

POUR USAGE OFFICIEL



**FONDS MONÉTAIRE  
INTERNATIONAL**

# **RAPPORT ANNUEL DE L'ANNEE FISCALE 2024**

## **MAI 2024**



**AFRITAC**  
de l'Ouest

### **MEMBRES**

Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée, Guinée-Bissau, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Togo

### **PARTENAIRES**

Union Européenne, Luxembourg, Allemagne, France, Chine, Norvège, Pays-Bas, Suisse, Banque Européenne d'Investissement, Belgique

## MEMBRES

---



Bénin



Burkina Faso



Côte d'Ivoire



Guinée



Guinée-Bissau



Mali



Mauritanie



Niger



Sénégal



Togo

## PARTENAIRES

---



EUROPEAN UNION



coopération  
allemande  
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra  
Swiss Confederation  
Federal Department of Economic Affairs,  
Education and Research EAER  
State Secretariat for Economic Affairs SECO



La banque de l'UE



Belgique  
partenaire du développement

# SOMMAIRE

<b>Abréviations et acronymes</b>	<b>5</b>
<b>Résumé</b>	<b>8</b>
<b>Introduction</b>	<b>9</b>
<b>I. Les principaux résultats de la Phase IV</b>	<b>16</b>
<b>II. FY 24 résultats du renforcement des capacités fourni dans les pays fragiles ou touchés par un conflit</b>	<b>36</b>
A. Burkina Faso	36
B. Guinée-Bissau	39
C. Mali	41
D. Niger	43
<b>III. Résultats du renforcement des capacités dans les autres Etats</b>	<b>44</b>
A. Bénin	44
B. Côte d'Ivoire	46
C. Guinée	49
D. Mauritanie	52
E. Sénégal	55
F. Togo	56
G. Commission de l'UEMOA	58
H. Secrétariat général de la Commission bancaire de l'UMOA	59
I. UMOA-Titres	60
<b>IV. SEMINAIRES ET ACTIONS DE FORMATION</b>	<b>61</b>
<b>V. EXECUTION DU BUDGET 2023-24 (EN DOLLARS ÉTATS-UNIS AU 30 AVRIL 2024)</b>	<b>63</b>
<b>VI. ETAT DES CONTRIBUTIONS FINANCIERES POUR LE CYCLE IV AU 30 AVRIL 2024</b>	<b>64</b>
<b>VII. LES PRIORITES DE L'AF 2025</b>	<b>66</b>
<b>Encadrés</b>	
Encadré 1. Impact du développement des capacités sur la mobilisation des recettes intérieures	22
Encadré 2. Phase IV : le renforcement des capacités du département Juridique du FMI dans les pays AFW	24
Encadré 3. Résultats récents de l'engagement du FMI auprès des États dits fragiles et touchés par des conflits dans le domaine de l'administration fiscale.	28
Encadré 4. Amélioration de la gestion de la trésorerie dans les pays membres : Le Compte unique du Trésor	31
<b>Graphiques</b>	
Graphique 1. Solde budgétaire (en pourcentage du PIB)	12
Graphique 2. Variation des prix de 2020 à 2022 (en pourcentage)	12
Graphique 3. Evolution de la dette publique (en pourcentage du PIB)	13

Graphique 4. Exécution du programme de travail de l'AF 2024 (Situation au 30 avril 2024) ____	14
Graphique 5. Rendement global des résultats et des jalons, AFW Phase IV _____	16
Graphique 6. Rendement des résultats et des jalons en administration fiscale _____	17
Graphique 7. Rendement des résultats et des jalons en gestion des dépenses publiques _____	18
Graphique 8. Rendement des résultats et des jalons en statistiques du secteur réel _____	18
Graphique 9. Rendement des résultats et des jalons en statistiques de finances publiques ____	19
Graphique 10. Rendement des résultats et des jalons en supervision bancaire _____	20
Graphique 11. Rendement des résultats et des jalons en gestion de la dette _____	21
Graphique 12. Impact à long terme du développement des capacités sur les recettes fiscales _	23
Graphique 13. Impact du développement des capacités sur les recettes de TVA (En pourcentage)	23

---

### **Tableaux**

Tableau 1. Taux de croissance du PIB réel des pays de l'AFRITAC de l'Ouest (en pourcentage)_	11
Tableau 2. Webinaires organisés au cours du premier semestre de l'AF 2024 (Situation au 30 avril 2024) _____	61

## Abréviations et acronymes

AE	Autorisations d'engagement
AF	Année fiscale
AFD	Agence française de développement
AFRITAC	Centre régional d'assistance technique du FMI pour l'Afrique
AFW	AFRITAC de l'Ouest
ANSADE	Agence Nationale de la Statistique et de l'Analyse Démographique et Économique
ATAF	African Tax Administration Forum
BCEAO	Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BCRG	Banque centrale de République de Guinée
BO	Bilan d'ouverture
CAD	Contrôle après dédouanement
CBMT/CDMT	Cadre budgétaire à moyen terme / Cadre de dépense à moyen terme
CD	Développement des capacités
CDA	Commissionnaires en douane agréés
CDCP	Comptabilité en droits constatés et patrimoniale
CD-PORT	Capacity Development-Projects, Outputs, and Results Tracking
CE	Crédits d'engagement
CIAT	Inter-American Center of Tax Administrations
CIC	Contrôle interne comptable
CNT	Comptes nationaux trimestriels
CNUCED	Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement
Covid-19	Maladie à Coronavirus 2019
CP	Crédits de paiement
CREPMF	Conseil régional de l'épargne publique et des marchés financiers
CUT	Compte unique du Trésor
DGB	Direction générale du budget
DGBF	Direction générale du budget et des finances
DGCI	Direction générale des contributions et des impôts
DGD	Direction générale des douanes
DGDP	Direction générale de la dette publique
DGI	Direction générale des impôts
DGID	Direction générale des impôts et des domaines
DGPEE	Direction générale des prévisions et des études économiques
DGT/DGTCP	Direction générale du Trésor et de la comptabilité publique
DIS	Direction de l'informatique et de la statistique
DLR	Direction de la législation et de la réglementation
DNB	Direction nationale du budget
DNEEP	Direction nationale des études économiques et prévisions
DNP-APD	Direction nationale de la dette et de l'aide publique au développement
DNTCP	Direction nationale du Trésor et de la comptabilité publique
DPAE	Direction de la prévision et de l'analyse économiques
DPEE	Direction de la prévision et des études économiques
DPB	Direction de la programmation budgétaire
DPBEP	Direction de programmation budgétaire et économique pluriannuelle

DPIB	Direction de la programmation des investissements publics
DPMC	Direction de la politique monétaire et du crédit
DPPD	Documents de programmation pluriannuelle des dépenses
DPPSE	Direction des prévisions, des politiques et des statistiques économiques
DRAR	Direction chargée du renseignement et de l'analyse de risque
DRB	Déclaration sur les risques budgétaires
DRED	Direction du renseignement et des enquêtes douanières
EFC	Etats fragiles affectés par les conflits
FAD	Département des finances publiques du FMI
FMI	Fonds monétaire international
FRAT	Outil d'évaluation des risques budgétaires
GAR	Gestion axée sur les résultats
GFP	Gestion des finances publiques
GIABA	Groupe Intergouvernemental d'Action contre le Blanchiment d'Argent en Afrique de l'Ouest
GIZ	Coopération technique allemande
ICD	Institut pour le développement des capacités du FMI
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i>
INS/ INSTAT	Institut national de la statistique
IOTA	Intra-European Organisation of Tax Administrations
IPC	Indice des prix à la consommation
IPCE	Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques
IPI	Indice de production industrielle
IPPI	Indice des prix des produits industriels
ISORA	International Survey on Revenue Administration
LBC/FT	Lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme
MCM	Département des capitaux et des marchés monétaires du FMI
MQC	Modèles quasi-comptables
MSFP	Manuel de statistiques de finances publiques
SDMT	Stratégie de gestion de la dette à moyen terme
MTRS/SRMT	Stratégie de mobilisations des recettes à moyen-terme
NIF	Numéro d'identification fiscale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
OHADA	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMD	Organisation mondiale des douanes
ONS	Office national de la statistique
OTR	Office togolais des recettes
PAP	Projets annuels de performance
PCE	Plan comptable de l'Etat
PED	Plans d'engagement des dépenses de l'Etat
PIB	Produit intérieur brut
PIMA	Évaluation de la gestion de l'investissement public
PPAT	Projet pluriannuel d'assistance technique
PPP	Partenariat public privé
PTE	Plans de trésorerie de l'Etat
RC	Renforcement de capacité

RBM	Results Based Management
RWA	Actifs à risques pondérés
SCN	Système de comptabilité nationale
SDMT	Stratégie de la dette à moyen-terme
SFP	Statistiques des finances publiques
SGCBU	Secrétariat général de la Commission bancaire de l'UMOA
SRMT	Stratégie de mobilisation des recettes à moyen terme
SYSGEX	Système de gestion des exonérations
SYDONIA	Système douanier automatisé
TADAT	Tax Administration Diagnostic Assessment Tool
TOFE	Tableau des opérations financières de l'Etat
TRE	Tableau des emplois ressources
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
UE	Union européenne
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
UMOA	Union monétaire ouest-africaine
UT	UMOA-Titres

# RESUME

1. **Malgré une modeste reprise économique dans la sous-région, celle-ci reste sujette à des risques de baisse.** La sous-région reste plus vulnérable aux chocs mondiaux, notamment à un éventuel affaiblissement de la demande extérieure et aux risques géopolitiques. En outre, de manière plus générale, les pays d'Afrique subsaharienne connaissent une instabilité politique croissante et des chocs climatiques fréquents.

2. **Dans ce contexte difficile, l'AFRITAC de l'Ouest continue d'intensifier son soutien aux pays membres.** La fin de la pandémie de Covid-19 a permis la normalisation des missions en personne, l'exploitation des missions hybrides et un engagement plus fort avec les pays membres les plus fragiles (FAC). Les immersions professionnelles se sont révélées être un moyen efficace de transfert de connaissances aux fonctionnaires des États FAC. En favorisant la diversité et l'inclusion, la participation des femmes aux ateliers régionaux a augmenté au cours de la phase IV. En outre, la fourniture conjointe par le Centre et le Département des finances publiques du FMI (FAD) de modules d'investissement public sur le climat (C-PIMA) a permis à quatre pays membres (Bénin, Côte d'Ivoire, Niger et Sénégal) d'accéder à un financement à plus long terme via le mécanisme de résilience et de durabilité du FMI.

3. **La Phase IV de l'AFRITAC de l'Ouest a débuté en mai 2017 et se terminera en août 2024.** Au cours de la Phase IV, le Centre a mené 752 activités, dont 24 stages professionnels et 73 séminaires et webinaires. Au 30 avril 2024, sur le budget opérationnel de 51,7 millions USD, 48,9 millions USD ont été alloués à l'assistance technique sur 7 ans, soit 94% du taux d'exécution du budget.

4. **Le Centre a réalisé plusieurs accomplissements dans tous les domaines de travail au cours de la Phase IV.** Il s'agit notamment d'accélérer la mobilisation des recettes intérieures à l'aide de l'outil d'évaluation TADAT, de se lancer dans des stratégies de recettes à moyen terme et de numériser les administrations fiscales. La gestion des finances publiques a été renforcée grâce à l'adoption d'une budgétisation programmée, à l'évaluation des risques budgétaires, à la mise en œuvre de stratégies de gestion des investissements publics et à l'élaboration de cadres budgétaires à moyen terme. Le renforcement de la collecte, de la compilation et de la diffusion des statistiques macroéconomiques demeure essentiel pour la prise de décision dans un monde de plus en plus exposé aux chocs. Le rebasage du Produit Intérieur Brut (PIB), l'utilisation d'indicateurs à haute fréquence et l'élaboration de comptes nationaux trimestriels ont contribué à une évaluation plus rapide des conditions macroéconomiques. Compte tenu des vulnérabilités croissantes en matière d'endettement, le développement des capacités (DC) a contribué à l'élaboration de stratégies d'endettement à moyen terme, à l'établissement d'un calendrier d'émission et à une formation supplémentaire en matière de gestion de portefeuille, d'analyse de la viabilité de la dette et de déclaration de la dette.

5. **Le DC délivré au niveau régional a été acheminé vers des institutions clés.** Le Centre a fourni un DC à la Commission de l'UEMOA pour la mise en œuvre des Directives de Gestion des finances publiques (GFP) liées à la budgétisation programmatique et à la comptabilité d'exercice, soutenant l'harmonisation des pratiques de GFP et des rapports budgétaires. Dans le domaine de la gestion de la dette, le Centre a aidé les institutions des marchés financiers de l'UEMOA et les autorités régionales des marchés financiers (UMOA-Titres (UT) et Autorité des Marchés Financiers de l'Union Monétaire Ouest Africaine (AMF-UMOA)) à approfondir et moderniser le marché régional

des adjudications de dette et à améliorer les procédures d'émission d'obligations sur le marché financier syndiqué. La Commission bancaire de l'UEMOA a bénéficié du DC qui a renforcé les exigences réglementaires grâce à la mise en œuvre du cadre de Bâle. Le DC délivré à la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) a introduit le ratio de couverture des liquidités à court terme et le ratio de financement net stable à long terme dans la réglementation bancaire de l'UEMOA. Les interventions ont également porté sur l'adaptation du cadre prudentiel aux institutions pratiquant la finance islamique. Le Centre a également fourni des CD sur d'autres questions réglementaires clés telles que la gouvernance des banques, leurs systèmes de contrôle interne et les systèmes de supervision des risques ou des risques majeurs.

6. **La coopération avec les partenaires de développement a été renforcée.** Les missions dans les pays ont été annoncées à l'avance aux partenaires de développement et des comptes rendus de fin de mission ont été régulièrement organisés sous la supervision du Représentant résident du FMI. Des évaluations de la performance des administrations fiscales des pays membres à l'aide de l'outil d'évaluation diagnostique de l'administration fiscale (TADAT) ont été réalisées avec des experts des partenaires de développement. Cela augure bien de la création de synergies.

7. **Le Centre a continué de mettre en œuvre les principales recommandations de l'évaluation externe de la Phase IV.** Les engagements régionaux ont été renforcés grâce aux piliers de surveillance et renforcement des capacités. L'équipe régionale de l'UEMOA a intensifié ses consultations avec les conseillers résidents du Centre sur des thèmes transversaux liés à la dette, à la supervision et à la réglementation bancaires, aux comptes nationaux, au développement climatique et aux statistiques financières gouvernementales. Concernant la communication, le Centre a réorganisé son bulletin d'information trimestriel en adoptant une approche narrative sur les résultats et les risques associés et a intensifié sa diffusion via son site Internet et ses réseaux sociaux. Le renforcement d'une approche des réformes fondée sur les risques est aligné sur le cadre de gestion axée sur les résultats. Enfin, le Centre a retenu la suggestion d'un deuxième Comité de Pilotage dédié aux questions stratégiques. À ce jour, la couverture comprenait des discussions sur le document de programme de la Phase V et la célébration des réalisations du Centre lors de son 20<sup>e</sup> anniversaire.

## INTRODUCTION

8. **Dans l'ensemble, les perspectives s'améliorent progressivement et l'activité économique reprend modestement selon les perspectives économiques régionales du FMI d'avril 2024.** La croissance va passer de 3,4 % en 2023 à 3,8 % en 2024, et près des deux tiers des pays s'attendent à une croissance en hausse. La reprise économique devrait se poursuivre au-delà de cette année ; d'après les projections, la croissance devrait atteindre 4,0 % en 2025. En parallèle, le taux médian d'inflation a pratiquement été divisé par deux, de presque 10 % en novembre 2022 à environ 6 % en février 2024.

9. **Les perspectives économiques demeurent sujettes à des risques baissiers.** La région reste plus vulnérable face aux chocs mondiaux, en particulier un possible affaiblissement de la demande extérieure et les risques géopolitiques. En outre, les pays d'Afrique subsaharienne connaissent une instabilité politique croissante et de fréquents chocs climatiques.

10. **L'année 2024 sera critique pour l'Afrique subsaharienne, où doivent se tenir 18 élections de portée nationale. Les chocs climatiques sont de plus en plus fréquents et étendus, notamment les sécheresses, dont la gravité a atteint des niveaux inédits.** Dans le contexte actuel, marqué par des contraintes de financement et des chocs en cascade, la communauté internationale doit prêter plus activement assistance à la région. Par ailleurs, les pays peuvent s'adapter à ces difficultés en agissant de manière prioritaire dans les trois domaines suivants :

- **Améliorer la situation des finances publiques en augmentant les recettes publiques demeure la première ligne de défense dans un monde où l'emprunt coûte plus cher et où les possibilités de financement se réduisent.** Cependant, les pouvoirs publics doivent avant tout limiter le plus possible les répercussions négatives du rééquilibrage budgétaire sur les populations et leurs moyens de subsistance. Pour ce qui concerne le financement, il y a toujours un besoin urgent de davantage de dons et prêts concessionnels.
- **La politique monétaire devrait rester axée sur la stabilité des prix.** À mesure que l'inflation marque le pas, de plus en plus de pays disposeront des marges de manœuvre nécessaires pour baisser les taux d'intérêt. Une coordination accrue des politiques budgétaire, monétaire et de change est indispensable.
- **La mise en œuvre de réformes structurelles, visant par exemple à accélérer l'intégration commerciale et à améliorer le climat des affaires pour attirer davantage d'investissements directs étrangers,** pourrait permettre de diversifier les sources de financement et l'économie. Les pays d'Afrique subsaharienne ont besoin de plus de soutien de la part de la communauté internationale, et les banques de développement multilatérales et régionales pourraient envisager d'avoir davantage de recours à l'effet de levier sur leurs bilans pour favoriser un avenir plus inclusif, durable et prospère.

11. **Pour accompagner ses pays membres face aux différents défis dans cet environnement, l'AFRITAC de l'Ouest continue d'apporter divers appuis à travers des missions à distance et en présentiel ainsi que des formations.** Ce rapport couvre les activités menées par le Centre au cours de l'année fiscale 2024 ( mai 2023-avril 2024) et fournit quelques résultats clés de la Phase IV.

12. **S'agissant du personnel de l'AFRITAC de l'Ouest, au cours de l'année fiscale, le Centre a connu les départs** de MM. Chaker Soltani, Nicolas Kacou, Ahmed Boilil, Nicolas Hiol et Biaka Tedang respectivement anciens conseillers en Gestion de la dette et développement des marchés financiers, en statistiques de finances publiques, en administration des recettes et en analyse macrobudgétaire. L'AFRITAC de l'Ouest a accueilli M. Oumar Dissou, recruté comme conseiller régional en Gestion de la dette et développement des marchés financiers, puis M. Francis Gahizi, recruté comme conseiller régional en statistiques de finances publiques et a enregistré l'arrivée de Mme Guei Sefora, en qualité d'assistante administrative.

13. **Le Centre a continué à renforcer la collaboration.** L'AFRITAC de l'Ouest a reçu dans ses locaux une équipe de l'Agence française pour le développement (AFD-Golfe de Guinée), l'ambassadeur des Pays-Bas en Côte d'Ivoire et des représentants du Trésor Américain.

14. **Le Centre a également reçu la visite du Directeur Afrique M. Sélassié**, de la Cheffe de la Division M2 de FAD, Mme Aslan et de la nouvelle Représentante résidente du FMI en Côte d'Ivoire, Mme Touré.

15. **Par ailleurs, le Directeur de l'AFRITAC de l'Ouest a effectué une visite de courtoisie et de travail à la Délégation de l'Union européenne à Abidjan.** Il a également effectué plusieurs visites de travail au Bénin, en Côte d'Ivoire, en Mauritanie, au Sénégal et au Togo pour rencontrer, les autorités, les grandes directions bénéficiaires de l'assistance technique, les banques centrales et les ambassades des donateurs.

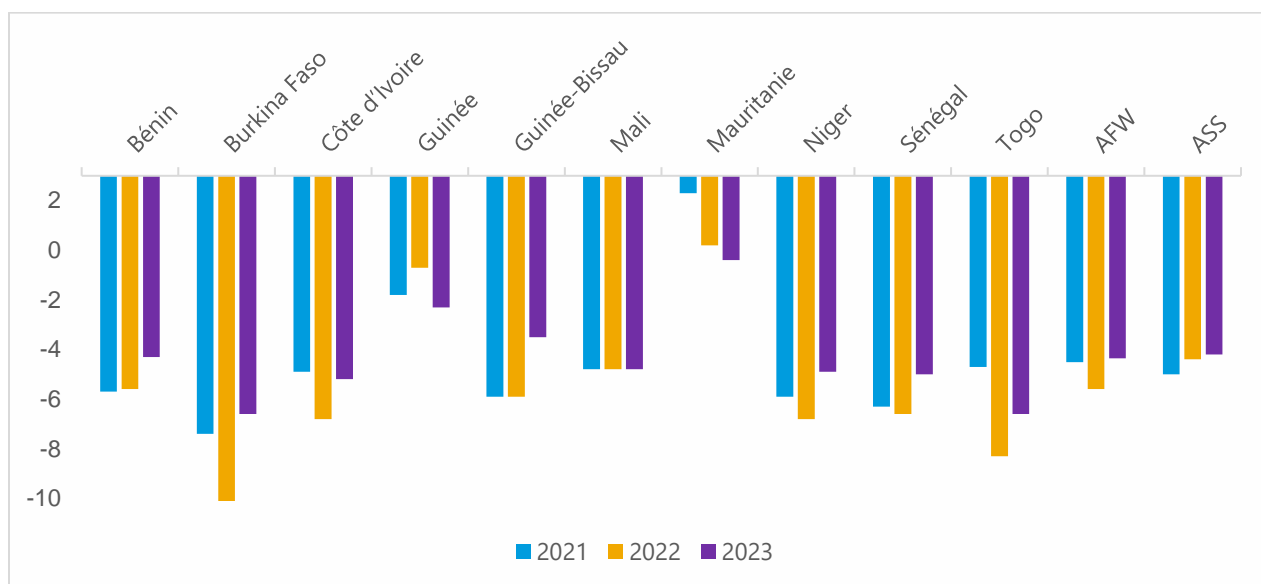
16. **Le Centre assurera une transition transparente entre les Phases IV et V.** Le Comité d'orientation a prolongé la Phase IV jusqu'à la fin du mois d'août 2024. Compte tenu de la durée pluriannuelle des projets des axes de travail, l'AFRITAC de l'Ouest continuera, au cours de la Phase V, à soutenir et à renforcer la résilience institutionnelle dans des domaines clés, tout en intensifiant son soutien aux États fragiles et touchés par un conflit. Cette stratégie repose sur trois piliers : (i) tirer partie de l'avantage comparatif du FMI dans l'élaboration de cadres macroéconomiques cohérents ; (ii) adapter les conseils stratégiques à la capacité d'absorption ; et (iii) créer des synergies avec les partenaires de développement pour amplifier l'impact des appuis. À cette fin, le Centre continuera de répondre aux besoins immédiats des pays dans des domaines clés tels que la gestion des finances publiques, la mobilisation des recettes, les statistiques et la modélisation macroéconomiques, la gestion de la dette ainsi que la supervision et la réglementation bancaires. Il intensifiera également ses efforts pour accompagner les pays face aux défis immédiats tels que le changement climatique, le développement numérique et la croissance verte et inclusive. En ce qui concerne le financement, le Centre se concentrera sur l'utilisation des fonds des donateurs au cours de l'extension en raison du manque de fongibilité entre les phases.

Tableau 1. Taux de croissance du PIB réel des pays de l'AFRITAC de l'Ouest (en pourcentage)

	2021	2022	2023
Bénin	7.2	6.3	5.8
Burkina Faso	6.9	1.8	3.6
Côte d'Ivoire	7.0	6.9	6.2
Guinée	5.0	4.0	5.7
Guinée-Bissau	6.4	4.2	4.2
Mali	3.1	3.5	4.5
Mauritanie	0.7	6.4	3.4
Niger	1.4	11.9	1.4
Sénégal	6.5	4	4.1
Togo	6	5.8	5.4
AFW	5.1	5.5	4.5
ASS	4.7	4	3.4

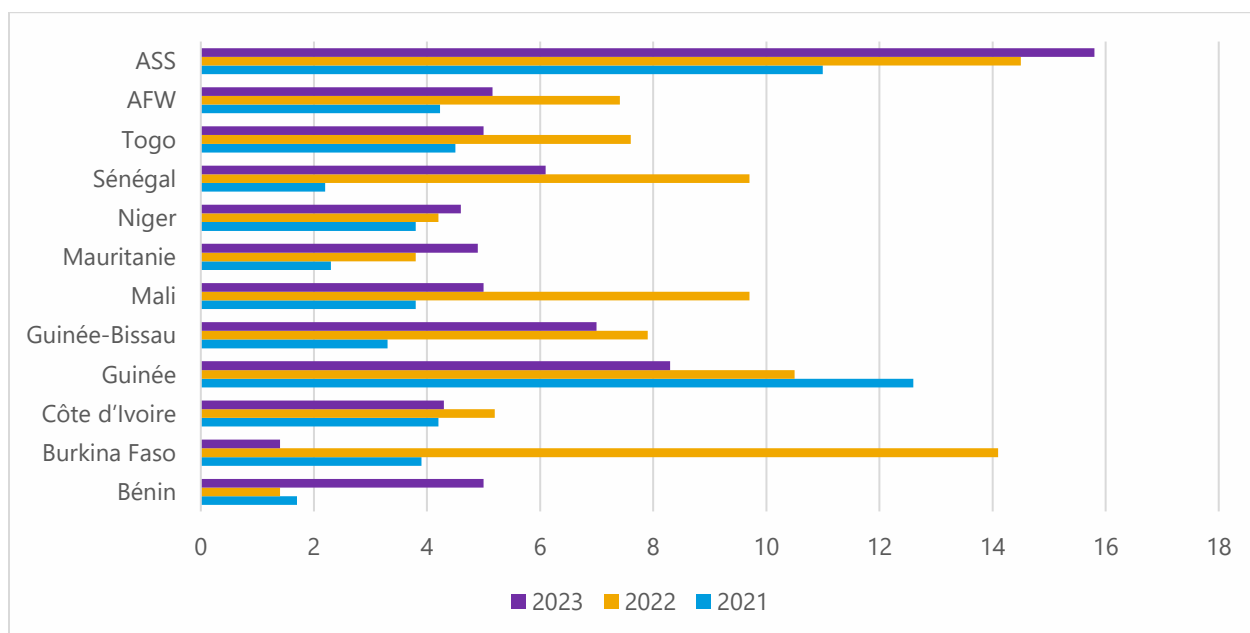
Source : FMI, base de données des Perspectives économiques régionales.

Graphique 1. Solde budgétaire (en pourcentage du PIB)



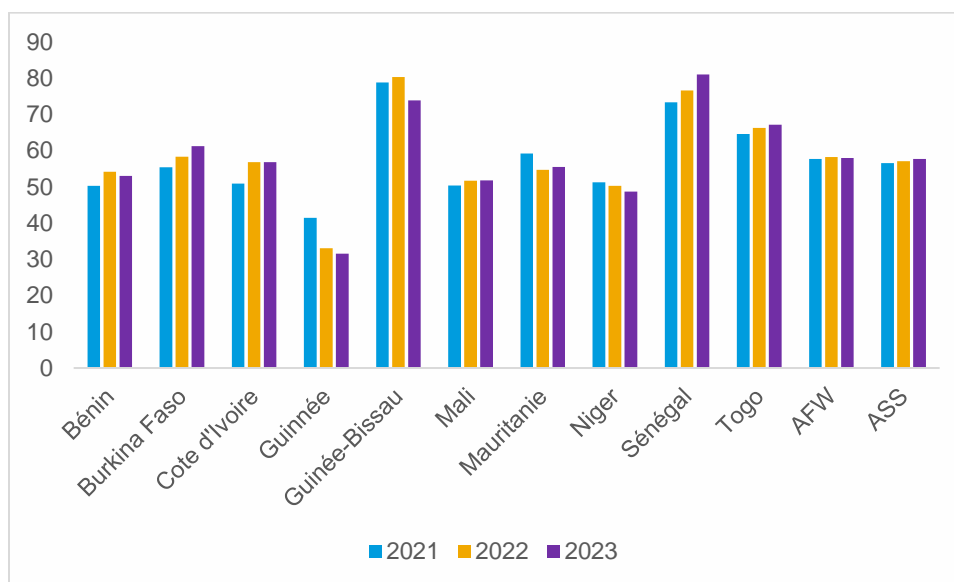
Source : AFW / FMI, base de données des Perspectives économiques régionales.

