



# AFRITAC de l'Ouest

FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL



## La Gazette de l'AFRITAC de l'Ouest

Parution Numéro 35 – juin 2022

### Sommaire

Vue d'ensemble .....	1
Activités par domaine.....	2
Les cours en ligne du FMI.....	21
Rapports mis en ligne sur le site Institutional repository du FMI en mai 2022 .....	22
Activités à venir .....	23

### Vue d'ensemble

Selon les perspectives économiques régionales d'avril 2022 du FMI

(<https://www.imf.org/en/publications/reo/ssa/issues/2022/04/28/regional-economic-outlook-for-sub-saharan-africa-april-2022>), la reprise économique en Afrique subsaharienne a été plus prononcée que prévue en 2021. La guerre en Ukraine et ses impacts sur l'économie mondiale hypothèquent cette reprise, au moment où les marges budgétaires des pays de la région sont limitées voire, pour certains pays, inexistantes. L'envolée des prix du pétrole et des denrées alimentaires pèse sur les soldes extérieurs et budgétaires des pays importateurs. A ces chocs s'ajoutent l'instabilité politique dans plusieurs pays de la région et une forte dégradation sécuritaire dans les pays du Sahel, débordant désormais vers certains pays côtiers.

Au-delà de la pandémie et des tensions géopolitiques actuelles, la création d'emplois et la réalisation des objectifs de développement durable nécessiteront une croissance forte, inclusive



et durable dans la région. À cette fin, une action politique décisive est nécessaire pour renforcer la diversification économique, libérer le potentiel du secteur privé et relever les défis posés par le changement climatique.

L'accélération de la campagne de vaccination contre la COVID-19 doit s'accompagner de politiques ciblées de soutien aux ménages les plus vulnérables pour faire face aux coûts élevés de l'alimentation et de l'énergie, sans alourdir les vulnérabilités existantes de la dette, à contenir les pressions inflationnistes. L'accélération des réformes économiques peut permettre de mieux répondre à ces enjeux, en permettant une amélioration des performances fiscales, une gestion plus efficace des ressources budgétaires et des politiques d'investissements publics, une gestion prudente de la dette et le renforcement des outils d'analyses économiques. Le centre, en étroite collaboration avec ses partenaires, permet d'appuyer ses membres dans tous ces domaines. AFRITAC de l'Ouest continue d'apporter son appui à ses pays membres à distance et en présentiel dans les domaines de l'administration de recettes, la gestion de dépenses, la gestion de la dette et le développement des marchés financiers, les statistiques macroéconomiques, la supervision et la restructuration bancaires, et l'analyse macro-budgétaire.

AFW a repris les missions en présentiel depuis janvier 2022. Six missions d'AT ont été conduites en statistiques macroéconomiques, en gestion des dépenses publiques et en administration des revenus en présentiel, ainsi que deux séminaires régionaux en statistiques de finances publiques et en analyse macro-budgétaire et un stage d'immersion au Maroc. Pour l'exercice 2022-2023, AFW prévoit de tenir 70% des missions en présentiel ainsi que 5 séminaires régionaux.

Ce trente-cinquième numéro de la Gazette couvre les activités menées par le centre au cours du quatrième trimestre (février-avril 2022) de l'année fiscale 2022.

### *Activités par domaine*

#### **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.

**Mali - Coloration et marquage des produits pétroliers du 28 mars au 8 avril 2022.** La mission sollicitée par le Ministère malien de l'Economie et des Finances afin de mettre un terme au trafic illicite des produits pétroliers visait la mise en place d'un système permanent d'authentification et de traçabilité des produits pétroliers bénéficiant d'une exonération des droits et taxes à l'importation. Le choix s'est porté sur la coloration et le traçage du produit détaxé, le gazole, par sous-traitance, nécessitant l'utilisation d'un prestataire de services par le biais d'un appel d'offres. La mission a travaillé avec un groupe de 35 douaniers travaillant dans des structures impliquées dans la gestion et le contrôle des produits pétroliers. La première semaine a été consacrée au cahier des charges à soumettre pour la sélection du prestataire et au processus de coloration du gazole à la frontière et en stockage. La deuxième semaine a été consacrée à l'étude des textes de régularité en vigueur. La mission a proposé une liste de mesures, dont (1) une procédure administrative de coloration et de traçage du gazole avec les obligations des protagonistes et (2) le renforcement des lois et règlements. Les experts ont insisté sur la formation des douaniers et les cadres légaux de contrôles à respecter. Compte tenu de l'ampleur du projet à mettre en œuvre, du choix de sous-traiter la coloration, de la nécessité de former les douaniers, de la nécessité impérieuse de renforcer le dispositif juridique existant pour accroître la conformité et le respect des règles, cette activité sera certainement un défi majeur pour l'administration des douanes.

**Mauritanie - Renforcement de la fonction contrôle après dédouanement du 7 au 18 mars 2022.** La mission visait à : (1) évaluer le niveau de mise en œuvre des mesures préconisées par la mission d'Aout 2019 & février 2021 et (2) appuyer l'Administration des Douanes dans le renforcement du système de contrôle après dédouanement. Les travaux ont permis de constater que d'une manière générale, le projet de contrôle après dédouanement n'a pas enregistré d'avancée notable depuis 2019. Les mesures préconisées lors des précédentes missions ont été peu suivies d'effets : (i) le comité de suivi des actions de développement du CAD ne fonctionne pas, (ii) le projet d'instruction-cadre sur le renseignement destiné à développer cette fonction n'est pas adopté, (iii) les ressources humaines insuffisantes n'ont pas été renforcées, (iv) le personnel ne dispose pas de moyens matériels suffisants pour mener à bien ses missions, (v) le plan de formation des agents n'a pas été mis en place, (vi) le déploiement du plan de communication pour la promotion de la fonction du CAD connaît un grand retard, et (vi) l'intégration de la qualité dans la gestion du système CAD n'est pas encore effective.

Néanmoins, quelques signes encourageants ont été relevés. Le nouveau Directeur des Douanes a tenu des réunions de remobilisation de son personnel autour du projet et a signé une circulaire pour le renforcement des mesures de contrôle. En outre, les agents en charge des CAD font preuve d'une qualité professionnelle dans l'accomplissement des missions. Ils ont mené quelques contrôles ayant abouti à des constats d'infractions dont un cas contesté par l'utilisateur a été tranché par la justice en faveur de l'Administration. Néanmoins, il existe quelques signes encourageants pour l'amélioration l'efficacité du système. Suivant l'état des dossiers transmis à la mission, entre 2020 et 2021, six sociétés ont fait l'objet de contrôle, dont cinq contrôles différés et une vérification en entreprise. Les secteurs concernés sont ceux de la télécommunication et l'industrie notamment la cimenterie. Il ressort des dossiers examinés qu'un litige douanier consécutif à un contrôle après dédouanement a été tranché par la justice en faveur de l'administration. L'issue favorable de ce procès pour l'administration est une preuve de qualité professionnelle des agents ce qui constitue un point fort du système.

**Niger - Appui à l'intégration des plateformes digitales des administrations douanière et fiscale du 28 mars au 8 avril 2022.** S'appuyant sur les nombreuses insuffisances relevées par les différentes missions du Département des finances publiques du FMI (FAD) et de l'AFRITAC de l'Ouest, les autorités du Niger ont décidé de redynamiser la collaboration entre les administrations douanière et fiscale. Cette collaboration est fondée désormais sur une solide intégration des plateformes digitales, et plus particulièrement, sur l'automatisation intégrale des échanges relatifs au répertoire des contribuables et aux déclarations d'importation et d'exportation.

Des efforts ont été consentis laissant entrevoir un bilan encourageant. Les différents entretiens réalisés, tout au long de la mission ont permis de constater que quelques actions avaient été entreprises pour tendre vers l'intégration des plateformes digitales respectives. Parmi ces actions positives, il est souligné (i) la révision en 2021 du manuel d'interfaçage , élaboré en 2016, pour améliorer la qualité des échanges de données et approuvé par les Directeurs généraux des douanes et des impôts ; (ii) l'élaboration et la validation d'un plan d'actions, inclus dans le manuel précité, pour parachever l'automatisation des plateformes digitales, à l'horizon novembre 2022 ; et (iii) la création d'un Comité technique chargé de la mise à jour de la plateforme d'interfaçage entre les systèmes SYDONIA et SISIC.

