutte contre l'économie informelle. Ainsi, les activités du Centre dans ce domaine seront destinées à : (i) consolider le fichier des contribuables ; (ii) poursuivre la modernisation de l'administration des moyennes entreprises ; (iii) renforcer les activités de recherche ; (iv) favoriser l'automatisation des recoupements et les télé-procédures ; (v) poursuivre l'automatisation des remontées statistiques ; et (vi) renforcer les activités d'audit.
129. **Dans le cas particulier des pays retenus dans le cadre de l'intensification de l'AT, les activités viseront le renforcement de l'efficacité de la gouvernance, et l'amélioration des fonctions essentielles de l'administration fiscale.** Ainsi, les axes prioritaires suivants sont visés pour la Guinée, le Niger et le Togo : (i) la fiabilisation des fichiers des unités des grands et moyens contribuables ; (ii) la maîtrise du suivi des obligations déclaratives ; (iii) l'amélioration de l'efficacité des services de recherche ; (iv) l'amélioration de la gestion du contrôle fiscal ; (v) la gestion efficace des arriérés ; et (vi) le renforcement du pilotage et de la gouvernance. Dans ce dernier cas, l'objectif visé est de permettre une meilleure identification des priorités à travers l'appropriation des outils de planification, le suivi des opérations fiscales et l'évaluation des performances individuelles et collectives.
130. **Les objectifs programmés seront réalisés au moyen des activités ci-après :**
- ❖ **Séminaires régionaux :**
  -  Le contrôle interne et externe. Ce séminaire donnera l'occasion aux participants d'échanger sur leurs expériences mutuelles et d'être édifiés sur certains aspects du contrôle interne et



externe en administration fiscale. Il s'agit en particulier du fait que le contrôle interne reste peu développé et encore beaucoup trop orienté sur la vérification de service au sens traditionnel du terme alors qu'il devrait s'ouvrir à l'audit, veiller au respect des procédures telles que définies par la hiérarchie, et à la bonne utilisation des outils informatiques. En ce qui concerne le contrôle de gestion, il devrait aller au-delà de la seule activité de reporting et ne pas se limiter aux seuls indicateurs de suivi des recettes. L'élargir aux autres indicateurs de gestion doit permettre d'avoir une vision plus large, et de disposer de nouveaux leviers pour accroître les performances des administrations fiscales.

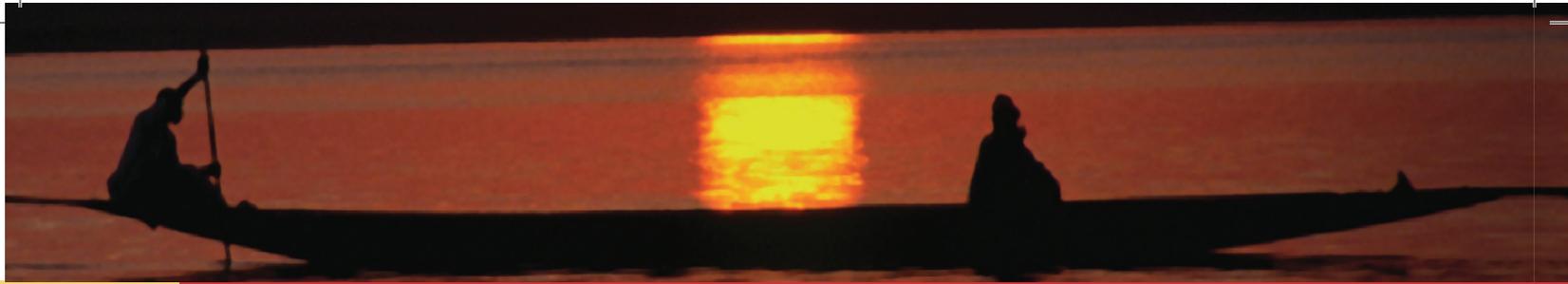


Le contrôle fiscal des entreprises de télécommunication dans le contexte d'un pays en situation de fragilité. Ce séminaire permettra aux dirigeants des administrations fiscales de ces pays d'échanger sur leurs expériences ainsi que sur les contraintes auxquelles ils font face dans le contrôle de ces activités complexes et pourtant en forte expansion. L'objectif est d'identifier des outils simples qui permettraient de relever à court terme l'efficacité du contrôle fiscal de ce secteur et d'esquisser une stratégie de moyen terme pour le consolider progressivement. Outre les aspects méthodologiques, le séminaire sera une opportunité pour faire le point de la gouvernance actuelle du contrôle fiscal dans les États fragiles et son impact sur l'amélioration des déclarations du secteur des télécommunications, puis d'identifier les mesures devant optimiser le pilotage du contrôle fiscal dans ces pays.

- ❖ **Stage d'apprentissage par les pairs.** Le Centre organisera deux stages portant sur la gestion du contentieux fiscal au bénéfice du Niger ; et sur la conduite des missions d'audit et contrôle interne des services fiscaux, au profit du Togo.
- ❖ **Missions d'AT.** Les missions proposées (Tableau 9) reflètent l'intensification des activités en faveur de la Guinée, du Mali, du Niger et du Togo, dans le cadre de l'Initiative du FMI pour le renforcement des capacités dans les pays en situation de fragilité. Pour ces pays, le volume d'activités augmente sensiblement par rapport à la situation au cours du Cycle III, en termes de durée et/ou de nombre de missions.

**Tableau 9. Missions prévues par pays en Administration fiscale**

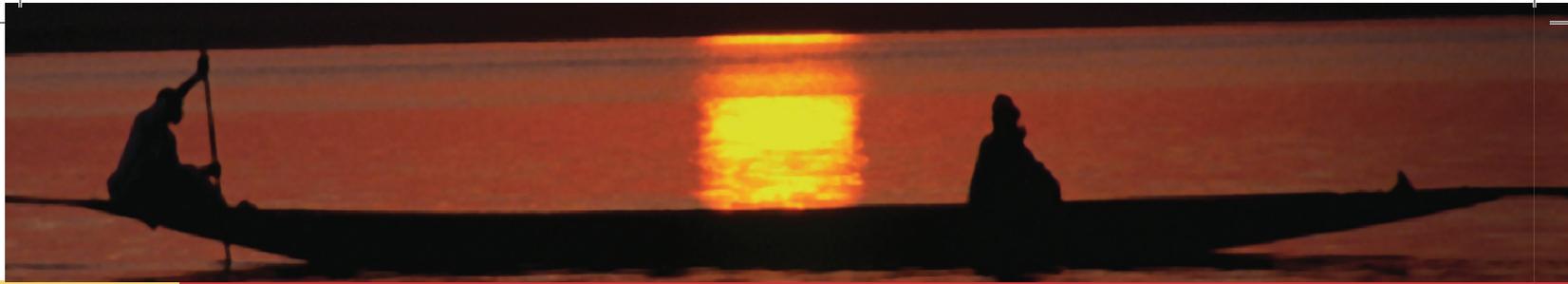
Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons 2019
<b>Bénin</b>	2	<p>Fiabilisation du répertoire des entreprises moyennes.</p> <p>Poursuite du renforcement des activités de recherche dans la lutte contre l'économie informelle.</p>	<p>La DGI dispose d'un fichier des contribuables fiable (31 décembre 2019).</p> <p>20% des contrôles fiscaux portent sur des entreprises du secteur informel (30 avril 2019).</p>
<b>Burkina Faso</b>	3	<p>Fiabilisation du répertoire des contribuables.</p> <p>Poursuite de la modernisation de l'administration des moyennes entreprises</p>	<p>Un programme de promotion du civisme fiscal est implémenté et les procédures déclaratives simplifiées (30 avril 2018).</p> <p>80% des moyennes entreprises déposent leurs déclarations de TVA dans les délais et la liste des RAR est fiabilisée (31 décembre 2018).</p> <p>40% des déclarations néant et des demandes de remboursement de crédit de TVA et 25% des principaux risques font l'objet de contrôles ponctuels (31 décembre 2018).</p>
<b>Côte d'Ivoire</b>	2	<p>Poursuite de la modernisation de l'administration des moyennes entreprises.</p> <p>Poursuite du renforcement des activités de recherche dans la lutte contre l'économie informelle</p>	<p>30% des déclarations néant et des demandes de remboursement de crédit de TVA font l'objet de contrôles ponctuels (31 décembre 2018).</p> <p>Les principaux risques sont identifiés grâce à la mobilisation des recoupements internes et externes à la DGI (31 décembre 2018).</p>
<b>Guinée-Bissau</b>	2	<p>Fiabilisation du répertoire des contribuables.</p> <p>Poursuite du renforcement de l'immatriculation des entreprises</p>	<p>50% des petites entreprises sont immatriculées (31 décembre 2018).</p>
<b>Mali</b>	3	<p>Fiabilisation du répertoire des contribuables.</p> <p>Poursuite de la modernisation de l'administration des entreprises moyennes.</p>	<p>10% des entreprises moyennes sont identifiées et immatriculées et les transferts entre les grandes et moyennes entreprises sont effectifs (31 décembre 2018).</p> <p>30% des déclarations néant et des demandes de remboursement de crédit de TVA et 25% des grandes entreprises sont contrôlées (30 avril 2018)</p> <p>Le taux de déclaration TVA déposées dans les délais s'améliore de 5% par an et 30% des défaillants font l'objet de taxation d'office (31 décembre 2018).</p> <p>Le stock des arriérés fiscaux est géré (31 décembre 2018).</p>



