



AFRITAC de l'Ouest

FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL



La Gazette de l'AFRITAC de l'Ouest

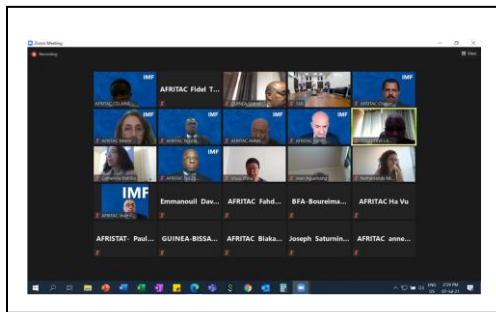
Parution Numéro 32 – septembre 2021

Sommaire

Vue d'ensemble	1
Activités par domaine.....	3
Les cours en ligne du FMI.....	24
Rapports mis en ligne sur le site sécurisé du Centre en aout 2021	25
Activités à venir	26

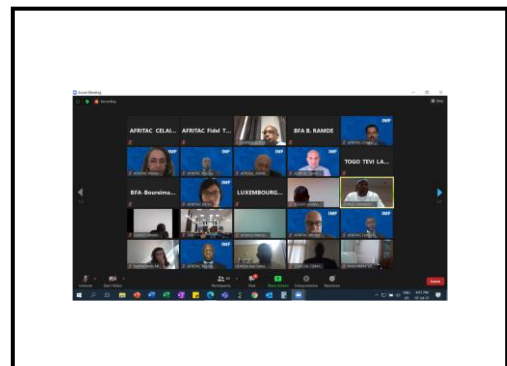
Vue d'ensemble

La trente-et-unième réunion du Comité d'orientation (CO) de l'AFRITAC de l'Ouest s'est tenue le 7 juillet 2021 par visioconférence, sous la présidence de Monsieur Mamadi Camara, Ministre



de l'Économie et des Finances de la Guinée, Président du Comité d'orientation de l'AFRITAC de l'Ouest. Les travaux ont permis d'évaluer l'exécution du programme de travail pour l'année fiscale (AF) 2021 couvrant la période mai

2020 à avril 2021 et de valider le programme de travail de l'exercice 2021-2022. Les discussions ont porté entre autres sur les résultats de l'assistance technique, le programme de travail, les états financiers et les défis qu'apporte le changement climatique. Sur ce dernier point, le département Afrique du FMI a montré que le changement climatique est macro-critique



en Afrique sub-Saharienne, qui est la région la plus vulnérable au changement climatique. Ces défis appellent les autorités à développer les capacités de recherche, d'analyses pour mieux appuyer les politiques sur le changement climatique.

Dans cette dynamique, le Département des finances publiques du FMI a également fait une présentation sur « le Budget 'vert' et la Gestion des investissements publics liés au changement climatique » qui montre que les pratiques de gestion des finances publiques et de gestion des investissements publics peuvent aider à atteindre les objectifs environnementaux et de réduction des émissions. La gestion des finances publiques sensible au climat (ou GFP verte) intègre la perspective du changement climatique dans les pratiques, systèmes et cadres institutionnels de gestion des finances publiques dans l'objectif de promouvoir des politiques qui prennent en compte les préoccupations liées au changement climatique. Le FMI a développé un cadre institutionnel complet PIMA (Outil d'évaluation de la gestion des investissements publics) de gestion des investissements publics (GIP) dont le module Climate PIMA vise à évaluer le cadre institutionnel de la GIP pour l'adaptation et l'atténuation face au changement climatique. Le CO a validé l'intégration de ces thématiques dans les domaines d'intervention de l'AFRITAC de l'Ouest. Je vous invite également à consulter le mot de la Directrice du FMI qui évoque le changement climatique et la COP 26, en première page de la revue Finances et Développement du FMI en suivant ce lien <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2021/09/kristalina-georgieva-climate-issue.htm> .

Ce trente-deuxième numéro de la Gazette couvre les activités menées à distance par le centre au cours du premier trimestre (mai-juillet 2021) de l'année fiscale 2022. Vous trouverez également dans ce numéro un encadré sur la Stratégie de Mobilisation des Recettes à Moyen Terme (SRMT), très facile à lire, pédagogique et intéressant.

Administration douanière

AFRITAC appuie les autorités douanières à améliorer la gestion du risque et la sélectivité des contrôles, la maîtrise de la base taxable à l'importation, la dématérialisation afin de sécuriser et simplifier la chaîne de dédouanement et le renforcement du contrôle et du suivi des régimes d'exonération et suspensifs.

Conseiller résident en administration douanière



Avant son arrivée à l'AFRITAC de l'Ouest en septembre 2019, M. Ahmed Boilil a été conseiller résident en techniques douanières au Togo dans le cadre d'un projet BAD. Il a été également conseiller résident en administration douanière à l'AFRITAC de l'ouest de janvier 2009 à décembre 2012. Auparavant il a été Directeur général adjoint des douanes en Mauritanie.

Sénégal – Renforcement de la fonction valeur du 27 avril au 7 mai 2021.

La mission a permis de noter que les mesures proposées pour mettre en œuvre la valeur transactionnelle pour sécuriser les revenus, telles que proposées par la visite d'avril 2019, ont progressé dans plusieurs domaines. L'administration a repris ses prérogatives en matière de classement tarifaire et d'évaluation en douane au 1er janvier 2021 ; une nouvelle Direction du renseignement, de l'analyse du risque et de la valeur (DRAV) regroupant les services d'aide à la valorisation a été créée par décret ; la section d'audit après dédouanement a bénéficié de personnel supplémentaire ; des mesures concrètes ont été prises pour le développement des outils informatiques.

Malgré ces progrès, certaines faiblesses subsistent et la mission a formulé des recommandations avec des mesures de mise en œuvre pour améliorer l'application de la valeur transactionnelle et sécuriser les revenus. La nouvelle «Direction du renseignement, de l'analyse du risque et de la valeur», plus précisément le Bureau d'évaluation, doit être mis en place le plus rapidement possible pour soutenir les opérations; la Commission de règlement des litiges douaniers doit être activée pour traiter tous les litiges (valeur, origine, classement tarifaire) découlant des observations faites par les agents; le Comité de Suivi et de Gestion (CSG) doit être associé à la réussite de la stratégie de réappropriation de la fonction de valorisation avec une série d'indicateurs pour soutenir son action. Les bases légales et réglementaires qui établissent et fixent les termes de la déclaration préalable à l'importation doivent être révisées et son application rigoureusement contrôlée ; la DGD doit développer une stratégie pour atténuer progressivement le secteur informel et accroître la conformité ; un programme de décision anticipée doit être mis en œuvre pour soutenir le rétablissement de l'évaluation en douane.

Mali – Examen du projet de texte instituant le code national des douanes du 3 au 11 mai 2021.

Le but de cette mission était de : (1) examiner le projet de code des douanes en vue de s'assurer qu'il répond aux besoins existants et prévisibles de modernisation de l'administration douanière, en tenant compte des règles internationales (OMC et OMD) , les engagements régionaux (CEDEAO et UEMOA), et les priorités maliennes, notamment en termes de recouvrement des recettes, y compris pour les spécificités des produits pétroliers ; et (2) analyser le projet de décret relatif à l'organisation et au fonctionnement de l'administration des douanes et proposer les améliorations nécessaires. Pour mettre le code en conformité avec les objectifs définis, la modification de 68 articles a été recommandée, ainsi que l'insertion de 13 nouveaux articles et la suppression de 6 articles. Après examen de ces recommandations, l'administration des douanes les a transmises pour observations aux décideurs.

Concernant le décret portant organisation et fonctionnement de l'administration douanière, des recommandations ont été formulées pour renforcer les services chargés de : (1) l'application des mesures de l'Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges introduites dans le code des douanes ; et (2) l'évaluation des risques dans le cadre de la lutte contre la fraude. Ces recommandations sont actuellement en cours d'examen par l'administration des douanes.

Mali – Renforcement de la fonction d'évaluation en douane du 12 au 23 juillet 2021.

La mission visait à évaluer les avancées réalisées pour appliquer la valeur transactionnelle et réussir sa sortie du Programme de vérification des importations, assister à la mise en place des réformes nécessaires à l'application de la valeur transactionnelle y compris la transition confiée au Centre d'Expertise Technique (CET) initiée et mise en place par le prestataire de services BIVAC.