Graphique 2. Variation des prix de 2020 à 2022 (en pourcentage)



Source : AFW / FMI, base de données des Perspectives économiques régionales.

Graphique 3. Evolution de la dette publique (en pourcentage du PIB)



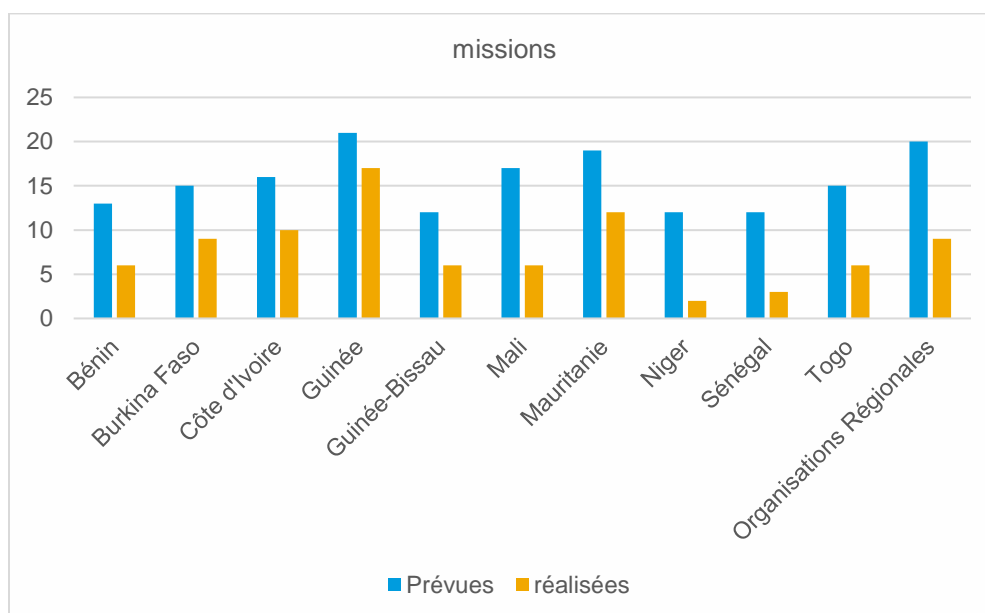
Source : AFW / FMI, base de données des Perspectives économiques régionales.

17. **Le Centre a conduit 107 activités au cours de l'année fiscale 2024 dont trois stages d'immersion et 15 séminaires.** Ces chiffres s'expliquent par la situation politique dans trois pays et le défi sécuritaire au Sahel qui a conduit au report et à l'annulation de plusieurs missions.

18. La Côte d'Ivoire, la Guinée et la Mauritanie font partie des bénéficiaires ayant reçu plus de renforcement de capacité en termes de nombre de missions réalisées (Graphique 4).

19. **S'agissant de sa politique de communication, l'AFRITAC de l'Ouest poursuit l'animation à travers plusieurs volets.** Cela comprend la mise à jour de son site internet, de sa page Facebook par l'annonce des activités à venir, le partage de sa newsletter trimestrielle en français et en anglais ainsi que de plusieurs activités du FMI. Le Centre met également en ligne, à la disposition des membres de son Comité d'orientation, les comptes-rendus de mission sur la plateforme PartnerConnect du FMI.

Graphique 4. Exécution du programme de travail de l'AF 2024 (Situation au 30 avril 2024)



Source : AFW

20. Parmi les résultats de l'assistance technique de l'année figurent :

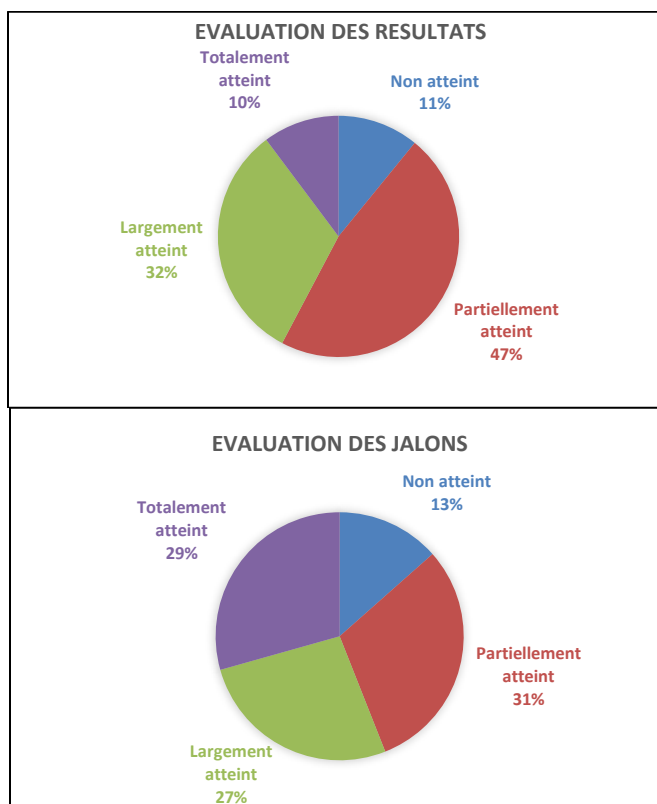
- L'adoption d'une stratégie globale de mobilisation des recettes pour la période 2024-2028 au Bénin sous la direction des Départements Afrique (AFR) et des finances publiques (FAD) du FMI.
- La proposition d'un schéma organisationnel cible pour l'implémentation du Contrôle interne comptable (CIC) ainsi qu'une feuille de route pour la mise en place du CIC au Burkina Faso.
- La proposition d'une approche progressive pour introduire la budgétisation sensible au climat et mieux intégrer les questions climatiques dans la gestion des investissements publics en Côte d'Ivoire.
- La formalisation d'un premier projet d'instruction relatif au ratio de couverture des liquidités (LCR) en République de Guinée, prenant en compte les spécificités locales et le principe de proportionnalité.
- L'élaboration d'un document, qui après quelques compléments, a constitué le premier document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle (DPBEP) en Guinée-Bissau.
- La proposition d'un plan de modernisation des systèmes informatiques (IT) à court, moyen et long terme en administration fiscale en Mauritanie.
- L'élaboration d'une méthodologie d'inspection sur place en Mauritanie dans le domaine de la gouvernance en supervision bancaire qui vise notamment à dépasser les aspects

formels de la conformité pour mieux évaluer le fonctionnement concret des organes de gouvernance, la qualité de leur travail et l'aptitude de leurs membres.

- L'élaboration d'un guide de projection du Tableau des opérations financières de l'Administration Publique (TOFAPU).
- La production d'un Projet d'Instruction-cadre sur la Surveillance douanière en Côte d'Ivoire.

# I. LES PRINCIPAUX RESULTATS DE LA PHASE IV

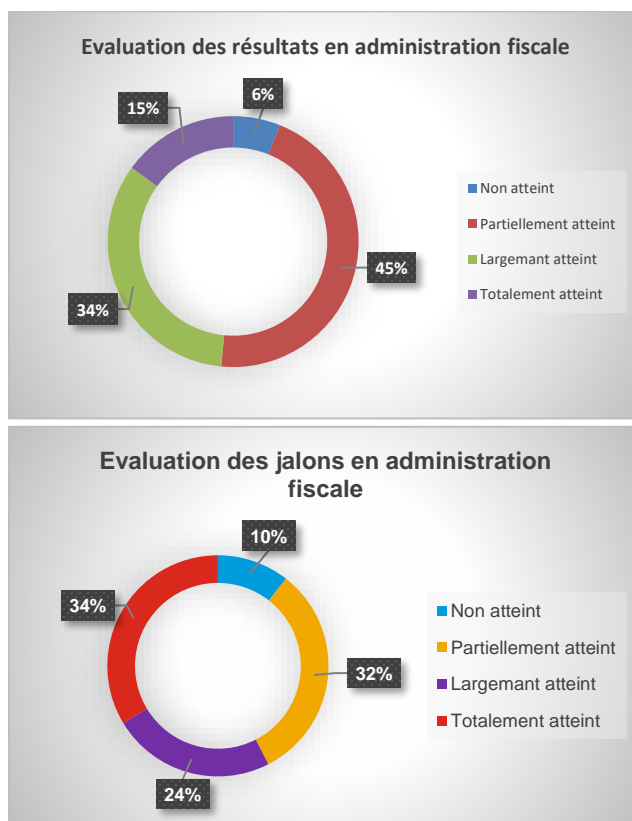
Graphique 5. Rendement global des résultats et des jalons, AFW Phase IV



Source: AFW / FMI, données CDMAP.

21. **Au cours de la Phase IV, des progrès ont été réalisés à hauteur de 89 % des résultats et de 87 % des jalons (graphique 5).** Ces résultats et jalons ont été partiellement, largement ou totalement atteints, malgré les contraintes liées aux activités de renforcement des capacités en raison de la situation sécuritaire qui a prévalu dans la région, de l'épidémie d'Ebola et de la pandémie de Covid-19. Plusieurs activités initialement prévues ont été annulées ou reportées, principalement en raison de contraintes de livraison dues à des problèmes de sécurité, ainsi qu'à la demande des autorités en raison de l'évolution des priorités, du manque de personnel et de contraintes politiques.

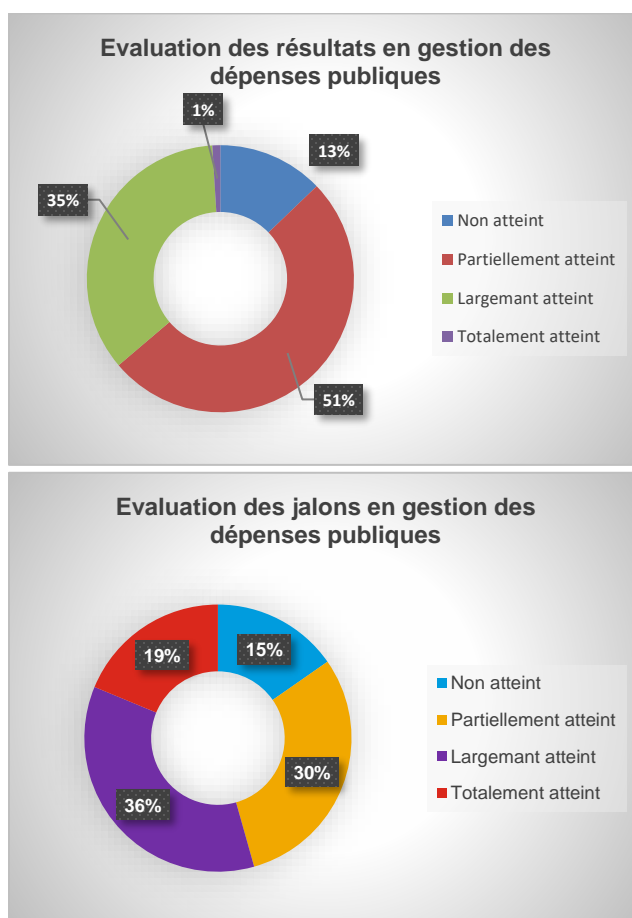
Graphique 6. Rendement des résultats et des jalons en administration fiscale



Source: AFW / FMI, données CDMAP.

22. **49 % des résultats et 58 % des jalons ont été en grande partie ou entièrement atteints en administration fiscale.**

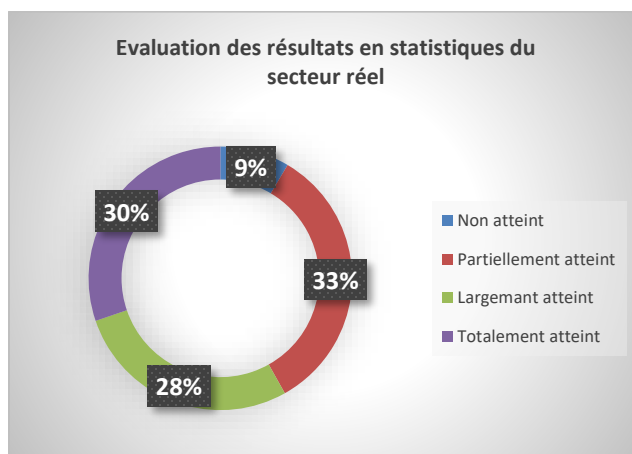
Graphique 7. Rendement des résultats et des jalons en gestion des dépenses publiques

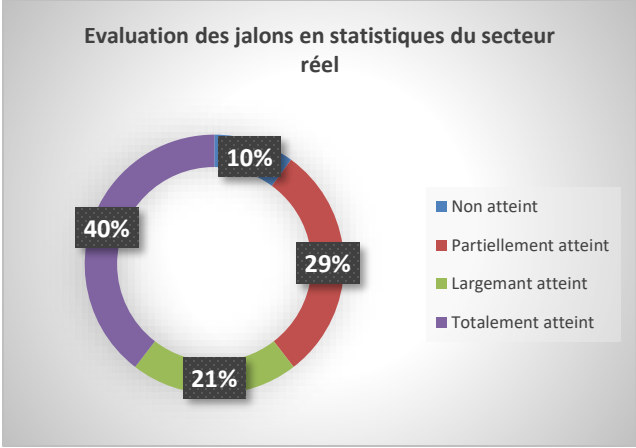


Source : AFW / FMI, données CDMAP.

23. **36 % des résultats et 55 % des jalons ont été en grande partie ou entièrement atteints en gestion des dépenses publiques.**

Graphique 8. Rendement des résultats et des jalons en statistiques du secteur réel

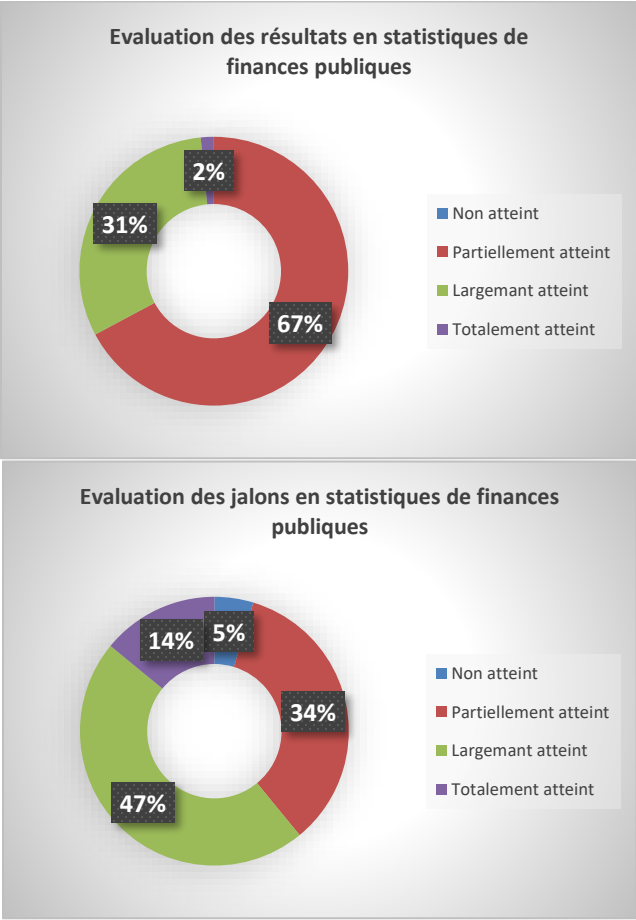




Source : AFW / FMI, données CDMAP.

24. **58 % des résultats et 61 % des jalons ont été largement ou entièrement atteints en statistiques du secteur réel.**

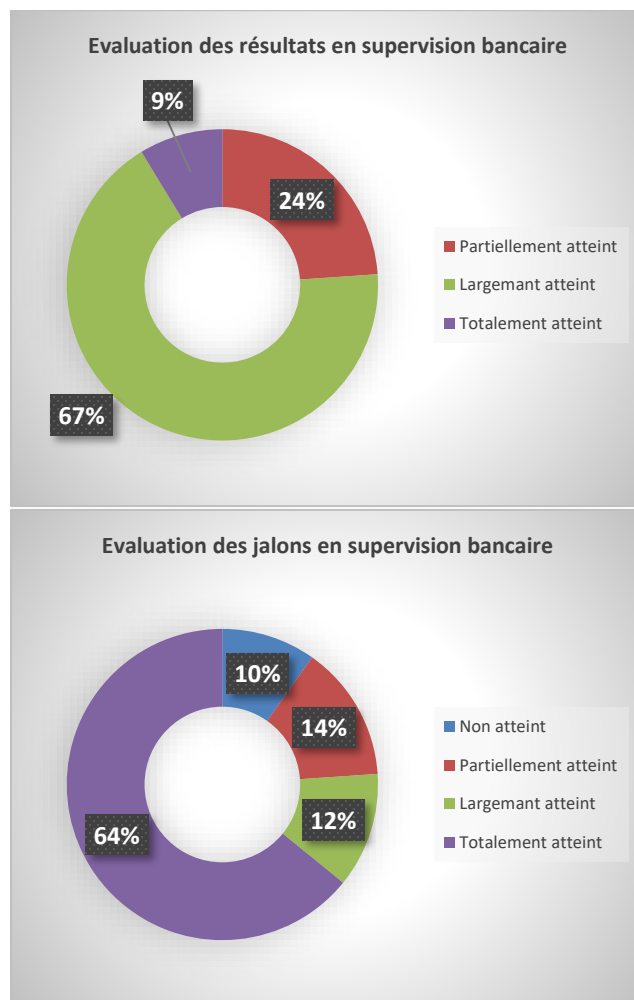
Graphique 9. Rendement des résultats et des jalons en statistiques de finances publiques



Source: AFW / FMI, données CDMAP.

25. **33 % des résultats et 61 % des jalons ont été en grande partie ou entièrement atteints en Statistiques de finances publiques.**

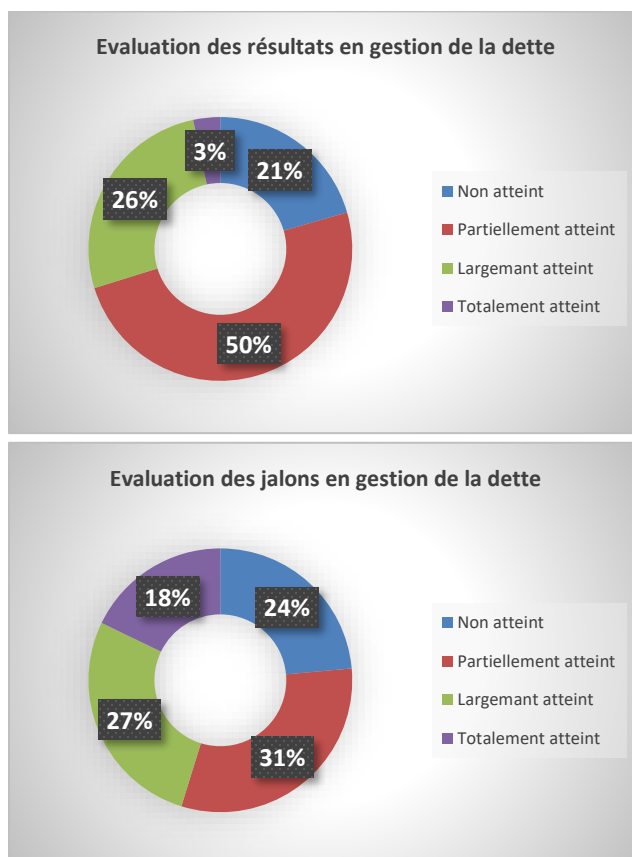
Graphique 10. Rendement des résultats et des jalons en supervision bancaire



Source : AFW / FMI, données CDMAP.

26. **76 % des résultats et des jalons ont été en grande partie ou entièrement atteints en supervision bancaire.**

Graphique 11. Rendement des résultats et des jalons en gestion de la dette



Source : AFW / FMI, données CDMAP.

**27. 29 % des résultats et 45 % des jalons ont été en grande partie ou entièrement atteints dans le domaine de la gestion de la dette.**

28. Depuis le début de la Phase IV (mai 2017), plusieurs réformes ont été soutenues et les divers appuis de l'AFRITAC de l'Ouest et de certains Départements du FMI ont contribué à l'atteinte de divers résultats dans tous les pays membres. Au cours de la Phase IV, le Centre a mené 752 activités, dont 24 stages professionnels, 73 séminaires et webinaires. Le Centre a également entrepris des travaux analytiques pour répondre à la question de l'impact du renforcement des capacités soulignée par le Bureau indépendant d'évaluation du FMI (encadré 1). Dans les cas où le Centre ne disposait pas d'une expertise interne, il a collaboré avec des départements du FMI tels que le Département juridique pour compléter la mise en œuvre des réformes (encadré 2).

### Encadré 1. Impact du développement des capacités sur la mobilisation des recettes intérieures

**Le développement des capacités (DC) représente environ un tiers du budget du FMI et les évaluations montrent que le DC du Fonds a généralement un impact.** Le Bureau indépendant d'évaluation a souligné que le produit était de grande qualité, adaptable et personnalisé en fonction des préférences et de la situation du bénéficiaire<sup>1</sup>. Les partenaires au développement, qui financent plus de 50 % de la mise en œuvre de la coopération au développement et qui préconisent une plus grande précision dans la mesure des résultats, soulignent également la nécessité de mieux mesurer l'impact de la coopération au développement.

**La mobilisation des recettes nationales est une priorité essentielle compte tenu de la volonté d'atteindre les objectifs de développement durable (ODD) et de répondre aux chocs imprévus.** Plusieurs approches peuvent être déployées pour évaluer l'impact de la coopération au développement, notamment une approche narrative, des évaluations externes, des études pilotes et des évaluations quantitatives. Dans le cas présent, l'analyse s'est concentrée sur l'évaluation de l'impact des activités de coopération au développement sur l'administration des recettes et la politique fiscale sur les recettes fiscales. Il a été constaté que la coopération au développement augmentait les recettes fiscales, l'impact le plus important concernant les pays à faible revenu (graphique 5).<sup>2</sup> Ce résultat suggère que, bien que la coopération au développement et le taux d'imposition puissent s'éloigner à court terme - en raison de chocs ou de facteurs institutionnels - ils tendent à converger avec le temps et qu'il faut du temps pour renforcer les capacités institutionnelles.

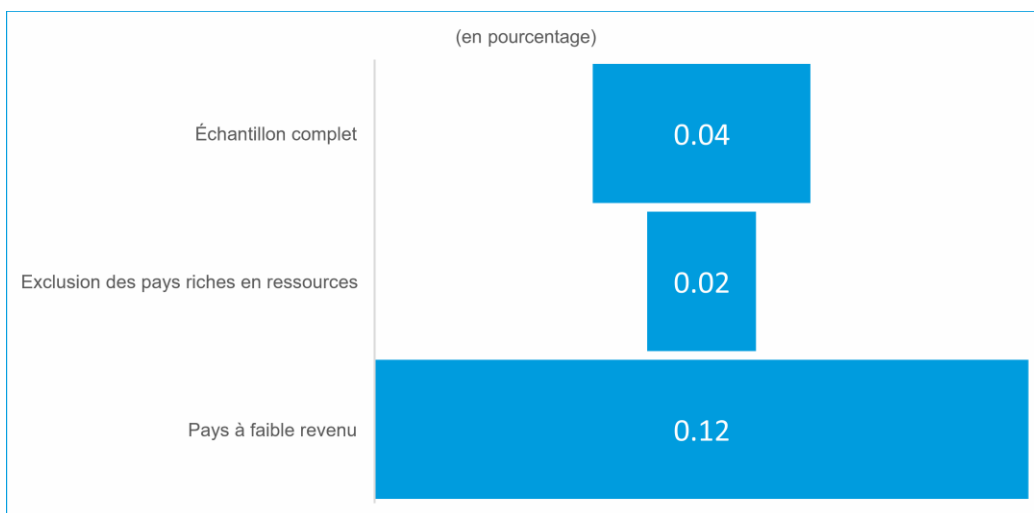
**Une analyse supplémentaire a exploré les types d'impôts qui sont affectés par le développement des capacités dans l'administration des recettes et la politique fiscale.**<sup>3</sup> Les résultats préliminaires suggèrent que les DC améliorent le ratio recettes de TVA/PIB (graphique 6) de telle sorte que le ratio, en moyenne, augmente d'environ 1 % pour une augmentation de 10 % du volume de DC. Ces résultats suggèrent la nécessité de renforcer les institutions qui soutiennent la mobilisation des recettes.

<sup>1</sup> R. Chami, E. Darkey and O. Williams (2022), "A Time to Build: Does Technical Assistance Matter for Revenue Mobilization" IMF Working Paper WP/21/35 and published in International Economics Vol. 172 (2022) 324–330

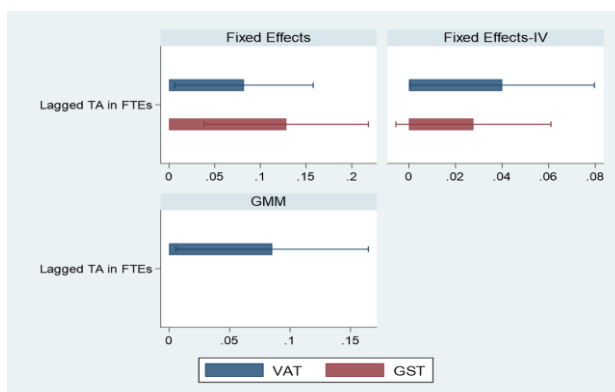
<sup>2</sup> IMF IEO, (2022), "The IMF and Capacity Development"

<sup>3</sup> E. Darkey and O. Williams (2024). "Technical Assistance, Consumption Tax Nexus: Taking a Deeper Dive" Applied Economics Letters <https://doi.org/10.1080/13504851.2024.2332552>.

Graphique 12. Impact à long terme du développement des capacités sur les recettes fiscales



Graphique 13. Impact du développement des capacités sur les recettes de TVA (En pourcentage)



## Encadré 2. Phase IV : le renforcement des capacités du département Juridique du FMI dans les pays AFW

**Le Département juridique du FMI (LEG) est un important fournisseur de DC aux pays AFW dans les cas où il n'y a pas d'expertise interne.** La gamme de services comprend l'examen et la rédaction de lois régissant la politique fiscale, les entreprises publiques, la banque centrale et la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (LBC/FT).

Au cours de l'exercice 2020, la Guinée a bénéficié d'une conférence sur la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme. Ces interventions se sont concentrées sur l'amélioration de la supervision des banques en matière de LBC/FT, l'appui à l'opérationnalisation de la CRF et la mise en œuvre de son régime de déclaration d'actifs. En conséquence, le parlement a adopté une loi améliorée sur la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

Sous l'égide du Groupe Intergouvernemental d'Action contre le Blanchiment d'Argent en Afrique de l'Ouest (GIABA), des examens entre pairs ont contribué au renforcement des cadres de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. En particulier, l'examen de l'évaluation mutuelle de la Guinée-Bissau a permis de clarifier les méthodologies du Groupe d'action financière sur le blanchiment de capitaux (GAFI) et sa conformité avec la législation régionale. Des évaluations mutuelles ont également été menées pour la Côte d'Ivoire, le Sénégal et le Togo. Les risques de LBC/FT associés au développement de la fintech dans l'Union monétaire ouest-africaine (UEMOA) ont également été abordés.