<p><b>Mauritanie</b></p>	<p>2</p>	<p>Poursuite de la modernisation de l'administration des moyennes entreprises.</p> <p>Poursuite du renforcement des activités de recherche et de contrôle fiscal.</p>	<p>80 % des grandes entreprises déposent leurs déclarations de TVA dans les délais (31 décembre 2018).</p> <p>20% des déclarations néant et des demandes de remboursement de crédit de TVA des moyennes entreprises font l'objet de contrôles ponctuels (31 décembre 2018).</p>
<p><b>Sénégal</b></p>	<p>2</p>	<p>Poursuite de la modernisation de l'administration des moyennes entreprises.</p> <p>Poursuite du renforcement des activités de recherche dans la lutte contre l'économie informelle.</p>	<p>15% des arriérés fiscaux recouvrables sont recouvrés (30 avril 2018).</p> <p>Les procédures de remboursement de crédit de TVA sont basées sur l'analyse risque (30 avril 2019).</p> <p>15% des contribuables identifiés sont contrôlés (30 avril 2018), ce taux est porté à 20% l'année suivante (30 avril 2019) et 20% puis 25% des déclarations néant et des demandes de remboursements de crédit de TVA sont contrôlées (30 avril 2018 et 30 avril 2019).</p>
<p><b>Niger</b></p>	<p>3</p>	<p>Poursuite des travaux de fiabilisation des fichiers et de suivi des déclarations des grands et moyens contribuables.</p> <p>Renforcement des activités de recherche.</p> <p>Amélioration de la gouvernance du contrôle fiscal.</p> <p>Modernisation de la gestion des arriérés.</p> <p>Réforme du pilotage et de la gouvernance.</p>	<p>80% des contribuables actifs de la DGE et 60% de ceux de la SME ont des données à jour et les transferts de dossiers sont effectifs.</p> <p>80% des contribuables de la DGE et 75% de ceux de la DME respectent leurs obligations déclaratives en matière de TVA.</p> <p>40% des arriérés recouvrables sont recouvrés.</p> <p>10% des déclarations créditrices et néants font l'objet de contrôle.</p> <p>La recherche contribue à 15% du programme de contrôle.</p>
<p><b>Togo</b></p>	<p>2</p>	<p>Poursuite des travaux de fiabilisation des fichiers et de suivi des déclarations des grands et moyens contribuables ;</p> <p>Renforcement des activités de recherche ;</p> <p>Amélioration de la gouvernance du contrôle fiscal ;</p> <p>Modernisation de la gestion des arriérés</p>	<p>70% des contribuables actifs de la DGE et 50% de ceux de la DME ont des données à jour et les transferts de dossiers sont effectifs.</p> <p>80% des contribuables de la DGE et 75% de ceux de la DME souscrivent leurs déclarations de TVA à l'échéance.</p> <p>5% des arriérés recouvrables sont recouvrés et 10% de ceux irrécouvrables sont apurés.</p> <p>10% des déclarations créditrices et néants de la DME font l'objet de contrôle.</p> <p>La recherche contribue à 15% du programme de contrôle.</p>

### Gestion des dépenses publiques – aspect budget

131. **Le programme d'activités pour l'AF 2019 s'inscrit dans le cadre de la poursuite des objectifs stratégiques du Centre pour le Cycle IV de son financement.** Il vise notamment à renforcer la préparation du budget dans le sens d'en renforcer la sincérité, la transparence et la pertinence ainsi qu'à améliorer l'exécution et le contrôle de l'exécution du budget. Les activités inscrites au programme de travail visent plus particulièrement à :
- ❖ Améliorer la programmation, la budgétisation et le suivi, donc l'optimisation de la gestion des investissements publics à travers les appuis à la mise en œuvre des recommandations des évaluations PIMA au Bénin, au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire et au Mali, y compris les appuis à la mise en œuvre des autorisations d'engagement (AE) et des crédits de paiement (CP) pour améliorer la préparation du budget et la gestion des investissements publics en Guinée, en Mauritanie et au Sénégal ;
  - ❖ Renforcer les documents budgétaires pour assurer la bonne et utile information du Parlement et du public, et améliorer la transparence budgétaire en Côte d'Ivoire et au Sénégal ;
  - ❖ Améliorer la qualité des documents de programmation pluriannuelle du budget et des budgets-programmes en construction au Togo ;
  - ❖ Améliorer l'exécution budgétaire et le contrôle de l'exécution du budget pour renforcer la crédibilité et la transparence du budget en Guinée-Bissau, et pour soutenir le budget-programme axé sur les résultats au Niger.
132. **Ce programme de travail sera mis en œuvre au moyen de :**
- ❖ L'organisation d'un séminaire régional. Le programme de travail prévoit un séminaire régional (éventuellement interrégional conjointement avec AFRITAC du Centre) sur la programmation, la budgétisation et le suivi des investissements publics. Les participants à ce séminaire seront imprégnés des principes et de bonnes pratiques internationales de gestion des investissements publics.
  - ❖ La participation aux activités des institutions régionales. Il s'agira pour le Centre de participer aux activités de renforcement des capacités des professionnels des finances publiques, qui seront organisées par l'UEMOA dans le cadre de la mise en œuvre des directives du cadre harmonisé des finances publiques de l'Union.
  - ❖ Missions d'AT. Il est prévu seize missions (Tableau 10) dont deux missions en Mauritanie, au Sénégal, au Togo et à la Commission de l'UEMOA, une mission au Bénin, au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, en Guinée, en Guinée-Bissau, au Mali et au Niger. Trois activités sont mises en réserve en vue de leur déploiement éventuel au cours de la seconde moitié de l'AF.
  - ❖ Stages d'immersion. Un voyage d'études sera organisé dans le cadre de l'apprentissage par les pairs, sur le thème de la bascule de la gestion budgétaire en mode programme. Il sera effectué



dans un des États ayant déjà basculé au profit des pays qui préparent la mise en œuvre de cette réforme importante.

**Tableau 10. Missions prévues en Gestion des dépenses publiques (Budget)**

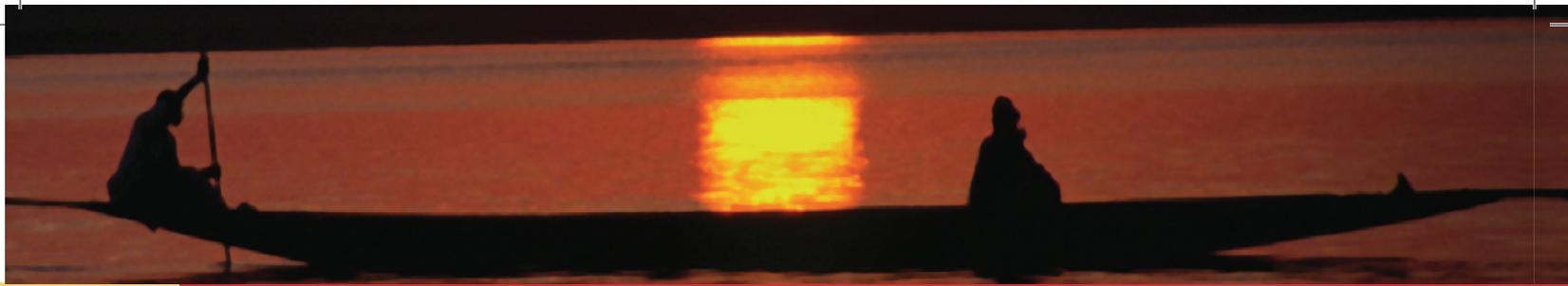
Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons 2019
<b>Bénin</b>	1	Mise en œuvre des recommandations de l'évaluation PIMA.	La programmation, l'évaluation, la sélection et l'exécution des investissements publics sont améliorées par la mise en œuvre d'au moins un tiers des recommandations.
<b>Burkina Faso</b>	1	Mise en œuvre des recommandations de l'évaluation PIMA.	La programmation, l'évaluation, la sélection et l'exécution des investissements publics sont améliorées par la mise en œuvre d'au moins la moitié des recommandations.
<b>Côte d'Ivoire</b>	1	Mise en œuvre des recommandations de l'évaluation PIMA.	La programmation, l'évaluation, la sélection et l'exécution des investissements publics sont améliorées par la mise en œuvre d'au moins un tiers des recommandations.
<b>Guinée</b>	1	Mise en œuvre des autorisations d'engagement et des crédits de paiement (AE-CP).	Les dépenses d'investissements publics d'au moins six ministères sont structurées en termes d'AE/CP.
<b>Guinée-Bissau</b>	1	Poursuite de l'appui au renforcement de l'exécution budgétaire en vue de mettre en œuvre le nouveau cadre juridique des finances publiques.	Un plan d'actions pour mettre en œuvre le nouveau cadre juridique du contrôle a priori de la dépense et pour améliorer l'exécution du budget est adopté.
<b>Mali</b>	1	Mise en œuvre des recommandations de l'évaluation PIMA.	La programmation, l'évaluation, la sélection et l'exécution des investissements publics sont améliorée par la mise en œuvre d'au moins un tiers des recommandations.
<b>Mauritanie</b>	2	Appui à la mise en œuvre des AE-CP pour améliorer la préparation du budget et la gestion des investissements publics.	Les dépenses d'investissements publics d'au moins six ministères sont structurées en termes d'AE/CP. Les dépenses d'investissements publics d'au moins douze ministères sont structurées en termes d'AE/CP.