La mission a également été informée que les administrations douanière et fiscale se préparaient à migrer vers les technologies de type services Web pour améliorer et optimiser leurs échanges.

Toutefois, la réussite du projet d'interfaçage passe par la mise en œuvre de plusieurs mesures à court et moyen termes. En tout premier lieu, pour conforter l'intégration des plateformes digitales des administrations douanière et fiscale, il est prioritaire de s'attacher à l'automatisation intégrale des processus des cycles de gestion de la donnée partagée. Ceci afin de corriger les insuffisances notées dans le précédent système d'interconnexion entre SYDONIA et SISIC.

L'automatisation d'autres données et l'implication des services métiers. Au-delà de cet objectif principal, il est également apparu important (i) de considérer les autres besoins exprimés par la DGD et la DGI en termes d'automatisation de données, essentielles à l'activité de lutte contre la fraude douanière et fiscale et (ii) d'impliquer d'avantage les services métiers dans ce projet.

## Administration fiscale

*Avec désormais trois conseillers en administration fiscale, l'AFRITAC de l'Ouest concentre son action sur l'amélioration de la gestion du risque de conformité et le renforcement des fonctions essentielles des administrations fiscales.*

### 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 - Appui à la mise en œuvre du plan de mobilisation des recettes 2022 et du projet d'informatisation du 4 au 15 avril 2022.** La mission visait à (i) évaluer les premiers résultats du plan de mobilisation des recettes (PMR-2022) mis en place en janvier 2022, (ii) proposer du soutien aux services et (iii) assister la DGI dans le suivi des corrections du logiciel SAFIG préconisées par l'AFRITAC de l'Ouest. Plusieurs initiatives positives du management de la DGI ont été saluées, notamment la mise en place d'un comité chargé de la segmentation des contribuables, l'intensification des enquêtes ayant permis de dénicher plus de 200 défaillants délocalisés, l'organisation des premières concertations entre les membres de l'équipe du projet d'informatisation et les études entamées pour corriger les lacunes de l'internet de la DGI.

Néanmoins, faute de statistiques suffisantes, l'évaluation quantitative du PMR-2022 n'a pas été possible. La mission a donc procédé à son évaluation qualitative, ce qui a permis de recenser de nombreux facteurs d'empêchement de la mobilisation des recettes, susceptibles de perturber l'atteinte des objectifs de 2022 : (i) retard accusé dans l'implémentation des sanctions contre les contribuables inciviques, (ii) longueur excessive des délais de procédure, (iii) absence de contrôle interne des risques informatiques, (iv) méconnaissance de la procédure « des axes de recherche » lors des contrôles fiscaux externes, (v) déficit de suivi des avis de mise en recouvrement dans les services du receveur spécial et insuffisance de pilotage des plans de recouvrement par les receveurs secondaires, et (vi) configuration encore insuffisante des modules d'assiette et de recoupement du logiciel SAFIG.

Plusieurs actions ont donc été menées par la mission pour aider la DGI à corriger ces insuffisances et accroître les perspectives de succès de son PMR-2022. D'abord, une concertation spéciale autour de la stratégie de lutte contre l'incivisme fiscal a été organisée avec ses hauts responsables et ceux du cabinet du ministre du budget. Ensuite, un plan d'assainissement du fichier dans SAFIG a été conçu et le comité de suivi de ce travail a été organisé. Des séances de coaching des vérificateurs ont par ailleurs été animées, ainsi que des travaux d'analyse des risques de recouvrabilité des restes à recouvrer. Enfin, les corrections les plus urgentes de SAFIG ont été discutées avec l'équipe-projet et le prestataire, ainsi que les missions du futur responsable chargé de promouvoir l'utilisation de cet outil auprès des agents.

### **Niger - Phase 2 de l'élaboration d'un manuel des procédures de gestion active de l'identifiant fiscal (IFU) et appui au projet de fiabilisation du répertoire partagé entre les impôts et la douane, 7 au 18 mars 2022.**

L'objectif de cette seconde phase était de : (i) finaliser le guide des procédures de gestion de l'IFU, (ii) proposer à partir des livrables définitifs, les mesures concrètes devant contribuer à une implémentation réussie de la stratégie de réforme de la DGI portant sur la gestion partagée avec la douane du répertoire des contribuables, puis (iii) identifier les pistes d'assistance future.

La version finale du guide recense 5 bonnes pratiques de gestion de l'IFU, capables de contribuer à l'inversion des difficultés actuelles de maîtrise des risques d'indiscipline fiscale. (i) D'abord, l'administration doit stabiliser toutes les notions intervenant dans la gestion de l'IFU, afin d'éviter des divergences d'interprétation. Un glossaire a donc été proposé dans le guide. (ii) Ensuite, le cadre normatif de l'immatriculation et des obligations déclaratives doit être robuste. Les différents standards à respecter de ce point de vue ont été précisés en tenant compte des acquis des réformes antérieures. (iii) En outre, les services doivent concevoir des outils capables d'encadrer les procédures et leur informatisation (profilage des contribuables, logigramme d'immatriculation, fiscalisation, cycle de suivi des déclarations, tableaux analytiques, etc.). (iv) Des principes de gestion pertinents doivent orienter le travail des agents (par exemple, conférer à la « fiscalisation des nouveaux immatriculés » un statut de procédure à part entière). (v) Enfin, les exigences informatiques doivent renforcer les « architecture d'entreprise » et relever le pourcentage des fonctionnalités à automatiser intégralement.

Des recommandations adossées aux standards précisés dans le guide ont été formulées pour anticiper tout risque de nouvel échec du projet de partage des données avec la DGD. En effet, le précédent dispositif de plateforme impôts/douane n'a pas atteint ses objectifs en raison d'une orientation exclusivement technologique du projet. Aussi a-t-il été recommandé à la DGI d'intégrer dans la réflexion actuelle toutes les exigences d'une gestion optimale de l'IFU, bien en amont des travaux informatiques (renforcement de l'immatriculation, fiabilisation du répertoire, gestion des recoupements, etc.), de compléter l'équipe du projet, d'auditer l'existant, planifier et implémenter les mesures correctives et préparer la gestion du

changement. Enfin, les pans du projet susceptibles de bénéficier d'une assistance conjointe de l'AFW et du « projet CCCDI » du FMI ont été identifiés et exposés aux autorités.

**Togo – Renforcement de la Cellule des Programmes, Procédures et Suivi du Commissariat des impôts (CPPS-CI), 1er au 14 mars 2022.** La mission avait pour objectifs : (i) de proposer un cadre institutionnel robuste à la Cellule des Programmes, Procédures et Suivi du Commissariat des impôts (CPPS-CI), (ii) contribuer à l'organiser de ses activités pour 2022 et (iii) formuler un scénario d'automatisation de ses outils de suivi de la performance. À titre de rappel, la CPPS-CI est une entité dont la mission est d'assister le Commissaire des Impôts dans la définition, le suivi et l'évaluation des priorités stratégiques du CI. Mais faute d'un texte organisant ses missions, la CPPS-CI opère dans un cadre assez informel, avec des attributions mal définies et un positionnement insuffisant. Les arrêtés qui devaient décrire l'organisation des directions et autres services rattachés aux commissariats de l'OTR ne sont toujours pas publiés. La CPPS-CI a le rang d'une section et ne peut donc pas traiter sur un pied d'égalité avec ses partenaires ayant rang de direction. Les outils de pilotage des activités de la CPPS-CI sont insuffisants et la performance des services centraux n'est pas suivie. Le tableau de bord actuel se limite au suivi des recettes, ce qui ne permet pas de mesurer les progrès en matière de civisme fiscal.

Au regard de ces défis, un projet de décision organisant la CPPS-CI a été coproduit avec les services. Le positionnement hiérarchique de la « division » a été retenue et les attributions de la CPPS-CI ont été clarifiées. 3 sections remaniées par rapport à l'ancienne structure ont été créées. Une « matrice des interactions » entre le CI et les directions supports concourant à sa performance a été formalisée. Des fiches de poste ont été élaborées et un plan détaillé du futur manuel des procédures de la CPPS-CI a été préparé. Un cadre de suivi des priorités du plan opérationnel (PO-2022), bâti autour 27 activités clés sur 70 (38.5%) a été confectionné. Le projet de cahier de charges du tableau de bord de suivi de la performance à automatiser a été produit, afin de réconcilier la logique de recettes avec l'analyse des résultats des opérations fiscales et l'option d'un prochain soutien de l'AFW a ce projet a été présentée aux autorités.