Les travaux ont permis de noter que les activités du Groupe Projet sur la réappropriation de la fonction évaluation en douane dont l'objectif principal est de développer toutes les actions nécessaires (structurelles, techniques et informatiques) pour une meilleure application de la valeur transactionnelle en 2023 ont connu des avancées importantes depuis mars 2020. L'élaboration de la base de données sur la valeur en douane est complétée pour les produits ciblés. En vue de la configuration du module Valeur dans SYDONIA World, des codes de spécificité tarifaire (CST) ont été créés pour chacune des 56 positions tarifaires. Le Mali a mis fin au Programme de Vérification des Importations (PVI) avant embarquement pour le remplacer par un nouveau programme, soit le Programme Moderne de Contrôle des importations (PMCI). Toutefois, il y a un risque élevé de chevauchements entre le CET et la Direction du Renseignement et des enquêtes douanières (DRED) ainsi qu'avec la Division de la Valeur. Il est prévu que le CET soit rattaché directement au Directeur général. Il est recommandé que le CET soit intégré à la DRED afin de minimiser les chevauchements et doublons. L'établissement d'une base de données sur la valeur au CET ainsi qu'à la Division de la valeur ne pourra créer que confusion et chevauchement. Quoiqu'il en soit, les responsabilités entre ces services devront être clairement énoncées et parfaitement encadrées auprès des usagers et du personnel de la DGD.

Administration fiscale

L'AFRITAC de l'Ouest concentre son appui sur l'amélioration de la gestion du risque et le renforcement des principales fonctions de l'administration fiscale.

Conseiller résident en administration fiscale



M. Nicolas Hiol soutient depuis 2017 les administrations fiscales de la Guinée, du Niger et du Togo. En tant que membre du panel d'experts du FMI, il avait déjà eu l'occasion de mener différentes missions d'assistance technique dans la sous-région, au Burkina Faso, en Guinée et en Mauritanie.

Guinée – Mission du Département des finances publiques (FAD) du FMI, 28 avril - 12 mai 2021

La mission s'inscrivait dans le cadre de la mise à jour de la stratégie de réforme de la DGI, compte tenu des nouvelles ambitions de développement du pays et du contexte pandémique actuel. Elle a permis de constater les progrès accomplis depuis la mission FAD de 2018, notamment l'adoption d'un texte organique conforme aux standards, avant la transformation de la Direction nationale des impôts en Direction générale, puis la désignation de nouveaux responsables sur la base de ce cadre rénové, la promulgation du nouveau code général des impôts et du livre des procédures fiscales, l'opérationnalisation des téléprocédures et la mise en production de la première version du module informatique de gestion. Sur le segment des opérations fiscales, le nombre de grands contribuables fidélisés a progressé de 20% et celui des moyens contribuables a triplé sur la période. Une commission d'admission en non-valeurs des cotes irrecouvrables a été créée pour faciliter l'apurement des arriérés fiscaux. Malgré ces progrès, d'importantes marges restent à réaliser pour atteindre les objectifs d'une modernisation intégrale de la DGI et la maîtrise du système fiscal. À titre d'illustration, les cadres récemment nommés sont peu outillés au pilotage et doivent surmonter des contraintes logistiques. De nombreux sous-traitants miniers refusent de se soumettre aux formalités de fiscalisation, le contrôle fiscal reste faible et la gestion des arrières demeure un défi. Enfin, le poids des exonérations et les pratiques de prix de transfert érodent les recettes fiscales issues du secteur minier. Au regard de ces défis, une nouvelle stratégie de modernisation a été discutée avec les autorités. Elle est bâtie autour de la consolidation des capacités du nouveau staff, afin de mieux porter les réformes et le pilotage des missions, l'exploitation optimale des acquis de la digitalisation, le renforcement des opérations fiscales et la refondation de la gestion fiscale du secteur minier.

Togo - Mission conjointe de l'AFRITAC de l'Ouest (impôts) et du Département des finances publiques du FMI (douane) relative à la gestion des exonérations fiscales et douanières du 10 au 21 mai 2021.

L'assistance technique répondait à une requête du Commissaire Général de l'Office Togolais des Recettes (OTR), en faveur d'un appui en matière d'inventaire des exonérations fiscales et douanières, et d'élaboration d'une codification harmonisée des exonérations de fiscalité indirecte, dans la perspective de la production du premier rapport d'évaluation des dépenses fiscales du Togo. La mission a salué les efforts accomplis par l'OTR pour entamer l'évaluation des manques à gagner en matière de recettes fiscales et douanières, définir le système fiscal de référence et préciser le périmètre de l'évaluation des dépenses fiscales pour 2019. Mais les lacunes méthodologiques de ces premiers travaux et leur manque d'exhaustivité ne permettent pas de garantir la robustesse de la démarche. Pour soutenir ces efforts, la mission a d'abord répertorié les sources législatives et réglementaires contenant des mesures dérogatoires. Elle a ensuite procédé à l'inventaire des exonérations, puis les présenter sous la forme d'une matrice conforme aux standards et dont les principales rubriques ont été complétées, ce qui permet désormais à l'OTR de disposer d'un référentiel précis des mesures dérogatoires en vigueur au Togo. La mission a en outre proposé la catégorisation et la codification des différentes exonérations de fiscalité indirecte, puis a identifié les principes à respecter par l'OTR pour définir de nouveaux codes additionnels dans la perspective de l'évaluation des dépenses fiscales. Les prochaines étapes à suivre pour finaliser ce travail de codification ont été identifiées et enfin, le plan de gestion des exonérations ainsi que les mesures dérogatoires octroyées dans le cadre de la Covid 19 ont été évalués.

Conseiller résident en administration fiscale



M. Michel Bua a une longue expérience dans le contrôle fiscal où il a occupé différentes fonctions. Avant de rejoindre le département des finances publiques du Fonds Monétaire international, Michel Bua a travaillé pour le Ministère français des finances et celui des Affaires étrangères.

Mali – Réorganisation de la gestion des moyennes entreprises du 19 au 30 avril 2021.

Cette Mission de l'AFRITAC-Ouest a permis d'évaluer l'état d'avancement de la mise en œuvre de la réorganisation de la gestion des moyennes entreprises et d'identifier les difficultés rencontrées. Il avait été constaté lors de missions précédentes que la mise en place de la Direction des moyennes entreprises (DME) sur le modèle de la Direction des grandes entreprises (DGE) n'était pas adaptée au contexte malien. Cette organisation ne favorisait pas en effet les interactions entre la DME et les centres des impôts dans la remontée des dossiers de moyennes entreprises, enjeu majeur pour l'élargissement de l'assiette fiscale. Compte tenu de cette situation, une partie de la TVA était gérée par les centres des impôts ce qui constituait un

risque dans la gestion de cet impôt, notamment pour la bonne maîtrise des déductions. La mise en place de deux centres des moyennes (CIMES) pour gérer les entreprises moyennes sur la région de Bamako placés sous l'autorité directe de la Direction des impôts du District de Bamako permettrait de surmonter les difficultés identifiées. Tel était l'objet de la réforme.

La mission a pu constater la mise en place effective de deux CIMES à BAMAKO le 1er février 2021. Si ces nouvelles structures ont été dotées en moyens humains et matériels, leur portefeuille n'est cependant à ce jour pleinement constitué. La mission a souligné que la réussite de la réforme passe préalablement par son aboutissement conditionné par le renforcement de son pilotage et du suivi des activités des CIMES placés sous l'autorité et la responsabilité directe de la DGI. Le suivi de la mise en œuvre des actions de la feuille de route sous la forme d'un Pas à pas détaillant les différentes étapes devant être franchies a été proposée ainsi qu'un tableau de bord pour organiser le suivi des activités et l'évolution des performances. Une mission destinée à poursuivre la mise en place de cette réforme est prévue au mois de septembre 2021.

Mali – Elargir et Renforcer la collecte et l'utilisation du renseignement fiscal du 19 au 30 Juillet 2021

Cette mission avait pour objet de renforcer les capacités de la DGI malienne dans la détection et la lutte contre la dissimulation d'activités économiques à partir du renseignement. Elle répondait à une demande exprimée par plusieurs services de la DGI malienne ayant des activités de contrôle fiscal.

La bonne maîtrise de l'assiette fiscale constitue un défi majeur pour toute administration fiscale. Son atteinte suppose de disposer à la base de l'information la plus large possible sur les flux de circulation des richesses, les situations patrimoniales ainsi que leurs contreparties financières. Ce défi est accru dans un contexte de grande informalité de l'économie qui offre la possibilité à des entreprises réalisant parfois des volumes d'activités conséquents de se dissimuler facilement soit en restant totalement occultes ou en s'acquittant de formalités fiscales minimales calculées sur les bases forfaitaires à l'instar des très petits contribuables.

Dans ce contexte, la détection de la fraude fiscale à partir d'informations revêt un enjeu essentiel pour limiter les risques immédiats de pertes de recettes fiscales (BIC, TVA) mais aussi pour renforcer la crédibilité de l'administration fiscale et le caractère dissuasif de son action auprès de tous les contribuables et limiter les risques de son développement. Les nouvelles technologies permettent désormais de procéder à la mise en relation de multiples sources de données à des fins de recoupements permettant un traitement automatisé ou individualisé d'informations discordantes. L'enrichissement de l'information et son rapprochement avec de multiples sources.