<b>Niger</b>	1	Appui au renforcement de l'exécution budgétaire en environnement budget de programme.	Les outils d'exécution budgétaire en environnement budget-programme sont adoptés et mis en œuvre par les principaux acteurs de la dépense publique.
<b>Sénégal</b>	2	Poursuite de l'appui à la mise en œuvre des AE-CP.	Les dépenses d'investissements publics d'au moins douze ministères sont structurées en termes d'AE/CP.
		Appui au renforcement des documents budgétaires.	Au moins les trois quarts des documents prescrits par la loi organique portant code transparence dans la gestion des finances publiques et la loi organique relative aux lois de finances sont produits et annexes au projet de loi de finances.
<b>Togo</b>	2	Appui au renforcement des capacités pour l'analyse des DPPD et PAP des ministères.	La qualité, la pertinence et le réalisme des documents de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD) et des projets annuels de performance (PAP) sont améliorés dans tous les ministères.
		Appui à l'adaptation du système d'information au nouveau mode de gestion budgétaire.	Le système d'information de gestion des finances publiques est amélioré et adapté à la gestion budgétaire par programme.

### Gestion des dépenses publiques – aspect comptabilité et trésor

133. **Les activités de l'AF 2019 visent l'amélioration de la comptabilité et de la gestion de la trésorerie.** Elles vont s'articuler autour des principaux axes ci-après :

- ❖ L'élaboration, pour chaque pays membre de l'AFW, d'au moins un référentiel technique dans le cadre des travaux de préparation de la mise en œuvre de la comptabilité en droits constatés et patrimoniale (CDCP).
- ❖ L'appui au déploiement d'un réseau comptable pertinent avec les objectifs de la CDCP, et à la mise à niveau des systèmes d'information budgétaire et comptable au **Bénin** et en **Côte d'Ivoire**, sur la base des manuels de procédures comptables révisés.
- ❖ La poursuite de l'appui à l'amélioration et au renforcement des capacités en comptabilité base caisse, et la production régulière de la balance générale des comptes de l'État en **Guinée**, en **Guinée-Bissau**, et en **Mauritanie**.
- ❖ L'appui à l'élaboration d'une cartographie des risques comptables suite au développement de la



cartographie des processus comptables au **Sénégal**.

- ❖ La poursuite du renforcement de la gestion de la trésorerie, en particulier à travers la mise en place du Compte Unique du Trésor (CUT) au **Bénin** et au **Burkina Faso**.

134. **Les activités prévues au programme de travail seront réalisées au moyen des outils suivants :**

- ❖ **Séminaire régional.** Un atelier régional est prévu, sur le thème : “Contrôle interne comptable pour une comptabilité d’exercice performante”. Il sera l’occasion pour les participants de s’approprier les outils du dispositif du contrôle interne et leur importance pour la qualité comptable.
- ❖ **Missions d’assistance technique.** Quatorze missions sont prévues dont deux au Bénin, au Burkina Faso, au Sénégal et au Togo, et une au profit de la Côte d’Ivoire, de la Guinée, de la Guinée-Bissau, du Mali, et du Niger (Tableau 11). Par ailleurs, trois activités sont mises en réserve et seront déployées en cas de besoin. Elles touchent aux demandes formulées par le Bénin et le Mali.
- ❖ **Stages d’immersion.** Il est prévu un voyage d’études sur la constitution du bilan d’ouverture. C’est une activité qui sera mise en œuvre et accueillie par le premier pays africain francophone qui aura déployé la comptabilité d’exercice au cours de l’AF 2019.

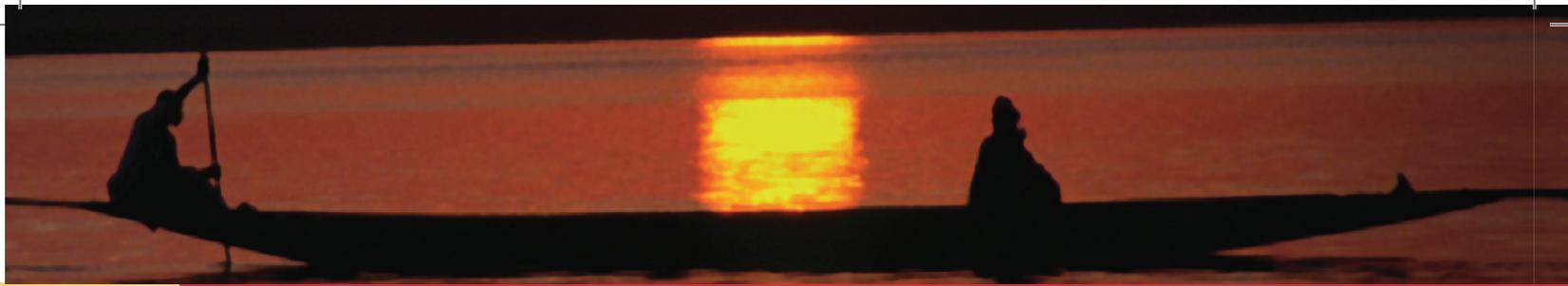
**Tableau 11. Missions prévues en Gestion des dépenses publiques  
- Comptabilité et Trésor**

Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons 2019
<b>Bénin</b>	2	Appui à l'élaboration de deux instructions respectivement sur les provisions pour dépréciation et les provisions pour créances fiscales douteuses.	Les instructions sur les provisions pour dépréciation et les provisions pour créances fiscales douteuses sont disponibles.
		Appui à la mise en œuvre du Compte Unique du Trésor (CUT).	La structure du CUT est améliorée et un recensement des organisations potentiellement éligibles pour déposer des fonds auprès du Trésor selon des critères spécifiques est réalisé.
<b>Burkina Faso</b>	2	Appui à l'élaboration d'une instruction relative à la méthodologie de constitution du bilan d'ouverture.	L'instruction relative à la méthodologie de constitution du bilan d'ouverture est élaborée.
		Appui à la mise en œuvre du CUT.	La structure du CUT est améliorée et un recensement des organisations potentiellement éligibles pour déposer des fonds auprès du Trésor selon des critères spécifiques est réalisé.
<b>Côte d'Ivoire</b>	1	Appui à l'élaboration d'une instruction relative à la méthodologie de constitution du bilan d'ouverture.	L'instruction relative à la méthodologie de constitution du bilan d'ouverture est élaborée.

<b>Guinée</b>	1	Appui à la revue qualité des procédures comptables mises en œuvre par les comptables supérieurs de l'État et impact sur la qualité des comptes de l'État.	Les manuels de procédures comptables des comptables principaux de l'État sont disponibles.
<b>Guinée-Bissau</b>	1	Appui à la rédaction d'un manuel de procédures comptables pour la Trésorerie Générale (TG).	Le manuel de procédures comptables de la TG est disponible.
<b>Mali</b>	1	Appui à l'élaboration de deux instructions comptables portant respectivement sur les charges de fonctionnement et les immobilisations, et la seconde sur la clôture de l'exercice (calendrier et opérations d'inventaire).	Les instructions comptables relatives aux charges de fonctionnement et les immobilisations, et à la clôture de l'exercice sont élaborées.
<b>Mauritanie</b>	1	Appui à la revue qualité de la balance générale des comptes de l'État par l'élaboration du plan comptable détaillé de l'État.	Le plan comptable de l'État détaillé est mis en œuvre.
<b>Niger</b>	1	Appui à l'élaboration d'une instruction relative à la méthodologie de constitution du bilan d'ouverture.	L'instruction relative à la méthodologie de constitution du bilan d'ouverture est élaborée.
<b>Sénégal</b>	2	Appui à l'élaboration d'un projet-type de manuel de procédures comptables pour un comptable ministériel.	Le manuel de procédures comptables d'un poste comptable ministériel ; l'instruction relative à la méthodologie de constitution du bilan d'ouverture est élaborée et est disponible.
		Appui à l'élaboration d'une cartographie des risques comptables.	La cartographie des risques comptables est disponible et exploitée pour assurer la qualité comptable.
<b>Togo</b>	2	Appui à la poursuite de la mise en œuvre du CUT.	La structure du CUT est améliorée et un recensement des organisations potentiellement éligibles pour déposer des fonds auprès du Trésor selon des critères spécifiques est réalisé.
		Appui à l'élaboration d'un guide didactique du plan comptable de l'État (PCE).	Le guide didactique du plan comptable de l'État (PCE) est disponible et exploité pour assurer la qualité comptable.