Au cours de l'exercice 2024, la Guinée a bénéficié d'une importante activité de renforcement des capacités qui a permis de réviser la loi bancaire (150 articles) et de recommander des procédures pour les institutions financières afin d'assurer la stabilité du secteur financier, la clarté des résolutions bancaires et la protection de l'épargne publique.

En Mauritanie, LEG a contribué à l'intégration du DC dans le programme financier soutenu par le FMI par le biais d'améliorations de la loi sur le référencement. L'objectif était de développer et de publier une politique de propriété pour guider la gestion des actifs des entreprises publiques.

### Administration des recettes

29. **Impôts. Des missions de diagnostic approfondi utilisant la méthodologie de l'Outil d'évaluation diagnostique des administrations fiscales (TADAT) ont été menées dans la plupart des pays (9 pays sur les 10 états membres).** Elles ont identifié les principaux points de fragilité persistants et défini les domaines prioritaires d'intervention. L'AFRITAC de l'Ouest, dont le soutien a principalement permis d'améliorer la fiabilité des registres des contribuables et la capacité d'analyse des risques de conformité durant la Phase IV, a doublé ses ressources avec l'affectation d'un conseiller dédié à trois Etats fragiles affectés par les conflits (EFC), ce qui a permis un soutien renforcé, avec des appuis plus directement opérationnels et des missions plus fréquentes et plus longues. En Guinée, au Niger et au Togo, la fiabilisation des registres des contribuables s'est ainsi améliorée et s'est traduite par une augmentation significative du nombre de contribuables gérés par les Centres des grandes et des moyennes entreprises (Encadré 3). Au Mali, un plan opérationnel de mise en œuvre du plan stratégique de la DGI a été conçu et validé avec les autorités. Par ailleurs, la réforme de la Direction des moyennes entreprises a amélioré le suivi des performances grâce à un élargissement de l'assiette des moyennes entreprises et une amélioration du civisme fiscal dans ce segment. Au Burkina Faso, la mise en place de l'analyse risque en matière de contrôle fiscal a

franchi une étape décisive avec l'implémentation de la programmation automatisée du contrôle fiscal.

30. **Le Centre a accompagné la dynamique de digitalisation des administrations fiscales qui s'est accélérée à la faveur de la Covid-19.** Cet appui a contribué à la mise en place des outils de télédéclaration pour les grands contribuables dans un premier temps, lesquels se sont étendus ensuite aux moyennes entreprises. Des dispositifs de télépaiement ont complété cette démarche, ce qui a permis aux administrations fiscales de supprimer les déplacements des contribuables vers les centres des impôts durant la période de déclaration et de sécuriser les recettes. Ces outils ont été des leviers importants pour la promotion du civisme fiscal. Ils ont également permis à tous les pays membres, à des degrés divers, d'éviter un effondrement dramatique des recettes durant la Covid.

31. **L'intégration entre l'assistance technique, la surveillance et les programmes s'est consolidée.** Cette articulation a été utile à double titre. Le dialogue étroit et la collaboration instaurée avec les équipes de mission ont permis de les sensibiliser sur les défis spécifiques des administrations fiscales, ce qui a largement facilité l'identification des priorités de réforme, notamment dans le cadre des programmes. Une visite du Directeur du Département Afrique du FMI a permis une meilleure intégration des programmes et un renforcement des axes d'intervention prioritaires. Le Centre a ensuite apporté une assistance décisive aux administrations fiscales pour la mise en œuvre des repères convenus avec le Département géographique. Dans le cas du Niger par exemple, un projet d'assistance technique conjoint « impôt-douane » a été mis en place. Il a permis de consolider l'automatisation de l'échange des informations entre les deux administrations, qui constitue un l'un des principaux repères du programme en cours.

32. **La collaboration avec les autres partenaires techniques et financiers s'est densifiée.** Cette densification s'est principalement manifestée dans la conduite des missions TADAT et la mise en place de plans post-TADAT pour aider les pays concernés à définir des actions prioritaires et un calendrier pertinent pour mettre en œuvre des mesures de consolidation des acquis et de traitement des faiblesses diagnostiquées lors des missions TADAT. Cette approche plurielle (Banque mondiale, Coopération allemande (GIZ), African Tax Administration Forum (ATAF)) a également permis de définir clairement des axes d'intervention avec les partenaires impliqués. Elle a été appliquée dans tous les pays ayant passé un examen TADAT. Cette dynamique de collaboration s'est poursuivie avec des concertations régulières avec les principaux bailleurs dans le cadre de la construction de leurs axes d'intervention ou la sollicitation de l'expertise de l'AFRITAC de l'Ouest pour consolider leurs actions sur le terrain. Dans ce sens, de nombreuses séances de travail se sont tenues avec l'Union Européenne, l'Agence française de développement (AFD), Expertise France et le Trésor américain.

33. **Les progrès accomplis se sont enfin traduits par l'accroissement du nombre de pays de l'AFRITAC de l'Ouest éligibles à la mise en place d'une stratégie de recettes à moyen terme (SRMT).** Cette approche de réforme se démarque par son caractère holistique, par rapport aux approches classiques, souvent cloisonnées et à court terme. Elle nécessite à minima un large consensus autour de la cible de mobilisation de recettes, une démarche de réforme globale du système fiscal et un soutien politique constant. Au regard de ce niveau d'exigence, une SRMT n'est ouverte qu'aux pays dont les institutions en général et l'administration fiscale en particulier ont atteint un niveau de maturité suffisante. Le Sénégal a ouvert la voie (2020), suivi du Bénin (2023), rejoints dernièrement la Côte d'Ivoire et le Togo où les travaux se poursuivent, ce qui porte à 4 pays sur 10 ayant désormais accès à ce modèle de réforme fiscale.

34. **Douanes. Le soutien de l'AFRITAC de l'Ouest a principalement permis d'améliorer les fonctions de l'administration douanière, telles que les pratiques d'évaluation et d'audit post-dédouanement ou la procédure de dédouanement basée sur le risque.**

35. En Côte d'Ivoire, plusieurs résultats ont été atteints (système d'analyse des risques, structure de contrôle post-dédouanement) et d'autres sont susceptibles d'être atteints relativement rapidement (surveillance et renseignement). En particulier, la gestion des exemptions a été automatisée par l'incorporation du module « Gestion des exemptions » dans le système SYDAM, qui permet une gestion informatisée des documents au fur et à mesure de la collecte des marchandises. Cette amélioration est significative car elle fait suite à une baisse de 26 % des recettes due aux exonérations qui ont été accordées entre 2015 et 2016.

36. **L'apurement des importations en franchise de droits a été intégré à la gestion des risques, ce qui a entraîné une réduction de 50 % du nombre de déclarations désignées pour l'audit.** La demande de certificats pour certains types de marchandises (par exemple, les articles religieux, agricoles, médicaux ou solaires) a été entièrement automatisée.

37. **Une unité d'audit douanier dédiée par bénéficiaire/projet a été mise en place.**

Cependant, l'impact des mesures recommandées par le FMI concernant les unités de supervision douanière et d'analyse des risques au sein de la Direction du renseignement et de la valorisation a été moindre. Plus spécifiquement, les résultats suivants ont été atteints au cours de la période : (i) 80% des contribuables de taille moyenne enregistrés dans le fichier respectent leurs obligations ; (ii) un programme de vérification basé sur l'analyse de risque a été mis en place ; (iii) le système informatique permet la gestion et le suivi de la documentation des exonérations ; et (iv) un projet d'amélioration de la gestion des exonérations a été validé.

38. **Pour améliorer son efficacité en matière de lutte contre la fraude et les grands trafics, la Direction générale des douanes a continué à renforcer ses services de surveillance et à développer ses activités de renseignement.** Afin d'accompagner les mesures préconisées en matière de renseignement, un plan d'actions a été proposé avec la collaboration du Centre. Le format de mission de type d'audit qui peut servir de modèle pour d'autres pays a permis de visiter plusieurs services et unités de recherche de certaines directions régionales des douanes en Côte d'Ivoire. Les premiers constats viennent conforter les attentes, eu égard notamment aux conclusions de la mission d'octobre 2022 et, il convient de mettre l'accent, sur la nécessaire mobilité des services et par conséquent sur la nécessité de les équiper en conséquence.

39. **En Guinée, l'objectif d'améliorer les fonctions essentielles de l'administration douanière a été partiellement atteint.** La douane guinéenne a fourni des efforts pour améliorer les procédures en créant des bases de données pour l'enregistrement des cahiers des charges et le suivi des admissions temporaires de véhicules. Cependant, des contrôles spécifiques sur l'application de la valeur transactionnelle n'avaient pas encore été introduits dans le plan d'action des services.

40. **Le RC a donc proposé et contribué à l'élaboration d'une stratégie pour la mise en œuvre d'un cadre automatisé plus structuré et fonctionnel et d'un contrôle ex post, y compris la création d'une unité spécialisée dans la valeur en douane.** Un plan d'action détaillé pour le contrôle ex-post des exemptions et des admissions temporaires a été élaboré. Cette stratégie a été adoptée, mais le plan n'a pas encore été mis en œuvre.

41. **Le renforcement des capacités a fourni à l'administration douanière un certain nombre d'outils standardisés d'aide à la décision (base de données, manuels de procédures, fiches techniques)** qui ont été mis en place au cours de la période et sont maintenant utilisés par l'administration guinéenne (notamment sur le contrôle primaire et le contrôle a posteriori). Le renforcement des capacités a contribué à rendre opérationnel le module « SYDONIA World Transit » en réalisant des développements informatiques dans ce module, mais en fin de période, la gestion automatisée des risques n'était pas encore suffisamment fonctionnelle pour soutenir la sélectivité des contrôles.

42. **En Mauritanie, des progrès substantiels ont été réalisés par la douane vers l'adoption d'un système de gestion des risques automatisée pour la sélectivité des contrôles.**

- La sélectivité a été améliorée et se met progressivement en place pour le contrôle des déclarations des mises à la consommation. Le taux d'orientation des déclarations de mise à la consommation en circuit de contrôle physique (circuit rouge) a été réduit en moyenne de respectivement 60% à 15% entre l'année 2022 et 2023, suite en particulier à la refonte complète des règles bloquantes de sélectivité en juin 2023. La réduction drastique des déclarations orientées en circuit rouge au cours du deuxième semestre 2023 a permis de contraindre les vérificateurs à contrôler 100% des déclarations en circuit rouge, conformément à l'objectif même de ce circuit (contre 10% seulement au début de la période).
- A l'inverse, le taux d'orientation en circuit vert est passé respectivement de 8.5 à 14% entre 2022 et 2023, ce qui représente une avancée importante vers l'objectif de facilitation.
- La réforme de l'ensemble des pratiques douanières en lien avec la sélectivité a déjà contribué à améliorer les résultats de l'Administration des douanes de Mauritanie. Les mesures de sensibilisation des unités opérationnelles pour une plus grande célérité dans la réalisation des contrôles et les retours d'information se sont traduites en une amélioration des résultats des opérations douanières à trois niveaux :
- Le taux de prélèvement des droits et taxes (ensemble des droits et taxes perçus au cordon douanier rapporté aux valeurs CAF) a été augmenté de 13.9% à 14.8% entre 2022 et 2023, et jusqu'à 15.4% sur le deuxième semestre de 2023 qui a bénéficié d'un renforcement accru de la sélectivité avec une refonte totale des règles bloquantes ;
- La collecte de droits compromis a augmenté entre 2023 et 2022 de + 18.6% sur la période juillet à novembre (il n'était pas possible pour des problèmes liés au mode de calcul des droits compromis dans Sydonia de les calculer auparavant) ;
- Le temps moyen de traitement des déclarations, évalué à partir de l'écart entre la date d'enregistrement de la déclaration et la date d'émission du bon à enlever, a diminué de 9.3 jours moyens à 6.3 jours moyens entre 2022 et 2023 (5.6 jours moyens entre juin et octobre 2023).

### **Encadré 3. Résultats récents de l'engagement du FMI auprès des États dits fragiles et touchés par des conflits dans le domaine de l'administration fiscale.**

**Cet encadré examine un élément de l'engagement plus large du FMI avec les EFC.** Les administrations sont dites « fragiles » selon l'échelle de risques de l'administration fiscale en prenant en compte les risques liés à la gestion des contribuables et les risques liés à l'identification des contribuables. Les pays retenus en 2017 par rapport à cette échelle de risque étaient la Guinée, le Niger et le Togo. Cependant, le nouveau classement à partir de mars 2022, comprend, Burkina Faso, Guinée-Bissau, Mali et Niger. Les activités d'un conseiller dédié à ces trois pays ont permis un soutien renforcé, avec des conseils plus pratiques et des missions plus fréquentes et plus longues.

S'agissant des premiers résultats liés à l'appui d'AFW, nous pouvons citer :

#### **1. Les fondamentaux renforcés**

- Registres des grands et moyens contribuables fiabilisés
- Structures d'administration centrale implémentées
- Prérequis de la gestion axée sur les résultats et de l'analyse-risque introduits

#### **2. Les premiers outils digitaux implémentés**

- Télédéclaration
- Télépaiement
- Préparation des leviers de l'informatique de 2<sup>e</sup> génération

#### **3. Les collaborations initiées avec les partenaires techniques et financiers**

- « Projets communs » : UE
- « Collaboration renforcée sur un projet clé » : BAD
- « Assistance technique coordonnée » : AFD
- « Partage d'informations avec un point focal dédié » : Banque Mondiale

#### **5. Une évolution notable en Guinée**

En Guinée, pour délivrer son assistance technique (AT) au niveau fiscal, l'AFRITAC de l'Ouest a d'abord réalisé une évaluation initiale en 2017 pour établir une base de référence. Cette évaluation a révélé que les déclarations des contribuables n'étaient pas conformes aux normes internationales. Les contrôles fiscaux n'étaient pas gérés efficacement, et le recoupement des données n'était pas effectif. Entre 2019 et 2022 et malgré l'impact négatif de la Covid-19 sur le civisme fiscal en 2020 et une partie de 2021, le nombre de contribuables actifs avait augmenté de 25 % pour les gros contribuables ; tandis que les moyennes entreprises étaient multipliées par deux dans l'intervalle. Le nombre de contribuables effectuant régulièrement des déclarations avait considérablement augmenté, passant de 355 à 656 pour les grandes entreprises (augmentation de 84 %), et de 222 à 482 pour les moyennes entreprises (augmentation de 117 %). Les ratios de déclaration de TVA se sont également améliorés entre 2019 et 2022 pour les grands contribuables (83 %) et les contribuables de taille moyenne (51 %). Le nombre de contribuables géolocalisés a également augmenté de 80 %.

En outre, des progrès ont été réalisés en matière de suivi et de gestion des arriérés. Un comité consultatif d'analyse des arriérés irrécouvrables et une unité chargée de la gestion du recouvrement au sein de l'unité HQ ont été créés et rendus opérationnels. Selon les données collectées, 20,8% des arriérés avaient été apurés entre 2019 et 2022. Cependant, il n'a pas été possible d'identifier les arriérés recouvrables en raison de la faiblesse du système d'information.

### **Encadré 4. Résultats récents de l'engagement du FMI auprès des États dits fragiles et touchés par des conflits dans le domaine de l'administration fiscale.**

**Cet encadré examine un élément de l'engagement plus large du FMI avec les EFC.** Les administrations sont dites « fragiles » selon l'échelle de risques de l'administration fiscale en prenant en compte les risques liés à la gestion des contribuables et les risques liés à l'identification des contribuables. Les pays retenus en 2017 par rapport à cette échelle de risque étaient la Guinée, le Niger et le Togo. Cependant, le nouveau classement à partir de mars 2022, comprend, Burkina Faso,

Guinée-Bissau, Mali et Niger. Les activités d'un conseiller dédié à ces trois pays ont permis un soutien renforcé, avec des conseils plus pratiques et des missions plus fréquentes et plus longues.

S'agissant des premiers résultats liés à l'appui d'AFW, nous pouvons citer :

### 1. Les fondamentaux renforcés

- Registres des grands et moyens contribuables fiabilisés
- Structures d'administration centrale implémentées
- Prérequis de la gestion axée sur les résultats et de l'analyse-risque introduits

### 2. Les premiers outils digitaux implémentés

- Télédéclaration
- Télépaiement
- Préparation des leviers de l'informatique de 2<sup>e</sup> génération

### 3. Les collaborations initiées avec les partenaires techniques et financiers

- « Projets communs » : UE
- « Collaboration renforcée sur un projet clé » : BAD
- « Assistance technique coordonnée » : AFD
- « Partage d'informations avec un point focal dédié » : Banque Mondiale

### 5. Une évolution notable en Guinée

En Guinée, pour délivrer son assistance technique (AT) au niveau fiscal, l'AFRITAC de l'Ouest a d'abord réalisé une évaluation initiale en 2017 pour établir une base de référence. Cette évaluation a révélé que les déclarations des contribuables n'étaient pas conformes aux normes internationales. Les contrôles fiscaux n'étaient pas gérés efficacement, et le recoupement des données n'était pas effectif. Entre 2019 et 2022 et malgré l'impact négatif de la Covid-19 sur le civisme fiscal en 2020 et une partie de 2021, le nombre de contribuables actifs avait augmenté de 25 % pour les gros contribuables ; tandis que les moyennes entreprises étaient multipliées par deux dans l'intervalle. Le nombre de contribuables effectuant régulièrement des déclarations avait considérablement augmenté, passant de 355 à 656 pour les grandes entreprises (augmentation de 84 %), et de 222 à 482 pour les moyennes entreprises (augmentation de 117 %). Les ratios de déclaration de TVA se sont également améliorés entre 2019 et 2022 pour les grands contribuables (83 %) et les contribuables de taille moyenne (51 %). Le nombre de contribuables géolocalisés a également augmenté de 80 %.

En outre, des progrès ont été réalisés en matière de suivi et de gestion des arriérés. Un comité consultatif d'analyse des arriérés irrécouvrables et une unité chargée de la gestion du recouvrement au sein de l'unité HQ ont été créés et rendus opérationnels. Selon les données collectées, 20,8% des arriérés avaient été apurés entre 2019 et 2022. Cependant, il n'a pas été possible d'identifier les arriérés recouvrables en raison de la faiblesse du système d'information.

## Gestion des finances publiques (GFP)

### 43. L'AFRITAC de l'Ouest a soutenu les réformes de la GFP au niveau régional et national.

Au niveau régional, le Centre a aidé l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) à mettre en œuvre les Directives de GFP relatives à la budgétisation en mode programme et à la comptabilité d'exercice, en soutenant l'harmonisation des pratiques de GFP et des rapports budgétaires, avec 3 guides régionaux sur la comptabilité, la budgétisation des plafonds d'emploi et le contrôle interne budgétaire et comptable.

### 44. Dans le domaine de l'analyse macroéconomique et budgétaire, l'un des résultats clés est la mise en place ou la rénovation des modèles de cadrage macroéconomique dans 9 pays.

Les dispositifs de cadrage macroéconomique et budgétaire ont été également renforcés et un processus de renforcement des capacités en prévision budgétaires a été également enclenchées

par des ateliers régionaux et des assistances à la mise en place d'outils de prévision des recettes fiscales. En outre, plusieurs pays ont enclenché la mise en place de déclaration sur les risques budgétaires (DRB)

45. **Au niveau national, la gestion budgétaire en mode programme a été mise en place dans 7 pays.** Au-delà, le processus est en cours de préparation en Guinée, en Guinée-Bissau et en Mauritanie. Le renforcement des cadres budgétaires et de dépenses à moyen terme a été établi dans 8 pays et en cours en Guinée-Bissau et Mauritanie. Pour ce qui est la gestion et la prévention des arriérés de dépenses et le renforcement de la gestion des risques budgétaires ainsi que la transparence budgétaire ont été mis en place au Bénin, Burkina, Niger et en Côte d'Ivoire. La mise en œuvre de la comptabilité d'exercice en cours dans tous les pays sauf la Guinée-Bissau. Le renforcement de la gestion de la trésorerie et la mise en œuvre du Compte Unique du Trésor (CUT, voir Encadré 4). En ce qui concerne l'exécution du budget, un soutien a été apporté pour rétablir le contrôle financier et la responsabilité, en élargissant la couverture des comptes publics (entreprises publiques, identités décentralisées), et le renforcement du contrôle financier notamment le contrôle interne budgétaire en Côte d'Ivoire et le contrôle interne comptable au Togo.

46. **S'agissant de la gestion des investissements publics (GIP), l'évaluation de la GIP selon la méthodologie PIMA (Public Investment Management Assessment) a été effectuée dans tous les pays sauf la Guinée-Bissau.** La mise à jour de PIMA a été faite dans certains pays. Depuis 2023, l'évaluation modulaire PIMA sensible au climat (C-PIMA) s'est réalisée dans cinq pays (Bénin, Côte d'Ivoire, Guinée, Mauritanie, Sénégal). L'AFRITAC a appuyé la mise en œuvre des recommandations PIMA et C-PIMA, notamment dans la planification intégrée des infrastructures et la budgétisation pluriannuelle (Mali), l'adoption de guide sur la préparation et la sélection des investissements publics (Bénin, Burkina Faso), la mise en œuvre de l'autorisation d'engagement pluriannuels pour les projets d'infrastructures (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Mali, Sénégal), l'amélioration du suivi de l'exécution des projets (Sénégal). Notamment, par rapport à la mise en œuvre des recommandations C-PIMA, le Sénégal est le premier pays membre de l'AFRITAC de l'Ouest qui a adopté un cadre réglementaire qui couvre l'ensemble le cycle de la GIP et intègre les perspectives liées au climat en 2023. La Mauritanie a élaboré un décret similaire. L'élaboration des méthodologies d'entretien des infrastructures sensible au climat a commencé au Bénin. Ces appuis liés à la thématique du climat ont soutenu les mesures de réforme exigées dans la Facilité pour la résilience et la durabilité (FRD) du FMI aux pays concernés.

47. **L'AFRITAC de l'Ouest a également soutenu la conception et la modernisation des outils de modélisation macro-fiscale et de projection des recettes.** Plusieurs ateliers régionaux et activités de formation ont été organisés. Plus récemment, des ateliers et des séminaires ont été organisés pour sensibiliser à la budgétisation du genre et au changement climatique. Le Togo est le premier pays membre qui a fait un budget vert de 2024.

48. **Dans le domaine du reporting comptable, AFW a accompagné l'ensemble de ses pays dans la dynamique régionale de passage à la comptabilité en droits constatés et patrimoniale (CDCP).** Les principaux chantiers entamés portent sur (i) l'élaboration du bilan d'ouverture, (ii) la production des états financiers en mode CDCP ; (iii) l'articulation de la comptabilité des matières (CM) et la CDCP ; (iv) la mise en place du dispositif de contrôle interne comptable ; (v) la qualité comptable et l'assainissement des comptes d'imputations provisoires. En Guinée, le renforcement des capacités a contribué au développement du Système de Comptabilité Intégré de l'Etat en collaboration avec la Banque mondiale et le projet conjoint FMI-UE ainsi qu'à la migration des données comptables dans ledit système.

## Encadré 5. Amélioration de la gestion de la trésorerie dans les pays membres : Le compte unique du Trésor

**Le compte unique du Trésor (CUT) se définit comme une structure unifiée des comptes bancaires de l'Etat qui permet d'avoir une vue d'ensemble de ses liquidités.** Il est donc plus juste de parler d'un « système de compte unique du Trésor ». Les deux principaux objectifs du système de CUT sont d'assurer la consolidation de la trésorerie de l'Etat afin de faire face aux dépenses en temps et en heure et de faciliter le contrôle des mouvements de fonds.

Le cadre harmonisé des finances publiques au sein des pays de l'UEMOA (art. 57 à 59 du RGCP), ainsi que les principaux textes régissant la comptabilité publique de la Guinée et de la Mauritanie rappellent les deux principes d'unité de caisse et de trésorerie et l'importance de disposer d'un compte unique du Trésor, tout en ouvrant la possibilité de disposer de comptes bancaires dans certains cas spécifiques.

**Dans de nombreux pays, une partie de la trésorerie de l'État est dispersée dans une multitude de comptes bancaires dans des banques commerciales et à la banque centrale,** hors du contrôle du Trésor public. Cette multiplicité de comptes bancaires empêche le Trésor public de connaître rapidement et de manière fiable les liquidités de l'État. Il en résulte des liquidités oisives dans les institutions financières, alors que dans le même temps, l'État emprunte à un coût supérieur à la rémunération de ses dépôts dans les banques commerciales.

Tous les pays couverts par l'AFW disposent d'une structure de compte unique centralisée avec :

- Un CUT ouvert dans les écritures de la BCEAO ou de la banque centrale (BC) et interconnecté (SICA, STAR, ou autres applications) / en cours d'interconnexions
- Des comptes ouverts à la BC au nom des comptables du Trésor chargés des dépenses et/ou des recettes (nombres variables), selon l'organisation comptable et les choix du pays, mais non reliés automatiquement
- Des comptes bancaires de transits, ouverts dans les banques commerciales pour recevoir les recettes fiscales et douanières (selon les pays) : nivellement rapide prévu vers le CUT soit - 48h maximum
- D'autres comptes du Trésor à la Banque Centrale existent à côté du CUT (comptes de réserves et/ou de recettes affectées) à analyser (comptes dormants).

**En termes de progrès la fermeture progressive des comptes bancaires publics dans les banques commerciales est en cours dans plusieurs pays (Bénin et Guinée-Bissau).** Sur la base d'une étude d'impact réalisée avec l'appui de la banque centrale, une liste des comptes bancaires est dressée et analysée en fonction des enjeux financiers. Au Bénin, avec le télépaiement, les recettes d'impôts arrivent désormais directement sur le CUT, sans transiter par les banques commerciales depuis 2022. L'intégration des établissements publics autonomes (EPA) au CUT est en cours au Niger, au Bénin, en Côte d'Ivoire, et en expérimentation pour les projets des bailleurs (Côte d'Ivoire). Réorganisation de la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP), visant à gérer plus efficacement le CUT et la trésorerie (Bénin), et une meilleure intégration de la gestion de la trésorerie et de la dette (Côte d'Ivoire) ; Efforts d'informatisation en vue d'une gestion plus active de la trésorerie : application d'annonce des dépenses (SAT) (Bénin) ; application CUT (Sygacut) et plus récemment mise en place d'un *Treasury Management System* (Côte d'Ivoire).

S'agissant des défis :

- Au niveau central, les comptes des comptables du Trésor ouverts à la BCEAO ne sont pas reliés automatiquement au CUT, et ne sont donc pas dotés de mécanismes de nivellement automatisés vers le CUT.

- Dans les relations avec les banques commerciales : difficultés dans les nivellements des comptes bancaires logeant les recettes fiscales ou douanières : les délais de nivellement ne sont pas toujours respectés par les banques, les administrations fiscales et le Trésor éprouvent des difficultés pour suivre les délais de nivellement, recevoir les relevés de comptes rapidement ou avoir accès faciles à la consultation des comptes.
- Fermer effectivement les comptes bancaires publics notamment pour les comptes des ministères et administrations : de nombreux comptes bancaires publics subsistent
- Réussir l'intégration des établissements publics d'aménagement (EPA) et des projets des bailleurs, en développant la fonction bancaire du trésor, tout en limitant les risques sur la trésorerie (Niger, Côte d'Ivoire, Bénin, Guinée Bissau) ;
- Stopper la fragmentation de la trésorerie en limitant drastiquement les autorisations d'ouvertures de comptes bancaires et en organisant leurs suivis ;
- Améliorer la qualité des prévisions et l'organisation de la gestion de la trésorerie : coordination du gestionnaire du CUT, du gestionnaire de la trésorerie et du gestionnaire de la dette ;
- Renforcer les capacités des prévisionnistes de trésorerie du MEF.