La visite a notamment permis de :

- (1) Discuter de l'importance et du rôle du renseignement fiscal dans la lutte contre la fraude et la dissimulation d'activités imposables ;
- (2) Evaluer les difficultés rencontrées par les services de contrôle dans l'utilisation du renseignement fiscal ;
- (3) Formuler des conseils et recommandations pour une plus grande efficacité dans la collecte et l'utilisation du renseignement fiscal ;

- (4) Proposer une stratégie de renforcement du renseignement ;
- (5) Formuler des conseils et recommandations pour renforcer le pilotage du renseignement fiscal ;

(6) Proposer un plan d'action visant élargir et améliorer l'utilisation du renseignement fiscal.

Les Stratégies de mobilisation des recettes à moyen terme

Les Stratégies de mobilisation des recettes à moyen terme :

Une réponse au besoin d'un financement plus prévisible du développement

Par Michel Bua

Afin de répondre à leurs besoins de financement et mieux assurer l'atteinte des Objectifs de développement durable, certains Etats membres de l'AFRITAC-Ouest se sont récemment engagés dans une Stratégie de Mobilisation des Recettes à Moyen-Terme (SRMT). Le Bénin entame la réflexion, le Sénégal compte déjà une année de mise en œuvre. A quelles préoccupations ce concept répond-il ? Que recouvre-t-il ? Quels sont les défis qui doivent être relevés pour que cette approche réussisse ?

I - Malgré les importantes réformes conduites ces dernières années, les performances des administrations fiscales restent insuffisantes pour financer les politiques de développement. Si les réformes instrumentales et organisationnelles conduites au cours des deux dernières décennies ont permis d'améliorer les performances de recettes, elles n'ont toutefois pas permis d'atteindre des niveaux de prélèvements suffisants et stables pour financer durablement les politiques de développement. Quelques pays de la sous-région seulement atteignent un taux de pression fiscale de 15%, contre un objectif de 20% fixé par l'UEMOA. Trois difficultés ressortent comme particulièrement importantes :

- **L'étroitesse de l'assiette fiscale.** L'assiette fiscale reste concentrée sur un petit nombre d'opérateurs économiques alors qu'une partie significative de la richesse produite n'est pas fiscalisée. L'absence de maîtrise des bases économiques et fiscales conduit à la perte de recettes importantes (incivisme fiscal, développement d'un important secteur informel frauduleux qui porte atteinte à la compétitivité des entreprises formelles et contribue à éroder encore plus l'assiette fiscalisée, ...).
- **Le manque de coordination entre administrations financières.** Ces dernières continuent de fonctionner en silos, cantonnées dans la conduite exclusive de leurs missions alors que l'amélioration de leur efficacité respective et globale dépend étroitement de leur collaboration accrue dans le partage et l'exploitation coordonnée de l'information.
- **L'implication souvent insuffisante des responsables politiques dans la mobilisation des recettes au-delà de la fixation d'objectifs de recettes.** Le niveau politique a tendance à considérer que le manque de performances dans la mobilisation des recettes ne se situe qu'au niveau des administrations douanières ou fiscales. Une meilleure mobilisation des recettes est pour tout gouvernement la condition d'un financement durable de sa politique de développement et constitue donc un objectif éminemment politique exigeant une implication de tout le gouvernement dans l'amélioration de la performance. Trop souvent, certaines décisions prises par le gouvernement lui-

même, notamment à travers l'octroi de mesure dérogatoires, sont à l'origine d'importantes pertes de recettes sans que les impacts économiques ou financiers soient bien évalués ou appréhendés.

II - La SRMT, un changement de paradigme dans la mobilisation des recettes à travers un document de référence présentant la stratégie du gouvernement, impliquant tous ses membres. La SRMT s'appuie sur les réformes réalisées et en cours de la politique et de l'administration fiscale ou douanière. La SRMT vise à les approfondir en les complétant, en renforçant la cohérence globale et en les intégrant dans des axes de réformes considérés comme prioritaires par le gouvernement. C'est une approche stratégique et holistique qui a pour ambition de constituer le document d'engagement de référence du gouvernement à travers une stratégie de mobilisation des recettes à moyen terme, assortie d'objectifs clairs et précis. Par sa nature politique, soutenue par le gouvernement dans son ensemble, la SRMT s'impose à l'ensemble des administrations et organismes publics et doit permettre de surmonter, le cas échéant, les obstacles ou divergences d'approches entre les acteurs et conduire à un partage de l'information nécessaire à une meilleure mobilisation des recettes entre ces administrations et organismes publics.

III - La réussite de la SRMT suppose de réunir plusieurs conditions et de surmonter plusieurs défis dont notamment le besoin de :

- **Bénéficiaire de l'engagement, du soutien et d'une implication réelle du niveau politique.** Le besoin d'un plein engagement des autorités que ce soit dans l'élaboration, l'adoption ou encore la mise en œuvre de la SRMT constitue le défi majeur de sa réussite. L'adhésion du niveau politique suppose que la SRMT soit étroitement reliée à une stratégie volontariste de développement du pays dont elle constitue l'indispensable volet financier direct, ou indirect, en permettant d'augmenter la capacité d'emprunt à travers l'amélioration des performances de recettes. La réflexion stratégique globale qu'implique l'élaboration de la SRMT permet au gouvernement de mieux appréhender tous les enjeux qui entourent la mobilisation des recettes : impacts macroéconomiques, incidences financières des réformes envisagées, évolutions à venir au regard des tendances macroéconomiques, analyse des risques et des conséquences qu'impliquent certaines mesures, incidences budgétaires de dispositifs fiscaux dérogatoires au regard de leurs avantages réels. Enfin, la réflexion qu'amène l'élaboration d'une SRMT doit permettre au gouvernement de mieux y adhérer en faisant de la meilleure mobilisation des recettes un objectif de développement en soi.
- **Elaborer un diagnostic le plus exhaustif possible sur la situation des recettes, y compris dans sa dimension macroéconomique.** Le besoin de disposer d'une bonne connaissance des incidences financières que pourraient avoir certaines réformes, de leurs gains potentiels ou des manques à gagner qui découlent de dispositifs dérogatoires, des évolutions macroéconomiques à venir et leurs impacts notamment sur les recettes, sont indispensables pour élaborer une SRMT crédible. Ces éléments d'analyse permettent de justifier aux plans politique et économique de l'intérêt d'une approche globale sur les recettes en dépassant ainsi la vision trop souvent technique des réformes conduites au niveau de chaque administration.
- **Prévoir un important volet gouvernance pour coordonner et piloter la mise en œuvre de la SRMT.** La SRMT doit disposer d'un dispositif de gouvernance crédible, notamment à travers les

instances en charge de sa mise en œuvre, de son suivi et de son évaluation., qui lui permettra en particulier d'assurer une coordination entre administrations financières. Cette gouvernance, à un haut niveau, doit permettre de surmonter les rigidités bureaucratiques et d'imposer une coordination plus étroite du fonctionnement des administrations financières, d'une part, et de l'appui qu'apportent les partenaires techniques et financiers, d'autre part.

- **Disposer des compétences pluridisciplinaires au-delà de compétences métiers des administrations fiscales et douanières.** Outre le besoin de **compétences macroéconomiques** déjà évoquées, le caractère multidimensionnel de la SRMT oblige à élargir le panel des compétences requises, par exemple **en matière de communication**, en direction des contribuables pour promouvoir le civisme fiscal, ou au plan politique pour mobiliser les différents acteurs et parties prenantes. Des **compétences dans le domaine des nouvelles technologies** sont également indispensables pour accompagner le développement des capacités de contrôle de masse de l'information et contribuer ainsi à l'élargissement de l'assiette. Les nouvelles technologies permettent aujourd'hui, à travers la dématérialisation des procédures et la mise en relation des diverses bases de données (logiciels experts, intelligence artificielle, profilage des contribuables) de réaliser des progrès sans précédent dans ce domaine, sous réserve de disposer des compétences de haut niveau indispensables à ce type de développement.
- **Mettre en place un dispositif de suivi simple mais efficace, reposant sur un ensemble d'indicateurs pertinents permettant d'évaluer les progrès réalisés et de mesurer l'amélioration des performances**, est essentiel pour crédibiliser la SRMT et témoigner de l'engagement du gouvernement et des administrations dans sa bonne mise en œuvre.