### Statistiques de finances publiques

135. **Le programme d'activités de l'AF 2019 s'inscrit dans la continuité des précédents, sur la base des progrès réels des pays au cours de l'AF 2018** notamment dans la migration des statistiques aux normes du Manuel de statistiques de finances publiques du FMI (MSFP 2001/2014).
136. **L'axe central de l'AT est l'appui à la mise en œuvre de la méthodologie du MSFP 2001/2014 et à la production, ainsi que la diffusion des tableaux statistiques de finances publiques (SFP).** Il s'agit des statistiques de l'administration publique centrale budgétaire à

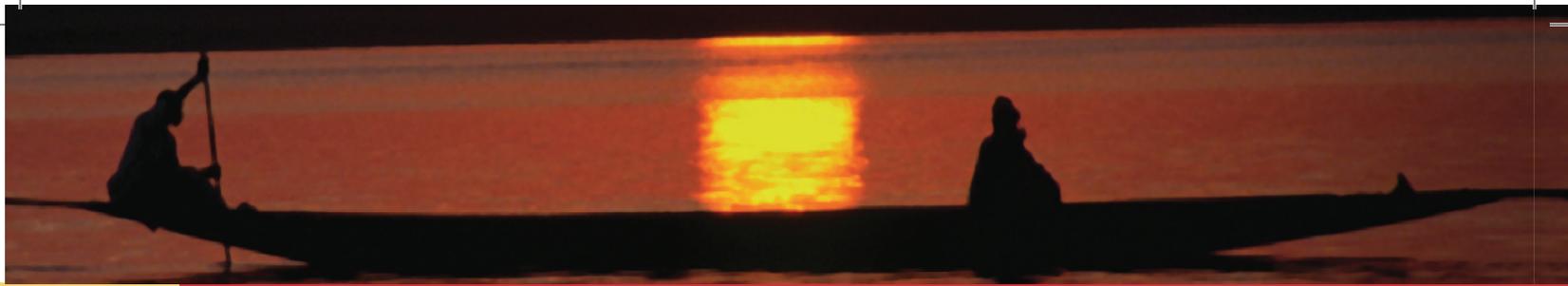


savoir : (i) le Tableau des Opérations Financières de l'État (TOFE), principal document de synthèse des SFP, (ii) la situation des flux de trésorerie, (iii) le bilan financier et (iv) la situation de la dette. Par ailleurs, les nouvelles normes internationales en matière de SFP prescrivent l'élargissement du champ de couverture à l'ensemble des sous-secteurs de l'administration publique (unités extrabudgétaires, caisses de sécurité sociale et collectivités locales) afin d'améliorer la qualité, l'exhaustivité et la pertinence des SFP comme outil principal d'analyse de la viabilité de la politique fiscale.

137. **Le programme de travail couvrira également des aspects connexes liés à la production et la diffusion des SFP.** Il s'agit notamment de la sensibilisation des autorités, la promotion de la collaboration entre les différents utilisateurs et producteurs (compilateurs) des SFP en lien avec l'harmonisation des différents systèmes statistiques macroéconomiques, le renforcement du système statistique national, ainsi que la diffusion et la publication des données et la validation/réconciliation des SFP.
138. **Les activités de renforcement de capacités seront menées au moyen de :**
- ❖ **Séminaire régional.** Il est prévu l'organisation d'un séminaire centré sur l'appui à l'élargissement du champ de couverture du TOFE en référence au MSFP 2001/2014. L'accent sera mis sur les sources, le traitement, l'intégration et l'analyse des données du sous-secteur des collectivités locales et des unités extrabudgétaires.
  - ❖ **Missions d'assistance technique.** Les activités prévues (Tableau 12) permettront d'élaborer, selon le MSFP 2001/2014, la situation consolidée des statistiques de l'administration publique centrale budgétaire des pays couverts par le Centre. Dans le cadre de ces missions, un accent particulier sera mis sur le renforcement du suivi de la mise en œuvre des recommandations faites par les missions d'assistance technique.
  - ❖ **Stages d'immersion.** Il est prévu l'organisation d'un stage d'immersion qui portera sur le Renforcement des capacités dans la gestion du portefeuille des entreprises publiques et des établissements publics nationaux. L'objectif principal de ce stage sera de renforcer les capacités des cadres y participant à l'élaboration de documents d'orientation et de stratégies de gestion du portefeuille de l'État avec un accent particulier sur la qualité et la disponibilité des statistiques portant sur leur performance.

**Tableau 12. Missions prévues en Statistiques de finances publiques**

Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons 2019
<b>Bénin</b>	1	(i) Basculement au TOFE selon le MSFP 2001/2014 ; (ii) finalisation des autres tableaux du cadre d'analyse minimum ; (iii) production d'une ébauche du bilan financier ; (iv) élargissement progressif du champ des statistiques de finances publiques ; (v) mise en place d'un comité en charge des SFP.	Les statistiques des différents sous-secteurs de l'administration publique sont produites à titre expérimental conformément au MSFP 2001/2014 (décembre 2018).
<b>Burkina Faso</b>	1	(i) Finalisation de la production du TOFE selon le MSFP 2001/2014 ; (ii) affinement des situations de la dette et des flux de trésorerie ; (iii) production d'une ébauche du bilan financier ; (iv) affinement des tables de passage des sous-secteurs des collectivités locales et des unités extrabudgétaires ; (v) ébauche de la table de passage de la sécurité sociale ; (vi) mise en place d'un comité en charge des SFP.	Les statistiques des différents sous-secteurs de l'administration publique sont produites à titre expérimental conformément au MSFP 2001/2014 (décembre 2018).
<b>Côte d'Ivoire</b>	1	(i) Basculement au TOFE selon le MSFP 2001/2014 ; (ii) finalisation des autres tableaux du cadre d'analyse minimum ; (iii) affinement des tables de passage des sous-secteurs des unités extrabudgétaires et de la sécurité sociale ; (iv) ébauche de la table de passage des collectivités locales ; (v) mise en place d'un comité en charge SFP.	Les statistiques des différents sous-secteurs de l'administration publique sont produites à titre expérimental conformément au MSFP 2001/2014 (mars 2019).
<b>Guinée</b>	2	(i) Finalisation de la production du TOFE selon le MSFP 2001/2014 ; (ii) affinement de la situation de la dette publique et des flux de trésorerie ; (iii) affinement de la table de passage du sous-secteur de la sécurité sociale ; (iv) mise en place d'un comité en charge des SFP.	Les versions expérimentales des statistiques de l'administration publique centrale budgétaire et de la sécurité sociale sont produites conformément au MSFP 2001/2014 (Décembre 2018).
<b>Guinée-Bissau</b>	2	(i) Finalisation de la production du TOFE selon le MSFP 2001/2014 ; (ii) ébauche des situations de la dette et des flux de trésorerie ; (iii) finalisation de la table de passage des collectivités locales ; (iv) affinement de la table de passage de la sécurité sociale ; (v) mise en place d'un comité en charge des SFP.	Les tables de passage des différents sous-secteurs de l'administration publique (central, collectivités locales et sécurité sociale) sont finalisées (septembre 2018).  Les versions expérimentales des statistiques des sous-secteurs de l'administration publique centrale budgétaire, des collectivités locales et de la sécurité sociale sont produites (septembre 2018).
<b>Mali</b>	1	(i) Finalisation de la production du TOFE selon le MSFP 2001/2014 ; (ii) affinement des situations de la dette et des flux de trésorerie ; (iii) élargissement progressif du champ des SFP ; (iv) mise en place d'un comité en charge des SFP.	Les statistiques des différents sous-secteurs de l'administration publique sont produites à titre expérimental conformément au MSFP 2001/2014 (décembre 2018).