### ***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.

**Cote d'Ivoire - Appui à l'élaboration d'un plan stratégique de réforme de la DGI ivoirienne 2022-2025, du 7 février au 3 mars 2022.** La dernière évaluation TADAT (novembre 2021) avait confirmé le besoin pour l'administration fiscale de disposer d'un plan stratégique de réforme afin de définir, rationaliser et prioriser les réformes à conduire dans le moyen terme. L'AFRITAC a participé à cette importante mission du siège devant servir de socle à une redynamisation du processus de réformes afin de mieux relever les défis nouveaux auxquels font face les administrations fiscales modernes en prenant en compte les évolutions technologiques, organisationnelles et fonctionnelles nouvelles. Outre le besoin de reformer le système fiscal pour le rendre plus stable, juste et efficace et la nécessité d'une formulation de la politique fiscale renforcée, en matière d'administration fiscale le plan de réforme a été

structuré autour des cinq axes suivants : (i) Promotion du civisme fiscal et du consentement volontaire à l'impôt, (ii) Lutte contre la fraude fiscale et fiscalisation du secteur informel, (iii) Transformation numérique et utilisation massive des données (iv) Professionnalisation des agents et amélioration des conditions de travail et (v) Amélioration du cadre de gouvernance et conduite du changement. L'élaboration et la finalisation du plan ont fait l'objet d'importants échanges itératifs entre la DGI et la mission dans la déclinaison des mesures et actions à conduire, l'identification des principaux risques à prévenir et des moyens et la définition de son calendrier de mise en œuvre.

**Guinée-Bissau - Accompagnement des autorités Bissao-guinéennes dans la mise en œuvre d'un « paquet fiscal » du 21 février 2022 au 31 mars 2022.** A la suite de l'adoption par le gouvernement de la Guinée-Bissau d'un « paquet fiscal » comprenant plusieurs dispositions nouvelles, le département des finances publiques du FMI (FAD) et l'AFRITAC ont fourni un accompagnement sous la forme d'une assistance technique pour aider à la mise en œuvre de ce dispositif en réponse à une demande des autorités. Ce « paquet fiscal ambitieux comprend l'adoption du nouveau Code Général des Impôts (CGI), un texte de loi encadrant les sanctions fiscales (TPR), l'adoption de la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA), un dispositif pour les Droits d'Accise (TE) et un nouveau code des douanes. L'assistance technique fournie était destinée à aider la Direção-Geral de Contribuições e Impostos (DGCI) à définir une stratégie pour renforcer la compréhension du nouveau dispositif tant pour les agents du fisc que les contribuables. Les objectifs de cette assistance technique à distance étaient : (i) d'aider à identifier les fonctionnaires du fisc devant faire partie d'une équipe de formateurs chargée d'encadrer les sessions de formation pour l'ensemble des acteurs fiscaux, (ii) de renforcer les connaissances de cette équipe sur le nouveau dispositif législatif et (iii) soutenir la préparation des sessions de formation. Il est à noter que la Banque mondiale a accepté de financer des sessions de formation supplémentaires dans le pays.

**Mauritanie - Participation de l'AFRITAC à l'évaluation TADAT du 21 février 2022 au 29 mars 2022.** Cette évaluation conduite selon la méthodologie TADAT (Outil d'évaluation diagnostique de l'administration fiscale), effectuée à distance, permet d'évaluer l'organisation et le fonctionnement de la DGI mauritanienne par rapport aux bonnes pratiques et aux normes internationales. L'état actuel du système fiscal mauritanien est faible dans la plupart des domaines évalués et des fonctions clés. L'évaluation a montré qu'il existe de nombreuses difficultés de gouvernance et de transparence dans presque tous les domaines de l'administration fiscale (DGI). La DGI est confrontée à un défi permanent pour mettre en œuvre son programme de réforme avec une faible capacité de mise en œuvre dans un environnement fiscal complexe et avec peu de connaissances sur les bonnes pratiques internationales en matière d'administration des recettes. De plus, certaines parties du pays ne sont pas sous le contrôle de la DGI (zone franche de Nouadhibou, projet Offshore LNG Greater Tortue Ahmeyim). Les progrès de la réforme sont très lents et il est nécessaire d'accélérer le rythme des réformes.

L'évaluation TADAT a permis d'identifier des points forts notamment la nature et la qualité des informations fournies aux contribuables pour satisfaire ses obligations déclaratives, les règles de retenue à la source et de paiement anticipé des impôts. En revanche de nombreux points faibles ont été confirmés dans des domaines faisant pourtant l'objet d'un appui à l'instar de la gestion des risques de conformité, le système de déclaration en ligne qui existe mais qui n'est pas encore totalement fonctionnel et donc rarement utilisé. Les domaines dans lesquels des améliorations supplémentaires sont nécessaires comprennent l'intégrité du registre des contribuables, la conformité des déclarations et des paiements dans les délais, la planification et l'assurance qualité du programme de vérification, la gestion des risques opérationnels et liés au capital humain, ainsi qu'une gouvernance interne et externe insuffisamment développée et le besoin de transparence. Il est à noter que certains domaines qui nécessitent des améliorations échappent au contrôle direct de la DGI et nécessiteront le soutien d'autres agences gouvernementales. Par exemple, le bureau de l'auditeur général n'accorde pas toujours la

priorité aux audits annuels de la performance financière et opérationnelle de la DGI, ce qui nuit considérablement à la fois à la crédibilité et à la responsabilité. Le dernier audit de la DGI date de 2013.

**Mauritanie - Réorganisation du contrôle fiscal du 25 avril au 30 mai 2022.** Plusieurs rapports d'assistance technique ainsi que l'évaluation TADAT conduite en février 2022 avaient souligné le besoin d'une réorganisation du contrôle fiscal pour aligner celle-ci en conformité avec les bonnes pratiques internationales et en adéquation avec les éléments d'environnement entourant le fonctionnement de l'administration fiscale. Le contrôle fiscal ressort en effet depuis plusieurs années comme un maillon faible du fonctionnement de la DGI mauritanienne. La mission du Département des finances publiques (FAD) réalisée en mars 2021, avait notamment identifié des difficultés dans l'organisation du contrôle fiscal et préconisait la réorganisation des structures en conséquence. L'organisation en place ne favorisait pas les interactions entre services, ne ciblait pas les contrôles selon l'importance des risques et pouvait créer des déséquilibres dans la conduite des opérations de contrôle selon les catégories de contribuables.

La mission a proposé une organisation plus rationnelle et plus efficace des structures en charge du contrôle tant pour ce qui concerne l'administration centrale que les services opérationnels en vue de rapprocher la gestion des dossiers des opérations de contrôle. La rationalisation de l'organisation du contrôle fiscal devrait permettre d'améliorer ses performances tant sur le plan quantitatif que qualitatif en permettant une utilisation accrue des sources d'informations. La mission a formulé des recommandations touchant aux différents aspects du contrôle : amélioration de la programmation et son exécution, réalisation et suivi des opérations de contrôles notamment afin de réduire les risques de fraudes et améliorer le taux de couverture.

### ***Conseiller résident en administration fiscale***



**M. Olivier Sanz** soutient depuis décembre 2021 les administrations fiscales du Burkina Faso et du Mali. Avant de rejoindre l'AFRITAC de l'Ouest, où il a été conseiller résident de 2017 et 2019, il a occupé différents postes de responsabilité au sein de l'administration fiscale française et a effectué de nombreuses missions d'expertise pour le compte du FMI et d'Expertise France au Maghreb, en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale.

**Mali - Renforcement des capacités des services d'enquêtes fiscales.** Le renforcement des enquêtes, notamment en matière de TVA, vise à une meilleure connaissance du tissu fiscal et une approche plus pertinente des enjeux, notamment en cherchant à identifier les principaux montages frauduleux et leurs auteurs. C'est un des axes d'amélioration du contrôle fiscal et de renforcement des moyens de lutte contre la fraude et l'évasion fiscales retenu par l'administration malienne : une nouvelle division a d'ailleurs été spécialement créée pour cela au sein de la Direction Recherches, Enquêtes et Appui-Conseil à la Vérification (DREACV). C'est pour aider à l'opérationnalisation de cette nouvelle structure, que du 21 février au 11 mars 2022, une mission de soutien à distance a été conduite en réponse à une demande du Directeur Général des Impôts pour aider à la programmation et à la définition des modalités pratiques de mise en œuvre de la procédure du droit d'enquête spécial en matière de TVA. Des conseils pratiques en termes de programmation (adapter la programmation aux ressources disponibles) de management (intervention par binôme), de pilotage (suivi des interventions) et de méthodologie (simplification et harmonisation des pièces de procédure utilisées) ont été apportés. La

Direction Législation Fiscale et Contentieux a également été saisie au sujet de questions relatives aux habilitations requises par le Législateur pour mener à bien les procédures d'enquêtes fiscales visées.