IV – Perspectives et accompagnement de la mise en place des SRMT par l'assistance technique du FMI. Les SRMT apportent une dimension politique et stratégique essentielle à une meilleure mobilisation durable des recettes. Elles permettent de mettre en cohérence et relier l'ensemble des réformes techniques ainsi que les appuis qui les accompagnent. Elles ne pourront que se généraliser quand les conditions le permettront. Elles mobiliseront une grande partie de l'assistance technique du FMI en matière de recettes dans les années à venir. Le Département des finances publiques du FMI basé à Washington continuera d'intervenir pour accompagner les autorités qui le souhaitent dans la conduite de l'ensemble de cette démarche stratégique que ce soit dans l'élaboration ou la mise en œuvre. Les AFRITAC interviendront en appui direct de FAD mais aussi plus spécifiquement sur certains aspects techniques plus ponctuels.

Gestion des finances publiques

Dans ce domaine AFRITAC vise l'amélioration des capacités des personnes et institutions chargées de la gestion des dépenses publiques. Sous l'aspect gestion budgétaire, le programme d'activités vise le renforcement de la gestion budgétaire global, y compris la préparation, l'exécution et le contrôle. S'agissant de la gestion de la trésorerie, les activités visent l'amélioration de la comptabilité et de la gestion de la trésorerie.

Conseillère résidente en Gestion des dépenses publiques-aspect budget



Ha Vu a occupé plusieurs postes au FMI, comme économiste principal au sein du Département des finances publiques, ainsi qu'à la Banque mondiale. Elle dispose d'une expérience de 20 ans dans les finances publiques. Elle a contribué à l'élaboration du cadre d'évaluation de la gestion des investissements publics du FMI (PIMA).

Côte d'Ivoire – Renforcement de la capacité relative au processus de revue des rapports annuels de performance et de préparation de leur synthèse du 15 mars au 28 juin 2021

Cet appui s'est inscrit dans le cadre de l'élaboration des projets de rapports annuels de performance (RAP) et du rapport de synthèse par les ministères sectoriels et sous la supervision de la direction du budget, en se calant sur le calendrier budgétaire des travaux, de manière à travailler sur des exemples pratiques et opératoires. La Côte d'Ivoire a basculé son système de gestion des finances publiques (GFP) en mode budget-de-programme au 1er janvier 2020, en cohérence avec les directives adoptées par l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA). C'est dans ce contexte que le budget de l'Etat de l'exercice 2020 a été élaboré, adopté et exécuté sous le format des Documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses, comprenant chacun un projet annuel de performance (PAP) constitué d'indicateurs de résultat mesurables par objectif de politique publique. Les ministères sectoriels ont bénéficié de formations et de canevas sur l'élaboration des RAP, une synthèse des RAP devant par ailleurs être annexées au projet de loi de règlement (PLR) de l'exercice 2020. L'exercice 2020 constitue ainsi le premier bouclage en mode budget programme et l'engagement dans une trajectoire de « chaînage vertueux » entre les PAP et les RAP.

Cette mission s'est déroulée sous forme d'ateliers organisés à distance, contexte sanitaire oblige, entre le mois de mars et le mois de juin 2021 et tenus avec les représentants de l'équipe projet de la Direction du Budget. La méthode appliquée a consisté dans un premier temps à rappeler les principes généraux de la démarche de production des RAP : ainsi ont été rappelés les principes de présentation des RAP, de format des objectifs et des indicateurs de performance, de justification des cibles et des résultats finalement constatés. Sur cette base et après un temps d'instruction internes aux services, les projets de RAP et de synthèse ont été soumis à relecture critique. Différentes séances ont été dédiées à cette relecture critique, permettant de prendre en compte les observations formulées par la mission. L'occasion de ces séances de relecture a permis de faire des propositions de simplification, de clarification et de correction pour prise en compte immédiate dans les versions de RAP ou des propositions d'évolution de moyen terme, à faire valoir à l'occasion des prochains PAP/RAP. La mission a élaboré un plan d'action succinct glissant sur les 4 prochains trimestres 2021-2022, pour la mise en œuvre des RAP et des prochains PAP.

Sénégal – Suivi de la mise en œuvre des recommandations du PIMA : programmation des investissements publics et mise en œuvre des autorisations d’engagement (AE) et des crédits de paiement (CP) du 13 au 23 Avril 2021

La mission a appuyé sur l’amélioration de la programmation des investissements publics conformément aux recommandations du PIMA et sur le renforcement du processus de gestion budgétaire en AE/CP à travers notamment leur prise en compte dans la documentation et le système d’information. Le système de gestion des investissements publics au Sénégal est robuste mais reste perfectible pour répondre efficacement aux défis de l’émergence. A cet égard, l’évaluation PIMA de 2019 avait relevé un certain nombre d’insuffisances dans le dispositif actuel de gestion des investissements publics. Parmi ces insuffisances, la planification et la programmation des investissements publics et leur gestion pluriannuelle à travers les AE et CP sont les préoccupations prioritaires des autorités.

A cet regard, la mission a fait (i) le point de l’état de mise en œuvre des recommandations de la mission PIMA sur les volets programmation et gestion pluriannuelle des investissements publics ; (ii) l’analyse de la démarche et des conditions d’inscription des projets dans le Programme des investissements publics ; (iii) l’identification des insuffisances du cadre institutionnel de la programmation des investissements publics et proposition des mesures correctrices ; (iv) l’identification des insuffisances liées à la programmation des projets ; l’analyse de la prise en charge des AE/CP dans le SYSBUDGEP et SIGIF et l’impact d’éventuels autres systèmes d’information de suivi des investissements et identification des insuffisances (v) l’analyse de l’utilisation des AE/CP par les ministères sectoriels et de son impact sur la programmation pluriannuelle et la budgétisation et revue de la documentation (manuels et documents réglementaires) et (vi) la revue de la structuration du budget de l’Etat en termes d’AE/CP et appui à leur prise en compte dans le système d’information. La mission a proposé un dispositif institutionnel cohérent et robuste pour une gestion plus optimale des investissements.

Sénégal – Programmation infra annuelle de l’exécution du budget : processus et instruments du 26 juillet au 06 août 2021

La mission a appuyé sur la mise en place d’un cadre organisationnel de programmation infra-annuelle (PIA) de l’exécution du budget de l’État au Sénégal. Les autorités sénégalaises sont, depuis plusieurs années, engagées dans la mise en œuvre des dispositions du cadre harmonisé de gestion des finances publiques, transposé dans le cadre juridique national. Au nombre de ses dispositions, figurent celles relatives à la programmation infra annuelle et la régulation en cours d’exécution budgétaire. L’exécution efficace du budget de l’État requiert une bonne gestion prévisionnelle de la trésorerie de l’État, qui doit servir de base à la mise en œuvre de la régulation budgétaire. Le mécanisme en place est perfectible autant sur le plan institutionnel que sur celui des procédures et des instruments ; tant au niveau stratégique du régulateur qu’au niveau opérationnel des ordonnateurs principaux.

A cet regard, la mission a (i) établi, en préalable, un diagnostic des instruments de programmation budgétaire infra-annuels que sont les plans de passation des marchés publics, les plans d'engagement et le plan de trésorerie ; (ii) effectué la revue qualité des trois macro-processus portant sur l'élaboration et l'exécution des plans et plafonds d'engagement ; (iii) assuré la revue des travaux menés au sein de la plateforme informatique, et particulièrement sur le module dédié aux plans d'engagement développé dans l'applicatif Système Support du Budget Programme (SYSBUDGEP) ; (iv) revu le projet d'arrêté sur la programmation infra-annuelle de l'exécution du budget, ainsi que son projet d'instruction d'application et ; (v) proposé, sur la base de l'existant, une organisation stratégique et opérationnelle rationalisée permettant de mieux piloter l'exécution du budget en fonction de la gestion de la trésorerie.

Par ailleurs, la mission a animé un atelier de formation sur les différents instruments de la programmation infra-annuelle de l'exécution du budget pour une trentaine de cadres et a participé à plusieurs ateliers de formation des opérationnels sur le module dédié aux plans d'engagement du SYSBUDGEP dans le cadre de la préparation du projet de loi de finances (PLF) 2022.

Conseillère résidente en Gestion des dépenses publiques-aspect trésor



Marie-Christine Uguen a exercé des fonctions de cadre supérieure à la Direction Générale des Finances Publiques du Ministère de l'Economie et des Finances français, principalement dans le domaine de la dépense publique, de la comptabilité et des systèmes d'informations des finances publiques. Elle a rejoint l'AFRITAC de l'Ouest en 2018.

Mali – Appui à l'élaboration des états financiers du 21 juin au 2 juillet 2021.

L'objectif de la mission était d'appuyer les services de la Direction nationale du Trésor et de la comptabilité publique (DNTCP) dans l'élaboration des états financiers, de contribuer à leur fiabilisation et de faire l'état d'avancement de la réforme comptable dans le cadre du passage à la comptabilité en droits constatés.