<b>Mauritanie</b>	1	(i) Basculement au TOFE selon le MSFP 2001/2014 ; (ii) élaboration des ébauches des autres tableaux du cadre d'analyse minimum ; (iii) examen des données pour l'élargissement progressif du champ des SFP ; (iv) mise en place d'un comité en charge des SFP.	La table de passage de l'administration publique centrale budgétaire est finalisée et les versions expérimentales des statistiques des sous-secteurs des collectivités locales et de la sécurité sociale sont produites selon le MSFP 2001/2014 (mars 2019).
<b>Niger</b>	2	(i) Finalisation de la production du TOFE selon le MSFP 2001/2014 ; (ii) affinement de la situation de la dette et de la situation de trésorerie ; (iii) examen des données du sous-secteur des unités extrabudgétaires ; (iv) affinement de la table de passage de la sécurité sociale (v) mise en place d'un comité en charge des SFP.	Les versions expérimentales des statistiques de l'administration publique centrale budgétaire et de la sécurité sociale sont produites selon le MSFP 2001/2014 (mars 2019).  Les versions expérimentales des statistiques de l'administration publique centrale budgétaire et de la sécurité sociale sont produites selon le MSFP 2001/2014 (mars 2019).
<b>Sénégal</b>	1	(i) Affinement des statistiques des différents sous-secteurs de l'administration publique ; (ii) production de la situation consolidée de l'administration publique selon les normes et délais de la NSDD ; (iii) finalisation des tableaux du cadre d'analyse minimum ; (iv) mise en place d'un comité en charge des SFP.	La situation consolidée des statistiques de l'administration publique est produite conformément aux délais de la NSDD (décembre 2018).
<b>Togo</b>	1	(i) Finalisation de la production du TOFE selon le MSFP 2001/2014 ; (ii) ébauche des situations de la dette et des flux de trésorerie ; (iii) finalisation de la table de passage des collectivités locales ; (iv) production d'une ébauche de table de passage de la sécurité sociale.	Les tables de passage des différents sous-secteurs de l'administration publique (central, collectivités locales) affinées et une ébauche de table de passage pour les statistiques du sous-secteur de la sécurité sociale est produite (avril 2019).

### Statistiques du secteur réel

139. **Les activités programmées dans le domaine des statistiques du secteur réel sont concentrées sur la comptabilité nationale.** Elles visent les objectifs suivants :

- ❖ Mettre en œuvre le Système de Comptabilité Nationale (SCN) 2008 et le changement d'année de base dans **tous les pays** membres de l'AFRITAC de l'Ouest.
- ❖ Poursuivre la mise en place des comptes nationaux trimestriels (CNT) au **Bénin**, en **Côte d'Ivoire**, au **Mali** et au **Niger**.

140. **La réalisation de ces objectifs se fera à travers les activités suivantes :**

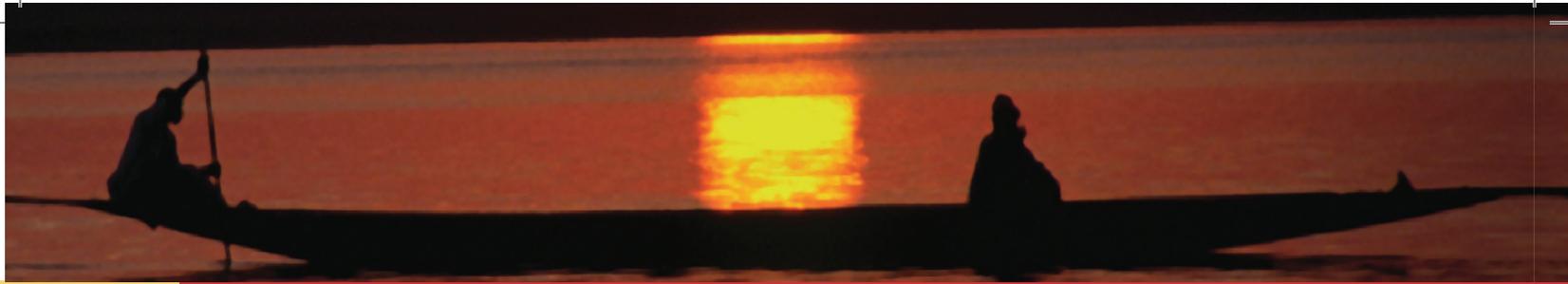
- ❖ **Séminaire régional.** Le Centre organisera un atelier régional sur le thème : « Dispositif pour la mesure de la production des sociétés non financières et des ménages dans le cadre de la mise en œuvre du SCN 2008 ». Cette formation vise à renforcer les capacités des cadres des

Instituts nationaux de statistiques pour une application harmonisée de l'évolution de certains concepts introduits par le SCN 2008. Il intervient après l'atelier régional de Conakry en 2017 sur les sociétés financières, et permettra ainsi de couvrir trois des cinq secteurs institutionnels de l'économie.

- ❖ **Missions d'assistance technique.** Les activités programmées sont résumées au Tableau 13. Elles visent globalement à assurer que les pays s'engagent dans la mise en œuvre du SCN 2008 en élaborant une nouvelle année de base combinée à la rétropolation pour mettre à disposition des utilisateurs des séries longues de PIB, et à étendre l'élaboration des comptes nationaux trimestriels. Par ailleurs, le programme de travail prévoit des activités en « réserve » pour le **Burkina Faso**, la **Côte d'Ivoire**, la **Guinée-Bissau**, le **Mali**, la **Mauritanie**, le **Sénégal** et le **Togo**.
- ❖ **Stages d'immersion.** Le programme de travail prévoit l'organisation de deux stages d'immersion sur l'amélioration du dispositif de production des comptes nationaux trimestriels, et sur la mise en œuvre du SCN 2008.

**Tableau 13. Missions prévues en Statistiques du secteur réel**

Pays	Nombre de missions	Jalons 2019
<b>Bénin</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Les comptes financiers 2015/2016 sont disponibles et des techniques compatibles avec le SCN 2008 sont utilisées pour compiler les comptes en septembre 2018 ; une série rétropolée 1999-2016 conforme au SCN 2008 est disponible en décembre 2018.</li> <li>❖ Les maquettes de calcul du PIB trimestriel optique production en volume et aux prix courants sont mises en place en décembre 2018 ; Le PIB trimestriel optique production en volume et aux prix courants est diffusé au public en avril 2019.</li> </ul>
<b>Burkina Faso</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La méthodologie de la rétropolation est adoptée.</li> <li>❖ Les sources de données sont examinées.</li> <li>❖ Les premières maquettes sont mises en place.</li> <li>❖ Une série rétropolée 1999-2016 conforme au SCN 2008 est disponible en décembre 2018.</li> </ul>
<b>Côte d'Ivoire</b>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Les branches présentant les écarts significatifs entre PIB trimestriel et annuel sont connues.</li> <li>❖ Les incohérences entre CNA et CNT sont résolues en utilisant les techniques appropriées.</li> <li>❖ Les tables de correspondance entre les sources de données et les comptes financiers sont disponibles.</li> </ul>
<b>Guinée</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Le PIB définitif de l'année 2016 et provisoire de l'année 2017 selon le SCN 1993 sont produits.</li> <li>❖ Le nouveau PIB pour la nouvelle base 2016 avec le SCN 2008 est disponible.</li> </ul>



<b>Guinée-Bissau</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ L'enquête sur le secteur informel est intégrée aux CNA 2015-2016 (mars 2018).</li> <li>❖ Les sources de données ont été collectées et traitées (juillet 2018).</li> </ul>
<b>Mali</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La maquette de calcul est mise à jour.</li> </ul>
<b>Mauritanie</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Finalisation de la collecte dans le secteur de la pêche ; synthèse des comptes.</li> <li>❖ La méthodologie de la rétropolation est adoptée.</li> <li>❖ Les sources de données sont examinées.</li> <li>❖ Les premières maquettes sont mises en place.</li> </ul>
<b>Niger</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Traitement des sources de données collectées pour élaborer l'année de base (mai 2018).</li> <li>❖ Les indicateurs du PIB trimestriel en volume sont validés.</li> </ul>
<b>Sénégal</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Le PIB annuel rebasé est rétropolé sur au moins 10 années.</li> </ul>
<b>Togo</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Traitement des sources de données collectées pour élaborer l'année de base (mai 2018).</li> </ul>

### Dette et développement des marchés financiers

141. **Les activités prévues dans ce domaine ont pour principaux objectifs de :**

- ❖ Soutenir la formulation et la mise en œuvre de stratégies de gestion de la dette et de plan de trésorerie au Bénin, au Mali et au Togo.
- ❖ Appuyer les autorités dans leurs efforts de renforcement du cadre organisationnel de gestion de la dette au Burkina Faso, en Guinée-Bissau et au Niger.
- ❖ Aider à l'amélioration de l'information sur la dette publique en Guinée et au Mali.
- ❖ Renforcer les capacités d'analyse et de gestion de la dette publique au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, en Mauritanie et au Sénégal.
- ❖ Soutenir l'Agence UMOA-Titres et le CREPMF dans le développement du marché régional des titres d'État de l'UMOA.