En Guinée, le CUT est opérationnel avec un périmètre qui couvre la majorité des comptes bancaires ainsi que les ressources financières publiques. L'opérationnalisation du CUT a pris effet à partir de janvier 2019 avec la mise en œuvre de la mise à niveau quotidienne des comptes de son périmètre, qui depuis lors s'étend progressivement. La convention relative aux modalités de fonctionnement du CUT à la Banque centrale de la République de Guinée (BCRG) a été signée le 28 mai 2020 par le ministre de l'Économie et des Finances et le gouverneur de la Banque centrale.

Le principal défi reste l'intégration des fonds des collectivités locales et des partenaires techniques et financiers dans le périmètre du CUT.

En Mauritanie, la loi organique relative aux lois de finances 2018 consacre l'obligation de centraliser les ressources de l'État dans un CUT ouvert à la Banque centrale.

## Statistiques macroéconomiques

49. **Des progrès significatifs ont été réalisés dans la compilation et la diffusion des statistiques de finances publiques (SFP) et des statistiques de la dette du secteur public (PSDS).** Cela comprend une couverture plus large des administrations publiques, y compris des données sur les entreprises publiques au Sénégal. Hormis la Mauritanie, tous les pays sont prêts à migrer vers les normes internationales, notamment celle du Manuel de statistiques de finances publiques 2014 (MSFP 2014). Des progrès significatifs sont notés au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, au Bénin, au Niger pour étendre la couverture des statistiques de finances publiques au secteur public, via celui des administrations publiques. La transition est également bien engagée au Mali, en Guinée-Bissau et au Togo. Le travail sur les SFP et SDSP a été étroitement coordonné avec les équipes pays, y compris celles soutenues par les programmes du FMI.

50. **Par sous-secteurs la situation se présente comme suit :**

- Administration publique :
  - Centrale budgétaire : En plus du Sénégal, la Guinée a officiellement basculé aux normes de classification du MSFP 2014. Tous les autres pays ont des compétences techniques pour produire le TOFE dudit sous-secteur conformément au MSFP 2014.

- Unités extrabudgétaires : Cinq pays produisent la situation.
- Sécurité sociale et Collectivités Locales : 7 pays produisent sur une base expérimentale le TOFE.
- Sociétés publiques : Le Sénégal est le seul pays à produire la situation des transactions des sociétés publiques. La Côte d'Ivoire et le Burkina ont commencé à compiler des données SFP pour un certain nombre d'entreprises publiques, mais toujours à titre expérimental.

51. Au niveau régional : Les statistiques de finances publiques ont également porté sur la mise en œuvre de la directive TOFE de l'UEMOA. A cet égard, i) quatre pays produisent les 4 états du cadre analytique minimum de la directive TOFE ; ii) tous les pays disposent d'un état de la dette, mais qui nécessite encore des améliorations ; iii) six pays produisent le cash-flow en conformité avec le MSFP 2001/2014.

52. Plusieurs pays ont enregistré des avancées significatives en matière de comptabilité nationale.

### **Le rebasage des comptes nationaux**

53. **Neuf pays sur les dix de l'AFRITAC de l'Ouest ont pu finaliser le rebasage des comptes nationaux avec l'appui du Centre**, offrant ainsi de meilleures bases pour la conduite et la planification de la politique économique. Tous les pays élaborent des tableaux des ressources et des emplois (TRE). Les TRE fournissent des informations utiles pour comprendre l'organisation des activités et les équilibres sur les marchés des produits. Les efforts sont désormais focalisés sur la Guinée afin de l'aider d'ici fin 2023 à disposer de sa nouvelle année de base et de ses comptes renouvelés. Une assistance plus régulière a été mise en œuvre pour mieux suivre les progrès du pays et transmettre les compétences. Un accent est également apporté au développement de la séquence des comptes de secteurs en visant les comptes financiers, dans les pays d'AFRITAC de l'Ouest. Les pays pionniers pour les comptes financiers sont le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, le Sénégal et le Togo.

### **L'introduction des comptes nationaux trimestriels**

54. **L'intérêt des comptes nationaux trimestriels réside dans leur délai de disponibilité et dans leur caractère synthétique.** En effet, les comptes du quatrième trimestre d'une année sont disponibles au plus tard trois mois après la fin de l'année sous revue alors que les comptes annuels ne seront pas disponibles avant un délai allant de six mois à un an. Comparativement aux indicateurs tels que les indices du chiffre d'affaires, de la production industrielle, des exportations et importations, etc., les comptes nationaux trimestriels offrent une information conjoncturelle synthétique. **Le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, le Mali et le Sénégal publient les comptes nationaux trimestriels.** Le Burkina Faso et le Sénégal sont en phase de développement d'un tableau des ressources et des emplois trimestriels avec l'appui de l'AFRITAC de l'Ouest. Cet outil devrait améliorer la qualité des comptes trimestriels, des comptes nationaux annuels provisoires et les outils de prévision. Des efforts sont attendus de la part de l'ensemble des pays pour améliorer les indicateurs de haute fréquence. Il s'agit notamment des indices de production industrielle, des chiffres d'affaires déclarés aux impôts, et des statistiques financières et sur les compagnies d'assurance, les statistiques de finances publiques. La collaboration des services de production des statistiques de base et des Instituts nationaux de Statistiques (INS) est encouragée au cours des missions d'assistance technique ou des ateliers de formation régionaux. Dans les

autres pays, notamment la Mauritanie et le Togo, des résultats tangibles pourraient être diffusés en 2023.

### **Les indicateurs de haute fréquence (IHF)**

55. **En Mauritanie, plusieurs missions ont été organisées pour effectuer un diagnostic de l'indice de la production industrielle en vue de son rebasage.** Des recommandations ont été formulées pour accroître la pertinence de cet indicateur notamment en termes de nomenclature d'activités, de choix d'un vecteur de pondérations par branche d'activités et de formules de chaînage. Une formation sur les indices de prix à la production industrielle a également été offerte aux cadres de l'Agence Nationale de la Statistique et de l'Analyse Démographique et Économique (ANSADE) de la Mauritanie.

56. **En Côte d'Ivoire, une revue du dispositif de compilation de l'indice harmonisé des prix à la production industrielle a été effectuée à la demande des autorités.** Des pistes d'amélioration ont été suggérées à l'Institut pour rapprocher davantage ses pratiques des recommandations du Manuel de l'indice des prix à la production : Théorie et pratique. Les appuis se poursuivront pour aider l'Institut à mettre en œuvre les recommandations pertinentes pour l'économie ivoirienne et progresser avec les prix à la production des services.

57. **Le renforcement des capacités a également fourni de la formation aux pays sur l'utilisation des données de la base des chiffres d'affaires mensuels des services des impôts.** Cette base de données est souvent marquée par des lacunes liées au rythme de déclaration des entreprises. Elle est également affectée par un certain nombre d'erreurs de déclaration rendant inexploitable certaines informations. Un ensemble de techniques de filtrage des données a été mis en œuvre par le département des statistiques et partagé avec les instituts nationaux de statistique. Les INS sont encouragés à signer des protocoles de partage de l'information avec les services fiscaux et toute structure recelant des données.

### **Gestion de la dette**

58. **L'AFRITAC de l'Ouest a soutenu les pratiques de gestion de la dette au niveau régional et national.** Au niveau régional, l'AFRITAC de l'Ouest a soutenu les institutions du marché financier de l'UEMOA et les autorités du marché financier régional (UT et AMF-UMOA) pour approfondir et moderniser le marché régional de la dette par adjudication et améliorer les procédures d'émission des obligations sur le marché financier syndiqué.

59. **Au niveau national, l'AFRITAC de l'Ouest a aidé la Mauritanie et la Guinée à réviser et compléter le cadre juridique de leurs marchés domestiques de la dette.** La Guinée a été accompagnée dans l'organisation d'une première adjudication d'obligation du Trésor. L'AFRITAC de l'Ouest a également appuyé la Guinée et le Niger dans la conception et la mise en œuvre de leurs stratégies d'endettement et a soutenu d'autres pays (Côte d'Ivoire, Mali, Sénégal et Togo) à améliorer la qualité de la stratégie de dette et du plan d'emprunt annuel.

60. **L'AFRITAC de l'Ouest a appuyé plusieurs pays à renforcer la gestion de la dette.** Le Centre a accompagné le Togo dans la centralisation de toutes les responsabilités de gestion de la dette à la Direction de la dette publique et la Guinée-Bissau et le Niger dans l'organisation des services de la structure principale de gestion de la dette publique en front middle et back office. En outre, l'AFRITAC de l'Ouest a participé à réduire la fragmentation des responsabilités de gestion de

la dette en Mauritanie et au Sénégal à travers la révision des textes du Comité National de la Dette Publique (CNDP) et l'opérationnalisation de ce Comité. Le Centre a également fourni des formations et un soutien en matière de gestion du portefeuille de la dette, d'analyse de la viabilité de la dette et du reporting de la dette.

61. **Sept pays AFW sur 10 produisent et publient désormais une stratégie de la dette à moyen terme.** En outre, huit bureaux de gestion de la dette sur 10 dans la région sont structurés en Front, Middle et Back Offices et cinq pays de l'UEMOA produisent et publient régulièrement des informations périodiques sur la dette.

### Secteur financier et supervision bancaire

62. **Le programme de travail de l'AFRITAC de l'Ouest a été organisé autour de deux piliers principaux.**

63. **Le premier est le renforcement des exigences réglementaires par la mise en œuvre du cadre bâlois.** En particulier, les ratios d'adéquation des fonds propres et de liquidité à court terme en vigueur en Mauritanie sont désormais alignés sur les normes de Bâle. Un processus similaire est engagé en Guinée où des normes de fonds propres revues ont été mises en place fin 2022 tandis que le ratio de liquidité à court terme est en cours d'implémentation (étude d'impact). En ce qui concerne les autorités régionales de marché (AMF-UMOA), de nouvelles réglementations ont été mises en œuvre concernant l'agrément des intermédiaires de marché et des gestionnaires d'actifs, les exigences prudentielles pertinentes et les règles de séparation des fonds.

64. **Un appui a également été fourni à la BCEAO pour introduire dans la réglementation bancaire de l'UMOA le ratio de liquidité à court terme (*liquidity coverage ratio*).** De plus, des services de la BCEAO ont été formés dans les concepts du ratio structurel de liquidité à long terme (*net stable funding ratio*) ainsi que pour adapter le dispositif prudentiel aux spécificités des établissements pratiquant la finance islamique. Par ailleurs, l'AFRITAC de l'Ouest est intervenu sur d'autres sujets à caractère réglementaire pour conforter l'application des bonnes pratiques et standards internationaux : cela concerne, par exemple, la gouvernance des banques, leurs dispositifs de contrôle interne et de surveillance des risques, ou les grands risques.

65. **Le deuxième pilier vise à développer les meilleures pratiques de surveillance dans le but de mettre en œuvre une surveillance fondée sur le risque.** Les systèmes de notation utilisés ont été revus dans toutes les juridictions couvertes par l'AFRITAC de l'Ouest afin de mieux prendre en compte les risques lors de l'évaluation des vulnérabilités des établissements de crédit. De nombreuses formations ont été organisées afin de partager avec les Autorités de supervision les standards internationaux, ces formations étant délivrées soit à l'occasion de missions classiques d'assistance technique soit sous la forme d'ateliers spécifiques, notamment dans le cadre de séminaires régionaux. De multiples formations ont été délivrées.

66. **La Phase IV a également été l'occasion d'intervenir dans de nouveaux domaines, afin notamment de répondre aux demandes des Autorités.** Tel est le cas, par exemple, des Normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*), de l'identification des établissements d'importance systémique pour les juridictions concernées ou du développement de systèmes d'alerte. Enfin, des thématiques d'intérêt majeur ont été couvertes à l'occasion de séminaires régionaux ou inter-régionaux. Peuvent être cités à cet égard la cybersécurité, le risque climatique,

les mesures de sortie de crise dont certaines ont ensuite fait l'objet de demandes d'assistance technique appliquée.

## II. FY 24 RESULTATS DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS FOURNI DANS LES PAYS FRAGILES OU TOUCHÉS PAR UN CONFLIT

67. **La liste des Etats fragiles établit une distinction entre les pays en fonction de la nature des problèmes auxquels ils sont confrontés.** La classification utilise les catégories suivantes :

- **Les pays présentant des niveaux élevés de fragilité institutionnelle et sociale**, identifiés sur la base d'indicateurs mesurant la qualité des politiques et des institutions, ainsi que les manifestations de fragilité.
- **Les pays touchés par des conflits violents**, identifiés sur la base d'un nombre seuil de décès liés aux conflits par rapport à la population.

68. Parmi ces pays, figurent quatre pays membres de l'AFRITAC de l'Ouest. La stratégie du FMI pour ces Etats vise à les aider à atteindre la stabilité macroéconomique, à corriger les déséquilibres de la balance des paiements et à mettre progressivement en place des institutions capables d'assurer une croissance durable et inclusive.

### A. Burkina Faso

#### Administration douanière

69. **Evaluation des progrès réalisés dans le cadre du plan d'actions sur la valeur transactionnelle.** Les travaux ont permis de constater que les analyses et études statistiques sont quasi inexistantes et devront faire l'objet d'une plus grande attention. De plus, certaines statistiques ou données concernant les valeurs déclarées, les valeurs ajustées, les mesures contentieuses ne sont pas disponibles. D'ailleurs ces faiblesses ne permettent pas d'évaluer si les mesures mises en place se traduisent par une augmentation des recettes. La liste des écarts d'intervalles a été fournie afin que des mesures pour corriger ces écarts dysfonctionnels soient prises. Par ailleurs, la collaboration entre plusieurs services doit être renforcée parce qu'elle permettra d'optimiser les mesures mises en place. Le plan annuel devrait inclure les entreprises qui importent des marchandises couvertes par les codes CST afin de confirmer ou d'infirmer les soupçons du risque identifié, c'est-à-dire la fausse valeur et ainsi enrichir les services d'analyse de risque.

#### Administration fiscale

70. **Approfondissement de l'analyse risque dans la programmation automatisée du contrôle fiscal.** La mission conduite à Ouagadougou du 22 mai au 2 juin 2023 a permis aux autorités de poursuivre et approfondir les travaux menés en matière d'analyse risque dans la programmation du contrôle fiscal. La mission a poursuivi les travaux en cours pour automatiser la programmation du contrôle fiscal sur la base des risques et de renforcer le cadre méthodologique de cet exercice. Les principaux résultats de cette mission sont : la préparation d'un cahier de

spécifications pour l'implémentation des règles définies ; l'organisation de trois ateliers pratiques pour l'appropriation des règles définies notamment celles portant sur les règles sectorielles, les recoupements, les règles d'évolution et de cohérence ; la mise en place d'un chronogramme d'implémentation des règles en vue de la production du programme automatisé de contrôle de l'exercice 2024 ; la conception d'une fiche de suivi des enquêtes fiscales.

71. **Poursuite de l'approfondissement de l'analyse risque dans la programmation automatisée du contrôle fiscal.** La mission a permis de noter des progrès significatifs, notamment dans le processus d'identification des risques liés à la sous-déclaration. Elle a formulé des observations et des actions concrètes pour améliorer la cartographie des risques et mettre en œuvre des améliorations substantielles au niveau du système. Ces améliorations permettront d'affiner la programmation automatisée pour l'exercice 2024 et, à court terme, de consolider le système de programmation automatisée des audits à la DGI.

72. **Dans le détail, les principaux résultats de cette mission d'assistance technique peuvent être résumés comme suit :** (i) Optimisation des algorithmes (regroupement d'indicateurs dans un seul algorithme, développement d'un script de coloration unique, passage à l'utilisation de la syntaxe) ; (ii) Présentation des principaux points du *web mining* et de l'océrisation ;(iii) Présentation d'un modèle de formulaire automatisé. (iv) Élaboration de la note d'orientation sur le contrôle fiscal.

## Gestion des dépenses publiques-Trésor

73. **Appui à la mise en œuvre de la comptabilité en droits constatés et patrimoniale par le contrôle interne comptable.** La mission a fait l'état de la mise en œuvre des recommandations précédentes, évalué le dispositif de contrôle interne comptable (CIC) existant, proposé un schéma organisationnel cible pour l'implémentation du CIC ainsi qu'une feuille de route pour la mise en place du CIC.

74. Au titre des principaux constats, la mission a noté : (i) un besoin de renforcer l'appropriation et le suivi de la mise en œuvre des recommandations ; (ii) quelques avancées probantes ; et (iii) une nécessité de clarifier la notion de contrôle interne telle qu'elle figure dans le décret portant organisation type des départements ministériels.

## Statistiques de finances publiques

75. **Renforcement des capacités et consolidation des opérations financières des administrations publiques.** Objectifs : (i) sensibiliser et renforcer les capacités de la Cour des Comptes, de la Commission Finances et Budget (COMFIB) de l'Assemblée Législative de Transition (ALT), de certains acteurs de la société civile et des membres du Comité SFP sur la méthodologie du MSFP 2014 ; (ii) affiner le TOF consolidé des administrations publiques au titre des exercices 2020 et 2021 ; (iii) examiner les sources de données pour l'extension du champ de couverture des SFP aux sociétés publiques ; et (iv) réfléchir sur les moyens d'améliorer la diffusion du TOFE actuel et des autres statistiques de finances publiques.

76. **Les constats et résultats notables indiquent que les objectifs ont été globalement atteints.** Des sessions de formation et de sensibilisation sur les SFP, en particulier le TOFE, ont été tenues au profit d'une soixantaine de participants. S'agissant de l'affinement du TOF consolidé des administrations publiques, au titre des exercices 2020 et 2021, la mission a effectué des visites

d'échanges et de collecte de données auprès du Fonds d'intervention pour l'environnement (FIE), de la Direction de la tutelle financière des collectivités territoriales (DTFCT) et de la Perception spécialisée du ministère des Mines et carrières (PS/ Mines). Cela a contribué à disposer de TOF consolidé au titre de 2020 et 2021. Quant à l'extension du champ de couverture des SFP, le Burkina est en bonne voie pour produire la situation des opérations (TOF) des sociétés publiques en 2023. En effet, un atelier de réflexion a été tenu avec les producteurs de données financières des dites sociétés publiques. Cela a permis de disposer d'une table de passage entre le plan comptable des sociétés publiques et la classification du MSFP 2014. Enfin, relativement aux échanges sur les moyens d'améliorer la diffusion du TOFE actuel et des autres SFP, les autorités à travers la ministre déléguée chargée du budget ont donné des instructions pour que les productions statistiques de la DSOFE soient publiées sur le site web du Ministère de l'économie, des finances et du développement (MINEFID).

## Gestion de la dette

77. **Elaboration du manuel des procédures de gestion de la dette publique.** La mission a aidé la Direction de la dette publique, la Direction des affaires monétaires et financières et la Direction générale de la coopération à mettre à jour le manuel de procédures de gestion de la dette. L'élaboration du manuel a offert l'opportunité de suggérer des améliorations à certaines méthodes de travail et de proposer des procédures de travail qui atténuent des risques qui ont été négligés jusqu'à présent.

## Analyse macro-budgétaire

78. **La mission de renforcer la gestion des risques budgétaires a été effectuée en mode hybride.** La mission, organisée conjointement avec la conseillère résidente en gestion budgétaire, avait pour objectif de renforcer la gestion, les outils et techniques de quantification des risques budgétaires. Elle a animé un atelier de formation sur les questions de cadre d'analyse des risques budgétaires, de bonnes pratiques internationales d'analyses de risques budgétaires et de la problématique de l'insertion de la gestion des risques budgétaires dans le cycle budgétaire. La mission a également échangé sur les conclusions avec les partenaires techniques et financiers intervenant dans le secteur de la gouvernance économique au Burkina Faso. Avec eux, les pistes pour la suite du renforcement du dispositif de gestion des risques budgétaires ont été discutées.

79. **Appui à l'évaluation des politiques publiques.** Le Conseiller résident a participé à l'animation d'un séminaire en hybride sur l'évaluation des politiques publiques (EPP), dans le cadre d'une mission conduite par FAD. Le séminaire avait pour objectif de former des formateurs pour renforcer les capacités institutionnelles sur l'EPP et apporter aux participants les éléments méthodologiques leur permettant de mener de manière opérationnelle les EPP.

80. **Le séminaire a réuni les participants en présentiel à Ouagadougou, avec une animation à la fois à distance et en présentiel durant cinq jours.** Il a rassemblé 39 participants : conseillers de la Cour des comptes, conseillers techniques du ministère en charge des finances, inspecteurs de l'inspection générale des finances, cadres des directions générales du budget, de la coopération, du contrôle des marchés publics et des engagements financiers, du développement territorial, de l'économie et de la planification, cadres des directions générales des études et des statistiques sectorielles des ministères en charge de l'éducation nationale, des infrastructures, des finances, de la santé, de l'eau et de l'agriculture.

81. **Renforcement des performances de l'Instrument Automatisé de Prévision (IAP) rénové.** L'objectif principal de la mission était de renforcer le fonctionnement et la stabilité de la nouvelle version de l'Instrument Automatisé de Prévision (IAP) rénové. Le diagnostic porté par l'équipe de modélisation et l'expert sur la version actuelle de l'IAP a permis de cerner les raisons des difficultés de maniement de l'outil par les utilisateurs. Sur la base de ces constats, la DPAM a décidé de reconstruire le modèle autour d'un Module ERE redimensionné et simplifié, sans toutefois remettre en question l'orientation initiale du modèle.

82. **La principale recommandation concerne la finalisation d'ici fin juin 2024 de tous les travaux entamés au cours de la mission pour que la DPAM dispose rapidement de l'outil opérationnel.** D'autres activités demandant plus de temps et de moyens, sont nécessaires à court (fin 2024) et moyen terme (2026) pour améliorer le fonctionnement de l'IAP.

83. **Dans le cadre du renforcement des capacités des cadres chargés de gérer l'IAP, les recommandations portent essentiellement sur :** l'élaboration d'un guide du cadrage macroéconomique, la mise en place des produits de la DPAM sur le site du MEFP, ainsi que l'organisation de missions d'études et d'information dans les services de prévision dans la sous-région. L'AFRITAC de l'Ouest, en collaboration avec d'autres partenaires, devrait reprendre l'organisation d'ateliers régionaux pour permettre des échanges des expériences avec les autres pays.

## B. Guinée-Bissau

### Administration douanière

84. **Renforcer les capacités sur la fonction d'évaluation en douane.** Les principaux objectifs de la mission étaient les suivants : (1) évaluer la mise en œuvre des mesures recommandées par la mission de l'AFRITAC de l'Ouest de mars 2021 ; (2) finaliser l'opérationnalisation des outils d'aide à la décision pour la mise en œuvre de la valeur transactionnelle. Il a été recommandé de renforcer les activités des services de lutte contre la fraude pour détecter les irrégularités liées à la valeur en douane, qui doivent inclure le registre ultérieur du montant à payer et des sanctions à appliquer, conformément à la législation en vigueur. Pour sa mise en œuvre, un modèle de rapport fiscal sur l'application de la méthode de la valeur transactionnelle a été élaboré pour l'inspection après dédouanement. Afin de garantir l'intégrité et l'exactitude de la base de données et de faciliter la gestion des risques, des instructions spécifiques ont été données pour l'enregistrement correct du certificat de visite SYDONIA ++ concernant les irrégularités constatées lors du dédouanement.

### Administration fiscale

85. **Plan de fiabilisation du fichier des contribuables et renforcement du niveau de connaissance et d'utilisation du logiciel informatique (KONTAKTU).** La mission a : (i) audité les données du registre des contribuables ; (ii) automatisé une première série de corrections des données et élaboré un plan de modernisation pour la suite, en définissant trois axes d'amélioration : relier le fichier au registre de commerce, poursuivre la géolocalisation et identifier les dirigeants et principaux détenteurs du capital des entreprises. S'agissant de la plateforme de services en ligne, KONTAKTU, la mission a : (i) mis à jour la documentation ; (ii) défini un plan de formation avec un certain nombre d'outils didactiques à l'appui ; (iv) apporté des améliorations à l'outil pour suivre l'activité des agents sur la plateforme (fréquence des accès individuels et traçabilité des opérations) ; et (v) travaillé sur des scripts pour automatiser certaines tâches.

## Gestion des dépenses publiques-budget

86. **Poursuite de l'appui à l'élaboration des documents de programmation budgétaire à moyen terme.** La mission était conjointe avec le conseiller en analyse macro-budgétaire. Les travaux ont permis d'élaborer un document, qui après quelques compléments, a constitué le premier document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle (DPBEP) en Guinée-Bissau. Les réunions avec l'équipe technique mis en place ont porté sur les pistes d'amélioration à très court terme du document. Les prochaines étapes de renforcement des procédures et des capacités ont également été définis. La mission a préparé un projet d'arrêté portant création d'un Comité DPBEP simplifié et pratique qui correspond au contexte Bissau-guinéen.

## Statistiques de finances publiques

87. **Mise en œuvre de la directive N°10 de l'UEMOA portant TOFE - Production des tableaux du cadre d'analyse minimum.** Le soutien du Centre a permis d'affiner et de finaliser le TOFE et la situation de la dette de l'administration centrale budgétaire. Les sources de données ont été actualisées et les recommandations ont été faites pour la collecte et l'élaboration du bilan financier. Relativement au flux de trésorerie, en absence des données de la balance, un outil a été développé et mis à la disposition des compilateurs des statistiques de finances publiques (SFP) pour la production dudit tableau à partir des informations validées par le comité de trésorerie. Relativement à l'élargissement du champ de couverture des SFP, la mission, en collaboration avec les compilateurs et producteurs de données primaires, a identifié un échantillon d'établissement publics pour débiter le TOFE du sous-secteur des unités extrabudgétaires.

## Statistiques du secteur réel

76. **Renforcement des capacités des nouvelles recrues sur la démarche d'élaboration des comptes nationaux annuels (CNA) selon le SCN 2008.** Les objectifs principaux de la mission étaient entre autres de : (i) Fournir une formation aux comptables nationaux de l'Instituto Nacional de Estatística (INE) sur la démarche d'élaboration des CNA selon le SCN 2008 avec des cas pratiques sur le traitement des sources ; et (ii) Former les cadres de l'INE à la préparation des données sources pour l'élaboration des CNA provisoires et définitifs. En termes de résultats, les objectifs ont été globalement atteints grâce à l'approche participative et aux cas pratiques de traitement des sources pour les CNA définitifs de 2019 qui ont été réalisés pour accompagner la formation.

## Gestion de la dette

88. **Renforcement des capacités en matière de préparation de la stratégie de gestion de dette à moyen terme.** La mission a renforcé les capacités analytiques des agents du ministère de l'Économie et des Finances sur la démarche de préparation de la stratégie de gestion de la dette à moyen terme (SDMT) et les a guidés dans son application aux données de la dette de la République de Guinée-Bissau à l'environnement macro-budgétaire et aux sources de financement disponibles à la Guinée-Bissau. Elle a également fourni des conseils pour la finalisation et l'appropriation du document de la stratégie de gestion de la dette pour la période 2024-27, sa mise en œuvre réussie et son suivi.

89. **Elaboration du manuel des procédures des activités de gestion de la dette.** La mission a assisté la Direction générale de la dette publique, la Direction générale du Trésor et de la

comptabilité publique et la Direction générale du plan dans la préparation d'un manuel des procédures pour guider l'exécution des activités de gestion de la dette. Des procédures tiennent compte des améliorations proposées pour décloisonner certaines activités et atténuent des risques insuffisamment pris en compte. Des suggestions ont été également faites pour faciliter l'internalisation du manuel et son intégration dans les pratiques de gestion de la dette publique.