La mission a permis de constater plusieurs avancées relatives à la mise en œuvre de la CDCP. Le cadre réglementaire entourant la production du Bilan d'ouverture (BO) et des états financiers est complet et stabilisé. L'avancée de la réforme comptable s'est traduite par la production d'états financiers en mode CDCP pour l'exercice 2018. Le projet de modernisation en cours du SI comptable (AICE 2) se poursuit avec plusieurs nouveaux modules permettant d'adapter l'application à la comptabilité en droits constatés et à la gestion de la trésorerie.

L'assainissement des comptes antérieurs au 01/01/2018 reste une des actions prioritaires à mener avant la fin 2021. L'apurement préalable des comptes est l'un des principaux pré requis dans le cadre de production des états financiers en mode CDCP afin d'atteindre un niveau de qualité et de lisibilité des comptes satisfaisants. Selon les meilleures pratiques, le premier BO doit être présenté après assainissement préalable des postes du haut du bilan (actif immobilisé

et au passif les dettes financières) et ceux relatifs au bas du bilan (mouvements internes de fonds et transferts entre comptes, créances, dettes non financières, comptes d'imputation provisoire). Le rapport d'assainissement a été validé au sein de la DNTCP en 2020 mais une approbation formelle au niveau du MEF est indispensable pour pouvoir procéder à l'apurement des comptes. La production du projet de BO a mis en exergue la nécessité de resserrer les liens avec l'ensemble des contributeurs à la production des états financiers.

La mission s'est concentrée sur la revue détaillée du BO au 1er janvier 2018, et au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2018, et l'état annexé des comptes, afin d'identifier les principales améliorations à prévoir pour la clôture des comptes des exercices 2019 et suivants.

Niger– Appui à la consolidation du compte unique du Trésor (CUT) et à la gestion de la trésorerie du 31 mai au 11 juin 2021.

La mission avait pour but d'appuyer la consolidation du compte unique du Trésor mis en œuvre depuis 2018, la gestion de la trésorerie, et la transition à la comptabilité en droits constatés et patrimoniale. Les principaux constats montrent que depuis juin 2020, la consolidation du CUT, la modernisation de la gestion de la trésorerie, et la transition vers la comptabilité en droits constatés et patrimoniale (CDCP) ont connu peu d'avancées marquantes et que des zones de faiblesses subsistent, rendant nécessaire la poursuite d'un plan d'actions prioritaires.

Sur la consolidation du CUT, la liste des autres comptes du Trésor à la BCEAO - autre que le CUT et les comptes des comptes reliés au CUT - n'a pas pu être établi, ce qui n'a pas permis d'examiner la possible rationalisation des comptes du Trésor à la BCEAO, et d'envisager le cas échéant leur reversement au CUT, s'ils sont devenus sans objet ou inutiles. La dynamique de centralisation de la liquidité des établissements publics au sein du CUT qui existe depuis 2018 s'est maintenue, mais doit désormais être assortie d'un mécanisme plus fort de contrôle de la DGTCP sur les éventuelles ouvertures de comptes dans les banques commerciales par les établissements publics et le suivi des dérogations accordées. Il n'existe pas encore de codification partagée des flux de trésorerie entre tous les acteurs de la chaîne de la gestion de la trésorerie, ce qui rend difficile la réconciliation des opérations entre le gestionnaire de la trésorerie et la comptabilité.

Sur la gestion de la trésorerie, la coordination existante entre les deux principaux acteurs de la gestion de la trésorerie doit se renforcer. La composition du Comité de trésorerie a récemment évolué vers un comité stratégique de gestion de la trésorerie (CT), alors qu'il n'existe pas de comité technique de suivi de la trésorerie.

S'agissant de la transition vers la comptabilité en droits constatés, la balance générale des comptes de 2020 a été produite et est en cours de finalisation par la DGTCP afin de produire le compte général de l'Administration des Finances 2020 (CGAF 2020) joint au projet de loi de règlement. Depuis 2018, l'enregistrement des dépenses se fait à la liquidation, sur la base du nouveau plan de comptes de l'Etat, cependant la transition vers la CDCP peine à avancer.

Burkina Faso – Mise en œuvre de la comptabilité en droits constatés - du 12 au 23 juillet 2021.

La mission avait pour objectif d'appuyer la mise en œuvre de la comptabilité en droits constatés et patrimoniale (CDCP), concernant son articulation avec la comptabilité des matières (CM), afin de fiabiliser l'actif du bilan de l'État sur les postes des immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et des stocks. Elle s'est déroulée conjointement avec la mission du Conseiller résident portant sur l'amélioration de la qualité comptable et la consolidation du compte unique du Trésor.

Les travaux ont permis de proposer une démarche pour assurer une bonne articulation entre la CDCP et la CM, accompagné d'un projet de guide portant sur cette coordination. Les recommandations formulées visent à instaurer un cadre formel de concertation entre la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) en charge de la CDCP, et la Direction Générale des Affaires Immobilières de l'Etat (DGAIE) en charge de la CM, afin de planifier les travaux techniques à mener conjointement, à revoir et valider en atelier, puis à mettre en œuvre le projet de guide méthodologique d'articulation entre la CDCP et la CM proposé par la mission.

Le projet de guide méthodologique d'articulation entre la CDCP et la CM proposé par la mission constitue un support à la mise en œuvre de la démarche. Le plan détaillé du guide a été élaboré conjointement avec les autorités, et a donné lieu à une validation lors d'un atelier technique.

UEMOA – Participation à la réunion de l'Observatoire des Finances publiques des huit Etats membres de l'UEMOA du 17 au 21 mai 2021.

La mission a contribué au renforcement des capacités des experts de l'Observatoire des Finances publiques des huit Etats membres de l'UEMOA en matière de contrôle interne comptable (CIC), à travers l'appropriation du guide régional sur le contrôle interne budgétaire et comptable, dans son volet comptable.

La présentation par la Commission des résultats de l'auto-évaluation 2020 par les Etats membres de la mise en œuvre des directives, a fait état d'une moyenne de mise en œuvre des directives de 62,84%, contre 57,73% en 2019, soit une progression de 5,11% pour l'ensemble des huit (08) directives. Le niveau global de la mise en œuvre au niveau de chaque Etat a été évalué respectivement à 65,39% pour le Bénin, 78,03% pour le Burkina Faso, 67,55% pour la Côte d'Ivoire, 23,55% pour la Guinée Bissau, 70,97% pour le Mali, 64,41% pour le Niger, 62,73% au Sénégal et 70,31% au Togo. Après une présentation de la Commission sur le CIC suivie d'échanges, la mission a présenté l'évaluation du système de CIC, autour de quatre thématiques (i) les contrôles de supervision, (ii) l'auto-évaluation, avec la présentation en séance d'un outil Excel de l'échelle de maturation des risques (EMR) (iii) l'audit interne (iv) l'audit légal (certification des comptes). La feuille de route de mise en place du CIC a ensuite été révisée par les représentants des pays puis adoptée en séance.

Gestion de la dette et développement des marchés financiers

AFRITAC de l'Ouest soutient la formulation et la mise en œuvre de stratégies de gestion de la dette et de plan de trésorerie, appuie les autorités dans leurs efforts de renforcement du cadre organisationnel de gestion de la dette, aide à l'amélioration de l'information sur la dette publique, renforce les capacités d'analyse et de gestion de la dette publique et soutient les institutions régionales dans le développement du marché régional des titres d'État de l'UMOA.

Conseiller résident en gestion de la dette et développement des marchés financiers



Avant de rejoindre AFRITAC de l'Ouest en septembre 2019, M. **Soltani Chaker** a été, Conseiller en gestion de la dette publique à AFRITAC Centre (Centre qui couvre 9 pays de l'Afrique centrale). Auparavant, M. Soltani a occupé divers postes au sein du Ministère des Finances tunisien, il a été nommé Directeur général de la dette de 2011 à 2014 et Directeur de la stratégie de la dette en 2006.

Mauritanie – Stratégie de gestion de la dette à moyen terme (SDMT) du 5 au 16 juillet 2021.

Cette mission conjointe AFRITAC de l'Ouest-Banque Mondiale visait à renforcer les capacités du personnel ayant des responsabilités dans le domaine de la gestion de la dette publique. La mission a organisé un atelier de formation sur le processus d'élaboration de la stratégie de gestion de la dette à moyen terme (SDMT) et l'utilisation du nouvel outil analytique SDMT. L'équipe de la mission a fourni des conseils et un soutien aux participants pour finaliser la SDMT choisie et rédiger un projet de document SDMT 2022-2024. L'appui a permis de compléter et mettre à jour les données de la dette à fin 2020 à utiliser dans cet exercice de SDMT.