**Mali – Fiabilisation du suivi des prises en charge comptable des émissions d'impôts.** La fiabilisation des prises en charge comptables, autrement dit des restes à recouvrer ou arriérés d'impôts est désormais, avec le passage d'une comptabilité de caisse à une comptabilité en droits constatés, une double exigence pour l'Etat : d'abord pour l'administration fiscale elle-même si elle veut pouvoir conduire une politique de recouvrement efficace ; ensuite pour la comptabilité publique si elle veut tenir une comptabilité la plus exacte, sincère et régulière qui soit s'agissant des créances de l'Etat. C'est avec cette finalité, que du 21 mars au 8 avril 2022, une mission de soutien à distance a été conduite pour évaluer les difficultés rencontrées et proposer les solutions correctrices à prendre, dans l'exécution des transferts automatisés des données des prises en charge comptables des nouvelles émissions d'impôts, du système informatique de la DGI vers celui de la Direction Nationale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DNTCP). Une fiche technique, courte, pratique et immédiatement exploitable, a été diffusée pour rappeler les bonnes pratiques en matière d'émissions, tant pour les gestionnaires qui les émettent, que pour les receveurs qui les prennent en charge (réduction des délais d'émission et de prise en charge, sécurisation des informations saisies, suivi des anomalies et mesures correctrices à y apporter).

## 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).

**Burkina Faso - La mission de suivi sur la gestion des risques budgétaires du 22 au 31 mars 2022.** Elle a appuyé aux autorités dans leur travail d'application de l'outil FRAT pour dresser le premier inventaire des risques macroéconomiques, des risques budgétaires liés au changement climatique et aux partenariats publics privés - PPP. Les autorités ont produit les éléments d'analyse pour la préparation de la première déclaration des risques budgétaire au Burkina qui est prévue dans les prochains mois avec l'appui de l'AFRITAC.

**Mauritanie - Renforcement de la gestion des investissements publics - Suivi des recommandations PIMA du 4 au 15 avril 2022.** Cette mission a fait un point de situation sur la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation de la gestion des investissements publics (PIMA) conduite par le département des finances publiques du FMI (FAD) en 2020. En plus, elle a notamment

renforcé les capacités des autorités mauritaniennes pour améliorer la programmation des investissements publics.

Deux années après l'évaluation PIMA, les autorités ne sont pas parvenues à rencontrer toutes les échéances proposées en 2020. Il convient de noter des améliorations importantes telles que la préparation et la budgétisation par activités, préalable à la réforme ambitieuse de budgétisation par programmes, ou la mise en place d'un outil dédié à l'investissement (ISTITHMAR). La mise en œuvre de certaines réformes, ambitieuses, a marqué le pas : l'inscription des cadres pluriannuels dans le projet de loi de finances a été reportée de 2021 à 2022, les cadres de dépenses à moyen terme (CDMT) n'ont pas encore été mis en œuvre par les ministères sectoriels, le programme d'investissement public (PIP) n'a pas connu les améliorations demandées et sa qualité a régressé. Enfin, ni la budgétisation de la maintenance des actifs ni le cadre de la commande publique ne semblent avoir connu de progrès notables.

Ces problématiques ont été présentées et débattues lors d'un séminaire interministériel de trois jours, au cours duquel les principales recommandations formulées par les participants sont les suivantes :

- Un calendrier de préparation macro-budgétaire et un cadre d'échange entre ministères ;
- Des cadres pluriannuels améliorés et mieux partagés avec les gestionnaires ;
- Une gestion pluriannuelle en crédits d'engagement et crédits de paiement (CE/CP).

Des outils de gestion (systèmes d'information, PIP et échéanciers CE/CP) plus adaptés aux nouveaux besoins des gestionnaires.

### ***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.

**Benin - Appui à la poursuite de la consolidation du compte unique du Trésor (CUT) et à l'amélioration de la gestion de la trésorerie du 4 au 15 avril 2022.** La mise en place du CUT progresse significativement avec i) l'élaboration et l'adoption, en juillet 2021, du manuel de procédures des opérations sur le CUT, ii) la mise en place, début janvier 2022, du comité technique chargé de la mise en œuvre de la stratégie de rapatriement au Trésor des fonds publics logés dans les banques commerciales iii) la clôture effective de 79 comptes dans les banques commerciales par les comptables directs du Trésor iv) la clôture du compte de la DGI domicilié dans une banque commerciale par lequel transitaient, avant leur reversement sur le CUT, les recettes fiscales par télépaiement et v) la finalisation, en cours, du projet de convention de partenariat avec la BCEAO sur la gestion du CUT et la convention avec les banques commerciales. Les principales recommandations relatives à la consolidation du CUT sont de poursuivre les rapatriements des soldes des comptes bancaires de l'administration et des collectivités locales conformément à la stratégie de mise en œuvre du CUT ; procéder à l'examen des 68 comptes du Trésor à la BCEAO

pour clôturer ceux qui ne sont plus mouvementés ou qui font double emploi et transformer en sous comptes du CUT, ceux dont le maintien est nécessaire et dont les soldes seront nivelés quotidiennement sur le CUT ; équiper les postes comptables déconcentrés, pour l'envoi à l'encaissement des chèques scannés (système SICA UEMOA), afin d'améliorer les délais de leur mobilisation sur le CUT qui sont aujourd'hui d'environ 8 jours ; instituer le système de télépaiement directement sur le CUT, à l'instar de celui de la DGI, au titre des droits et taxes en Douane ; réviser, assainir et optimiser le circuit de versements au Trésor des recettes en douane pratiqué par la Société d'Exploitation du Guichet Unique du Bénin (SEGUB), Des progrès sensibles sont enregistrés également en matière de gestion de la trésorerie et les principales recommandations sont d'établir de meilleures pratiques de collaboration et de partage d'informations entre les parties prenantes à l'élaboration et au suivi du PT afin d'analyser les écarts entre prévisions et réalisations de flux de trésorerie ; de renforcer les compétences techniques du personnel aux techniques d'analyse des écarts, d'extraction des opérations d'ordre dans les prévisions, et de formulation d'une stratégie de gestion des soldes de trésorerie ; de faire produire par les services d'assiette des prévisions base cash qui soient la meilleure estimation du futur probable en encaissements, plutôt qu'une simple actualisation d'objectifs de recettes et enfin de préparer la transition vers une véritable gestion active de la trésorerie en mettant en œuvre des actions afin de satisfaire les pré requis relevés.

**Burkina Faso - Appui à la mise en place du contrôle interne comptable (CIC) adapté à la CDCP – du 28 mars au 1er avril 2022 – Mission conjointe avec le Département des finances publiques portant sur la qualité comptable, l'appui au CUT et à la gestion de la trésorerie.**

La mission a permis d'établir un projet de cartographie type pour deux processus comptables, à titre d'expérimentation et les capacités ont été renforcées sur le CIC. La démarche d'adaptation de l'existant en matière de CIC à la mise en place de la CDCP doit se poursuivre et s'amplifier en 2023 afin de renforcer la qualité et la transparence des comptes. La DGTCP poursuivra la démarche d'adaptation du contrôle interne comptable à la comptabilité en droits constatés et patrimoniale en travaillant sur la cartographie des risques comptables du ministère de l'Éducation nationale,

**Guinée - Appui au renforcement de capacités en comptabilité générale de l'Etat des comptables supérieurs de l'Etat et de leurs collaborateurs du 28 mars au 8 avril 2022 :**

A la demande du Ministre chargé des finances, la mission visait à renforcer les capacités en comptabilité en droits constatés et patrimoniale (CDCP) des personnels de la Direction générale du trésor et de la comptabilité publique (DGTCP) nouvellement nommés, en vue d'assurer la transparence et la reddition des comptes dans le cadre de l'informatisation de la comptabilité générale de l'Etat. D'une durée de 5 jours pour une centaine de personnes, soit les comptables supérieurs de l'Etat et leurs principaux collaborateurs, cette formation en CDCP a fait l'objet de 19 modules de formation allant des rappels sur l'organisation comptable, les principes et normes comptables, la comptabilisation des principales opérations de recettes et de dépenses, la centralisation et la production des comptes annuels, la situation journalière des disponibilités, et des conseils pratiques en vue du démarrage de l'application de comptabilité. Basée sur les manuels de procédures comptables, et appuyée par des exercices pratiques, cette formation en comptabilité a permis également de préparer les équipes à la mise en place du futur logiciel de comptabilité générale de l'Etat prévue pour le second semestre 2022.