## C. Mali

### Gestion des dépenses publiques-Trésor

90. **Poursuite de l'appui à mise en œuvre de la comptabilité en droits constatés et patrimoniale (CDCP) à travers la revue qualité des états financiers annuels.** La mission a examiné la mise en œuvre des recommandations des précédentes missions, analysé les états financiers des exercices 2019 à 2021 et identifié les principaux défis pour la production à bonne date et l'amélioration de la qualité de ces états financiers. Elle a formulé des recommandations visant notamment à compléter et à améliorer le projet de rapport d'assainissement de la balance générale des comptes et faciliter son approbation et à accélérer la finalisation des interfaces entre le système d'information comptables et celui des administrations pourvoyeuses de données à la comptabilité générale.

### Administration fiscale

91. **Appui à la modernisation de l'administration des moyennes entreprises de Bamako.** Cette activité de renforcement des capacités a aidé l'administration fiscale malienne à renforcer la gestion des Centres des impôts des moyennes entreprises (CIME) d'une part et à peaufiner le plan post-TADAT dans le secteur des moyennes entreprises d'autre part. en rappel , après la mission d'évaluation TADAT conduite par le FMI en avril 2023, les autorités maliennes ont sollicité la mise en place d'un plan post-TADAT pour consolider les acquis et corriger les faiblesses constatées lors de l'évaluation. Ce plan post-TADAT couvre tous les segments d'administration de la population fiscale malienne. Les travaux de la mission ont permis : la simplification du dispositif de mobilité des dossiers entre segments, l'appui à l'élargissement des fichiers des CIME avec 1081 contribuables potentiels à fidéliser pour élargir le répertoire, la mise en place d'actions de renforcement du civisme fiscal centrées sur la maîtrise de la défaillance, et la mise en place d'un dispositif pour faciliter et poursuivre les actions définies par la mission.

92. **Renforcement de l'administration des moyennes entreprises de Bamako.** Cette mission a permis de renforcer le processus d'élargissement du portefeuille des et d'améliorer le civisme fiscal des Centres des moyennes entreprises (CIME).

93. **Une explication soutenue du schéma de récupérations et de croisements d'informations ayant abouti aux propositions de reclassement de contribuables vers les CIME de Bamako a été faite.** L'adhésion des autorités a été marquée sur les transferts de dossiers issus de l'annexe TVA. La nécessité d'impliquer le Bureau Audit Conseil dans le transfert physique et la validation en dernier ressort des transferts informatiques a également été établie.

94. **Actions de renforcement du civisme fiscal des moyennes entreprises.** Ces actions ont porté sur la généralisation de l'obligation de télépaiement dans les CIME de Bamako et l'unification de la déclaration mensuelle pour simplifier l'action des contribuables et le suivi post-déclaration par les agents de la Direction générale des Impôts (DGI) du Mali.

95. **Voyage d'études de la DGI du Mali auprès de la Rwanda Revenue Authority (RRA) Kigali.** Les objectifs de cette mission, initiée dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique triennal de la DGI du Mali et de la mise en œuvre des actions du plan post-TADAT portaient sur (i) la constitution d'une base de données hétérogènes de sources diverses en matière de recherche, (ii) l'implémentation d'un moteur de recherche pour produire les rapports multidimensionnels en matière de recherche et (iii) la gestion efficace du répertoire des centres des moyennes entreprises. Ce voyage au Rwanda a permis aux responsables de toucher du doigt la réalité rwandaise sur les questions ci-dessus et de définir un plan détaillé de mise en œuvre à très court terme des réformes appropriées dans leur pays.

96. **Voyage d'études de la DGI du Mali auprès de l'administration fiscale marocaine.** Cette visite a permis, par l'observation des bonnes pratiques et de l'expérience de l'administration fiscale marocaine, d'identifier des mesures pragmatiques adaptées au contexte malien. Ces mesures couvraient initialement les domaines suivants : (1) traitement des données, analyse des risques et surveillance des grandes entreprises ; (2) contrôle interne et système de surveillance de l'intégrité des dirigeants ; et (3) l'identification, la planification et le suivi des activités d'atténuation des risques institutionnels. Cependant, au cours de la mission, d'autres sujets de grande importance pour l'administration fiscale malienne ont émergé. Il s'agit notamment du contrat de performance, le remboursement des crédits de TVA, le recouvrement des dettes fiscales impayées auprès des importateurs, la catégorisation et la labellisation de certaines grandes entreprises, l'encadrement des cadres intermédiaires, l'assistance aux la maîtrise d'œuvre des projets de digitalisation, le cadre institutionnel de dialogue entre la DGI et ses partenaires. Les participants ont étudié ces sujets en profondeur lors de la visite avec le soutien de l'équipe de la mission. Ce travail d'analyse a abouti à des mesures clés à mettre en œuvre rapidement.

97. **Dans le cadre de la mise en œuvre de son Plan stratégique 2023-2025, la DGI malienne poursuit des objectifs de réformes ambitieux dont la réalisation nécessitera un accompagnement soutenu et sur le long terme.** Les besoins d'assistance technique, identifiés et validés par les autorités lors de la visite, couvrent plusieurs éléments clés du plan d'action post-TADAT élaboré en juin 2023 par une visite à distance du FAD. Le cadre logique du nouveau projet Global Public Finance Partnership, qui a été discuté et validé par les autorités lors de la visite d'étude, couvre les domaines suivants : (i) l'identification, l'analyse et le traitement des risques opérationnels et des ressources humaines ; (ii) le renforcement des capacités des cadres intermédiaires et la mise en œuvre de contrats de performance, (iii) la promotion de la discipline fiscale auprès des grandes entreprises ; (iv) le renforcement des fonctions de contrôle et de recouvrement des sommes impayées ; et (v) la modernisation du système de remboursement de la TVA.

## **Statistiques de finances publiques**

98. **Migration des statistiques de finances publiques aux normes et principes du MSFP 2014.** A la demande des autorités, les travaux de la mission ont débuté par une session de formation. Cette session a été suivie avec beaucoup d'intérêt par plus de 30 cadres et responsables. Ces sessions de formation ont été l'occasion pour la mission de faire un rappel et des présentations sur les normes et principes du MSFP 2014. La présentation sur les généralités du TOFE a permis aux participants de comprendre les grandes lignes du TOFE.

99. **Les séances techniques ont permis d'examiner et d'affiner la table de passage de l'administration centrale budgétaire,** d'élaborer celles des sous-secteurs de la sécurité sociale et

des collectivités locales et d'identifier un échantillon d'unités pour l'élaboration du TOFE du sous-secteur des unités extrabudgétaires. Les travaux ont également permis d'identifier les sources de données pour la production des autres tableaux du cadre d'analyse minimum. En accord avec les autorités une méthodologie de suivi des recommandations a été adoptée.

### Analyse macro-budgétaire

100. **Réaliser un cadrage macroéconomique 2024-2026 en grandeur nature.** Les travaux ont consisté à réaliser un cadrage macroéconomique 2024-2026 en grandeur nature. Durant la phase préparatoire à distance il s'est agi d'apporter un appui à la mise à jour du modèle macroéconomique récemment développé avec l'appui de l'AFRITAC de l'Ouest. Il convient de rappeler que le modèle a été écrit en utilisant les données de comptabilité nationale suivant le SCN 2008 (qui n'étaient pas encore officialisées) ainsi que le format du TOFE selon les directives de l'UEMOA.

101. **Les travaux en présentiel réalisés sous forme d'atelier de travail de l'équipe du comité de prévision et de modélisation (CPM)** ont passé en revue toutes les étapes du travail de cadrage macroéconomique. Cela comprend la formulation des hypothèses de projection, diagnostic du scénario à politique inchangée obtenu, formulation des objectifs et mesures de politique économique et budgétaire, traduction chiffrée de ces objectifs et mesures et estimation du scénario de référence. L'estimation de l'impact d'un choc a également été menée et a conduit à des résultats pertinents. Les capacités à réaliser un cadrage macroéconomique de façon autonome par l'équipe de la DNP ont été ainsi significativement renforcées. Cependant le renforcement des capacités techniques et institutionnelles devra se poursuivre en vue d'améliorer la qualité des projections macroéconomiques.

### Gestion de la dette

102. **Renforcement des capacités en matière de préparation et de mise en œuvre du calendrier d'émission des titres publics.** Une dizaine de cadres de la Direction nationale du Trésor et de la comptabilité publique, de la Direction générale de la dette publique et de la Direction générale du budget ont été formés sur la planification et l'exécution des opérations d'émission et de rachat des titres publics et sur l'utilisation de l'outil analytique de préparation du calendrier d'émission des titres publics. La mission a noté des pratiques actuelles qui mériteraient d'être améliorées pour faciliter une planification et exécution à moindre coût des opérations d'émission et de rachat des titres publics.

## D. Niger

### Administration douanière

103. **Apprentissage par les pairs organisé à l'intention des membres du comité d'interfaçage DGI-DGD et devant concourir au renforcement du projet d'échange automatisé des données entre les administrations fiscale et douanière du Niger.** Le stage organisé à l'intention de six cadres du Niger leur a permis de s'imprégner du cadre de collaboration entre les administrations fiscale et douanière de la Côte d'Ivoire. Les travaux leur ont permis d'étudier la cartographie des données échangées, ainsi que les mécanismes d'échange mis en place tout comme les outils utilisés pour réaliser la plateforme d'interfaçage et les développements techniques nécessaires pour son implémentation. Les cadres se sont imprégnés des applications informatiques développées par la DGD et la DGI pour améliorer le civisme fiscal en Côte d'Ivoire.

## Analyse macro-budgétaire

104. **Vers une gestion active et transparente des risques budgétaires.** La mission, conduite par FAD visait à proposer des mesures de renforcement des capacités de gestion des risques budgétaires. La mission a fait le constat que des pratiques naissantes de gestion de certains risques budgétaires ont été adoptées par les autorités, et sont communiqués annuellement avec les documents budgétaires. Elle a aidé à actualiser la cartographie des principaux risques budgétaires au Niger et proposé des canevas de rédaction des différents chapitres d'une déclaration des risques budgétaires que les Autorités envisagent de mettre en place. L'accent a été mis sur les risques climatiques pour lesquels une démarche de quantification a été proposée. La mission a proposé des recommandations visant à initier un processus vertueux de gestion transparente des risques budgétaires et propose un plan de mise en œuvre.

## Statistiques du secteur réel

95. **Appui à l'Institut national de la statistique (INS) sur l'élaboration des comptes nationaux trimestriels (CNT).** La revue des indicateurs s'est focalisée sur l'examen de leur conformité avec les sources de données et les méthodes d'élaboration des CNA ainsi que leur capacité à prédire le taux de croissance du repère annuel. L'examen du dispositif des CNT à prix constants a permis d'identifier les domaines à améliorer pour leur finalisation et diffusion. Les travaux effectués ont permis de revoir la méthodologie d'estimation et d'identifier les branches d'activités pour lesquelles les indicateurs devraient être améliorés. Les CNT qui étaient estimés globalement par branche d'activité ont été ventilés selon les deux modes de production (moderne et informel) prévus dans les CNA.

## Gestion de la dette

105. **Formation sur l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de gestion de la dette à moyen terme.** La mission a relevé les insuffisances dans les pratiques actuelles d'élaboration, identifié les défis rencontrés lors de la mise en œuvre de la stratégie de financement retenue, et a proposé des solutions pour remédier les insuffisances et défis rencontrés. Elle a renforcé les capacités des services en charge de la gestion de la dette à l'utilisation de l'outil analytique de la SDMT et a souligné l'importance de disposer des données exhaustives de la dette dans le processus de formulation de la SDMT.

# III. RESULTATS DU RENFORCEMENT DES CAPACITES DANS LES AUTRES ETATS

106. Cette section présente les objectifs et les résultats dégagés des activités conduites pour le compte des bénéficiaires du RC du Centre au cours de l'AF 2024.

## A. Bénin

### Administration douanière

107. **Appui à la mise en place de la fonction contrôle après dédouanement (CAD).** L'accent a été mis sur le cadre juridique et la planification des CAD, la préparation et l'exécution des missions d'enquêtes douanières et les techniques de contrôle des exonérations douanières. Elle a assisté l'Administration douanière béninoise dans l'élaboration de quatre (4) projets. Il s'agit de l'élaboration (i) d'un projet de texte formalisant la procédure du CAD, (ii) un projet de plan annuel de contrôle (iii) un projet de plan de formation des agents et (iv) un projet de plan de communication visant à promouvoir le projet de développement de la fonction du CAD.

## Administration fiscale

108. **Appui à l'élaboration d'une stratégie de mobilisation des recettes à moyen terme.** A la suite de la dernière mission d'assistance technique en avril dernier, le Centre a apporté son concours aux cadres de l'administration fiscale béninoise qui participent à l'élaboration d'une SRMT.

109. **Ces travaux, conduits en étroite collaboration avec le Département Afrique (AFR) et le Département des finances publiques (FAD) du FMI,** visaient, dans une démarche inclusive l'ensemble des régies financières. Il s'agit de la Direction générale des impôts, la Direction générale des douanes, la Direction générale du Trésor et de la comptabilité publique et l'Agence nationale du domaine et du foncier, afin de doter le Bénin d'une stratégie globale de mobilisation des recettes pour la période 2024-28 (questions de politique fiscale et réformes d'administrations fiscale et douanière) qui a été validée en septembre 2023.

110. **Evaluation de la performance de l'administration fiscale.** Cette seconde évaluation réalisée selon la méthodologie de l'outil d'évaluation diagnostique de l'administration fiscale (TADAT), a permis de mesurer les progrès accomplis par la Direction générale des impôts depuis la première évaluation menée en 2019, notamment en matière de gestion des risques et de promotion du civisme fiscal. Conduite par le Département des finances publiques du FMI, la mission comprenait, outre le conseiller résident auprès du Centre, des experts de la GIZ (coopération allemande), d'Expertise France et de l'ATAF (forum sur l'administration fiscale africaine). Résultat des réformes entreprises, ce sont au total 13 indicateurs sur les 32 que compte l'outil qui voient leur note s'améliorer entre 2019 et 2023.

## Analyse macro-budgétaire

111. **Accompagnement à l'élaboration de la déclaration sur les risques budgétaires 2024.** L'accompagnement qui était axé sur la mise en œuvre des recommandations de la mission d'avril 2023, s'est fait à distance, à travers des réunions, des revues de documents et la participation de l'expert à des réunions de l'assistance technique de l'AFRITAC de l'Ouest concernant les entreprises publiques (10-18 août 2023).

112. Au total, la Déclaration sur les Risques Budgétaires (DRB) contient de très nettes améliorations en termes de quantification des risques. Ces progrès méritent d'être approfondis en garantissant la disponibilité de ressources humaines adéquates et en renforçant la coordination entre structures du ministère de l'Économie et des finances (MEF) et du reste de l'administration béninoise. Les points forts de la présente DRB résident principalement dans le cadre analytique, la présentation graphique et la mise en forme et l'analyse des risques macroéconomiques.

113. **Renforcer l'analyse des risques budgétaires liés aux entreprises et à la dette publique.** Cette mission avait pour objectif d'approfondir l'analyse et la gestion des risques budgétaires liés aux entreprises et à la dette publiques et d'appuyer ainsi l'atteinte d'un repère structurel au titre du

programme avec le FMI, relatif à la quantification des risques budgétaires. Les travaux de la mission se sont déroulés sous la forme d'ateliers de travail réunissant une vingtaine de cadres et Directeurs. Au terme des travaux, la mission a remis aux autorités des propositions d'amendements sur les chapitres « risques macroéconomiques » et « dette publique », ainsi qu'une proposition de maquette détaillée pour les chapitres « entreprises publiques » et « garanties et prêts rétrocédés » de la déclaration sur les risques budgétaires. Plusieurs recommandations ont été discutées avec les autorités. Elles ont été déclinées dans un plan d'actions détaillé.

## Gestion de la dette

114. **Amélioration de la coordination entre la gestion de la dette et la gestion de la trésorerie du 13 au 23 novembre 2023.** La mission s'inscrit dans le cadre de l'appui pour renforcer l'articulation entre la gestion de la dette et la gestion de la trésorerie. Elle a noté les progrès réalisés par les autorités depuis la dernière mission, a partagé des conseils pour surmonter les difficultés rencontrées et a identifié les progrès à faire pour améliorer davantage l'articulation entre la gestion de la dette et la gestion de la trésorerie.

115. **Formation sur l'utilisation du cadre de viabilité de la dette.** Vingt (20) cadres du ministère de l'Économe et des Finances ont été formés sur l'utilisation du cadre de viabilité de la dette pour les pays à faible revenu. La formation a permis de mettre en relief la manière dont le cadre pourrait être utilisé pour éclairer les choix de financement et simuler l'impact du reprofilage de la dette. Au terme de la formation, les participants ont préparé et amélioré le contenu du rapport d'analyse de viabilité de la dette du Bénin.

## B. Côte d'Ivoire

### Administration douanière

116. **Evaluation des méthodes de travail des services de surveillance et élaboration d'une instruction-cadre.** Les travaux ont permis de constater que depuis la mission de l'AFRITAC consacrée à la surveillance douanière en octobre 2022, la Douane Ivoirienne a enregistré de remarquables avancées, tant dans la relance de ses activités de contrôle lagunaire que dans les projets immobiliers qu'elle a entrepris. Un projet d'instruction-cadre a été produit et se propose : (i) de décrire et expliciter le dispositif existant et (ii) d'en proposer de possibles évolutions sur la base des constats, notamment dans les méthodes de travail des services. A ce sujet, il intègre des préconisations en matière de sécurité dans les contrôles, ce qui pourrait faire l'objet d'un texte distinct qui les développerait si besoin est. Toutefois, et au regard des pratiques constatées sur le terrain et de l'urgence d'y remédier, les experts ont fait le choix de les y maintenir.

### Administration fiscale

117. **Cette rencontre de très haut niveau a connu la participation des hauts responsables** des ministères du Plan et de l'investissement, de l'Economie et des finances, du Budget et du portefeuille de l'Etat, ainsi que les responsables des administrations fiscale, douanière, du trésor et de la comptabilité publique. Cela a permis de présenter l'approche SRMT et ses 4 composantes interdépendantes (un large consensus politique sur des objectifs chiffrés, une réforme globale du système fiscal pour les atteindre, un engagement permanent des autorités et un soutien extérieur

coordonné). La rencontre a également permis de détailler les différentes étapes de l'élaboration du SRMT, ses structures de gouvernance et, forts des leçons tirées des autres pays, les défis à surmonter.

### Gestion des dépenses publiques-Trésor

118. **Atelier de formation sur la prévision et la gestion de la trésorerie.** L'objectif de cette formation était de renforcer les capacités des cadres en prévision et gestion de la trésorerie de l'Etat. L'atelier qui s'est tenu à Yamoussoukro a connu la participation d'une vingtaine de cadres de la Direction générale des financements (DGF), de la Paierie générale de la dette publique, du Contrôle, financier, et du Cabinet du MEF, impliqués dans la gestion de la trésorerie de l'Etat et la mobilisation des ressources de marché. L'atelier a fait l'objet de douze présentations suivies d'échanges autour des concepts, outils, techniques et enjeux de la prévision et de la gestion de la trésorerie de l'Etat et d'un cas pratique de synthèse

### Gestion des dépenses publiques-Budget

119. **Renforcement de la capacité de suivi de la performance de la gestion des finances publiques (GFP) - Formation des indicateurs PEFA.** L'appui était sous forme d'une formation en présentiel sur les principaux indicateurs du cadre d'évaluation de la gestion des finances publiques (PEFA) à l'attention des membres du Comité Technique de Suivi (CTS) et de la Cellule Technique de Coordination (CTC) du Projet d'appui à la gestion économique et financière (PAGEF) du ministère de l'Économie et des finances. La formation a présenté le cadre général d'évaluation et le détail des indicateurs, en sensibilisant également les participants aux nouvelles composantes climat et genre du cadre PEFA.

120. **La présentation des indicateurs a également été l'occasion d'échanges sur les réformes récentes de la GFP menées par la Côte d'Ivoire.** Outre les représentants du PAGEF, la formation a réuni des participants issus des principales structures concernées par l'évaluation PEFA, en l'espèce : la direction générale du budget et des finances, la direction générale du trésor et de la comptabilité publique, la direction générale des impôts, la direction générale des douanes, la direction générale de l'économie, la direction des affaires financières et du patrimoine, la direction du contrôle financier, l'inspection générale des finances, l'inspection générale d'État, et la Cour des comptes.

### Analyse macro-budgétaire

121. **Intégrer la gestion des risques budgétaires dans le cycle budgétaire et améliorer les analyses de la déclaration de risques budgétaires (DRB), du 5 au 16 juin 2023.** La mission visait à approfondir les pratiques de gestion des risques budgétaires. La mission a animé un atelier d'évaluation de la DRB annexée au projet de loi de finances (PLF) de 2023. Cet atelier a été l'occasion de renforcer les capacités en matière d'analyse des risques budgétaires d'une vingtaine de participants issus des différentes administrations membres du comité DPBEP-DRB, de partager les expériences internationales et d'identifier les pistes d'amélioration de la DRB.

122. **Au cours des discussions bilatérales, les pistes d'amélioration de la quantification des risques** et d'une meilleure intégration de la gestion des risques budgétaires dans le cycle budgétaire ainsi qu'à présenter les outils développés par le FMI ont été approfondis. Un ensemble de recommandations et un plan d'actions ont été proposés afin de conforter la pratique d'analyse de risques budgétaires en Côte d'Ivoire.

123. **Une mission de mode hybride qui visait à intégrer le changement climatique dans la gestion des finances publiques et des investissements publics, a été effectuée conjointement, avec FAD.** La mission, conduite par Mme Cigdem Aslan, Cheffe de Division FAD, a évalué la possibilité d'introduire des pratiques de gestion verte des finances publiques (GFP), en s'appuyant sur le cadre de GFP vert du FMI, et a évalué la mesure dans laquelle les considérations relatives au changement climatique sont prises en compte dans le cycle de gestion des investissements publics (GIP), à l'aide du module climatique de l'évaluation de la gestion des investissements publics (C-PIMA).

124. **La mission a constaté que l'intégration des questions climatiques dans les systèmes de GFP et de GIP en Côte d'Ivoire n'en est qu'à ses débuts, avec toutefois une série d'initiatives en cours.** La mission a recommandé une approche progressive pour introduire la budgétisation sensible au climat et mieux intégrer les questions climatiques dans la GIP, en s'appuyant sur les forces existantes et les réformes en cours dans le système de GIP.

## Gestion de la dette

125. **Stratégie de gestion de la Dette à Moyen Terme (SDMT).** La mission a noté les progrès réalisés par les autorités en matière de gestion de la dette publique, en particulier l'amélioration de la résilience du portefeuille de la dette aux chocs éventuels de taux d'intérêt et de taux de change. Elle a fait des suggestions pour surmonter les difficultés rencontrées lors de la préparation de la SDMT et la mise en œuvre de la stratégie de financement qui sera choisie. La mission a également fait des suggestions pour améliorer le contenu du document de la stratégie.

126. **Appui à la préparation du projet de loi portant politique nationale d'endettement et de gestion de la dette publique.** L'AFRITAC de l'Ouest a aidé la Direction générale des Financements à améliorer le contenu du projet de loi portant politique nationale d'endettement et de gestion de la dette publique. L'adoption du projet de loi par le Conseil des Ministres au plus tard fin septembre 2023 est un repère dans le cadre du programme économique et financier soutenu par le FMI. Le projet de loi a été approuvé par le Conseil des Ministres le 28 septembre 2023.

## Statistiques du secteur réel

127. **Statistiques de Comptabilité Nationale.** Les travaux ont consisté à appuyer l'Institut national de la statistique (INS) de la Côte d'Ivoire dans l'élaboration des comptes nationaux annuels (CNA) définitifs de l'année 2020. Cette mission portait plus spécialement sur l'examen et la validation du traitement des différentes sources avec un accent particulier sur la formation à ces travaux des agents récemment recrutés (au nombre de dix pour la Direction de la comptabilité nationale). La mission a assisté l'INS dans le traitement des sources pour les CNA définitifs de 2020. Elle s'est focalisée sur deux axes de travail en vue d'atteindre cet objectif.

128. **Un autre appui à la Côte d'Ivoire a porté sur les travaux d'alignement des comptes nationaux trimestriels à la nouvelle série des comptes nationaux annuels (CNA).** L'objectif principal de cette mission était de poursuivre l'appui aux travaux de l'INS visant l'alignement des CNT sur la série rénovée des CNA base 2015. La revue des indicateurs s'est focalisée sur l'examen de leur conformité avec les sources de données et les méthodes d'élaboration des CNA ainsi que leur capacité à prédire le taux de croissance du repère annuel. Les travaux analytiques effectués ont permis d'identifier les branches d'activités pour lesquelles les indicateurs devraient être améliorés et d'engager des discussions sur les améliorations possibles des CNA pour certaines branches d'activités.

## C. GUINEE

### Administration douanière

129. **Renforcement de la fonction d'évaluation en douane.** La majorité des recommandations préconisées en août 2022 a été partiellement exécutée. La stratégie lancée en février 2019 a certainement souffert des conséquences néfastes provoquées par la crise sanitaire. Les quelques mesures de renforcement fournies devraient permettre de réaliser un saut qualitatif afin d'atteindre les objectifs fixés par la stratégie adoptée.

### Administration fiscale

130. **Appui à la mise à jour du plan de mobilisation des recettes.** Pour aider la Direction générale des impôts à atteindre l'objectif de 13,500 milliards GNF fixé en 2023, un plan de mobilisation des recettes 2023–24 a été préparé. A partir d'un diagnostic participatif, une stratégie de collecte structurée autour de 3 piliers a été formulée. 5 actions visant à accroître le nombre de contribuables fidélisés ont été ensuite documentées, y compris un projet de circulaire sur le prélèvement forfaitaire, ainsi que 10 initiatives destinées à améliorer la sincérité des déclarations.

131. **Appui à la préparation du plan stratégique de la DGI.** L'AFRITAC de l'Ouest a apporté son concours à cette mission conduite par le Département des finances publiques (FAD) du FMI. Elle a permis de définir le cadre conceptuel de cet important outil dont l'objectif stratégique sera adossé sur la réduction du gap fiscal de la Guinée. L'équipe en charge de cette activité a également été formée aux règles de la planification stratégique.

132. **Phase 1 de l'appui a été effectuée au groupe de travail en charge de la préparation du plan stratégique de la DGI.** L'AFRITAC de l'Ouest accompagne la conception en cours du premier plan stratégique de l'histoire de l'administration fiscale guinéenne. La première phase de cet appui a permis d'évaluer les travaux à mi-parcours, d'affiner le diagnostic stratégique et de formuler des recommandations en vue de garantir la finalisation de ce document au cours de la 2<sup>e</sup> phase.

**Phase 2 de l'appui au groupe de travail en charge de la préparation du plan stratégique a été mis en place.** L'objectif de la mission était d'aider le groupe à remplir son mandat, en développant avec succès le premier plan stratégique (PS) de la DGI. Rédigé suivant les orientations du Département des finances publiques (FAD), ce PS, couvre la période 2024–26. La mission a d'abord fourni du soutien pour améliorer la méthodologie. Sur la base des travaux déjà effectués de la DGI, les experts ont ensuite aidé l'équipe à rationaliser la composante diagnostic du projet de PS grâce à une bonne identification des forces et faiblesses. Ils ont également organisé des rencontres avec les groupements socioprofessionnels, les donateurs et les fournisseurs d'assistance technique pour recueillir leurs observations sur cette initiative. Les partenaires rencontrés étaient (i) l'UE, (ii) la Banque mondiale, (iii) la Banque africaine de développement (BAD) ; et (iv) l'Agence française de développement. Les experts ont enfin convenu avec les autorités des modalités de gouvernance du PS, y compris un comité de pilotage, la méthodologie de suivi et les règles d'évaluation.