142. **Pour la réalisation de ces objectifs, le programme de travail prévoit les activités ci-après :**

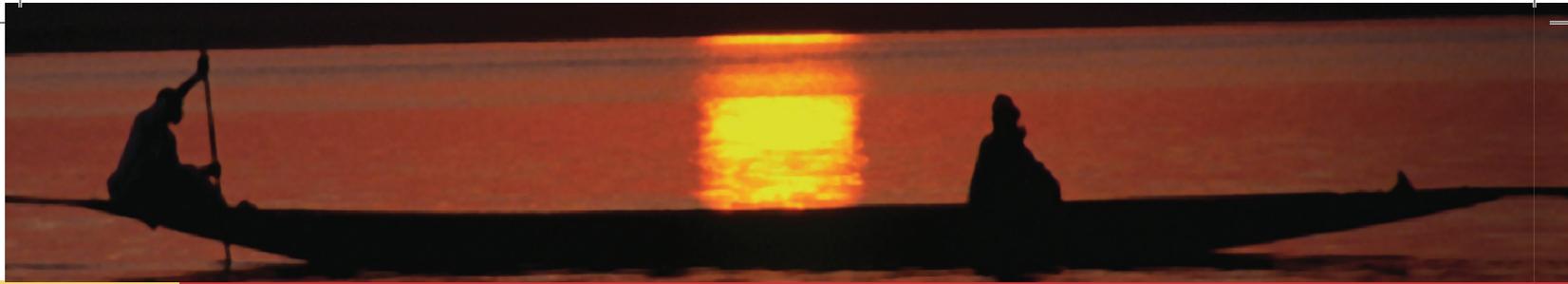
- ❖ Au niveau régional. Le Centre prévoit d'organiser deux séminaires. Le premier le sera en collaboration avec le département de Stratégie, Politiques et Évaluation (SPR) du FMI. Il portera sur l'utilisation du nouveau cadre de viabilité de la dette pour les pays à faible revenu (CVD). Cette formation vise à améliorer les connaissances d'une trentaine de cadres des pays membres de l'AFRITAC de l'Ouest, du nouveau CVD ainsi que de son outil analytique afin

de leur permettre de mieux apprécier les vulnérabilités, la dynamique de la dette et les risques de surendettement. Le second séminaire portera sur le rôle du gestionnaire de la dette dans la gestion des engagements financiers éventuels. Cette formation permettra aux participants d'appréhender les responsabilités attendues des gestionnaires de la dette dans le processus de gestion des engagements financiers éventuels.

- ❖ Pour l'Agence UMOA-Titres (AUT). Les activités programmées en faveur de l'AUT visent à l'assister : (i) à améliorer son manuel de procédures ; (ii) à mieux appréhender les implications possibles de la mise en œuvre des règles de Bâle III dans l'UEMOA sur les pratiques d'émission des Trésors nationaux et ; (iii) à élaborer un document qui illustrera les conventions et formules qui seront utilisées pour le calcul des prix, des intérêts, et des rendements sur le marché des titres d'État de l'UEMOA.
- ❖ Pour le CREPMF. Les activités porteront sur le renforcement des dispositifs de réalisation des opérations de titres d'État par les procédures de syndication et de placement privé.

**Tableau 14. Missions prévues en Gestion de la dette et développement des marchés financiers**

Pays/Institution	Nombre de missions	Activités	Jalons 2019
<b>Bénin</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Élaboration et mise en œuvre du plan de trésorerie de l'État.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Les cadres sont formés sur la démarche d'élaboration et de mise à jour du plan de trésorerie de l'État.</li> <li>❖ Les réformes pour faciliter la préparation et la mise à jour du plan de trésorerie sont identifiées.</li> </ul>
<b>Burkina Faso</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Élaboration du manuel de procédures de la direction de la dette publique.</li> <li>❖ Formation sur l'analyse financière des prêts commerciaux et l'analyse de risque de la garantie de l'État.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Le projet du manuel de procédures est élaboré.</li> <li>❖ Les cadres sont formés sur les techniques d'évaluation des offres de financement commercial et l'analyse de risque avant l'octroi de la garantie de l'État.</li> </ul>
<b>Côte d'Ivoire</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Formation sur la gestion des risques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Les cadres sont formés aux techniques de couverture de risque dans le portefeuille de la dette.</li> </ul>
<b>Guinée</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Amélioration du reporting et la disponibilité de l'information de la dette.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Les améliorations au contenu du rapport de gestion de la dette sont identifiées.</li> <li>❖ Les actions pour améliorer la disponibilité de l'information sur la dette sont identifiées.</li> </ul>

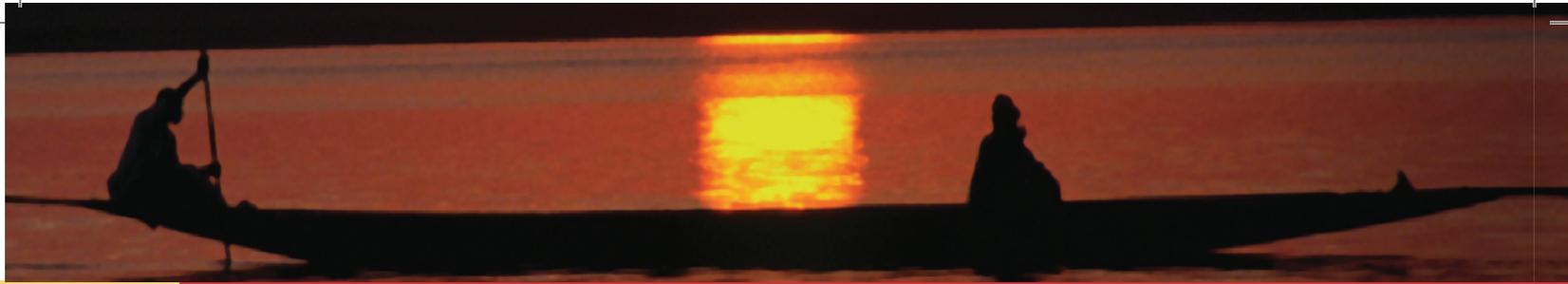


<b>Guinée-Bissau</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Renforcement du cadre organisationnel de la gestion de la dette.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Le projet d'organigramme de la direction générale de la dette publique est élaboré.</li> <li>❖ Les relations entre la direction générale de la dette publique et les autres directions générales qui interviennent dans le processus de gestion de la dette sont clarifiées.</li> <li>❖ Le projet de manuel de procédures de la direction générale de la dette publique est élaboré.</li> </ul>
<b>Mali</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Appui à la formulation et à la mise en œuvre de la stratégie de dette à moyen terme.</li> <li>❖ Appui à l'amélioration des fonctionnalités de la nouvelle application de gestion de la dette.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Le document de la SDMT contient : a) l'historique et les principales vulnérabilités du portefeuille de la dette publique ; b) la description de l'environnement de gestion de la dette au cours des prochaines années ; c) la description de l'analyse entreprise pour justifier la stratégie recommandée, et ; d) la description de la stratégie recommandée ainsi que sa justification.</li> <li>❖ Les améliorations à apporter à la nouvelle application de gestion de la dette sont identifiées.</li> </ul>
<b>Mauritanie</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Formation à l'analyse financière des offres de financement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Les cadres sont formés aux techniques d'évaluation des offres de financement.</li> </ul>
<b>Niger</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Renforcement du cadre organisationnel de gestion de la dette.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Le projet de texte définissant les responsabilités et le contenu des tâches de chaque service qui interviendra dans le processus de gestion de la dette publique est préparé ;</li> <li>❖ Le calendrier de mise en œuvre du nouveau cadre organisationnel est élaboré.</li> <li>❖ Le projet du manuel de procédures de la nouvelle structure de gestion de la dette publique est élaboré.</li> </ul>
<b>Sénégal</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Élaboration et mise en œuvre du plan d'émission de titres publics.</li> <li>❖ Formation sur la gestion des risques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Les cadres sont formés sur la démarche d'élaboration et de mise en œuvre du calendrier d'émission de titres publics.</li> <li>❖ Les cadres sont formés sur les techniques de couverture de risque dans le portefeuille de la dette.</li> </ul>

<b>Togo</b>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Formulation et mise en œuvre de la stratégie de dette à moyen terme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Le document de la SDMT contient : <ul style="list-style-type: none"> <li>a) l'historique et les principales vulnérabilités du portefeuille de la dette publique ; b) la description de l'environnement de gestion de la dette au cours des prochaines années ; c) la description de l'analyse entreprise pour justifier la stratégie recommandée, et ; d) la description de la stratégie recommandée et sa justification.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Agence UMOA-Titres</b>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mise à jour du manuel de procédures.</li> <li>❖ Évaluation de l'impact de la mise en œuvre des règles de Bâle III sur les pratiques d'émission des Trésors.</li> <li>❖ Élaboration des conventions de marché.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Le manuel de procédures est mis à jour.</li> <li>❖ Les implications possibles de la mise en œuvre des règles de Bâle III sur les pratiques d'émission des Trésors nationaux sont identifiées.</li> <li>❖ Le document contenant les conventions et formules pour le calcul des prix, intérêts et rendement sur le marché des titres d'État de l'UEMOA est préparé.</li> </ul>
<b>CREPMF</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Renforcement du dispositif de réalisation des opérations d'émission de titres d'État par syndication.</li> <li>❖ Renforcement du dispositif de réalisation des opérations d'émission de titres d'État par placement privé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Un processus d'émission bien défini pour les titres publics est mis en œuvre.</li> </ul>