## Webinaire - La Transition à la comptabilité en droits constatés et patrimoniales en Afrique francophone du 12 au 14 avril 2022

Le webinaire interrégional visait à appuyer le passage à la comptabilité en droits constatés et patrimoniale (CDCP), favoriser l'échange d'expériences et renforcer les capacités des pays d'Afrique francophone couverts par Afritac Centre, Afritac Ouest, et deux pays francophones couverts par Afritac Sud .(Madagascar et les Comores) Les sept (7) présentations thématiques ont porté sur la gouvernance de la transition à la CDCP, la documentation, la déconcentration de la fonction comptable, le contrôle interne comptable et l'audit interne, la préparation du bilan d'ouverture et la certification des comptes, l'organisation de la comptabilité des matières et l'importance des SI dans la mise en œuvre de la CDCP. 10 présentations ont permis à 8 pays de présenter leurs expériences sur les thèmes abordés : Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Gabon (2), Guinée, Mali, Mauritanie et Sénégal (2).

Des sessions d'échanges ont permis aux participants de poser leurs questions aux experts et aux pays ayant présenté leurs expériences ; ils ont été fortement sollicités sur la stratégie de transition à la CDCP et l'organisation à prévoir pour une mise en œuvre efficace, la déconcentration de la fonction comptable adaptée à la CDCP, l'organisation de la comptabilité des matières et la responsabilité des comptables matières, la production des comptes en matière, les travaux de préparation du bilan d'ouverture et la démarche de certification des comptes ; les modalités de mise en œuvre du contrôle interne comptable et de l'audit interne, la mise en œuvre d'un SI adapté à la CDCP.

### 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.

### Guinée-Bissau – AT/Formation sur la gestion des opérations de la dette publique du 17 au 25 février 2022.

L'objectif de la mission était de renforcer les capacités des gestionnaires de la dette sur les meilleures pratiques en matière de gestion de la dette publique et d'analyse financière du portefeuille et des instruments de dette publique.

Il s'agit plus particulièrement de permettre aux participants de se familiariser avec diverses techniques de gestion des instruments de la dette et du coût et des risques du portefeuille de la dette qui sont utilisées dans la gestion de la dette publique ce qui permettra d'améliorer leurs capacités et servira de préparation,

aux prochaines missions d'assistance technique à programmer ultérieurement pour l'élaboration de la stratégie de gestion de la dette à moyen terme (SDMT) et du plan annuel de financement.

Environ 22 cadres de la Direction Générale de la Gestion de la Dette (DGDP) et de la Direction Générale du Trésor (DGTCP) ont participé à la formation. La forte participation indique que les questions de gestion de la dette sont considérées comme un sujet très important et d'actualité.

Globalement, des progrès ont été réalisés au cours de la formation. À partir des discussions et des exercices pratiques, certains participants ont une meilleure compréhension des concepts de mathématiques financières, de la concessionnalité d'un prêt et de l'importance de l'analyse coût-risque pour une gestion prudente de la dette. Cependant, la mise en œuvre d'un plan accéléré de formation et d'AT est nécessaire pour renforcer davantage les capacités de la DGDP, pour jouer pleinement son rôle en tant que principale structure de gestion de la dette en Guinée-Bissau.

### **ATELIER REGIONAL CONJOINT AFW/BM SUR LA STRATEGIE DE GESTION DE LA DETTE A MOYEN TERME (SDMT) ET PLAN ANNUEL DE FINANCEMENT - DU 14 AU 17 MARS 2022.**

Cet atelier régional conjoint AFW/BM organisé en virtuel avait pour objectifs de renforcer les capacités analytiques des participants 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 (Outil SDMT) et du nouvel outil quantitatif du plan annuel de financement (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 font face les pays en matière de gestion de la dette et de la trésorerie et de mise en œuvre de la SDMT dans ce contexte de la Covid-19.

Cet atelier a été l'occasion pour présenter et discuter avec les 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.

L'atelier virtuel a été marqué par la participation de presque 35 cadres des pays et institutions couverts par l'AFW en plus de représentants de Madagascar invités à prendre part à cet atelier.

### **Statistiques de finances publiques**

*L'axe central de l'assistance technique est l'appui à la mise en œuvre de la méthodologie du Manuel de statistiques de finances publiques du FMI 2001/2014 et à la production, ainsi que la diffusion des tableaux statistiques de finances publiques (SFP). Il s'agit en premier lieu des statistiques de l'administration publique centrale budgétaire à savoir : (i) le Tableau des Opérations Financières de l'État (TOFE), principal document de synthèse des SFP, (ii) la situation des flux de trésorerie, (iii) le bilan financier et (iv) la situation de la dette.*

### **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'État (TOFE), notamment à partir de la Balance générale des comptes du Trésor.

**Burkina Faso – Migration vers le MSFP 2014 du 11 au 29 avril 2022.** L'assistance du centre permet au pays de produire régulièrement sur une base mensuelle le TOFE du sous-secteur de l'administration. La prise en compte des recommandations des missions antérieures par les compilateurs du TOFE a permis d'améliorer significativement la qualité du TOFE et l'actualisation de la table de passage par la prise en compte des opérations nouvelles. De même, le contact permanent entre l'équipe en charge de la compilation des statistiques et le conseiller régional en statistiques de finances publique de l'AFRITAC de l'Ouest, facilite en plus du suivi des recommandations, l'encadrement et le traitement des opérations financières de l'Etat. Au regard des avancées et des connaissances acquises du MSFP 2014, le centre souligne que le Burkina peut migrer au TOFE base MSFP 2014 et s'en servir pour le suivi du prochain programme économique et financier.

En, face à la crise sanitaire, les pays ont pris des mesures sans précédent pour lutter contre la propagation de la maladie, tout en limitant ses effets néfastes sur l'économie et le marché du travail. De même des échanges importants ont été constatés entre divers agents économiques aussi bien sur le plan national qu'internationale. Le centre a assisté les autorités du Burkina Faso sur l'analyse de la réponse publique à la pandémie de la covid-19. Les travaux ont porté sur la détermination du degré d'efficacité et d'efficience de la politique publique pour les exercices 2020 et 2021 en lien avec les normes et principes internationaux en vigueur dont ceux du MSFP 2014.

**Guinée - Migration des statistiques de finances publiques aux normes du MSFP 2014 du 21 mars au 1er avril 2022.** L'appui du centre au cours de cette année fiscale s'est traduite par trois missions formelles à distance et l'organisation de séances techniques additionnelles hebdomadaires durant les mois de décembre 2021 à janvier 2022. Ainsi, au terme de l'année fiscale 2022, le centre a mis à la disposition des autorités de la Guinée, un outil pour la production automatisée du TOFE base MSFP 2014, de l'administration publique centrale budgétaire. Il a été admis en collaboration avec les autorités, de la tenue de séance techniques additionnelles visant à éprouver l'outil sur la base d'une double commande afin dans une perspective de finalisation du processus de migration dans le courant du premier semestre de l'exercice fiscale 2023. Le maintien du dynamisme enclenché dans le processus de migration, laisse optimiste le centre qui projette la migration des statistiques de l'administration publique centrale budgétaire en début d'année 2023.

**Sénégal - Renforcer les projections à moyen terme du TOFE sous la version du MSFP 2001/2014 – 28 mars au 8 avril 2022.** La mission s'est déroulée en deux phases. La première phase a consisté en un état des lieux, avec les services concernés, du chantier de mise en place du TOFE suivant le MSFP 2001/14 et la directive 10/2009 de l'UEMOA et du développement du modèle de cadrage macroéconomique. La deuxième phase a porté sur l'organisation d'un atelier technique avec les services membres du Comité de cadrage macroéconomique et d'autres administrations concernées.