### Supervision et réglementations bancaires

133. **Banque centrale de la République de Guinée (BCRG) : Ratio de liquidité à court terme.** La mission, d'une durée de deux semaines et réalisée sur place, portait sur le démarrage des travaux de mise en place du ratio de liquidité à court terme (*Liquidity Coverage Ratio* -LCR-) en République de

Guinée. Les travaux, effectués en atelier, ont permis de formaliser un premier projet d'instruction relatif au LCR, prenant en compte les spécificités locales et le principe de proportionnalité, et, sur la base de ce document, d'élaborer un modèle qui pourra servir de support à une étude d'impact. Au cours de la mission, des réunions ont été organisées par la BCRG avec des banquiers locaux afin d'évaluer tout risque de difficultés dans la transposition du LCR.

134. **BCRG : Réglementation des grands risques.** La mission, d'une durée de deux semaines et réalisée en mode hybride, a porté sur l'analyse de la réglementation guinéenne actuelle en matière de grands risques et a proposé des modifications permettant un meilleur alignement des textes réglementaires guinéens avec les standards et bonnes pratiques internationaux. Les points d'amélioration concernent notamment la définition des grands risques, le calcul des expositions et l'utilisation des fonds propres de base plutôt que des fonds propres globaux pour le calcul de la limite réglementaire.

135. **BCRG : Etude d'impact relative au ratio de liquidité à court terme.** La mission, effectuée à distance, a consisté dans l'évaluation et l'analyse des réponses données par les banques guinéennes à l'étude d'impact lancée par la BCRG pour préparer la mise en œuvre du ratio de liquidité à court terme (LCR) dans cette juridiction. L'analyse des réponses apportées a montré qu'il n'y avait pas d'indication permettant de penser que les banques guinéennes ne seraient pas en mesure de respecter le seuil de 100 % prévu mais la présence de nombreuses anomalies, notamment pour l'identification des dépôts stables, a conduit à recommander la poursuite de l'analyse.

136. **BCRG : Mises à jour réglementaires.** La mission, d'une durée de deux semaines et réalisée sur place, a principalement consisté dans l'analyse critique de textes réglementaires actuels, choisis en lien avec la BCRG, au regard des standards internationaux dans la version la plus récente. Les thèmes traités ont concerné le contrôle interne, la surveillance des risques et les relations avec les apparentés. Des travaux réalisés en atelier avec les cadres de la Direction de la Supervision bancaire de la BCRG ont ensuite permis de proposer des projets de révision des instructions concernées. Enfin, afin de permettre la correction des erreurs identifiées lors de l'étude d'impact relative au ratio de liquidité à court terme, une réunion a eu lieu avec un échantillon de banques pour leur présenter de manière très pratique la façon de remplir les formulaires de l'étude d'impact et de résoudre certaines difficultés.

## Statistiques du secteur réel

137. **Statistiques de Comptabilité.** Les estimations préliminaires pour la nouvelle année de base (2018) des comptes nationaux (CN) suivant le Système de comptabilité nationale 2008 (SCN 2008) ont été présentées par l'Institut national de la statistique (INS) de la Guinée au cours d'un atelier de revue par les pairs de cinq jours. Plusieurs questions ont été discutées et des recommandations spécifiques ont été faites pour améliorer les estimations finales pour l'agriculture, l'élevage, la pêche et l'exploitation minière, en utilisant le cadre du tableau des ressources et des emplois (TRE). La mission a noté des efforts significatifs dans la mise en œuvre des recommandations de la mission d'assistance technique organisée en avril 2023 sur la mise à jour de l'année de référence de 2006 à 2018 et la migration du SCN 1993 au SCN 2008.

138. **Statistiques de Comptabilité Nationale.** L'objectif de la mission était d'assister l'INS pour finaliser les comptes annuels définitifs de 2021 et les comptes annuels provisoires de 2022. Les comptes se sont conformés selon la base 2006 tout en appuyant la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation par les pairs pour améliorer les comptes de la nouvelle année de base (2018) conforme au Système de comptabilité nationale (SCN) 2008. Les travaux de la mission ont

permis d'utiliser les données actualisées, notamment celles de la balance des paiements (BDP) et des administrations publiques (APU), de réviser les premières estimations des comptes définitifs de l'année 2021 et d'estimer les comptes provisoires de l'année 2022 de la base 2006.

## Statistiques de finances publiques

139. **Poursuite de l'amélioration de la production des statistiques de finances publiques conformément au MSFP.** La mission a : i) fait le point sur la mise en œuvre des recommandations de la mission précédente, ii) examiné les sources de données et les données primaires requises pour l'élaboration du TOF de l'ACB selon le MSFP 2014, iii) finalisé le TOF ACB à fin juillet 2023 selon le MSFP 2014, iv) codifié le plan comptable de l'Etat suivant les classifications du MSFP 2014 pour produire un TOF de l'ACB à partir de la balance générale des comptes du Trésor (BGCT), exercice 2022, v) produit une situation des actifs financiers et des passifs de l'ACB, vi) examiné les sources de données pour l'extension du champ de couverture des SFP aux autres sous-secteurs du secteur public, et vii) mis à jour la matrice d'actions pour la compilation des SFP en cohérence avec le MSFP 2014.

140. **Elargissement de la couverture institutionnelle du TOFE et production des statistiques de la dette du secteur public conformément au MSFP 2014 et au guide SDSP 2011- du 15 au 26 janvier 2024.** La mission a permis de démarrer véritablement les travaux d'extension du champ de couverture du TOFE aux Etablissements publics à caractère administratif (EPA) et aux Collectivités locales (CL). Les données financières ont été collectées pour un échantillon d'EPA et de CL, contribuant ainsi à élaborer les TOF de ces deux sous-secteurs. Cette mission a également permis de collecter les données et de produire la situation de la dette pour l'administration centrale budgétaire et pour un échantillon de sociétés publiques.

141. La mission a recommandé, entre autres, l'accélération de l'opérationnalisation du nouveau service en charge des SFP à la Direction générale du budget et celle du Comité SFP, ainsi que la poursuite de la collecte des données financières des EPA, CL et sociétés publiques.

## Gestion des dépenses publiques-Budget

142. **Budgétisation sensible au climat et au genre.** L'AFRITAC de l'Ouest a participé à la mission de FAD sur l'introduction de la budgétisation sensible au climat (BSC) et de la budgétisation sensible au genre (BSG) dans le cycle budgétaire en Guinée. La mission a fait le renforcement des capacités des acteurs à appréhender les concepts et les outils modernes liés. Elle a fait notamment un atelier sur les concepts et les bonnes pratiques en matière de BSC/BSG et un atelier sur les problématiques d'analyse et de marquage des dépenses sensibles au climat et au genre.

## Gestion des dépenses publiques-Trésor

143. **Appui à la mise en exploitation du Système Comptable Intégré de l'État (SCIE).** La mission avait pour objectif d'appuyer les services de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) dans l'exploitation du Système Intégré de gestion de la Comptabilité publique et de la Trésorerie de l'Etat (SCIE) et dans l'analyse, aux fins d'assainissement, de la balance générale des comptes 2022. La mission a : (i) évalué l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations des précédentes missions de l'AFRITAC de l'Ouest, (ii) organisé des séances de travail avec les services techniques pour faire le point sur la mise en exploitation du SCIE et l'assainissement des comptes, (iii) analysé la balance générale des comptes du Trésor, arrêtée au 31 décembre 2022, sur la

base d'un outil développé par la mission, et (iv) assuré la formation des membres du Comité balance et des agents de la section consolidation à l'utilisation de l'outil d'analyse de la balance.

### Analyse macro-budgétaire

144. **Mettre en place des outils et de bonnes pratiques de prévision des recettes.** La mission visait à améliorer la pratique et les outils de prévision des recettes budgétaires et de simulation d'impact de mesures fiscales nouvelles. Dans le cadre d'un atelier, la mission a rappelé le cadre méthodologique de projection des recettes et les enjeux liés au calendrier et au processus d'identification et d'évaluation de l'impact des mesures nouvelles.

145. **A la fin de la mission, un outil de prévision des recettes portant sur 7 principaux impôts et son manuel de l'utilisateur ont été livrés** mais les estimations devraient être reprises une fois que les données fines auront été rendues disponibles. De même, un outil de simulation d'impact de mesures fiscales nouvelles et son manuel de l'utilisateur ont été fournis. Des recommandations visant à renforcer la couverture, à opérationnaliser et améliorer la qualité de ces outils ont été formulées.

### Gestion de la dette publique

146. **Renforcement des pratiques d'élaboration de la stratégie de gestion de dette à moyen terme.** La mission a renforcé les compétences des services impliqués dans la gestion de la dette publique à l'utilisation du cadre de préparation de la stratégie de gestion de dette à moyen terme préconisé par le FMI et la Banque mondiale. Elle a donné des orientations sur les types de financement que l'Etat devrait mobiliser pour atténuer les vulnérabilités identifiées dans le portefeuille de la dette et a offert des conseils sur l'appropriation de la stratégie qui sera retenue pour qu'elle serve de boussole pour les choix de financement.

## D. Mauritanie

### Administration douanière

147. **Gestion des risques automatisée pour la sélectivité des contrôles.** Il ressort de la mission que les Comités de sélectivité et technique, organes de gouvernance du projet de gestion automatisée des risques sont pleinement engagés pour son suivi et sa réussite. Des progrès substantiels ont été réalisés par la douane de Mauritanie vers l'adoption d'un système de gestion des risques automatisée pour la sélectivité des contrôles. La sélectivité a été améliorée et se met progressivement en place pour le contrôle des déclarations des mises à la consommation. Le taux global de déclarations en circuit de contrôle pour un contrôle physique (circuit rouge) ou documentaire (circuit jaune) reste cependant élevé. La réforme de l'ensemble des pratiques douanières en lien avec la sélectivité a déjà contribué à améliorer les résultats de l'administration des douanes de Mauritanie. Les actions de sensibilisation du Comité, conjointement aux modifications informatiques apportées sur le certificat de visite, ont permis de renforcer le suivi sur les actions des vérificateurs et de fiabiliser la base de données sur les résultats des contrôles.

148. **Gestion des engagements douaniers et traitement de la dette douanière.** Cette mission s'inscrit dans le prolongement du séminaire virtuel régional, organisé par l'AFRITAC de l'Ouest en 2021 et consacré au contrôle et au suivi des engagements douaniers et au traitement de la dette douanière. Elle visait également à assurer un suivi de la mission, réalisée sur place en février 2023, portant sur la même thématique et au terme de laquelle un plan d'actions et des recommandations ont été proposés.

## Administration fiscale

149. **Plan de modernisation de l'architecture informatique de la DGI.** En réponse à une demande des autorités qui souhaitent accélérer le déploiement de téléservices performants, la mission a : (i) évalué les performances de l'architecture d'application de la DGI ; (ii) défini les priorités de réforme ; et (iii) proposé un plan de modernisation des systèmes informatiques (IT) à court, moyen et long terme. Trois actions, qui ne requièrent pas de financement particulier et que les autorités peuvent initier sans attendre, ont été identifiés. Outre les gains attendus, ces actions doivent permettre également à la Direction de l'information, des études, des réformes fiscales et de la formation (DIERFF) de réaffirmer son rôle de maître d'œuvre informatique et de reprendre la main en interne sur les développements.

## Gestion des dépenses publiques-Trésor

150. **Poursuite de l'appui à la préparation du premier bilan d'ouverture (BO) en comptabilité en droits constatés et patrimoniale (CDCP).** La mission a (i) examiné la mise en œuvre des recommandations des précédentes missions, (ii) organisé des séances de travail avec plusieurs structures pour faire le point sur les travaux d'assainissement des comptes, l'élaboration du BO 2024 et identifier les défis à relever afin de formuler les solutions techniques et recommandations adaptées. La mission a également animé un atelier sur deux thèmes (1- Le bilan d'ouverture de l'Etat ; 2- L'articulation entre la comptabilité des matières et la CDCP).

## Statistiques du secteur réel

151. **Statistiques de Comptabilité Nationale.** La mission a reçu l'appui des autorités et a travaillé ensemble avec l'équipe du Département du Moyen Orient du FMI pour finaliser l'élaboration des comptes nationaux annuels (CNA) définitifs pour les années 2020 et 2021 ainsi que l'estimation des CNA provisoires de 2022. Résultant des travaux pendant la mission, le taux de croissance du PIB réel pour 2020 a été révisé légèrement à la hausse tandis que la croissance réelle pour 2021 a été révisé à la baisse. Les résultats de l'estimation des comptes provisoires de 2022 furent l'objet de la présentation faite par l'équipe de l'ANSADE lors de la réunion organisée avec le Ministre de l'Economie et du Développement Durable et l'équipe du Département du Moyen Orient du FMI. Une revue complète de la méthodologie employée ainsi que du choix des indicateurs conjoncturels des CNT a été effectué pendant la mission.

## Analyse macro-budgétaire

152. **Opérationnaliser l'outil de cadrage macroéconomique (suite et fin).** Les travaux ont consisté tout d'abord à améliorer le modèle, notamment avec l'identification et la résolution des difficultés informatiques rencontrées dans son utilisation. Des formations à l'utilisation des différents modules (secteur réel, TOFE, balance des paiements, situation monétaire et le hub pour le pilotage du modèle) ont été ensuite réalisées. Le manuel d'utilisateur du modèle a été révisé pour intégrer les modifications apportées au modèle. En outre, la mission a permis la réalisation d'un cadrage à l'aide du modèle. Enfin un canevas de rédaction la note de cadrage macroéconomique a été mis en place et les travaux d'élaboration de la note ont été lancées.

## Supervision bancaire

153. **Banque centrale de Mauritanie (BCM) – Revue annuelle des banques et procédures d’agrément.** La mission visait à finaliser la grille d’évaluation de la solidité des établissements, définir un cadre pour les études annuelles des banques et poursuivre les travaux relatifs aux procédures d’agrément. A l’issue de la mission, l’ensemble des banques ont été notées, dans le cadre d’un atelier avec les chargés de dossier, le format des études annuelles a été revu et deux études tests ont été conduites, dont une portant sur un établissement considéré comme systémique. S’agissant de l’agrément des établissements, le manuel de procédures a connu des avancées significatives, un modèle de dossier de base a été élaboré ainsi qu’un modèle de formulaire destiné à l’analyse de l’intégrité et de la compétence des dirigeants.
154. **La BCM a profité d’une assistance technique relative aux questions de gouvernance des banques, de contrôle interne et de réglementation du risque de transformation.** La mission, qui a été réalisée sur place, s’est concentrée sur trois thèmes principaux : (i) la gouvernance bancaire, avec la préparation de méthodologies de supervision (sur place et sur pièces) et l’appui à la BCM pour la réalisation d’un atelier de haut niveau sur la gouvernance ; (ii) le contrôle interne des établissements de crédit et leur gestion des risques, avec la préparation d’un projet de réglementation, et (iii) la mise en œuvre du *Net Stable Funding Ratio* (NSFR), avec l’analyse des données soumises par les banques dans le cadre d’une étude d’impact.
155. **Dans le domaine de la gouvernance, une méthodologie d’inspection sur place a été élaborée, notamment grâce à des discussions avec les équipes sur place.** Cette méthodologie vise notamment à dépasser les aspects formels de la conformité pour mieux évaluer le fonctionnement concret des organes de gouvernance, la qualité de leur travail et l’aptitude de leurs membres. La mission a également révisé le questionnaire annuel envoyé aux banques sur la gouvernance, en le transformant en rapport annuel, dans le but de fournir des informations qualitatives et de permettre aux superviseurs de mieux appréhender le fonctionnement réel des institutions qu’ils supervisent. L’équipe a également participé à un séminaire de haut niveau (directeurs généraux des banques et membres du conseil d’administration) organisé par la BCM sur le thème de la gouvernance.
156. **En matière de contrôle interne et de gestion des risques des banques, l’instruction n° 5/GR/2012 a été revue et complétée.** Elle prend désormais en compte les évolutions rendues nécessaires par la loi bancaire de 2018, l’instruction n°1/GR/2022 sur la gouvernance des banques et les différentes recommandations émises par le Comité de Bâle sur ce sujet.
157. **Enfin, les données reçues pour l’étude d’impact du NSFR ont été revues et analysées.** Un échantillon de banques, jugé représentatif par la BCM, a été examiné dont les résultats sont apparus concordants.
158. **BCM : Revue annuelle des banques et procédures d’agrément.** Les travaux suivants ont été réalisés au cours de la mission réalisée sur place : (i) rédaction d’une note méthodologique sur l’utilisation du rapport annuel de gouvernance nouvellement créé pour la supervision sur pièces et modification du modèle de rapport afin de prendre en compte les contributions de la BCM ; (ii) formation des équipes du contrôle sur place et sur pièces à la méthodologie de contrôle de la gouvernance récemment mise à jour ; (iii) examen des résultats de la notation des établissements de crédit effectuée par le personnel de la BCM ; (iv) rédaction d’un guide méthodologique pour la notation des établissements de crédit ; (v) et suivi de l’avancement de la feuille de route pour la supervision des institutions à statut juridique spécial (Caisse des Dépôts et de Développement -CDD-, Mauripost).

159. **BCM : Rapports annuels de contrôle interne et de surveillance des risques.** L'objectif de cette mission conduite à distance était de rédiger un modèle de rapport prudentiel sur les questions de contrôle interne et de gestion des risques, ayant vocation à être utilisé par les superviseurs bancaires pour évaluer ces thèmes lors de la notation annuelle des banques dans le cadre du processus de revue et d'évaluation prudentielle (SREP). Deux modèles distincts ont été préparés, l'un spécifiquement pour le suivi des risques et l'autre pour le contrôle interne. Ils s'appuient sur les dispositions du règlement publié en décembre 2023, à la rédaction duquel l'AFRITAC de l'Ouest a participé. Ces rapports annuels ont pour objectif d'informer à la fois le conseil d'administration, qui les valide après avis du comité d'audit et du comité des risques, et la BCM. Ils remplacent un questionnaire existant sur le contrôle interne, et le complètent du point de vue des risques, en exigeant la fourniture d'informations qualitatives pertinentes plutôt que des réponses binaires à des questions fermées.

## Gestion de la dette

160. **Elaboration et mise en œuvre du calendrier d'émission des valeurs du Trésor.** La mission a noté des progrès encourageants concernant le plan d'action proposé en 2022 pour le développement du marché des valeurs du Trésor, notamment la publication du calendrier d'émission des valeurs du Trésor pour l'année 2023, l'abandon progressif de la politique de plafonnement des taux acceptés par le Trésor aux émissions des valeurs du Trésor et le retour des banques sur le marché des valeurs du Trésor. Elle a relevé les points d'attention pour consolider les acquis et a assisté la Direction générale du Trésor et de la comptabilité publique et le Banque centrale de Mauritanie dans les préparatifs de l'émission inaugurale d'obligations du Trésor prévue en novembre 2023.

161. **Renforcement des capacités en matière de projection de la dette publique.** La mission conjointe avec l'Institut de développement des capacités du FMI a identifié les contraintes qui empêchent les autorités à réaliser une analyse de la dynamique de la dette publique. Au terme de la mission, un plan d'action a été convenu avec les autorités pour (i) renforcer les capacités des cadres du ministère des Finances, du ministère de l'Économie et du Développement Durable et de la Banque centrale de Mauritanie sur l'utilisation de l'outil de la dynamique de la dette publique ; (ii) pouvoir préparer régulièrement l'analyse de la dynamique de la dette publique, et ; (iii) utiliser l'outil dans les outils d'aide à la décision.

## E. Sénégal

### Administration douanière

162. **Renforcement de la fonction d'évaluation en douane.** L'objectif de cette visite était d'évaluer la mise en œuvre des recommandations visant à renforcer la fonction d'évaluation proposées en octobre 2022, et d'introduire des actions efficaces dans les contrôles après dédouanement pour une meilleure mobilisation des recettes. Les mesures recommandées n'ont guère progressé. Toutefois, malgré ce faible niveau de progrès, il s'agit d'une évaluation plutôt encourageante dans le contexte où (i) des directeurs et des inspecteurs ont été nommés à la nouvelle direction des enquêtes douanières et à la direction du renseignement, de l'analyse des risques et de l'évaluation (DRAV) ; (ii) un manuel de procédures pour la gestion et le traitement de la déclaration préalable d'importation est en cours d'élaboration ; (iii) des travaux informatiques sont en cours pour adapter les outils permettant de saisir les résultats des contrôles a posteriori ; (iv) l'accès aux données externes permet d'améliorer l'analyse et le ciblage ; et (v) les contrôles des enquêtes sont en place et donnent des résultats - pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 21 septembre 2023, on constate une augmentation de 56 % de la valeur érudée,

de 156 % des droits éludés et de 77 % des amendes par rapport au total cumulé des trois années 2020–22.

## Gestion des dépenses publiques-budget

163. **Appui à l'élaboration d'un cadre réglementaire de la gestion des investissements publics.** La mission a appuyé les autorités sénégalaises pour le développement d'un projet de décret sur la gestion des investissements publics (GIP) couvrant toutes les phases du cycle de GIP, intégrant les considérations climatiques et ce, conformément aux recommandations du PIMA (l'évaluation de la gestion des investissements publics) et C-PIMA (le module PIMA changement climatique) du février 2023. La mission a eu des échanges en profondeur avec toutes les parties prenantes et elle a organisé un atelier de validation du projet de texte réglementaire sur la GIP, impliquant toutes les structures impliquées dans la GIP.

164. **Sensibilisation des parties prenantes au nouveau décret portant GIP.** Le nouveau décret s'inscrit dans la dynamique d'apporter des solutions aux insuffisances constatées lors des évaluations de la gestion des investissements publics PIMA et C-PIMA en 2023. Pour son effectivité, la Direction générale du budget avec l'appui technique de l'AFRITAC de l'Ouest a organisé un atelier pour partager avec tous les acteurs, ses dispositions qui vont désormais régir le cycle de gestion des projets d'investissement public marqué par l'intégration de la dimension de la résilience climatique en termes d'atténuation et d'adaptation, de la planification jusqu'à l'évaluation ex post.

165. **L'atelier a regroupé toutes les parties prenantes au processus de gestion des investissements publics, soit près de 150 participants.** Le défi à court terme reste l'appropriation des innovations par les parties prenantes et l'adoption des textes d'application. L'AFRITAC de l'Ouest appuiera aux autorités dans l'élaboration et l'amélioration des guides de maturation et de sélection des projets.

## F. Togo

### Administration fiscale

166. **Logiciel ETAX et performance des fonctions fiscales de l'Office Togolais des Recettes (OTR).** La mission a aidé l'OTR à accroître le niveau d'impact du nouveau système informatique intégré du Commissariat des impôts (Etax), notamment sur les 6 risques d'incivisme fiscal qui affectent les recettes. Pour ce faire, une matrice des fonctionnalités omises a été confectionnée, ainsi que les procédures fiscales à réformer et les ajustements techniques indispensables. Un appui pratique a été fourni pour consolider la gouvernance de ce projet. Un récapitulatif des chantiers requérant un suivi spécifique a été proposé à l'équipe managériale, en même temps que les futures assistances possibles de l'AFRITAC de l'Ouest. Dans une perspective de très court terme, une quinzaine de listes recensant des centaines de contribuables à risque a été préparée pour permettre aux services d'accroître le nombre de contribuables maîtrisés et les bases d'imposition, en attendant la montée en puissance de Etax.

### Gestion des dépenses publiques-Trésor

167. **Appui à l'opérationnalisation du dispositif de contrôle interne comptable (CIC).** La mission a élaboré et mis à la disposition des autorités, les outils de déploiement (i)-Cartographie des risques ; (ii)-Plan d'action ; (iii)-Cartographie des processus ;(iv)-Organigramme fonctionnel nominatif). Pour ce

qui est l'évaluation : (i)-Les contrôles de supervision a posteriori ; et (ii) l'échelle de maturité de la gestion des risques (EMR) de la démarche CIC. Elle a également organisé un atelier de renforcement des capacités à l'attention d'une trentaine de personnes ressources en charge de la mise en place du CIC.

## Statistiques de finances publiques

168. **Amélioration de la production du Tableau des opérations financières de l'Etat selon le MSFP 2014.** La mission a : i) renforcé les capacités des acteurs des finances publiques à travers une session de formation théorique sur la méthodologie du MSFP 2014, ii) affiné le tableau de passage de production du TOF de l'administration centrale budgétaire (TOF ACB) selon le MSFP 2014, iii) aidé à produire des TOF ACB, base MSFP 2014, de qualité publiable pour les périodes fin décembre 2022 et fin juin 2023, iv) affiné le tableau de passage de production du TOF pour de la Caisse de retraites du Togo ( TOF CRT) selon le MSFP 2014, ce qui a permis l'amélioration de la qualité des TOF CRT pour les périodes 2017 à 2022 pour la CRT, v) affiné le tableau de passage de production du TOF des EPN (TOF EPN) selon le MSFP 2014, ce qui a permis d'avoir un Tableau des Opérations financières des Etablissements Publics Nationaux (TOF-EPN) sur base expérimental, iv) évalué les progrès dans la mise en œuvre des recommandations de la précédente mission, et v) mis à jour la matrice d'actions pour la compilation des SFP en cohésion avec le MSFP 2014.

## Statistiques du secteur réel

169. **Statistiques de Comptabilité Nationale.** Au total, 128 séries ont été étudiées. La mission a aidé l'Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques (INSEED) à identifier une quinzaine de branches pour les comptes nationaux trimestriels (CNT) et une vingtaine de branches d'activité pour les indices mensuels d'activité économiques (IMAE) qui présentent saisonnalité. Les séries de ces différentes branches ont été désaisonnalisées sur la base des métadonnées fournies par l'INSEED et des tests de saisonnalité. La mission a aidé l'INSEED à mettre en place un cadre de production pour la production des CNT et IMAE désaisonnalisés. La mission et l'INSEED ont discuté du calendrier de la première publication de séries corrigées des variations saisonnières.

170. **Statistiques de Comptabilité Nationale.** La mission a aidé l'Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques (INSEED) du Togo à élaborer les comptes financiers pour 2019-2020 conformément au système de comptabilité nationale 2008 (SCN 2008) dans le but de publier les comptes d'ici octobre 2024. Toutes les sources de données pour les comptes financiers 2019-2020 ont été collectées et traitées au cours de la mission.

171. **Pour les sociétés non financières et un certain nombre de sociétés financières (auxiliaires financiers notamment), les données de la Déclaration Statistique et Fiscale (actifs financiers bruts, passifs) pour 2019–20 ont été utilisées pour compiler les flux de financement 2020.** La mission a recommandé de finaliser le nettoyage des données et de traiter les données sur les actifs financiers des compagnies d'assurance avant de finaliser les comptes financiers. La mission a également aidé l'équipe de l'INSEED à développer la matrice des flux de fonds et les tableaux "de qui à qui" connexes avec une implication accrue de différents membres de l'équipe des comptes nationaux.

172. **La formation brute de capital fixe (FBCF) des autres sociétés de dépôt et des institutions de microfinance n'a pas été calculée pour 2020, et le montant était faible pour les compagnies d'assurance.** La mission a proposé une méthode d'estimation de la FBCF pour ces trois secteurs

institutionnels et a recommandé de réduire significativement les montants estimés des dividendes versés aux ménages pour les sociétés non financières.