### Supervision et restructuration bancaires

143. **Le champ d'intervention du domaine est axé sur des missions de renforcement de la supervision bancaire, sous ses différents aspects**, dont la mise en conformité avec les principes du Comité de Bâle pour un contrôle bancaire efficace et la transposition des accords internationaux dits de Bâle III. Ainsi, les activités prévues pour l'AF 2019 porteront essentiellement sur la réalisation de projets pluriannuels d'AT pour le Secrétariat général de la Commission bancaire de l'UMOA, la Banque centrale de Guinée, et la Banque centrale de Mauritanie. Le Centre interviendra également pour le CREPMF afin d'appuyer les travaux d'adaptation de la réglementation et le renforcement de la supervision des entités de marché.
144. **Appui au Secrétariat général de la Commission bancaire de l'UMOA (SGCBU)**. Les activités d'AT prévues viseront à accompagner les autorités de supervision dans l'exercice de leurs activités de supervision, notamment dans l'entrée en vigueur, à compter de 2018, du



nouveau dispositif prudentiel, et de l'introduction de la supervision sur base consolidée qui résultent des décisions n°13 et n°14 prises par le Conseil des Ministres de l'UMOA du 24 juin 2016. Le Centre interviendra également dans l'optique de finaliser l'adaptation du dispositif prudentiel en matière de suivi du risque de liquidité, et de définir le dispositif de surcharges prudentielles à appliquer aux établissements identifiés comme étant de nature systémique.

145. **Appui au CREPMF.** L'AT portera sur la détermination des normes prudentielles et comptables des entités soumises à la supervision du CREPMF. Le Centre apportera également son expertise en matière de mise en œuvre de la supervision basée sur les risques.

146. **Les activités décrites ci-bas seront mises en œuvre afin d'atteindre les objectifs visés dans le cadre du programme de travail :**

- ❖ **Séminaire régional.** Le Centre organisera un séminaire consacré à la conduite des réformes prudentielle à la suite de l'achèvement en décembre 2017 des travaux d'adaptation de la régulation bancaire par le Comité de Bâle (finalisation des accords dits de Bâle III).
- ❖ **Missions d'assistance technique dans les pays.** Les programmes pluriannuels de renforcement de la supervision bancaire en **Guinée** et en **Mauritanie** seront reconduits (Tableau 15) et viseront à poursuivre l'adaptation du cadre réglementaire, y compris au niveau comptable, et le renforcement de la qualité de la supervision.
- ❖ **Stages d'immersion.** Le programme prévoit l'organisation, au sein d'une autorité comparable, d'un stage d'immersion dont le thème pourrait porter sur la mise en œuvre de l'outil de notation des banques par le superviseur dans le cadre du déploiement d'une supervision par les risques.

**Tableau 15. Missions prévues par pays en Supervision et restructuration bancaires**

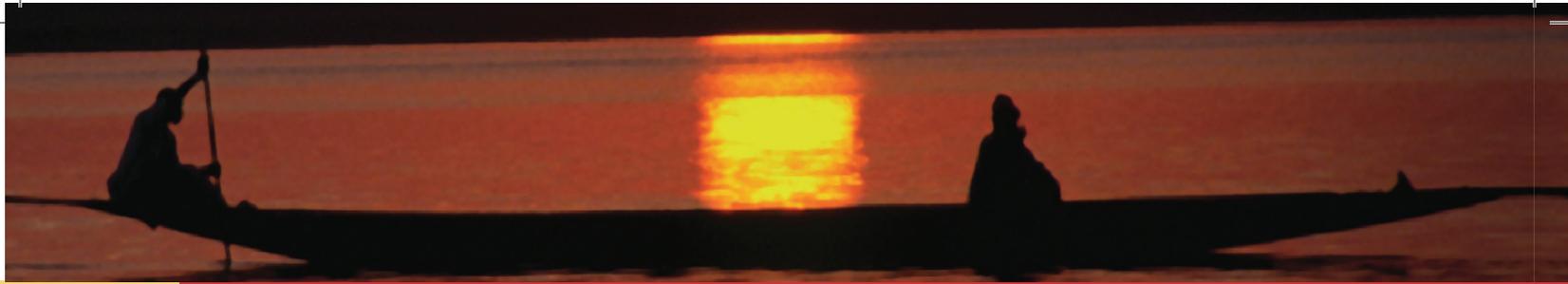
Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons 2019
BCEAO/ SGCBU	4	Renforcement de la réglementation et de la supervision bancaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Assistance sur l'organisation et le fonctionnement des collèges de superviseur. Examen des dispositions du projet revu de ratio de liquidité des compétences des superviseurs.</li> <li>❖ Formation à la méthodologie de contrôle sur place en matière de lutte contre le blanchiment et de financement du terrorisme.</li> <li>❖ Définition des contrôles à effectuer sur les états prudentiels établis sur base consolidée.</li> <li>❖ Formation sur les dispositions définitives du cadre de Bâle III</li> </ul>

<b>CREPMF</b>	2	Renforcement de la réglementation et de la supervision des entités de marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Définition de dispositions comptables applicables aux entités de marchés. revue des dispositions prudentielles et élaboration des projets de textes. développement d'un outil de notation des entités de marché.</li> <li>❖ Définition de dispositions comptables applicables aux entités de marchés. revue des dispositions prudentielles et élaboration des projets de textes.</li> </ul>
<b>Guinée</b>	4	Renforcement de la réglementation et de la supervision bancaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Travaux préliminaires sur la définition des éléments de fonds propres et les exigences de capital. Le système de notation des banques de la BCRG a été revu.</li> <li>❖ Le système de notation revu des banques de la BCRG est mis en œuvre.</li> <li>❖ Rédaction d'un projet de règlement sur la définition des éléments de fonds propres et les exigences de capital. La cartographie annuelle du système bancaire est produite.</li> <li>❖ Consultation des banques sur le projet de règlement. Travaux préliminaires sur la définition des éléments de fonds propres et les exigences de capital.</li> </ul>
<b>Mauritanie</b>	3	Renforcement de la réglementation et de la supervision bancaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Achèvement de l'étude d'impact du changement des règles de calcul des actifs nets pondérés. Achèvement de l'étude d'impact liée à l'adoption du ratio LCR. Rédaction d'un projet d'instruction sur le calcul des actifs nets pondérés. Appui à l'évaluation des risques des banques (étude annuelle).</li> <li>❖ Rédaction d'un projet d'instruction de ratio de liquidité. Revue de la réglementation sur la concentration et les transactions avec les parties liées.</li> <li>❖ Travaux préliminaires sur l'adoption d'un ratio de transformation. Formation à la supervision par les risques.</li> </ul>

### Analyse macroéconomique et budgétaire

147. **Le programme d'activités pour l'AF 2019 est dérivé des priorités à moyen terme retenues dans le Document programme pour le Cycle IV du Centre.** Ainsi, il couvrira en priorité :

- ❖ L'intégration des processus de cadrages macroéconomiques et budgétaires, et l'approfondissement des instruments de prévisions macroéconomiques au **Bénin**, en **Côte d'Ivoire**, en **Guinée-Bissau**, en **Mauritanie**, au **Mali** et au **Sénégal**.
- ❖ Le renforcement des dispositifs de prévision des recettes fiscales en Côte d'Ivoire et au **Niger** ;
- ❖ Le renforcement des processus d'allocation budgétaire globale à moyen terme et d'élaboration des DPBEP au **Burkina Faso**, en **Guinée-Bissau**, au **Niger** et au **Togo** ;



- ❖ La redynamisation des dispositifs institutionnels de validation des cadrages macroéconomiques et budgétaires au **Bénin** et en **Guinée**.