Les participants à l'atelier ont trouvé la maquette SDMT très utile pour l'analyse du portefeuille de la dette et pour tester des stratégies alternatives. Les participants ont sélectionné leur stratégie préférée et ont reconnu que le principal risque du portefeuille de dette actuel est le risque de change dû à une part élevée en USD et le risque de refinancement dû à une dette intérieure à court terme. À la suite des discussions durant l'atelier, et sur la base de l'analyse coût-risque, les autorités préféreraient une stratégie visant à maximiser les emprunts concessionnels et à allonger les maturités de la dette intérieure par le développement du marché des titres publics et l'émission d'obligations du Trésor probablement à partir de 2023.

Togo – Formation sur l'analyse financière des prêts commerciaux du 7 au 11 juin 2021.

Cet appui a permis de former une quinzaine de techniciens togolais impliqués dans les opérations de gestion de la dette sur : (i) le processus d'évaluation des offres de financement (i) l'analyse financière et la comparaison des prêts, et ; (iii) l'auto-évaluation de la concessionnalité des prêts individuels et des montages financiers. À travers une série d'exercices pratiques, une approche d'évaluation et de comparaison des propositions de prêts a été appliquée, en

examinant les commissions, les garanties et autres coûts, le taux de change, les risques de taux d'intérêt et la cohérence avec les orientations de la stratégie d'endettement à moyen terme.

La formation a mis l'accent sur le concept de concessionnalité d'un prêt. À travers une série d'exercices pratiques, l'atelier a offert une présentation de la concessionnalité d'un prêt et le calcul de l'élément don à l'aide du tableur en ligne du FMI. Ce fut aussi l'occasion d'étudier comment calculer la valeur actuelle de ces prêts, car c'est finalement « l'unité » dans laquelle les prêts seront évalués dans le cadre des programmes du FMI.

La formation a permis de renforcer les capacités du personnel sur l'analyse financière des prêts et des risques y associés. En partant des bases du calcul financier plus avancé, de nombreux participants sont désormais capables de calculer le coût tout compris d'une offre de financement (en intégrant les commissions, les garanties ou d'autres frais dans le coût global). Les exercices pratiques ont également aidé de nombreux participants à améliorer leur compréhension des risques liés aux choix de financement, tels que le choix entre un taux variable ou un taux fixe ou le risque d'emprunter en devises étrangères.

La mission a fourni aux participants un modèle Excel qu'ils peuvent utiliser et modifier pour estimer le coût global d'une offre de financement. La série d'exercices les a familiarisés avec le modèle Excel. La mission a utilisé les exercices pratiques pour fournir des orientations sur une approche que le personnel peut utiliser pour mettre en évidence le compromis entre les différentes offres de financement dans la note de recommandation aux autorités.

CREPMF – Elaboration d'une courbe de taux pour le marché financier régional du 3 au 7 mai 2021.

Cette mission visait à fournir un appui technique et un accompagnement au Conseil Régional de l'Épargne Publique et des marchés Financiers de l'UEMOA (CREPMF) afin d'élaborer une courbe de taux pour le marché financier régional de l'UEMOA. La mission a renforcé les capacités au sein du CREPMF, notamment grâce à une compréhension de la dérivation des courbes directes et à coupon zéro et des méthodes d'ajustement des courbes zéro lisses et continues. Les discussions ont mis en évidence les problèmes d'illiquidité et de segmentation du marché de la dette intérieure de l'UEMOA, cette dernière résultant de l'émission d'obligations d'État à la fois par le biais d'adjudications sur le marché régional et de syndications locales. Bien que le marché primaire des enchères soit très actif et couvre des maturités courtes, moyennes et longues (3 mois à 10 ans et plus), la mission a constaté que le marché de la syndication est davantage concentré sur des maturités longues (5 à 10 ans). Les coûts et bénéfices de la présentation de courbes de taux d'un émetteur unique combinant des obligations émises via les deux méthodologies ont été débattus, dans un contexte d'illiquidité des marchés et de concentration des obligations syndiquées uniquement sur des maturités longues. L'élaboration de courbes de taux monoémetteur pour le marché obligataire régional de l'UEMOA pourrait réduire les effets négatifs de la fragmentation qui caractérise actuellement ce marché et réduire à terme les écarts de valorisation des titres publics sur ces deux segments.

Les différentes options de valorisation des obligations syndiquées et des obligations par adjudication et les possibilités d'investigation complémentaires ont été explorées, notamment la nécessité d'une coopération plus étroite entre les autorités de marché (CREPMF et l'Agence UMOA- titres), les autorités émettrices et avec les acteurs du marché. Des alternatives pour développer des courbes de rendement à émetteur unique pour le marché obligataire régional de l'UEMOA ont été explorées et seront discutées plus avant lors des prochaines missions d'assistance technique.

Burkina Faso – Stratégie de gestion de la dette à moyen terme (SDMT) et Plan annuel de Financement -PAF- du 5 au 16 juillet 2021.

Cette mission AFW organisée en virtuel avait pour objectifs de renforcer les capacités analytiques des autorités sur le processus d'élaboration de la Stratégie de gestion de la Dette à Moyen Terme et l'évaluation des stratégies d'emprunt alternatives ainsi que l'utilisation de l'outil quantitatif SDMT et le nouvel outil PAF.

L'atelier a permis aux participants d'utiliser les nouvelles fonctionnalités de l'outil SDMT et notamment la modélisation des risques liés à la dette garantie et aux passifs éventuels ainsi que l'intégration des excédents de trésorerie pour déterminer les besoins réels d'emprunt.

L'atelier a également permis de discuter des défis et difficultés auxquels fait face le pays en matière de gestion de la dette et de la trésorerie et de mise en œuvre de la SDMT dans ce contexte de COVID-19.

Cette mission en virtuel a été l'occasion pour présenter aux participants le nouvel outil PAF développé par le FMI et la BM pour aider les gestionnaires de la dette à mieux élaborer le plan annuel d'emprunt et les calendriers d'émission des titres à travers une meilleure intégration entre l'endettement et les prévisions de trésorerie. La mission a également discuté de la nécessité d'améliorer l'intégration entre la gestion de la dette et la gestion de la trésorerie et ce afin de faciliter la mise en œuvre de la stratégie de gestion de la dette approuvée par les autorités.

Conseiller résident en supervision bancaire



M. Jean-Charles Normand a rejoint l'Afritac de l'Ouest en janvier 2021 après une expérience de plus de trente ans au sein de la Banque de France, notamment dans des fonctions relatives à la supervision bancaire. Depuis 2004, il était en effet chef de missions de contrôle sur place, intervenant pour le compte de l'ACPR ou de la BCE auprès, des principaux établissements bancaires français mais également de compagnies d'assurances.

Webinaire inter-régional - Les réponses prudentielles apportées à la crise pandémique du 25 au 27 mai 2021.

Ce webinaire interrégional a été conjointement organisé, préparé et dispensé à distance par les AFRITACs de l'Ouest et du Centre, dans le but de fournir aux Autorités de supervision bancaire francophones d'Afrique centrale et de l'Ouest (les Comores et Madagascar ont également été invités en coordination avec l'AFRITAC du Sud) des orientations adaptées pour l'ajustement des mesures de surveillance particulières décidées en 2020 pour soutenir le secteur bancaire, alors que la pandémie dure plus longtemps que prévu. Sur la base des recommandations publiées par le FMI à travers les séries de Notes sur la pandémie Covid-19, ce webinaire a également discuté de la stratégie permettant d'aider ces autorités à anticiper et à faire face à l'impact des pertes de crédit attendues sur le secteur bancaire lorsque les mesures publiques et prudentielles sont levées dans le contexte difficile de l'Afrique subsaharienne.

Le webinaire s'est déroulé sur trois sessions d'une demi-journée consacrées à (i) décrire la situation économique actuelle en Afrique subsaharienne et les enjeux soulevés par la crise pandémique pour le secteur bancaire, (ii) présenter les recommandations du département des capitaux et des marchés financiers du FMI (MCM) pour relever les défis prudentiels et mettre en évidence les conditions requises pour mettre en œuvre des pratiques de surveillance adéquates pendant la pandémie et (iii) partager les conseils de MCM pour la mise en place de stratégies et de politiques appropriées en vue de mettre fin aux mesures de surveillance spéciales et de se préparer à gérer l'impact de la pandémie qui pourrait bientôt frapper assez durement les institutions bancaires. Un dossier documentaire et des diapositives sur mesure ont été partagés avec les participants.

Au total, 99 superviseurs et gestionnaires bancaires ont participé au webinaire, ce qui a permis un large partage d'expériences car les autorités ont eu l'occasion de présenter leurs actions pendant la pandémie.

Banque centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest (BCEAO) – Revue du projet de dispositif applicable aux établissements de finance islamique, du 31 mai au 4 juin 2021.