## Analyse macro-budgétaire

173. **Renforcer le dispositif technique de cadrage macroéconomique et budgétaire et la gestion des risques budgétaires.** La mission avait pour objectif de renforcer les dispositifs techniques de cadrage macroéconomique et budgétaire, en particulier identifier les pistes d'amélioration du modèle PRECOMAT3 et former à l'analyse des risques budgétaires. La mission a eu des échanges approfondis avec les principaux acteurs des dispositifs de cadrage macroéconomique et de cadrage budgétaire sur les outils utilisés ainsi que sur le lien entre les deux processus. Elle a ensuite animé un atelier sur l'analyse des risques macroéconomiques. La mission a apporté ses commentaires et suggestions sur un projet d'arrêté portant création d'un comité de cadrage macroéconomique.

## G. Commission de l'UEMOA

174. **Participation à l'atelier sur l'amélioration de la mobilisation des recettes intérieures organisé à Dakar.** 42 participants des États membres de l'UEMOA, issus des différentes régies financières (impôts, douanes et trésor), ont participé à l'atelier qui a donné lieu à une déclaration finale destinée au Conseil des Ministres de l'UEMOA. Le conseiller du Centre, qui représentait le Département des finances publiques (FAD) du FMI, a présenté les mesures spécifiques que les pays pourraient prendre pour améliorer la mobilisations des recettes fiscales et la façon dont l'assistance technique pourrait les y aider.



175. **Plusieurs questions ont suscité des discussions animées, notamment :** (i) les conditions préalables à la mise en place d'une stratégie de mobilisation des recettes à moyen-terme (SRMT) ; (ii) le niveau approprié de soutien politique ; (iii) les mécanismes de pilotage et de coordination des administrations fiscales ; (iv) la démarche de gestion des risques ; (v) l'apport de la digitalisation ; et (vi) la gestion des ressources humaines, y compris des sujets comme la rémunération, la responsabilité et la lutte contre la corruption.

176. **UEMOA- Participation à la treizième réunion du réseau des praticiens des finances publiques-Ouagadougou.** La mission a contribué au renforcement des capacités des praticiens des

finances publiques des Etats membres de l'UEMOA pour une meilleure articulation entre la comptabilité des matières (CM) et la comptabilité en droits constatés et patrimoniale (CDCP). Elle a présenté une communication sur le thème principal relatif à l'articulation entre CM et CDCP autour de quatre points : (i) l'alignement des cadres normatifs ; (ii) l'articulation au travers du bilan d'ouverture de l'Etat ; (iii) les outils de gestion de la CM et de la CDCP, ainsi que (iv) les défis communs à relever par les Etats.

177. **UEMOA- Formation des membres du CNPE à l'utilisation du cadre de viabilité de la dette des pays à faible revenu-Lomé.** La mission a contribué au renforcement des capacités des membres des comités nationaux de politique économique des Etats membres de l'UEMOA à l'utilisation du cadre de viabilité de la dette des pays à faible revenu (CVD-PFR) pour une meilleure articulation entre la politique de gestion de la dette et la politique macro-budgétaire. Les participants ont eu l'opportunité de se familiariser avec l'outil analytique du CVD-PFR et ont réalisé en groupes une analyse de viabilité de la dette en utilisant les données d'un des pays membres.

## H. Secrétariat général de la Commission bancaire de l'UMOA

178. **Formation à la revue de dossiers de crédit.** L'objectif de cette formation était de renforcer les capacités en matière d'exécution des revues de dossiers de crédit. La formation a permis de clarifier (i) les objectifs pouvant être assignés à ce type de mission ; (ii) les conditions de leur préparation (notamment la sélection des portefeuilles à examiner) ; (iii) les informations à obtenir des institutions sous forme de fichiers de données ; (iv) les procédures d'échantillonnage basées sur des méthodes sensibles au risque ; (v) l'analyse des dossiers et les outils de suivi/rapport de cette analyse ; (vi) les conditions de projection des résultats ; et (vii) le suivi de la revue. De nombreux exercices ont été réalisés au cours de la formation.

179. **Formation aux procédures.** L'objectif de cette formation était de renforcer les capacités des agents relativement aux procédures d'agrément des établissements de crédit et en considération du principe fondamental n°5 du Comité de Bâle. La responsabilité de l'octroi des agréments est porteuse d'enjeux multiples : au regard, par exemple, de la protection de la clientèle et des fonds remis, de la stabilité du système financier, du bon respect des règles prévalant en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux, etc. De plus, elle s'exerce dans un contexte ayant connu des évolutions significatives au cours des dernières années en raison de l'apparition des Fintechs et des risques croissants associés à la digitalisation et à la sécurité de l'information. La formation a réuni 14 personnes et a comporté de nombreux cas pratiques. Parmi les sujets mis en exergue, figurent les problématiques d'intégrité et de compétence des dirigeants et administrateurs (« *fit and proper* ») ainsi que les modalités d'analyse des plans d'affaires.

180. **Formation sur le thème de la supervision du risque de marché et du risque de taux d'intérêt sur le portefeuille bancaire.** Cette mission de formation a été dispensée à distance et elle a porté sur les questions de risque de marché et de risque de taux d'intérêt dans le portefeuille bancaire (IRRBB). Pour chacun de ces deux risques, la formation comprenait un rappel des enjeux prudentiels associés, une présentation générale des normes de Bâle applicables et un aperçu du contexte prudentiel et réglementaire de l'UMOA ainsi que des résultats du dernier Programme d'Evaluation de la Stabilité financière. Parmi les sujets abordés, figuraient l'identification et la mesure de ces risques, la distinction entre le risque de marché et le risque de valorisation, les méthodes de contrôle sur place et hors site associées et un aperçu de la revue fondamentale du portefeuille de négociation (FRTB). Plus de trente personnes ont assisté à la formation, un taux de participation élevé facilité par le fait que le cours a été dispensé à distance.

181. **Formation à la supervision sur base.** L'objectif de cette formation de trois jours était de renforcer les capacités du Secrétariat Général de la Commission Bancaire de l'UMOA (SGCBU) en matière de supervision des groupes bancaires sur une base consolidée. La formation a permis de clarifier les principes fondamentaux et les attentes du Comité de Bâle en la matière, de rappeler le cadre comptable et prudentiel en place dans l'UMOA, de donner des indications sur les méthodes et principes comptables impliqués dans la production de comptes financiers consolidés, notamment dans le cadre des normes IFRS, et de donner des indications sur la mise en œuvre effective de la supervision sur une base consolidée, tant pour les contrôleurs sur place que sur pièces. De nombreux exercices ont été réalisés au cours de la formation et une étude de cas locale a été présentée par le SGCBU. Au total, 16 personnes ont participé à la formation.

182. **Formation aux risques financiers liés au climat – du 27 au 29 mars 2024.** Cette formation a permis de renforcer les capacités du Secrétariat Général de la Commission Bancaire de l'UMOA (SGCBU) en matière de régulation et de supervision des risques financiers liés au climat. La formation a été structurée autour de trois axes principaux : (i) présenter les normes du Comité de Bâle pour le Contrôle bancaire sur la gestion et la supervision des risques financiers liés au climat et leurs défis de mise en œuvre, (ii) comprendre et évaluer les risques financiers liés au climat d'un point de vue prudentiel et (iii) fournir des indications sur la boîte à outils prudentielle et réglementaire pour faire face aux risques financiers liés au climat.

## I. UMOA-Titres

183. **Rencontres du Marché des Titres Publics.** Le Conseiller régional en gestion de la dette a participé à la Sixième édition des Rencontres du Marché des Titres Publics organisée à Cotonou (Bénin). Il a modéré le panel Focus- Pays 2 portant sur le thème « Obligations thématiques : quelles potentielles pour les pays de l'UEMOA ? ». Il a également échangé avec les représentants des pays de l'UEMOA présents à l'événement sur leurs priorités en matière d'assistance technique.

## IV. SEMINAIRES ET ACTIONS DE FORMATION

185. **Le Centre a organisé ou pris part à 15 séminaires/webinaires (Tableau 2) au cours de l'année fiscale 2024.** Ces actions de formation ont permis de renforcer les capacités et l'expérience des cadres des pays et institutions couverts par l'AFRITAC de l'Ouest. Ces activités au niveau régional par le centre sont résumées dans le tableau ci-après :

Tableau 2. Webinaires organisés au cours du premier semestre de l'AF 2024  
(Situation au 30 avril 2024)

Domaines	Thèmes	Dates
Analyses macroéconomique et budgétaire	La conjoncture au premier semestre 2023 et les prévisions macroéconomiques 2023-2026 dans les Etats membres de l'UEMOA, au Cap-Vert, en Guinée et en Mauritanie	29 mai au 2 juin 2023
Gestion des dépenses publiques-Budget	Gestion des investissements publics, 2 <sup>e</sup> édition.	30 mai au 1 <sup>er</sup> juin 2023
Administration douanière	La modernisation des procédures douanières pour atteindre les objectifs de la Zone de Libre-Échange Continentale Africaine (ZLECAf).	5 au 7 juin 2023
Analyses macroéconomique et budgétaire	3 <sup>e</sup> atelier sur l'analyse et la prévision des recettes issues des industries extractives pour les pays d'Afrique de l'Ouest.	3 au 7 juillet 2023
Analyses macroéconomique et budgétaire	Les meilleures pratiques de prévision macroéconomique	12 au 14 juillet 2023
Supervision bancaire	Webinaire inter-régional – Révision des principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace du Comité de Bâle	12 septembre 2023.
Analyses macroéconomique et budgétaire	Atelier sur le changement climatique et les politiques macro-financières en mode Hybride	18 au 22 septembre 2023
Statistiques de finances publiques	L'intégration des opérations non monétaires dans les statistiques de finances publiques (SFP), l'élaboration du compte de patrimoine et de la classification fonctionnelle des dépenses des administrations publiques	25 au 29 septembre 2023
Analyses macroéconomique et budgétaire	Webinaire sur la conjoncture économique du 2 <sup>nd</sup> semestre 2023 et les prévisions 2023-2026 dans les Etats membres, et au Cap Vert	28 au 30 novembre 2023
Statistiques du secteur réel	L'usage des données administratives	22 au 26 janvier 2024
Gestion de la dette	La communication avec les investisseurs du marché des titres publics	19 au 23 février 2024
Analyses macroéconomique et budgétaire	Atelier de validation d'un guide de projection du Tableau des opérations financières de l'Administration Publique (TOFAPU)	6 au 8 mars 2024
Gestion des dépenses-aspect budget	La gestion des finances publiques sensible au changement climatique	12 au 14 mars 2024

Domaines	Thèmes	Dates
Administration fiscale	Les leviers de la digitalisation face à l'objectif de maîtrise de la population fiscale en Afrique de l'Ouest	18 au 22 mars 2024
Statistiques du secteur réel	La compilation des comptes nationaux	22 au 26 avril 2024

## V. EXECUTION DU BUDGET 2023-24 (EN DOLLARS ÉTATS-UNIS AU 30 AVRIL 2024)

Projet	Budget Programme	Phase IV		AF2024		Execution (%)
		Budget opérationnel	Dépenses	Budget Opérationnel	Dépenses	
Supervision et Régulation bancaire	3,905,531	4,562,345	4,261,120	802,717	766,850	96%
Statistiques du secteur réel	4,820,268	4,698,635	4,461,940	866,814	808,683	93%
Administration Douanière	4,890,041	4,876,291	4,084,367	880,566	266,056	30%
Statistiques de finances publiques	4,455,771	3,243,091	2,954,105	733,590	595,723	81%
Gouvernance et évaluation	639,321	237,820	180,943	38,870	-	-
Administration fiscale	6,257,224	7,772,939	7,275,108	2,160,253	1,929,901	89%
Gestion de la dette	3,956,536	2,019,986	2,019,986	-	-	-
Administration du Projet	1,725,174	2,660,445	2,347,525	584,747	382,717	65%
Gestion des finances publiques	8,580,253	13,752,552	12,981,493	2,560,475	2,216,973	87%
Conseiller Macroéconomique	3,941,239	244,150	244,150	-	-	-
Projet de formation	1,075,000	300,143	300,143	-	-	-
Loi financière et fiscale <sup>1/</sup>	-	75,000	73,990	75,000	73,990	99%
Budget stratégique de réserve	1,000,000	36,258	-	101,012	-	-
<b>Sous-total</b>	<b>45,246,358</b>	<b>44,479,655</b>	<b>41,184,870</b>	<b>8,804,044</b>	<b>7,040,894</b>	<b>80%</b>
Gestion du fonds fiduciaire	3,167,245	3,113,576	2,882,941	616,283	492,863	
<b>Total</b>	<b>48,413,603</b>	<b>47,593,231</b>	<b>44,067,811</b>	<b>9,420,327</b>	<b>7,533,756</b>	<b>80%</b>
Dépenses FMI	3,668,723	3,668,723	4,758,694	-	654,954	-
Pays hôte en nature	523,527	523,527	84,503	-	-	-
<b>Grand Total</b>	<b>52,605,853</b>	<b>51,785,481</b>	<b>48,911,008</b>	<b>9,420,327</b>	<b>8,188,710</b>	<b>87%</b>

## VI. ETAT DES CONTRIBUTIONS FINANCIERES POUR LE CYCLE IV AU 30 AVRIL 2024

Partenaires et Membres	Date de signature de l'accord	Devise l'accord	Montant de l'accord	Montant de l'accord USD	Contributions reçues	Contributions sollicitées	Futures contributions
<b>Partenaires</b>				43,352,777	43,125,017	68,464	-
Chine	7/13/2018	USD	4,000,000	4,000,000	4,000,000	-	-
UE	11/14/2022	EUR	10,000,000	11,816,141	11,863,611	-	-
BEI	4/19/2018	EUR	200,000	247,555	237,180	-	-
France	7/6/2022	EUR	8,000,000	9,056,599	8,695,384	-	-
Allemagne	11/26/2018	EUR	2,500,000	2,945,335	2,791,100	-	-
Allemagne	9/29/2017	EUR	2,500,000	2,842,524	2,839,800	-	-
Luxembourg	12/21/2016	EUR	5,000,000	5,194,266	5,721,100	-	-
Pays-Bas	11/25/2020	EUR	2,000,000	2,378,121	2,228,532	68,464	-
Norvège	12/3/2019	NOK	40,000,000	4,363,382	4,233,377	-	-
Suisse	12/18/2019	CHF	500,000	508,854	514,933	-	-
<b>Membres</b>				5,289,001	1,489,129	1,683,098	2,116,774
Benin	2/7/2019	USD	609,357	609,357	496,392	100,000	12,965
Burkina Faso	4/24/2018	USD	500,000	500,000	100,000	100,000	300,000
Guinea	10/30/2019	USD	500,000	500,000	100,000	100,000	300,000
Guinea-Bissau	9/20/2021	USD	500,000	500,000	-	-	500,000
Mali	4/24/2018	USD	503,841	503,841	200,032	100,000	203,809
Mauritania	4/24/2018	USD	678,666	678,666	-	378,666	300,000
Niger	3/12/2019	USD	775,000	775,000	-	475,000	300,000
Senegal	2/1/2019	USD	612,087	612,087	592,705	19,382	-
Togo	2/25/2019	USD	610,050	610,050	-	410,050	200,000
<b>Total partenaires et membres</b>				48,641,778	44,614,146	1,751,562	2,116,774
<b>Transferts internes</b>							
Initiative Covid 19				171,895	171,895	-	-
BEI				6,418	6,418	-	-
France				-376,175	-376,175	-	-
Allemagne				10,822	10,822	-	-

Luxembourg				6,238	6,238	-	-
<b>Total transferts internes</b>				<b>-180,802</b>	<b>-180,802</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Pays hôte &amp; FMI</b>							
<b>Pays hôte</b>							
Espèce	USD	1,500,000		1,500,000	603,724	296,276	600,000
Nature				523,527			
FMI				3,668,723			
<b>Total Pays hôte et FMI</b>				<b>5,692,250</b>			
<b>Grand total</b>				<b>54,153,226</b>	<b>45,037,068</b>	<b>2,047,838</b>	<b>2,716,774</b>

Source : Institut pour le Développement des Capacités

## VII. LES PRIORITES DE L'AF 2025

186. **Le programme de développement des capacités (DC) reste essentiel pour aider les décideurs politiques de la région à relever les défis actuels.** Le département Afrique du FMI est le plus grand bénéficiaire de la coopération au développement du Fonds, absorbant près de 40 % de la coopération au développement directe. Le DC dans la région reste concentré sur les domaines essentiels et est dominé par la gestion budgétaire. Les dix priorités comprennent les divers axes de travail qui couvrent la gestion budgétaire, y compris la gestion de la dette. Parmi les autres priorités, on trouve la gouvernance, la banque centrale et l'appui statistique pour les comptes nationaux et les finances publiques. Ces thèmes représentent les domaines les plus importants pour le soutien de la coopération au développement en ce qui concerne les défis macroéconomiques de la région.

187. **Le programme de DC pour l'AF25 est entièrement intégré aux activités de surveillance, aux programmes économiques soutenus par le FMI et aux stratégies de DC des différents départements fonctionnels du FMI.** Le DC qui vise à renforcer les institutions de nos pays membres par le biais de l'assistance technique et de la formation, a pris de l'importance et représente aujourd'hui un tiers du budget du FMI. Il est intégré dans les discussions politiques entre les équipes nationales du FMI et les autorités des pays membres. Cela permet une intégration plus étroite entre le renforcement des capacités, les prêts du FMI et la surveillance, qui est alignée sur les principaux domaines de compétence du FMI.

3. **L'AFRITAC de l'Ouest continue à apporter des solutions pratiques à ces défis** en adaptant les modalités pratiques de ses interventions pour prendre en compte les spécificités de chaque pays.

188. **Le programme du Centre qui reste aligné sur les intérêts stratégiques des pays membres de l'AFRITAC de l'Ouest est établi chaque année en collaboration avec les administrations, les équipes pays et les départements fonctionnels du FMI, et les partenaires de l'AFRITAC de l'Ouest.** La participation des partenaires au développement au comité d'orientation garantit également que les plans de travail sont alignés sur les priorités convenues et qu'ils complètent les activités d'autres prestataires de services de renforcement des capacités.

189. **Le programme de l'exercice 2024-2025 se caractérise par les éléments suivants :**

- 163 missions d'assistance technique
- 13 séminaires régionaux et 9 stages d'immersion
- Un cout total de 10 millions USD.

### A. ADMINISTRATION DOUANIERE

#### 1. Contexte et priorités

190. **Le programme de travail couvre cinq axes principaux :** (1) l'appui à la maîtrise de la base taxable des marchandises importées (valeur en douane, classement tarifaire et origine) ; (2) la dématérialisation des procédures douanières (procédure de dédouanement simplifiée et sécurisée) ; (3) l'amélioration de la gestion du risque et de la sélectivité des déclarations ; (4) le renforcement des principales fonctions de l'administration des douanes.; (5) le renforcement du suivi automatisé des engagements douaniers et du traitement de la dette douanière.

191. En conséquence, et compte tenu des avancées opérées par chaque administration douanière concernée, le programme de travail de l'AF 2025 s'attache à atteindre les objectifs suivants :

- Les contrôles douaniers lors des processus de dédouanement sont plus efficaces, et les performances en termes de recettes sont positives avec (i) le renforcement de la fonction évaluation en douane au Burkina Faso, en Guinée, en Guinée-Bissau et au Togo.
- Les opérateurs du commerce international sont contrôlés de façon plus ciblée et optimale grâce au renforcement des capacités de contrôles après dédouanement au Bénin, Sénégal et au Togo.
- La gestion des priorités et de la conformité des lois et règlements s'améliore grâce à une gestion des risques performante en Mauritanie.
- Les contrôles douaniers aux frontières sont plus pertinents et efficaces tant dans le domaine fiscal que dans celui de la protection du territoire grâce au renforcement des capacités des agents de la surveillance en termes d'analyse de risque et dans le renseignement en Côte d'Ivoire.
- Le suivi des engagements douaniers et du traitement de la dette douanière est amélioré au Burkina Faso, et en Mauritanie.
- L'identification des besoins d'assistance technique au Mali et au Niger.

## 2. Activités programmées et résultats attendus

192. **Séminaire régional.** Le Centre organisera un atelier régional sur un thème à déterminer.

193. **Stages d'immersion.** Trois stages d'immersion seront organisés au profit de trois pays notamment le Bénin, la Guinée-Bissau et la Mauritanie.

194. **Missions d'assistance technique.** Le Centre exécutera 14 missions d'AT (Tableau 1, annexes), et participera aux missions de diagnostic organisées par FAD du FMI dans les Pays Membres.

## B. ADMINISTRATION FISCALE

### 1. Contexte et priorités

195. **Les activités programmées pour l'année fiscale 2025 en matière d'administration fiscale continueront de s'inscrire autour des deux axes du cadre logique validé par le Comité directeur de l'AFRITAC de l'Ouest, détaillés ci-dessous :**

**Axe 1. Contribuer au renforcement des fonctions essentielles des administrations fiscales.** Sous la supervision du Département des finances publiques (FAD) du FMI, et en collaboration avec les principaux partenaires techniques<sup>1</sup> engagés dans les réformes d'administration fiscale, les activités de l'AFRITAC Ouest se concentreront sur : la fiabilisation du répertoire des contribuables, l'élargissement de l'assiette fiscale, l'analyse et la gestion des principaux risques fiscaux, l'élaboration de plan d'amélioration de la conformité fiscale, la recherche et le traitement des informations et données, le recouvrement des arriérés fiscaux et l'amélioration de la qualité des programmes de contrôle fiscal.

**Axe 2. Accompagner les administrations fiscales engagées dans des projets de réformes structurés et à moyen terme.** Dans les cas où les capacités des administrations fiscales sont jugées adéquates, les conseillers résidents proposeront d'accompagner, de manière pragmatique et en coordination avec le siège, les états membres dans l'amélioration du cadre de gouvernance et le renforcement de la redevabilité et de la transparence des administrations fiscales, la préparation des prochaines évaluations TADAT, la formulation ou la mise en œuvre de stratégies de mobilisation des recettes à moyen-terme (SMRMT).

196. **Ceci avec une attention particulière toujours portée sur les états fragiles et affectés par les conflits (FCS).** Le dispositif actuel d'accompagnement (mission sur terrain, à distance ou hybride, *peer-learning*) déployé par l'AFRITAC Ouest au bénéfice des administrations fiscales du Burkina Faso, du Mali, du Niger et de la Guinée-Bissau, sera poursuivi, voir intensifié. Les conseillers en charge de ces pays continueront de développer une approche flexible et adaptée aux défis immédiats des autorités en matière de mobilisation des recettes, aux besoins *ad hoc* exprimés, ainsi qu'aux capacités en place et ressources disponibles. Les interventions porteront toujours sur les thématiques définies dans le cadre des deux axes définis ci-avant et notamment celui portant sur les fonctions essentielles.

197. **À ce titre, les principaux domaines d'intervention seront les suivants :**

- Renforcement de l'intégrité du répertoire des contribuables et contribution à son élargissement ;
- Élargissement des sources d'informations et amélioration du traitement et de l'analyse des données à des fins fiscales ;
- Analyse des principaux risques fiscaux et conception d'un plan d'amélioration du civisme fiscal ;
- Fiscalisation du secteur informel et amélioration de la lutte contre la fraude fiscale ;
- Amélioration du cadre de gouvernance et renforcement de la transparence des administrations fiscales ;

---

<sup>1</sup> UE, Allemagne (GIZ), France (AFD, DGT et Expertise France) notamment.

- Renforcement des capacités en matière de conduite du changement et de gestion des réformes.

## 2. Activités programmées et résultats attendus

198. **Séminaire régional.** *International Survey On Revenue Administration.* À la suite de l'atelier régional ISORA tenu à Maurice en août 2023, un atelier regroupant les états de l'Afrique de l'Ouest sera organisé pour sensibiliser à l'utilisation qui peut être faite des données ISORA dans le cadre du pilotage des administrations fiscales et de l'élaboration des plans d'amélioration du civisme fiscal.

199. **Séminaire régional.** *Cadre de gouvernance d'une administration fiscale.* À la suite de l'atelier régional tenu à Abidjan en décembre 2022, un atelier regroupant les états membres de l'AFRITAC Ouest sera organisé afin d'identifier les éléments clés du cadre de gouvernance des administrations fiscales et aider à la conception d'une feuille de route régionale pour sa mise en place.

200. **Séminaire régional.** *Elaboration d'un plan d'actions post-TADAT.* À la suite de l'atelier régional de haut niveau TADAT tenu à Maurice en mars 2024, un atelier regroupant les états membres de l'AFRITAC Ouest sera organisé pour sensibiliser à l'élaboration d'un plan d'actions post TADAT et à la préparation des prochaines évaluations TADAT avec le nouveau guide d'utilisateur.

201. **Missions d'assistance technique.** Les missions d'assistance technique proposées sont reproduites au tableau 2 (annexes). Concomitamment à ces missions, la participation des conseillers résidents aux missions de FAD sera poursuivie afin de dégager des synergies entre les différents programmes d'assistance technique du FMI.

## C. GESTION DES DEPENSES PUBLIQUES – ASPECT BUDGET

### 1. Contexte et priorités

202. **Le programme d'activités pour l'exercice 2025 (AF 2025) s'inscrit dans le cadre de la poursuite des objectifs stratégiques du Centre pour le Cycle IV de son financement et le commencement du Cycle V.** Il vise notamment à renforcer la préparation du budget dans le sens d'en améliorer la sincérité, la transparence et la pertinence ainsi qu'à améliorer l'exécution et le contrôle de l'exécution du budget. Les activités inscrites au programme de travail visent plus particulièrement à :

- Améliorer la programmation, la budgétisation et le suivi de la gestion des investissements publics y compris la prise en compte des perspectives du climat à travers les appuis à la mise en œuvre des recommandations des évaluations PIMA et C-PIMA, notamment au **Burkina**, en **Guinée** et au **Sénégal**
- Renforcer l'élaboration des cadres budgétaires et des dépenses à moyen terme en **Guinée-Bissau**, en **Mauritanie**
- Renforcer la capacité de la budgétisation sensible au genre et au climat au **Burkina**, en **Guinée**, en **Mauritanie** et au **Niger**

- Améliorer le contrôle interne budgétaire au **Bénin**, en **Côte d'Ivoire** et au **Mali**
- Améliorer la programmation et la budgétisation des dépenses de personnel au **Togo**.

## 2. Activités programmées et résultats attendus

203. **Séminaire régional.** Le programme de travail prévoit la troisième édition du séminaire interrégional sur la gestion des investissements publics.

204. **Participation aux activités des institutions régionales.** Le programme de travail prévoit aussi des participations aux activités de renforcement des capacités des professionnels des finances publiques organisées par l'UEMOA pour la mise en œuvre des directives du cadre harmonisé de gestion des finances publiques de l'Union.

205. **Missions d'assistance technique.** Il est prévu seize missions dont deux en Côte d'Ivoire, au Niger et à la Commission de l'UEMOA, une mission au Bénin, au Burkina Faso, en Guinée, en Guinée-Bissau, en Mauritanie, au Mali, au Togo et au Sénégal, un voyage d'étude, et une mission FAD sur demande.

## D. GESTION DES DEPENSES PUBLIQUES – ASPECT COMPTABILITE ET TRESOR

### 1. Contexte et priorités

206. **La poursuite des processus en cours de transition à la comptabilité en droits constatés et patrimoniale (CDCP) afin d'améliorer la transparence et la qualité des comptes de l'Etat, la consolidation du compte unique du Trésor (CUT) et la modernisation de la gestion de la trésorerie demeurent les deux objectifs prioritaires pour les pays de la région.** L'AFRITAC de l'Ouest accentue son accompagnement de tous les pays engagés dans la mise en œuvre de la CDCP, ainsi que sur la consolidation du CUT et la modernisation de la gestion de la trésorerie de l'Etat. Cet appui est mis en œuvre avec des missions d'assistance technique, des séminaires régionaux et des missions d'immersion portant sur ces thèmes.