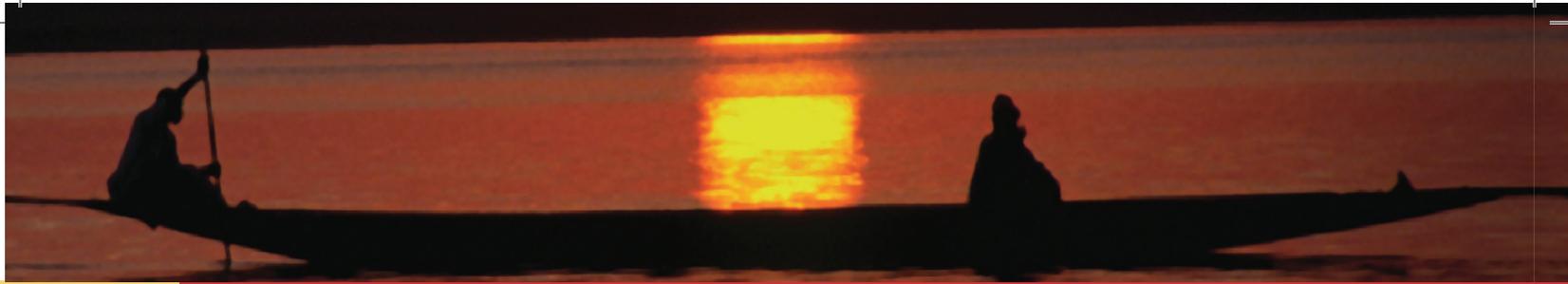
148. **Le programme de travail contient les activités ci-bas, qui devront permettre de réaliser les objectifs visés :**

- ❖ **Au plan régional.** Le Centre organisera un séminaire régional sur le thème : « Interrelations entre les comptes macroéconomiques et robustesse des modèles de cadrage des pays de l’Afrique de l’Ouest ». Cet atelier est dédié aux responsables des administrations en charge des prévisions macroéconomiques et des cadrages budgétaires. En outre, le Centre participera à l’organisation d’un cours sur « la programmation et les politiques financières » conjointement avec l’Institut du FMI pour le renforcement des capacités.
- ❖ **Au niveau des pays.** Les activités prévues sont résumées au Tableau 16. Elles visent principalement à aider les pays à renforcer l’appropriation, l’approfondissement et l’analyse des cadrages macroéconomiques et budgétaires. En plus de ces activités, le programme comprend des missions « en réserve » pour le Niger et le Mali.
- ❖ **Coopération avec d’autres institutions régionales.** Le Centre participera à des activités organisées par l’AFRISTAT, la Commission de l’UEMOA, et la Commission Économique pour l’Afrique. Celles-ci couvriront des séminaires régionaux sur la conjoncture et les prévisions macroéconomiques dans les pays de l’Afrique de l’Ouest, et la formation des formateurs en modélisation macroéconomique.

**Tableau 16. Missions prévues en Analyse macroéconomique et budgétaire**

Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons 2019
<b>Bénin</b>	1	Redynamisation du dispositif institutionnel et approfondissement des processus d’élaboration des cadrages macroéconomiques.	Le modèle MOSARE est révisé et approprié par les cadres.  Le Comité PIB-TOFE est doté d’un programme d’activités et d’un programme de renforcement des capacités.
<b>Burkina Faso</b>	1	Discipline budgétaire et allocation stratégique des ressources à moyen terme.	Les cadres sont formés sur les outils et techniques de discipline budgétaire et d’allocation stratégique des ressources à moyen terme.
<b>Côte d’Ivoire</b>	2	Finalisation du dispositif de prévision des recettes de la DGI.  Amélioration des dispositifs de cadrages macroéconomiques.	La maquette de prévision des recettes est opérationnelle.  Le modèle BUDGECO est révisé et approprié par les cadres. Les projections des comptes macroéconomiques sont cohérentes.

<b>Guinée</b>	1	Renforcement du dispositif institutionnel de validation des cadrages macroéconomiques.	Le Comité de validation des cadrages macroéconomiques est doté d'un programme d'activités et d'un programme de renforcement des capacités.
<b>Guinée-Bissau</b>	2	Appropriation du modèle macroéconomique. Élaboration du CDMT Global et du Document de Programmation Budgétaire et Économique Pluriannuelle (DPBEP).	Les cadres de la Direction Générale de la Prévision et des Études Économiques sont formés à l'utilisation du Modèle de prévision macroéconomique TCHINTCHOR. Les cadres de la Direction Générale du Budget sont formés sur l'utilisation du dispositif et des outils d'élaboration du DPBEP basé sur le CDMT global.
<b>Mali</b>	1	Approfondissement des processus d'élaboration des cadrages macroéconomiques.	Le modèle MME_DNPD est révisé et approprié par les cadres.
<b>Mauritanie</b>	1	Renforcement du dispositif technique de cadrage macroéconomique.	Le processus d'élaboration des cadrages macroéconomiques est révisé et des recommandations sont faites pour l'amélioration et l'intégration des outils utilisés.
<b>Niger</b>	1	Mise en place d'un dispositif de prévision des recettes budgétaires.	Les spécifications d'un dispositif de prévision des recettes budgétaires sont déterminées.
<b>Sénégal</b>	1	Renforcement du dispositif technique de cadrage macroéconomique.	Le processus d'élaboration des cadrages macroéconomiques est révisé et des recommandations sont faites pour l'amélioration et l'intégration des outils utilisés.
<b>Togo</b>	1	Approfondissement des processus d'élaboration des cadrages macroéconomiques et budgétaires.	Les cadrages budgétaires annuels et pluriannuels sont préparés sur base des projections macroéconomiques.



## V. BUDGET DU CENTRE-EXÉCUTION EN 2018 ET PRÉVISIONS POUR 2019

149. **Le fonctionnement de l'AFRITAC de l'Ouest est financé par les 10 Etats bénéficiaires de l'assistance technique qu'il fournit et par des partenaires bilatéraux et multilatéraux.** Ainsi, dans le cadre du budget du Cycle IV de l'AFRITAC de l'Ouest qui couvre la période de juin 2017 à avril 2022, pour un montant total de 52.64 millions de dollars EU, des lettres d'entente ont été envoyés à tous ceux qui contribuent au financement des activités du Centre, pour recueillir leurs engagements à décaisser les montants attendus.
150. **Le budget de l'AF 2018 qui était de 9.99 millions de dollars EU, a connu un taux d'exécution de 71% (Tableau 17).** Ce taux relativement faible par rapport aux années antérieures s'explique principalement par Le délai d'environ deux mois pour le remplacement des quatre Conseillers résidents (en gestion des dépenses publiques, administration fiscale, statistiques du secteur réel, et analyse et prévisions macroéconomiques) qui ont quitté le Centre, et qui s'est traduit par la reprogrammation de certaines activités à l'AF 2019 ; le manque et l'indisponibilité d'experts dans certains domaines, et particulièrement celui des statistiques de finances publiques qui a eu comme conséquence un niveau de dépenses plus faible que prévu. Dans ce domaine, l'exécution des dépenses a été de 43% (voir Tableau 17), bien que le taux d'exécution du programme d'activités ait été de 74% (voir Tableau 1).
151. **Le budget prévisionnel de l'AF 2019 s'établit à 10,1 millions dollars.** Cette projection est basée sur l'hypothèse d'un niveau normal d'activités, portant sur 12 mois (mai 2018 – avril 2019) dans tous les domaines. Par ailleurs, il est prévu une augmentation des activités de renforcement de capacités d'environ 10% par rapport à la programmation initiale de l'année fiscale 2018.

**Tableau 17. AFRITAC de l'Ouest – Exécution du budget 2017-18 et Projections 2018-19  
(En dollars États-Unis au 30 avril 2018)**

Projet/Activité	Résumé du Cycle				AF2018		AF2019	
	Budget du programme	Budget opérationnel	Dépenses	Budget opérationnel	Dépenses	Budget opérationnel	Exécution (%)	Budget opérationnel
Gestion des dépenses publiques	8,580,253	11,362,194	1,543,052	2,120,513	1,543,052	2,237,490	73%	2,237,490
Administration douanière	4,890,041	4,890,041	879,171	936,861	879,171	955,082	94%	955,082
Administration fiscale	6,257,224	6,256,851	764,967	1,200,710	764,967	1,224,116	64%	1,224,116
Supervision bancaire	3,905,531	3,842,935	630,967	686,237	630,967	762,714	92%	762,714
Gestion de la dette	3,956,536	3,957,656	724,200	764,420	724,200	771,540	95%	771,540
Statistiques du secteur réel	4,820,268	4,812,771	668,529	891,127	668,529	943,823	75%	943,823
Statistiques de finances publiques	4,455,771	4,455,771	340,661	799,157	340,661	883,892	43%	883,892
Administration de projet	1,725,174	1,721,870	271,475	377,318	271,475	324,465	72%	324,465
Analyse macroéconomique	3,941,239	203,265	209,946	203,265	209,946	-	103%	-
Projet de formation	1,075,000	1,075,000	3,985	206,570	3,985	210,702	2%	210,702
Gouvernance et Evaluation (y compris RBM / backstopping)	639,321	627,169	1,380	198,648	1,380	191,598	1%	191,598
Autres/Divers	1,000,000	1,000,000	-	200,000	-	200,000	0%	200,000
Sous-total	45,246,358	44,205,523	6,038,333	8,584,826	6,038,333	8,705,422	70%	8,705,422
Gestion du fonds fiduciaire	3,167,245	3,094,387	422,683	600,938	422,683	609,380	70%	609,380
Total	48,413,603	47,299,910	6,461,016	9,185,764	6,461,016	9,314,802	70%	9,314,802
Contribution FMI	3,698,006	3,698,006	591,584	710,603	591,584	724,815	83%	724,815
Contribution pays hôte (en nature)	527,706	527,706	84,503	101,403	84,503	103,431	83%	103,431
Grand Total	52,639,315	51,525,622	7,137,103	9,997,770	7,137,103	10,143,048	71%	10,143,048

Source : Institut pour le Développement des Capacités, FMI.