L'atelier de formation a consisté en une vulgarisation des concepts utilisés dans le nouveau MSFP 2001/14, l'identification des préalables et des éléments d'information nécessaires pour permettre de procéder aux projections à moyen terme des lignes de dépenses et éléments du financement du solde, l'examen des modalités de projection du Tableau des Opération Financière (TOF) dans la perspective de la consolidation du TOF de l'administration publique. Enfin, un guide méthodologie de projection du TOF de l'administration publique et/ou des différentes composantes en cours de finalisation sera également rendu disponible.

## Séminaire régional : La prise en compte des opérations non monétaires dans les statistiques de finances publiques du 18 – 22 avril 2022.

Un séminaire régional a été organisé, du 18 au 22 avril 2022, par le Centre régional d'assistance technique du Fonds monétaire international pour l'Afrique de l'Ouest (AFRITAC de l'Ouest) à Abidjan / Côte d'Ivoire, au profit des administrations publiques en charge de la collecte, de la production des données primaires et de la compilation des statistiques de finances publiques. Ce Séminaire a connu la participation des pays de l'AFRITAC de l'Ouest (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée, Guinée-Bissau, Mauritanie, Niger, Sénégal et Togo), ceux de l'AFRITAC SUD (Madagascar, Comores et Ile Maurice), de la Commissions de l'UEMOA et de l'AFRISTAT. La liste des participants est jointe en annexe. Le séminaire a été animé par M. Nicolas Kacou, Conseiller résident de l'AFRITAC de l'Ouest chargé des statistiques de finances publiques, Jean-Pierre Dupuis expert auprès du Département des statistiques du FMI et par les experts de la commission de l'UEMOA et de l'AFRISTAT respectivement M Issa Sawadogo, chef de la division finance publique et M. Ibrahima SORY Expert en comptabilité nationale.

Les pays entrent désormais dans une nouvelle phase de ce chantier à travers le développement des bases fondamentales de ce nouveau cadre des finances publiques notamment l'élaboration du TOFE de l'administration publique centrale budgétaire selon le MSFP Manuel de Statistiques de Finances Publiques 2001/2014, l'élargissement progressif du champ de couverture du TOFE au secteur des administrations publiques et le passage à la comptabilité des droits et obligations, l'établissement du compte de patrimoine, le développement de la comptabilité matière et l'utilisation de nouvelles sources de données.

La situation sanitaire mondiale a permis de constater des échanges importants en nature entre divers agents économiques dont l'administration publique. Toutefois, la majeure partie de ces opérations, n'a pas été reflétée dans les statistiques de finances publiques pour diverses raisons. Aussi, l'objectif du séminaire a-t-il visé principalement à mettre à la disposition des acteurs des finances publiques, des outils et connaissances pour la production à titre expérimentale des statistiques des sous-secteurs de l'administration publique, intégrant des opérations non monétaires dont les avantages en nature selon les normes internationales en vigueur. A cet effet, les travaux ont consisté à :

- a. Faire un rappel sur les normes et principes du Manuel de statistiques de finances publiques 2001 et sa version révisée de 2014 notamment le champ de couverture des statistiques de finances publiques, le cadre analytique.
- b. Elargir le champ de couverture des statistiques de finances publiques aux opérations non monétaires.
- c. Définir une méthodologie d'évaluation et un calendrier d'intégration des opérations non monétaires dans les statistiques de finances publiques.

Ce séminaire d'une semaine a regroupé 33 participants des pays suscités, chargés de la production des données primaires et la compilation des statistiques macroéconomiques des ministères de l'économie et des finances, du budget et du plan, réparti comme suit :

- i. Un (1) compilateur du TOFE ;
- ii. Un (1) représentant du service en charge de la gestion du patrimoine de l'Etat ;

- iii. Un (1) représentant de l'institut ou agence national de la statistique, en charge de l'élaboration de la comptabilité nationale ;

## 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.

**Burkina Faso - Les comptes nationaux trimestriels du 21 février au 4 mars 2022.** La mission a poursuivi les travaux de mise en place d'un tableau des ressources et emplois (TRE) trimestriel dans le cadre du développement de l'approche demande des comptes nationaux trimestriels (CNT). L'INSD dispose d'une série des comptes nationaux annuels (CNA) incluant des TRE aux prix courants et en volumes aux prix de l'année précédente, et des CNT conformes au Système de comptabilité nationale 2008 (SCN 2008). L'utilisation d'un TRE trimestriel devrait renforcer la qualité des comptes nationaux. La possibilité de réconcilier l'offre et la demande par produit pour chaque trimestre permettra de renforcer la cohérence des statistiques économiques trimestrielles, et ainsi la qualité des outils statistiques assistant la prise de décision. Le Manuel des comptes nationaux trimestriels, édition 2017 du FMI (Manuel des CNT 2017) recommande l'utilisation du TRE trimestriel comme cadre de réconciliation des CNT.

**Cote d'Ivoire - Les comptes de secteurs institutionnels du 11 au 22 avril 2022.** La mission d'assistance technique de l'AFRITAC de l'Ouest en comptabilité nationale, auprès de l'Institut National de la Statistique (INS), a fourni une formation aux comptables nationaux ivoiriens dans l'élaboration des comptes des secteurs institutionnels. L'équilibrage des opérations du champ du TRE et celui des matrices de qui-a-qui (MQQ) pour les opérations de répartition et les opérations financières permettent de générer le tableau des comptes économiques intégrés (TCEI). Ces travaux d'équilibrage ont fait l'objet de la formation.

**Cote d'Ivoire - Les comptes nationaux trimestriels du 25 avril au 13 mai 2022.** La mission d'assistance technique de l'AFRITAC de l'Ouest en comptabilité nationale, auprès de l'Institut National de la Statistique (INS), a revu le dispositif d'élaboration des CNT et également les blocages qui ont occasionné des retards dans la mise en œuvre du projet. L'INS entend soutenir le développement des IHF et les améliorations des comptes nationaux annuels afin de permettre la production de CNT plus fiables.

**Guinée - Les comptes nationaux selon le SCN 2008 du 21 février au 301 avril 2022.** La mission a fourni un appui à l'INS de la Guinée au rebasage des comptes nationaux annuels (CNA). Avec l'INS, la mission a contribué à la préparation des données sources disponibles pour l'élaboration de la nouvelle année de base 2018 des comptes nationaux sous le SCN 2008. Le traitement des données d'enquêtes disponibles pour l'élaboration des CNA a couvert l'enquête nationale sur l'emploi et le secteur informel (ENESI) de 2018, l'enquête harmonisée sur les conditions de vie des ménages (EHCVM) de 2018/2019, ainsi que l'enquête sur les institutions sans but lucratif au service des ménages (ISBLSM) de 2019. A l'étape actuelle, le traitement des données sources administratives a concerné la finalisation des données sources sur la Banque Centrale de la République de la Guinée (BCRG). La formation délivrée aux comptables nationaux est essentiellement pratique avec les travaux de préparation des sources et la transposition des données économiques dans le langage de comptabilité nationale du logiciel de travail les aspects spécifiques liées au SCN 2008 (production non marchande de la Banque Centrale, traitement des ISBLSM, etc.) ainsi que la prise en compte des aspects techniques liées au traitement des données d'enquêtes : apurement des données, préparation de la matrice de l'emploi, différences conceptuelles entre la consommation finale des enquêtes ménages et la CF des ménages dans les comptes nationaux (loyers imputés, coût d'usage versus coûts d'achat des biens durables).

**Mali - Les comptes nationaux trimestriels du 28 mars au 15 avril 2022.** Une mission auprès de l'Institut National de la Statistique (INSTAT) du Mali visait l'alignement des comptes nationaux trimestriels sur la nouvelle série rebasée des comptes nationaux annuels (CNA) suivant les recommandations du Manuel des comptes nationaux trimestriels édition 2017 du Fonds Monétaire International (FMI). L'INSTAT n'a pas encore diffusé la nouvelle série des CNA 2015-2020 (année de base 2015), malgré son engagement de le faire plus tard le 31 mars 2022. En attendant cette diffusion préalable à celle de CNT rénovés, la mission a aidé l'INSTAT à compiler les premières estimations du PIB du quatrième trimestre 2020 alignées sur les CNA révisées avec l'année de base 2015. La mission a recommandé à l'INSTAT de mettre en place des dispositifs institutionnels pour renforcer la coordination avec le Ministère en charge de l'Élevage pour l'amélioration des données sur l'élevage et la Direction Générale des Impôts pour faciliter l'accès à la base de données mensuelles sur le chiffre d'affaires des entreprises assujetties à la taxe sur la valeur ajoutée (TVA). La mission a recommandé de publier les résultats de la nouvelle série des CNT ainsi que le document méthodologique sur les sources de données et les méthodes après la diffusion de la nouvelle série des CNA. Toutefois, pour éviter tout retard dans la publication, l'INSTAT s'est engagé à estimer le quatrième trimestre 2021 sur la base des séries de l'année de base 1997 qui sont les séries officielles.