Cette mission, réalisée à distance, a eu pour objectif la revue d'un projet de dispositif prudentiel adapté aux institutions de finance islamique. Le développement d'un cadre d'exercice de la finance islamique revêt en effet une importance affirmée pour les Autorités régionales. Non pas tant, pour l'heure, en raison des volumes de financement relevant de l'activité de finance islamique, mais en raison de la volonté des Autorités d'offrir un cadre formel au développement futur de ces activités. En agissant en amont, elles se donnent donc la possibilité de donner de la lisibilité et de la clarté aux règles applicables, ce qui permettra aux établissements concernés de juger en toute connaissance de cause de l'opportunité d'offrir des services de finance islamique.

De premiers textes ont été publiés en 2018 qui concernaient la description des opérations considérées comme relevant de la finance islamique et les conditions d'exercice, ainsi que

d'agrément, des établissements de finance islamique ou des établissements conventionnels souhaitant ouvrir une branche islamique. Il convient de les compléter en adaptant la réglementation prudentielle, notamment au regard des exigences de fonds propres, de l'évaluation interne des besoins en fonds propres et des règles de gestion des risques, afin de tenir des particularités de ces activités en matière d'activité de crédit, d'opérations de marché ou de risques opérationnels. La mission a consisté en une revue du projet de dispositif préparé par la BCEAO, sur la base de fiches analytiques détaillées préparées par les équipes de la Direction de la Stabilité financière de la banque centrale, et s'est traduite par la proposition de diverses améliorations ou précisions, lesquelles ne remettent pas en cause le projet étudié dont la qualité est soulignée.

Banque centrale de la République de Guinée (BCRG) – Réglementation et supervision bancaires Exigences de fonds propres des banques, du 14 au 25 juin 2021.

La BCRG est engagée dans une démarche générale de révision du cadre réglementaire applicable aux établissements de crédit présents en République de Guinée, et vise tout particulièrement à l'adoption des standards internationaux définis par le Comité de Bâle pour le Contrôle bancaire et connus sous l'appellation générique Bâle II / Bâle III. Dans cette perspective, la mission, réalisée à distance sous la forme d'un atelier collaboratif, a examiné les conditions dans lesquelles les textes bâlois concernant la définition des fonds propres des banques ou le calcul des exigences de fonds propres pourraient être transposés dans le cadre réglementaire local.

Capitalisant sur les résultats obtenus lors de précédentes interventions, la mission a permis de finaliser une définition des fonds propres respectueuse des principes internationaux et a permis d'avancer significativement sur les sujets de calcul des exigences de fonds propres, lesquelles devraient à l'avenir adresser l'ensemble des risques usuels dans ce domaine (risque de crédit, risque opérationnel et risque de marché). A l'issue de la mission, un avant-projet d'Instruction a été rédigé, lequel devra être revu lors d'une prochaine mission et complété sous l'angle du reporting pour pouvoir, ensuite, être soumis pour consultation à la profession bancaire. Dans le même temps, un point d'étape a été réalisé quant à l'avancée du projet d'adoption de la norme comptable internationale IFRS9, lequel se déroule suivant le calendrier prévu.

Banque centrale de Mauritanie (BCM) – Réglementation et supervision bancaires, du 12 au 23 juillet 2021.

La mission a été, pour l'essentiel, consacrée à la revue de différents textes d'application de la Loi bancaire et de la récente loi portant sur les services de paiement et de monnaie électroniques. En particulier, ont été revus, et pour une large part, finalisés des projets d'Instructions portant sur la gouvernance des banques, les ouvertures d'agences et de bureaux

de représentation, les services de transfert de fonds ainsi que les services de paiement. Des projets de texte ont été remis à la BCM à l'issue de la mission.

Une part des travaux a également porté sur l'analyse de la mise en œuvre de la réforme du mode de calcul des exigences de fonds propres, entré pleinement en vigueur en 2020 et aux préoccupations soulignées par la BCM quant à la supervision des assurances, responsabilité récemment prise en charge et pour laquelle un projet de feuille de route a été élaboré.

Conseiller résident en Statistiques de finances publiques



Avant de rejoindre l'AFRITAC de l'Ouest en 2016, **M. Nicolas KACOU** a fait une partie de sa carrière au ministère de l'Économie et des Finances de Côte d'Ivoire, où il a été chargé d'élaborer le Tableau des opérations financières de l'Etat (TOFE), notamment à partir de la Balance générale des comptes du Trésor.

Statistiques du secteur réel

AFRITAC de l'Ouest appuie les autorités dans la mise en œuvre du Système de Comptabilité Nationale (SCN) 2008 et du changement d'année de base dans tous ses pays membres. Le Centre appuie le Bénin, la Côte d'Ivoire, le Mali et le Niger dans la mise en place des comptes nationaux trimestriels (CNT).

Conseiller résident en Statistiques du secteur réel



Avant de rejoindre l'AFRITAC de l'Ouest en 2018, **M. Fahd Ndiaye** a travaillé à l'Agence nationale de la statistique et de la démographie du Sénégal pendant 10 ans.

Mauritanie – Rénovation de l'Indice de la production industrielle (IPI) du 14 au 25 juin 2021.

La mission auprès de l'Agence Nationale de la Statistique et de l'Analyse Démographique et Économique (ANSADE) de la Mauritanie a contribué aux travaux de rénovation de l'IPI. Cette rénovation devrait permettre de mettre à jour les entreprises, les produits et leurs pondérations pour mieux refléter la structure industrielle actuelle de la Mauritanie. Spécifiquement, la mission a fourni de la formation sur la méthodologie du calcul et d'analyse de l'IPI et produit un calendrier de production de l'IPI rénové. Elle a également pourvu à la formation sur les

enquêtes de conjoncture portant sur les soldes d'opinion des chefs d'entreprise, et élaboré un plan d'action pour la mise en place d'une telle enquête.

Sénégal – Rénovation des comptes nationaux du 14 juin au 9 juillet 2021.

La mission d'assistance technique à distance a examiné avec l'Agence nationale de la statistique et de la démographie (ANSD) les pistes d'améliorations statistiques et méthodologiques des comptes nationaux (base 2014). Elle a également assisté l'ANSD dans la préparation de documents techniques relatifs aux enquêtes de la nouvelle année de base 2019. Une feuille de route du rebasage des comptes nationaux a été convenue avec l'ANSD. L'ANSD envisage de réaliser une dizaine d'enquêtes structurelles et thématiques auprès des ménages et des entreprises. L'objectif principal de ces enquêtes est d'améliorer la couverture des activités économiques par les statistiques de comptabilité nationale du Sénégal. La mission a assisté l'ANSD dans la préparation des enquêtes retenues et elle a formulé des recommandations pour leur mise en œuvre. Elle a également assisté l'ANSD dans la préparation de la restitution du projet des tableaux des ressources-emplois trimestriels. Par ailleurs, la mission a recommandé à l'ANSD de développer des mécanismes statistiques de surveillance de la qualité des indicateurs trimestriels de l'optique production.

Mauritanie – Mise en place des comptes nationaux trimestriels du 26 juillet au 10 août 2021.

La mission a poursuivi le développement de la maquette de calcul des comptes nationaux trimestriels initiée en novembre 2020. L'ensemble des tests couvrant toutes les branches d'activité de fabrication et de services ont été examinés. Cette revue a porté sur les tests des indicateurs de haute fréquence (IHF) et la sélection des méthodes de trimestrialisation. L'ANSADE devra finaliser tous les tests des IHF avant l'utilisation de la maquette pour l'estimation rétrospective des CNT sur la période 2014-2020 d'ici décembre 2021. La mission a recommandé à l'ANSADE d'accorder de la priorité à la rédaction de la note méthodologique des comptes nationaux annuels et trimestriels et à l'amélioration de la méthodologie des comptes nationaux annuels provisoires. Les comptes nationaux trimestriels apporteront une information plus actuelle que les comptes nationaux annuels et plus synthétique que les indicateurs conjoncturels disponibles. Ils contribueront ainsi à améliorer la formulation de politiques économiques plus adaptées à la situation économique.

Analyse macro-budgétaire

Le programme d'activités couvre en priorité l'intégration des processus de cadrages macroéconomiques et budgétaires, l'approfondissement des instruments de prévisions macroéconomiques, le renforcement des dispositifs de prévision des recettes fiscales, des processus d'allocation budgétaire globale à moyen terme l'élaboration des Document de Programmation Budgétaire et Économique Pluriannuelle et la redynamisation des dispositifs institutionnels de validation des cadrages macroéconomiques et budgétaires.

Conseiller résident en Analyse macro-budgétaire



M. Djoret Biaka Tedang a travaillé pour plusieurs organisations internationales dans le domaine de la modélisation et du cadrage macroéconomique et budgétaire avant d'intégrer AFRITAC de l'Ouest en 2018. M. Djoret a été également chef de division Conjoncture et Prévision dans son pays.

Bénin – Evaluation de la Transparence des Finances Publiques du 28 juin au 19 juillet 2021.