**Niger - Les comptes nationaux trimestriels du 14 au 18 mars et du 11 au 15 avril 2022.** Deux missions auprès de l'Institut National de la Statistique (INS) du Mali ont contribué à l'identification des IHF pour la mise en place des CNT sur la nouvelle série rebasée des comptes nationaux annuels (CNA) suivant les recommandations du Manuel des comptes nationaux trimestriels édition 2017 du Fonds Monétaire International (FMI). Des améliorations sont attendues pour plusieurs IHF notamment dans les industries minières, les activités de fabrication, les services de transport, télécommunication, etc. du côté des CNA, un détail plus grand est aussi attendu afin de réaliser des comparaisons entre les

---

<sup>1</sup> Il s'agit d'une mission sur un terme plus long (trois mois de travail) à raison de deux jours de travail par semaine, à la demande des autorités de la République de Guinée, afin de permettre un meilleur renforcement des capacités du personnel et donner suffisamment de temps pour la collecte et la préparation des données sources nécessaires à l'élaboration des CNA. La mission a connu un décalage et s'est tenue finalement sur la période allant du 24 février 24 mai 2022.

productions et valeurs ajoutées aux prix constants avec les IHF de manière plus précise. Concernant la collecte des données, l'INS devrait établir des partenariats avec la direction générale des impôts pour avoir accès aux chiffres d'affaires mensuels des entreprises. Des efforts de collecte sont également attendu pour les statistiques de finances publiques notamment l'exécution trimestrielle du budget détaillé et la sécurité sociale.

### **Togo - Voyage d'études sur les comptes nationaux trimestriels du 18 au 22 avril 2022.**

L'Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques (INSEED) du Togo a bénéficié d'un voyage d'études auprès du Haut-Commissariat au Plan du Maroc. Les échanges ont porté sur le partage d'expérience de la direction de la comptabilité nationale (DCN) du HCP sur les comptes nationaux trimestriels. Les premiers travaux de la DCN remontent à 1995.

## **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.

**UEMOA - Participation à un atelier d'échanges techniques sur le cadrage macroéconomique 2021-2025 de l'Union du 5 au 7 avril 2022.** Les webinaires ont permis notamment de faire le tour des principales hypothèses et la méthodologie de projection des agrégats macroéconomiques de l'Union et des Etats membres, de discuter des perspectives économiques 2021-2025 et 2022-2026 de l'Union et des Etats membres ainsi que les risques macroéconomiques et budgétaires à moyen terme identifiés.

### **Mali – Rénovation du modèle de cadrage macroéconomique du Mali, du 26 janvier 2022-10 février 2022**

Les travaux ont tout d'abord permis de former les cadres de la Direction Nationale de la Planification du Développement (DNPDP) du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) et du Comité de prévision et de modélisation (CPM) à l'approche quasi-comptable avec un tableau des ressources et des emplois (TRE). La démarche proposée pour rénover le modèle macroéconomique MME\_DNPDP a ensuite été présentée et validée. Des tables de passage entre le TRE issu des comptes nationaux suivant le

SCN2008 et le format du TRE du modèle ont été construits. Enfin, le module Equilibre Ressource Emploi (ERE) a été finalisé avec l'introduction de formules de projection des principaux éléments du secteur réel.

La mission a reposé sur l'implication des cadres du Comité de prévision et de modélisation (CPM) à toutes les phases des travaux, ce qui devrait à terme faciliter l'appropriation du modèle. La prochaine phase des appuis est planifiée vers fin mars 2022 après la mise en œuvre satisfaisante d'une feuille de route convenue à la fin de la mission.

### **Sénégal – Renforcer les projections à moyen terme du TOFE sous la version du MSFP 2001/2014 – 9 au 18 février 2022**

La mission s'est déroulée en deux phases. La première phase a consisté en un état des lieux, avec les services concernés, du chantier de mise en place du TOFE suivant le MSFP 2001/14 et la directive 10/2009 de l'UEMOA et du développement du modèle de cadrage macroéconomique. La deuxième phase a porté sur l'organisation d'un atelier technique avec les services membres du Comité de cadrage macroéconomique et d'autres administrations concernées.

L'atelier de formation a consisté en une vulgarisation des concepts utilisés dans le nouveau MSFP 2001/14, l'identification des préalables et des éléments d'information nécessaires pour permettre de procéder aux projections à moyen terme des lignes de dépenses et éléments du financement du solde, l'examen des modalités de projection du Tableau des Opération Financière (TOF) dans la perspective de la consolidation du TOF de l'administration publique. Enfin, un guide méthodologie de projection du TOF de l'administration publique et/ou des différentes composantes en cours de finalisation sera également rendu disponible.

#### ***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.

### **Guinée - Supervision et régulation financières du 4 au 8 avril 2022.**

L'objectif de cette mission était de poursuivre les travaux engagés au regard de la révision de la définition des fonds propres et des modalités de calcul des exigences de solvabilité. En effet, les missions précédentes ayant permis de jeter les bases d'une réforme, les deux projets d'instructions, préparés avec l'assistance de l'AFRITAC de l'Ouest, ont été soumis par la Banque centrale de la République de Guinée (BCRG) à la profession bancaire ainsi qu'un questionnaire d'étude d'impact. L'analyse des réponses à l'étude d'impact et à la consultation de la profession bancaire, qui constitue l'objet de la mission, devait permettre de valider le contenu des projets d'instructions et de calibrer définitivement les méthodes de calcul du ratio, comme cela avait été fait auparavant pour IFRS 9. L'analyse des réponses des banques a conduit à revoir certains articles du projet d'instruction relative au calcul des exigences de fonds propres, notamment afin de clarifier certains points tels que le traitement de l'hors-bilan ou des garanties. De fait, de multiples erreurs ont été identifiées dans le service du nouveau modèle d'état prudentiel et toutes les

banques n'ont d'ailleurs pas répondu à l'enquête de la BCRG. Dans cette perspective, il a été proposé de réaliser rapidement une nouvelle mission, dès le début de l'année fiscale, afin de pouvoir appuyer la BCRG dans ses échanges avec la profession bancaire.

### **Mauritanie - Banque centrale de Mauritanie – Indicateurs d'alerte avancée du 21 au 25 mars 2022.**

Cette mission est une première déclinaison de la feuille de route établie lors de la mission de janvier 2022, laquelle avait mis en évidence la nécessité pour la Banque centrale de Mauritanie (BCM) de disposer d'indicateurs simples à renseigner mais pertinents qui permettraient d'identifier précocement la dégradation du profil de risque des banques, la BCM intervenant fréquemment lorsque des dépassements de seuils réglementaires sont constatés. Deux tâches principales ont été réalisées au cours de la mission : (i) identifier des indicateurs d'alerte précoce qui pourraient être représentatifs des risques portés par les banques mauritaniennes et proposer une définition de ces indicateurs, (ii) commencer à rédiger une procédure opérationnelle décrivant le traitement de ces indicateurs depuis la collecte des données jusqu'à la détermination des actions de supervision nécessaires.

A l'issue de la mission, un projet de tableau de bord a été formalisé, qui regroupe 34 indicateurs dont la fréquence de recueil est différenciée (généralement trimestrielle mais mensuelle pour la liquidité ou semestrielle pour les éléments de rentabilité) et qui couvrent l'ensemble des risques identifiés (risque de crédit, risque de liquidité, risque opérationnel, risque de concentration, risque de change, profitabilité, solvabilité). Ce tableau de bord qui n'utilise que des données déjà disponibles devra être testé sur quelques banques représentatives et des seuils d'alerte, sous forme de clignotants orange ou rouge, devront être définis. Un projet de procédure a également été préparé listant les traitements à effectuer, définissant les indicateurs, en ce compris les sources de données et les modalités de calcul, et proposant diverses actions devant être accomplies en cas de déclenchement de l'alerte.

### **Banque centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest (BCEAO) - Mission d'assistance technique relative à l'application des normes IFRS aux banques de l'UMOA, du 14 au 18 février 2022.**

Adoptées par un nombre important de juridictions à travers le monde, y compris en Afrique subsaharienne et dans des pays voisins de l'UMOA, les normes IFRS (International Financial Reporting Standards) constituent désormais le référentiel international en matière comptable. Il peut être noté à cet égard que les modalités de comptabilisation des pertes de crédit attendues, telles que prévues par la norme IFRS 9, présentent un grand intérêt du point de vue prudentiel au regard de la constitution de provisions, dans un contexte où le risque de crédit demeure élevé, en raison notamment des conséquences économiques de la crise pandémique.

La BCEAO qui détient le pouvoir réglementaire concernant les principes et règles applicables en matière de comptabilité des banques a initié, depuis plusieurs années, une démarche visant à l'implémentation de ces normes au sein de l'UMOA.

Une première mission, réalisée en février 2020, avait procédé à une revue d'un projet de note stratégique communiqué par la Direction de la Stabilité Financière (DSF) de la BCEAO. Depuis lors, ce projet a été revu et complété et la DSF a souhaité qu'il soit à nouveau examiné par l'AFRITAC de l'Ouest au cours d'une mission d'assistance technique.

Cette mission a donc examiné la nouvelle note d'orientation stratégique et les fiches analytiques associées, qui avaient été communiquées au préalable, selon un programme établi en accord avec la

BCEAO. La mission a également été l'occasion d'identifier les enjeux potentiels pour les banques de l'UMOA, notamment en ce qui concerne celles qui utilisent déjà les IFRS au sein de leur groupe (groupes régionaux présents sur les marchés financiers, filiales de groupes étrangers, etc.) ainsi que pour le Secrétariat de la Commission bancaire, notamment en termes de formation du personnel, d'outils de reporting et d'analyse. Le calendrier de la transition vers les normes IFRS et la feuille de route ont également été étudiés de manière approfondie.

### **Banque centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest (BCEAO) - Mission d'assistance technique relative à la revue d'un projet de circulaire relatif à la cybersécurité, du 21 au 25 février 2022.**

Les questions relatives à la cybersécurité sont devenues un enjeu majeur pour les établissements de crédit, dans un contexte caractérisé par une digitalisation accrue de l'activité bancaire et l'émergence de nouveaux acteurs de type Fintech. A l'occasion d'un séminaire inter-régional, organisé en octobre 2019 sur le thème de la cybersécurité, auquel la BCEAO avait très activement participé, la Direction de la Stabilité financière (DSF) avait d'ailleurs fait part de ses préoccupations quant à l'évolution de la menace cyber. A l'époque, elle avait indiqué la hausse des cyber-attaques constatées dans la zone UEMOA, notamment du fait de tentatives de phishing.

En termes de cadre réglementaire, les établissements de crédit de l'UEMOA sont soumis à un ensemble de textes publiés en 2017 portant sur la gouvernance, le contrôle interne et la gestion des risques. De fait, ils sont tenus de mettre en place des dispositifs de gestion des risques dans le champ desquels entre, bien évidemment, la cybersécurité. Néanmoins, le caractère systémique du cyber-risque et la hausse des menaces y relatives ont conduit la BCEAO à la conclusion qu'il était nécessaire de compléter le dispositif général par des exigences propres à la cybersécurité, qui ferait l'objet d'une circulaire dédiée.

La mission a donc consisté dans la revue d'un projet de circulaire préparé par les équipes de la DSF, lequel a été analysé au cours d'un atelier participatif permettant de s'accorder sur le contenu des concepts utilisés, et les règles devant être imposées aux banques. A l'issue de la mission, un projet de circulaire revu a été communiqué aux équipes de la BCEAO. La feuille de route associée a également été examinée.

#### *Les cours en ligne du FMI*

Les cours disponibles, qui s'adressent aux cadres des secteurs public et privé, mais parfois même au grand public, sont accessibles sur <https://www.edx.org/school/imfx> et <https://www.imf.org/fr/Capacity-Development/Training/ICDTC/>

Ces cours comprennent entre autres :

- Financial Market Analysis
- Public Financial Management
- Macroeconometrics Forecasting
- Macroeconomic Diagnostics
- Online : VITARA – Module sur le management stratégique des administrations fiscales (VITARA-SMG)
- RA-GAP – Analyse de l'écart fiscal (VGAPX)

Rapports mis en ligne sur le site Institutional repository du FMI en mai 2022

BENEFICIAIRE	DOMAINE	TITRE
Burkina Faso	Gestion de la dette	Elaboration et mise en œuvre de la stratégie de dette à moyen terme et du plan annuel de financement
Guinée-Bissau	Gestion de la dette	Renforcement du cadre institutionnel et organisationnel de la gestion de la dette
Benin	Statistiques su secteur réel	Statistiques de Comptabilité Nationale
Togo	Statistiques su secteur réel	Statistiques de Comptabilité Nationale
Guinée	Administration fiscale	Appui à la mise en œuvre du texte organique et à la gestion informatisée des opérations fiscales
Mauritanie	Administration douanière	Gestion des risques automatisée pour la sélectivité des contrôles en première ligne
Mauritanie	Gestion des dépenses-aspect Trésor	Appui à la préparation du bilan d'ouverture de l'Etat
Niger	Administration douanière	Renforcement de la fonction contrôle après dédouanement
Togo	Administration douanière	Renforcement de la fonction d'évaluation en douane

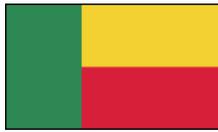
## Activités à venir

Les principales activités planifiées pour le premier trimestre de l'année fiscale 2023 qui seront conduites à distance ou sur place sont résumées dans le tableau ci-après, avec des dates indicatives.

<b>Gestion des dépenses publiques</b>		
<b>Missions d'assistance technique</b>		
<b>Bénéficiaire</b>	<b>Thème</b>	<b>Date</b>
Côte d'Ivoire	Comptabilité en droits constatés et patrimoniale	Juin 2022
Guinée	Budgétisation des investissements	Juin 2022
<b>Gestion de la dette et développement des marchés financiers</b>		
<b>Missions d'assistance technique</b>		
<b>Bénéficiaire</b>	<b>Thème</b>	<b>Date</b>
Togo	AT sur le suivi des décaissements sur financements extérieurs	20 – 29 juin 2022
Sénégal	AT/Formation sur le plan annuel de financement	20 – 29 juillet 2022
<b>Administration douanière</b>		
<b>Missions d'assistance technique</b>		
<b>Bénéficiaire</b>	<b>Thème</b>	<b>Date</b>
Guinée-Bissau	Classification tarifaire en douane	Juillet 2022
Guinée	Valeur en douanes	Aout 2022
Togo	Valeur en douanes	Aout 2022
<b>Administration fiscale</b>		
<b>Missions d'assistance technique</b>		
<b>Bénéficiaire</b>	<b>Thème</b>	<b>Date</b>
Mali	Consolidation du rôle de la Cellule Appui au Recouvrement (CAR) dans la définition et le suivi d'une politique nationale de recouvrement forcé	Juin 2022
Mali	Renforcement des capacités de pilotage de la mission de contrôle fiscal par les services centraux	Juillet 2022

<b>Statistiques de finances publiques</b>		
<b>Missions d'assistance technique</b>		
<b>Bénéficiaire</b>	<b>Thème</b>	<b>Date</b>
Burkina Faso	Elaboration des statistiques de finances publiques conformément au Manuel de statistiques des finances publiques 2014 (MSFP 2014).	Juin-juillet 2022
<b>Supervision bancaire et réglementation financière</b>		
<b>Missions d'assistance technique</b>		
<b>Bénéficiaire</b>	<b>Thème</b>	<b>Date</b>
Mauritanie (BCM)	Indicateurs d'alerte précoce et notation des établissements de crédit	Juin 2022
Secrétariat général de la Commission bancaire de l'UMOA	Formation aux plans préventifs de redressement	Juillet 2022
Banque centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest	Suivi de la feuille de route IFRS	Août 2022

## 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



Belgique

partenaire du développement



AFRITAC, Immeuble BCEAO

Abidjan, Plateau

Côte d'Ivoire

[www.afritacouest.org](http://www.afritacouest.org)

[www.facebook.com/afritacouest](https://www.facebook.com/afritacouest)

(+225) 20 20 89 87