Le Conseiller résident en analyse macroéconomique et budgétaire a participé à la mission FAD d'évaluation de la transparence des finances publiques du Bénin. L'évaluation porte sur 36 principes à travers trois piliers du Code : (I) l'information financière ; (II) les prévisions financières et la budgétisation ; et (III) l'analyse et la gestion des risques budgétaires. Globalement, le Bénin affiche de meilleurs résultats par rapport aux pays de niveaux de revenu et de capacité institutionnelle comparables ayant fait l'objet d'évaluation. Le Bénin a fait des progrès considérables en matière de transparence de la prévision financière et budgétaire, la plupart des pratiques étant satisfaisantes voire avancées. Plusieurs points forts méritent d'être soulignés : (i) le budget général de l'État couvre toutes les opérations de l'administration centrale et la documentation budgétaire diffusée est exhaustive ; (ii) des perspectives macroéconomiques et macrobudgétaires sur trois ans encadrent la préparation du budget annuel. En revanche, les pratiques en termes d'analyse et de gestion des risques budgétaires sont mitigées. Toutefois, une démarche volontariste est affichée par les autorités en la matière avec la publication d'une déclaration sur les risques budgétaires annexée au projet de loi de finances 2021.

Webinaire régional – conjoncture du premier semestre 2021 et les prévisions macroéconomiques 2021-2023 du 24 au 26 mai 2021.

Le conseiller résident en analyses macroéconomique et budgétaire a participé à l'animation du séminaire sur la conjoncture du premier semestre 2021 et les prévisions 2021-2023 que AFRITAC de l'Ouest coorganise semestriellement avec la Commission de l'UEMOA et AFRISTAT. L'objectif principal de ce webinaire est de faire le point de la conjoncture récente et des prévisions macroéconomiques 2021-2023 dans les Etats et de permettre, en outre, des échanges et discussions entre les participants, en vue de faire le point des effets de la pandémie sur leurs économies respectives. Outre les pays membres d'AFRITAC de l'Ouest et les institutions régionales (BCEAO, CEA), le webinaire a vu la participation du Cap-Vert. Les participants ont recommandé d'organiser les séminaires du premier semestre au cours de la première quinzaine du mois de juin et d'organiser un atelier sur les méthodes d'analyse de l'impact de l'évolution de la pandémie sur les économies des Etats.

Ateliers régionaux de la Commission de l'UEMOA –et webinaire d'échanges techniques sur le cadrage macroéconomique 2021-2025 de l'Union – 18 au 20 mai 2021 ; Atelier sur les meilleures pratiques de prévision macroéconomique – 27 au 29 juillet 2021

Le conseiller résident en analyse macroéconomique et budgétaire a contribué à l'animation de deux ateliers régionaux organisés par la Commission de l'UEMOA à l'endroit de ses états membres. Le premier atelier visait à examiner et apporter les améliorations sur le premier cadrage macroéconomique réalisé avec un nouveau modèle de cadrage macroéconomique mis en place par la Commission de l'UEMOA.

L'atelier a regroupé les Secrétaires Permanents des Comités Nationaux de Politique Economique (CNPE) et les experts des Etats membres en charge des prévisions macroéconomiques. Le Bureau sous régional Afrique de l'Ouest de la Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA BSR-AO) et AFRISTAT y ont également pris part.

Le deuxième atelier avait pour objectif de permettre aux participants d'échanger sur les meilleures pratiques en matière de prévision macroéconomique et de proposer des stratégies d'amélioration des techniques de prévision dans les Etats membres de l'UEMOA dans le contexte de révision des cadres méthodologiques d'élaboration des comptes macroéconomiques. Le conseiller résident d'Africitac de l'Ouest a fait une communication sur une relecture des interrelations entre les comptes des secteurs macroéconomiques, conformément aux nouveaux manuels de référence.

Les cours en ligne du FMI

Les cours disponibles pour les cadres des secteurs public et privé et parfois pour le grand public sont accessibles sur <http://imf.smartcatalogiq.com> et <https://www.edx.org/school/imfx>.

Ces cours comprennent entre autres :

- Fiscal Policy Analysis (FPA)
- Fiscal Sustainability (FS)
- Prudential Asset Classification and Provisioning and the IFRS (PACP)
- Gestion macroéconomique dans les pays riches en ressources naturelles

Rapports mis en ligne sur le site sécurisé du Centre en aout 2021

BENEFICIAIRE	DOMAINE	TITRE
Bénin	Administration douanière	Renforcement de la fonction contrôle après dédouanement
Mauritanie	Administration douanière	Renforcement de la fonction contrôle après dédouanement
Niger	Administration douanière	Renforcement de la fonction d'évaluation en douane
Sénégal	Administration douanière	Renforcement de la fonction d'évaluation en douane
Burkina Faso	Administration douanière	Renforcement de la fonction d'évaluation en douane
Guinée-Bissau	Administration douanière	Renforcement de la fonction d'évaluation en douane
Guinée	Administration douanière	Gestion automatisée du transit douanier
Mali	Administration fiscale	Mise en place des Centres des Impôts
Bénin	Gestion de la dette	Le cadre institutionnel de gestion de la dette
Bénin	Gestion des dépenses publiques	Appui à la mise en œuvre du compte unique du trésor
Burkina Faso	Gestion des dépenses publiques	Appui à l'amélioration de la qualité des comptes
Cote d'Ivoire	Gestion des dépenses publiques	Appui à l'élaboration des nouveaux états financiers

Activités à venir

Les principales activités planifiées pour le second trimestre de l'année fiscale 2022 qui seront conduites à distance sont résumées dans le tableau ci-après, avec des dates indicatives.

Gestion des dépenses publiques		
Missions d'assistance technique		
Bénéficiaire	Thème	Date
UEMOA	Réunion praticiens des finances publiques sur la revue du projet de cadre comptable	Septembre 2021
TOGO	Appui à la réforme comptable : articulation comptabilité en droits constatés et comptabilité matières	Septembre 2021
MAURITANIE	Appui à la préparation du bilan d'ouverture	Octobre 2021
Gestion de la dette et développement des marchés financiers		
Missions d'assistance technique		
Bénéficiaire	Thème	Date
Mali	Le reporting de la dette	Septembre 2021
Guinée-Bissau	Renforcement du cadre organisationnel de gestion de la dette publique	Septembre 2021
Benin	SDMT et PAF	Octobre 2021
Sénégal	SDMT et PAF	Novembre 2021
Administration fiscale		
Missions d'assistance technique		
Bénéficiaire	Thème	Date
Mali	Réorganisation de la gestion des moyennes entreprises	Septembre 2021
Administration douanière		
Missions d'assistance technique		
Bénéficiaire	Thème	Date
Togo	Renforcement de la fonction d'évaluation en douane	Septembre-Octobre 2021
Niger	Renforcement de la fonction de contrôle après dédouanement	Octobre-Novembre 2021
Statistiques du secteur réel		
Missions d'assistance technique		
Bénéficiaire	Thème	Date
Togo	Mise en place année de base 2015 selon le SCN 2008	Septembre-Octobre 2021
Guinée-Bissau	Mise en place année de base 2015 selon le SCN 2008	Septembre-Octobre 2021
Cote d'Ivoire	Alignement des CNT sur les comptes nationaux rénovés	Septembre-Novembre 2021
Bénin	Consolidation du dispositif des CNT	Septembre-Novembre 2021
Supervision bancaire		
Missions d'assistance technique		
Bénéficiaire	Thème	Date
SGCBU	Atelier relatif au contrôle sur place du risque de crédit.	Septembre 2021
SGCBU	Atelier relatif au contrôle sur place des dispositifs de lutte contre le blanchiment des capitaux.	Octobre 2021

Séminaire inter-régional	Rôle des superviseurs au regard des risques liés au changement climatique.	Octobre 2021
Guinée BCRG	Atelier relatif à la réforme des règles de calcul des exigences en fonds propres des banques.	Octobre 2021
Analyses macroéconomique et budgétaire		
Missions d'assistance technique		
Bénéficiaire	Thème	Date
Niger	Renforcer les outils de prévision des recettes	Octobre 2021
Guinée Bissau	Opérationnaliser le cadrage macro-budgétaire à moyen terme	Octobre 2021
UEMOA	Mise en place des règles budgétaires en zone UEMOA	Septembre et octobre Novembre et décembre 2021

MEMBRES



Bénin



Burkina Faso



Côte d'Ivoire



Guinée



Guinée-Bissau



Mali



Mauritanie



Niger



Sénégal



Togo

PARTENAIRES



EUROPEAN UNION



Luxembourg



Allemagne



France



Chine



Norvège



Suisse



Banque
Européenne
d'Investissement



Pays-Bas



AFRITAC, Immeuble BCEAO

Abidjan, Plateau

Côte d'Ivoire

www.afritacouest.org

www.facebook.com/afritacouest

(+225) 20 20 89 87