207. **Les deux objectifs prioritaires du programme s'articulent autour des 3 axes suivants :**

- **La poursuite des appuis à la transition à la CDCP**, avec l'articulation entre la CDCP et la comptabilité des matières, l'élaboration de guides pratiques relatifs aux opérations d'inventaire et de clôture, la production et la revue qualité des états financiers annuels, la mise en œuvre du contrôle interne comptable, des appuis à la préparation du bilan d'ouverture (BO) et à l'informatisation de la comptabilité générale, au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, en Guinée, au Mali, en Mauritanie, au Niger, au Sénégal et au Togo.
- **La poursuite des appuis sur la consolidation du CUT, la gestion de la trésorerie, et l'intégration de la gestion de la trésorerie et de la dette en Côte d'Ivoire en Guinée-Bissau et au Niger.**

- L'appui à la Commission de l'UEMOA se poursuit avec la participation de l'AFRITAC de l'Ouest aux activités de la Commission portant sur cette thématique. Un stage d'immersion est également prévu sur ces thèmes.

## 2. Activités programmées et résultats attendus

208. **Séminaires régionaux.** Un séminaire régional portera sur la production des états financiers annuels. (Si possible un séminaire conjoint AFW-AFC).

209. **Missions d'assistance technique.** Quatorze missions sont prévues dont trois en Côte d'Ivoire, deux en Guinée et en Guinée-Bissau et une dans les autres pays. La mission au Mali sera réalisée comme d'habitude en coordination avec les activités des Conseillers résidents du FMI dans ce pays. Toutes les missions d'assistance technique font l'objet de restitutions auprès du Représentant Résident du FMI avec des partenaires techniques et financiers du pays.

210. **Au niveau régional,** deux activités d'appui à la Commission de l'UEMOA sont prévues dans le cadre du renforcement des capacités des experts et praticiens des finances publiques de l'UEMOA, avec la participation du Conseiller aux rencontres programmées par la Commission, et les travaux de validation du guide unique sur le contrôle interne budgétaire et comptable.

211. **Stage d'immersion.** Il est prévu une mission d'immersion pour les Etats les plus engagés dans le processus du BO dans le domaine de la production des états financiers annuels dans un pays de référence à déterminer.

## E. STATISTIQUES DE FINANCES PUBLIQUES

### 1. Contexte et priorités

212. **Les différentes missions d'assistance technique en matière de Statistiques de finances publiques (SFP) ont permis de constater des avancées dans la quasi-totalité des pays couverts par l'AFRITAC de l'Ouest,** en particulier dans la compilation du Tableau des opérations financières (TOF) de l'Administration centrale budgétaire (ACB) selon le *MSFP 2014* et le processus d'élargissement de son champ de couverture aux autres sous-secteurs du secteur public.

213. **Ces avancées ont permis à des pays d'exprimer leur volonté de faire migrer le tableau des opérations financières de l'administration centrale budgétaire (TOF-ACB) aux normes du MSFP 2104** d'une part et d'utiliser cette nouvelle version du TOF-ACB pour le suivi des critères du programme économique et financier soutenu par le FMI d'autre part.

214. Au titre de l'extension du champ de couverture des SFP aux autres sous-secteurs du secteur public, il ressort que :

- a. Un pays produit le TOF complet du secteur public et deux autres élaborent le TOF consolidé du secteur des administrations publiques et ont entamé la production du TOF des sociétés publiques conformément aux principes du *MSFP 2014*.
- b. Sur une base expérimentale, la quasi-totalité des pays élabore le tableau des opérations financières de la sécurité sociale et plus de la moitié produit les TOF des collectivités locales et des unités extrabudgétaires.

215. **Le programme d'activités de l'année fiscale 2025 s'inscrit dans la poursuite du processus de migration des statistiques de finances publiques aux normes internationales en vigueur dont celles du *Manuel de statistiques de finances publiques (MSFP) 2014* et du *Guide des statistiques de la dette du secteur public (GSDSP) 2011*.** Il s'inscrit également dans la poursuite de mise en œuvre de la directive N°10/2009/CM/UEMOA portant Tableau des opérations financières de l'Etat (TOFE) au sein de l'UEMOA, qui est, elle-même basée sur ces deux derniers manuels de référence.

216. **Les objectifs prioritaires s'articulent autour des points suivants :**

- **La poursuite de l'élargissement de la couverture institutionnelle du TOF aux autres sous-secteurs du secteur public**, en amenant tous les autres pays (Bénin, Guinée, Guinée-Bissau, Mali, Mauritanie, Niger et Togo) à produire au moins les différents TOF sectoriels du secteur des administrations publiques.
- **La consolidation des opérations financières** au niveau du secteur public pour le Burkina Faso et la Côte d'Ivoire et au niveau du secteur des administrations publiques pour les autres pays à l'exception du Sénégal qui produit déjà le TOF consolidé du secteur public.
- **La production de situations supplémentaires du cadre d'analyse des SFP** (flux de trésorerie, autres flux économiques et comptes de patrimoine) avec un accent particulier sur les statistiques de la dette du secteur public (SDSP) conformément au *Guide des SDSP 2011*.
- **La production de la situation des dépenses selon la Classification des fonctions des administrations publiques (CFAP) pour l'ACB au moins.**
- **La tenue des ateliers de formation (sous forme de séminaires régionaux réunissant tous les pays membre de l'AFRITAC de l'Ouest, ou de formations dédiées aux pays) renforce les principes et procédures d'élaboration des situations ci-haut citées, selon la méthodologie des manuels MSFP 2014 et GSDSP 2011, ainsi que des voyages d'étude visant l'apprentissage entre pairs.**

## 2. Activités programmées et résultats attendus

217. **Le programme de travail de l'AF25 consistera à consolider les acquis, pousser les pays qui connaissent des avancées à maintenir la dynamique**, et définir une méthodologie de prise en compte des besoins nouveaux inclus dans le *MSFP 2014*. En outre, le centre accroîtra son assistance à certains pays en particulier ceux dits fragiles et affectés par les conflits.

218. **Séminaires régionaux.** Dans le but de renforcer les capacités des acteurs pour une meilleure prise en charge des activités de compilation des SFP, de favoriser le partage d'expériences et d'identifier les meilleures pratiques, il est projeté, au titre de l'année fiscale AF25, l'organisation de deux séminaires régionaux. Le premier portera sur le thème de « *la sectorisation des unités du secteur public : cas de la protection sociale* » et le second sur « *le concept de résidence et les statistiques de la dette du secteur public* ». La sectorisation est la première étape dans le processus de compilation des SFP. Pourtant, tous les pays couverts par le Centre sont dans la phase d'élargissement du champ de couverture sans de véritables tableaux institutionnels qui le sous-tendent. Par ailleurs, la problématique de l'enregistrement des opérations de la dette et la réconciliation des flux et encours de dette se pose avec acuité dans plusieurs pays.

219. **Missions d'assistance technique.** Résumées dans le tableau suivant, les missions d'assistance technique s'inscrivent dans le maintien de la dynamique constatée durant l'année fiscale précédente. A ce titre, l'AF25 sera caractérisée par la tenue d'au moins deux missions dans plusieurs pays. Il est à noter aussi que dans certains pays les missions seront conduites conjointement avec des missions financées par le projet (« Data4Decisions, D4D » du Département des Statistiques du FMI, pour un support d'un expert additionnel afin de mieux assister les pays.

220. **Stages d'immersion.** Il est prévu deux voyages d'études en vue d'un apprentissage auprès des pairs au profit d'au moins deux (2) pays, parmi lesquels le Burkina Faso, la Guinée, le Mali et le Togo, selon les moyens disponibles. Ces voyages d'études seront effectués dans deux pays ayant une expérience approfondie dans la compilation et l'analyse des SFP.

## F. STATISTIQUES DU SECTEUR REEL

### 1. Contexte et priorités

221. **Les activités programmées dans le domaine des statistiques du secteur réel sont concentrées sur la comptabilité nationale, les indicateurs de haute fréquence et les prix.** Elles visent trois objectifs principaux :

- Poursuivre la mise en œuvre du *Système de Comptabilité Nationale (SCN) 2008* et l'amélioration de la ponctualité et de la couverture des comptes nationaux dans tous les pays membres de l'AFRITAC de l'Ouest.
- Accompagner les projets de rénovation de l'année de base des comptes nationaux au Burkina Faso, en Guinée, et au Sénégal.
- Poursuivre la mise en place ou le développement des comptes nationaux trimestriels (CNT) au Bénin, au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, au Mali, en Mauritanie, au Niger et au Togo.
- Appuyer le développement des indicateurs de haute fréquence en Côte d'Ivoire, au Sénégal et au Togo.

### 2. Activités programmées et résultats attendus

222. **Séminaire régional.** Le Centre organisera deux ateliers régionaux pour continuer la formation des cadres et la mise à niveau des cadres juniors. Ces formations visent à approfondir les aspects théoriques et pratiques liés à la compilation des statistiques des comptes nationaux, en s'appuyant sur le cadre conceptuel du SCN 2008. Ils aideront les statisticiens à faire un meilleur usage des données sources en général et celles des sources administratives en particulier.

223. **Missions d'assistance technique.** Les activités programmées sont résumées au Tableau 6.

224. **Après les activités de rebasage finalisées par neuf pays sur les dix de l'AFRITAC de l'Ouest,** un accompagnement continuera en faveur de la Guinée pour finaliser la mise en œuvre du *SCN 2008* avec une nouvelle année de base combinée à la rétropolation pour mettre à disposition des utilisateurs des séries longues de PIB.

225. **Au cours de l'année fiscale 2025, le Burkina Faso et le Sénégal recevront des appuis de l'AFRITAC de l'Ouest pour assurer la production des comptes des nouvelles années et l'amélioration de la couverture des comptes nationaux.** Il convient de noter que pour la plupart des pays, les années de base 2014, 2015 et 2016 commencent déjà à s'éloigner et que plusieurs pays notamment au sein de l'UEMOA ont annoncé leur intention de rebaser les comptes nationaux au cours des prochaines années.

226. **En outre, le développement de la séquence des comptes de secteurs constitue également un axe d'amélioration des comptes nationaux.** Des appuis seront ainsi offerts à la Côte d'Ivoire, à la Mauritanie et au Togo pour élaborer les comptes financiers.

227. **L'amélioration de la ponctualité et la rédaction des notes méthodologiques occuperont une partie des activités du Centre.** Cet appui concernera en particulier le Bénin, où la série des comptes nationaux définitifs accuse un retard notable.

228. **L'AFRITAC de l'Ouest poursuivra l'introduction et le développement des comptes nationaux trimestriels** notamment avec la Côte d'Ivoire, le Mali, le Niger et le Togo. Dans la plupart des pays membres d'AFW des premières estimations des comptes nationaux trimestriels selon l'optique production ont été mises en place. Les appuis continueront pour intégrer l'approche des dépenses et procéder à désaisonnalisation du PIB.

## **G. Gestion de la dette et du développement des marchés financiers.**

### **1. Contexte et priorités**

229. **Le programme d'activités pour l'exercice 2025 consolidera les progrès enregistrés au cours des dernières années et accompagnera les Etats à relever les défis d'une gestion prudente de la dette dans un contexte économique et institutionnel instables.** A la suite des récentes crises, les Etats de la sous-région continuent de faire face à une baisse de la disponibilité du financement, du renchérissement des emprunts et une baisse des marges d'endettement. En sus de ce contexte de financement difficile, des services chargés de la gestion de la dette dans la région ont connu des rotations de personnel qui ont érodé les progrès faits en matière de gestion de la dette au cours des dernières années. Des actions en matière de renforcement des capacités en formulation de stratégies robustes de gestion de la dette et exécution efficiente des opérations de gestion de la dette seront poursuivies. Le Centre continuera à accompagner les Etats à mettre en œuvre les réformes visant le développement du marché intérieur des titres publics.

230. **Les activités prévues visent à :**

- Consolider les progrès réalisés en matière de formulation de la stratégie de gestion de dette à moyen terme (SDMT) au Bénin, au Burkina Faso, en Guinée-Bissau, et au Sénégal ;
- Renforcer les capacités du Bénin, du Burkina Faso, de la Côte d'Ivoire, de la Guinée, du Mali et de la Mauritanie dans la planification et l'exécution efficiente des financements ;
- Soutenir la Guinée, la Mauritanie et l'UMOA-Titres dans leurs efforts de développement du marché intérieur des titres d'Etat ;
- Améliorer la dissémination des informations de la dette en Guinée et Guinée-Bissau ;

- Renforcer les capacités de réalisation d'analyse de viabilité de la dette au Mali, en Mauritanie et au Sénégal ;
- Renforcer les capacités du Bénin en matière d'analyse et couverture du risque du marché dans le portefeuille de la dette.

## 2. Activités programmées et résultats attendus

231. **Séminaire régional.** Le programme de travail prévoit deux séminaires régionaux. Un séminaire portera sur l'état des lieux de la mise en œuvre du Règlement portant politique d'endettement et de gestion de la dette publique dans les Etats membres de l'UEMOA. L'autre sera consacré aux responsabilités du gestionnaire de la dette dans la planification et l'exécution des émissions d'obligations thématiques.

232. **Les missions d'assistance technique dans les pays et institutions régionales sont récapitulées dans le tableau 7 ci-dessous.**

## H. SUPERVISION BANCAIRE

### 1. Contexte et priorités

233. **Les interventions de l'AFRITAC de l'Ouest dans le domaine de la supervision et de la réglementation financière visent à contribuer au renforcement de la solidité des systèmes financiers, principalement des systèmes bancaires.** La démarche suivie repose sur deux piliers : (i) la mise en conformité des réglementations prudentielles et de leur mise en œuvre avec les normes internationales définies par le Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire (en priorité les principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace – *Basel Core Principles, BCP* – révisés en avril 2024, le cas échéant les autres composantes du dispositif de Bâle relevant du cadre prudentiel dit Bâle II / Bâle III, sous réserve du principe de proportionnalité), ainsi que (ii) l'adaptation des processus de supervision en vue de renforcer leur adéquation et leur effectivité et de consolider les acquis en matière de supervision basée sur les risques. Les activités prévues dans ce domaine porteront donc essentiellement sur : (i) la refonte, l'adaptation ou la publication de textes réglementaires, auprès de la Banque centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest (BCEAO), de la Banque centrale de la République de Guinée (BCRG) et de la Banque centrale de Mauritanie (BCM), ainsi que (ii) le développement des outils ou méthodologies de supervision et le renforcement des capacités des superviseurs. Enfin, il doit être souligné que l'AFRITAC de l'Ouest intervient également afin de promouvoir l'adaptation des cadres comptables applicables aux banques aux standards internationaux IFRS (*International Financial Reporting Standards*), en vue d'améliorer la mesure du risque de crédit et la prise en compte des pertes de crédit attendues (IFRS 9). En outre, la mise en place d'un cadre de supervision des risques financiers liés au changement climatique fera l'objet de premières interventions bilatérales auprès de la BCEAO.

### 2. Activités programmées et résultats attendus

234. **Missions d'assistance technique dans les pays.** Les actions engagées pour le renforcement de la supervision bancaire en Guinée et en Mauritanie seront poursuivies et approfondies (cf. Tableau 8 ci-après).

235. **S'agissant de la République de Guinée, ces missions s'inscrivent dans le cadre plus vaste d'un programme d'assistance technique discuté par le Département des Marchés monétaires et de Capitaux du FMI et les Autorités guinéennes.** Dans ce contexte, il est proposé d'inscrire cinq missions au programme 2024 de l'AFRITAC de l'Ouest. Il s'agit, tout d'abord, de poursuivre les travaux engagés pour la mise en œuvre du ratio de liquidité court terme (*Liquidity Coverage Ratio* -LCR) avec la finalisation du texte réglementaire y relatif, après prise en compte des résultats de l'étude d'impact, puis d'engager les travaux relatifs au ratio structurel de liquidité à long terme (*Net Stable Funding Ratio* -NSFR-). Il s'agit là d'un élément essentiel de la convergence de la réglementation bancaire guinéenne vers les meilleures pratiques internationales, en l'occurrence le volet liquidité du dispositif dit Bâle III. Une deuxième mission portera sur les sujets réglementaires dont l'objectif sera de mettre à jour la réglementation guinéenne par proposition des textes d'application rendus nécessaires par les dispositions de la nouvelle loi bancaire. Enfin, trois missions concerneront plus particulièrement les pratiques de supervision et porteront sur (i) la définition d'indicateurs d'alerte précoce, visant à identifier en temps utile, avant même le bris des seuils prudentiels, les difficultés des banques, (ii) la revue du système de notation des établissements de crédit pour disposer d'un outil à jour permettant d'apprécier les risques portés par les banques et (iii) le dispositif de tests de résistance microprudentiels, pour faire suite à une première mission réalisée en 2022. Il doit être souligné que l'atteinte des résultats de ce programme d'assistance technique suppose que les effectifs de la Direction de la Supervision Bancaire de la BCRG soient portés à un niveau suffisant pour assurer l'appropriation et la mise en œuvre de l'expertise et des outils apportés par l'AFRITAC de l'Ouest.

236. **Concernant la République Islamique de Mauritanie, cinq missions d'assistance technique sont prévues.** Les travaux porteront notamment sur les procédures opérationnelles, de manière à les orienter dans le sens de la mise en œuvre d'une supervision basée sur les risques. Une mission portera en particulier sur le contrôle des états prudentiels, sur pièces et sur place, tandis qu'une autre assistance sera dispensée sur les méthodologies de supervision des risques de concentration et des risques relatifs aux parties liées et « apparentés ». Compte tenu du développement des risques informatiques et de la digitalisation croissante de l'activité des banques mauritaniennes, il est proposé de démarrer, sous condition de la disponibilité des ressources adéquates au sein de la BCM, la mise en œuvre de la feuille de route bâtie en 2020. Enfin, deux autres missions sont prévues : la première portera sur les conditions de mise en place réglementaire de processus d'évaluation interne par les banques de leurs besoins en fonds propres (*internal capital adequacy assessment process – ICAAP*) et la seconde sur les conditions de comptabilisation des pertes de crédit attendues.

237. **Onze missions d'assistance technique sont prévues pour répondre aux besoins des institutions régionales (Secrétariat général de la Commission bancaire de l'UMOA -SGCBU- et Direction de la Stabilité financière -DSF- de la Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest).** Les activités d'assistance technique prévues pour l'année fiscale 2025 viseront notamment à accompagner l'évolution du cadre réglementaire relatif à la prise en compte des risques financiers liés au changement climatique, au travers de deux missions, à contribuer à l'adaptation du cadre prudentiel aux spécificités des institutions de microfinance et à la mise en place d'une réglementation relative aux financements participatifs (*crowdfunding*). Les missions programmées auront également pour objectif de participer au renforcement des capacités du SGCBU sur un certain nombre de sujets qui peuvent être soit généraux soit appliqués à des thématiques concrètes sur la base d'un programme élaboré d'un commun accord (risque de liquidité, supervision des établissements de paiement, indicateurs d'alerte précoce, etc.).

238. **Séminaire régional.** Il est prévu d'organiser un séminaire régional présentiel portant sur les problématiques liées à la digitalisation des activités bancaires en termes de réglementation et de supervision prudentielle. Enfin, un webinaire est envisagé, relatif à l'éveil à la prise en compte des problématiques liées au genre dans le secteur financier.

## I. ANALYSES MACROECONOMIQUE ET BUDGETAIRE

### 1. Contexte et priorités

239. **Dans le domaine, les activités portent prioritairement sur le développement des capacités institutionnelles pour la préparation et le suivi des politiques macroéconomiques.** Le programme d'activités pour l'année fiscale 2025 se focalisera également sur l'importance de renforcer les synergies entre les différentes administrations chargées de mettre en œuvre la fonction macro budgétaire. Il couvrira :

- Le renforcement des cadrages macroéconomiques à moyen terme. Ceci passe par
  - L'approfondissement des instruments de prévisions et de simulation macroéconomiques et budgétaires et leur prise en main au Burkina Faso, au Mali et au Niger ;
  - L'opérationnalisation du dispositif de cadrage macroéconomique et budgétaire en Mauritanie ;
  - L'amélioration du cadrage des dépenses à moyen terme en Guinée-Bissau ;
- Le renforcement de l'analyse des risques budgétaires au Bénin, en Côte d'Ivoire, en Guinée, et au Togo.

### 2. Activités programmées et résultats attendus

240. **Sur le plan régional.** Un atelier de formation sur le renforcement de la fonction macro budgétaire et la gestion des risques budgétaires.

241. **Au niveau des pays.** Les activités prévues pour l'année fiscale 2025 sont résumées dans le tableau suivant. Elles visent principalement à aider les pays à renforcer l'analyse des cadrages macroéconomiques et budgétaires et la crédibilité des budgets. Des appuis seront apportés en matière de prévision des recettes, de révision de modèles et d'analyse et de suivi des risques budgétaires.

242. **Coopération avec d'autres institutions régionales.** Le Centre participera à des activités organisées par l'AFRISTAT, la Commission de l'UEMOA et la Commission Économique pour l'Afrique. Celles-ci couvriront des séminaires régionaux sur la conjoncture et les prévisions macroéconomiques dans les pays de l'Afrique de l'Ouest et des ateliers sur les meilleures pratiques de cadrage.

243. **Stages d'immersion.** Le programme prévoit également l'organisation effective, au sein d'une unité macro budgétaire, de stages d'immersion notamment pour les cadres togolais au Bénin.

## ANNEXES D'INFORMATION

**Tableau 1. Missions prévues par pays en Administration douanière**

<b>Pays</b>	<b>Nombre de missions</b>	<b>Activités</b>	<b>Jalons AF2025</b>
<b>Bénin</b>	1	Poursuite du renforcement de la fonction de contrôle a posteriori	(Amélioration de la procédure, de la stratégie, de son organisation et de sa conclusion)
<b>Burkina Faso</b>	2	Renforcer les capacités sur la fonction d'évaluation en douane.	Les contrôles primaires et les contrôles après dédouanement sur la valeur en douane sont mieux alignés sur les principes de l'Accord de l'OMC sur l'évaluation.
		Renforcement du suivi des engagements douaniers et du traitement de la dette douanière	Le suivi des engagements douaniers et du traitement de la dette douanière est amélioré
<b>Côte d'Ivoire</b>	2	Poursuivre le renforcement des capacités des agents de la surveillance en termes d'analyse de risque et dans le renseignement.	Plus de 15% des contrôles effectués par les agents de la surveillance proviennent de l'analyse des risques effectuée préalablement.
<b>Guinée</b>	1	Renforcer les capacités sur la fonction d'évaluation en douane.	Les contrôles primaires et les contrôles après dédouanement sur la valeur en douane sont mieux alignés sur les principes de l'Accord de l'OMC sur l'évaluation.
<b>Guinée-Bissau</b>	1	Renforcer les capacités sur la fonction d'évaluation en douane.	Les contrôles primaires et les contrôles après dédouanement sur la valeur en douane sont mieux alignés sur les principes de l'Accord de l'OMC sur l'évaluation.
<b>Mali</b>	1	Mission d'identification des besoins d'assistance en administration douanière	Les besoins d'assistance technique sont identifiés et un plan de réponse est disponible.
<b>Mauritanie</b>	2	Renforcement de la gestion automatisée du risque.	Le système de gestion automatisée des risques est mis en place.
		Renforcement du suivi des engagements douaniers et du traitement de la dette douanière	Le suivi des engagements douaniers et du traitement de la dette douanière est amélioré
<b>Niger</b>	1	Mission d'identification des besoins d'assistance en administration douanière	Les besoins d'assistance technique sont identifiés et un plan de réponse est disponible.
<b>Sénégal</b>	1	Poursuivre le renforcement des capacités dans le domaine du contrôle après dédouanement (CAD).	Plus de 10% des principaux opérateurs économiques sont contrôlés dans le cadre d'un programme de CAD.
<b>Togo</b>	2	Renforcement de la fonction de contrôle a posteriori	(Amélioration de la procédure, de la stratégie, de son organisation et de sa conclusion)
		Renforcer les capacités sur la fonction d'évaluation en douane.	Les contrôles primaires et les contrôles après dédouanement sur la valeur en douane sont mieux alignés sur les principes de l'Accord de l'OMC sur l'évaluation.

**Tableau 2. Missions prévues par pays en administration fiscale**

<b>Pays</b>	<b>Nombre de missions</b>	<b>Activités</b>	<b>Jalons AF2025</b>
<b>Bénin</b>	3	Renforcement des capacités en matière de conduite des réformes et élaboration d'un plan d'actions post TADAT	Un plan d'actions post TADAT est élaboré, mis en œuvre et suivi dans le temps
		Modernisation des procédures de recherche, de renseignement et de traitement des données fiscales	Une stratégie de collecte et de traitement des données visant l'élargissement de l'assiette fiscale est élaborée
		Renforcement de la fonction et modernisation des procédures de recouvrement, y compris des arriérés fiscaux	Une stratégie de modernisation du recouvrement est élaborée et un plan d'apurement des restes à recouvrer, adopté
<b>Burkina Faso</b>	3	Modernisation des procédures de recherche, de renseignement et de traitement des données fiscales	Une stratégie de collecte et de traitement des données visant l'élargissement de l'assiette fiscale
		Renforcement de l'analyse risque dans la programmation des contrôles fiscaux	Un plan annuel de contrôle fiscal basé sur l'analyse risque est élaboré
		Renforcement de la fonction et modernisation des procédures de recouvrement, y compris des arriérés fiscaux	Une stratégie de modernisation du recouvrement est élaborée et un plan d'apurement restes à recouvrer, adopté
<b>Côte d'Ivoire</b>	3	Participation à la définition des réformes prioritaires de la SMRMT	Les réformes nécessitant un soutien de l'AFW sont identifiées
		Renforcement de l'analyse risque dans la programmation des contrôles fiscaux	Un plan annuel de contrôle fiscal basé sur l'analyse risque est élaboré
		Renforcement de la fonction et modernisation des procédures de recouvrement, y compris des arriérés fiscaux	Une stratégie de modernisation du recouvrement est élaborée et un plan d'apurement des restes à recouvrer, adopté
<b>Guinée</b>	3	Renforcement des capacités en matière de conduite des réformes et appui à la mise en œuvre du Plan stratégique de modernisation (PSM) de la DGI	Le plan opérationnel 2024 et la note organisant le suivi du Plan stratégique de modernisation (PSM) de la DGI sont disponibles
		Mise à jour du plan de mobilisation des recettes (PMR) pour le compte de l'exercice 2024	Les indicateurs de gestion, de contrôle et de recouvrement s'améliorent à la DGE et la DME
		Renforcement de l'intégrité et de la fiabilité du répertoire et modernisation de la procédure d'immatriculation	Le taux d'immatriculation en ligne augmente et la gestion du répertoire s'améliore
<b>Guinée Bissau</b>	3	Renforcement des compétences en matière de pilotage des missions et de suivi des résultats (tableau de bord)	Un plan de renforcement des compétences en matière de pilotage des missions et de suivi des résultats (tableau de bord) est élaboré

<b>Pays</b>	<b>Nombre de missions</b>	<b>Activités</b>	<b>Jalons AF2025</b>
		Modernisation des procédures de recherche, de renseignement et de traitement des données fiscales	Une stratégie de collecte et de traitement des données visant l'élargissement de l'assiette fiscale
		Renforcement de la fonction et modernisation des procédures de recouvrement, y compris des arriérés fiscaux	Une stratégie de modernisation du recouvrement est élaborée et un plan d'apurement des restes à recouvrer, adopté
<b>Mali</b>	4	Modernisation des procédures de recherche, de renseignement et de traitement des données fiscales	Une stratégie de collecte et de traitement des données visant l'élargissement de l'assiette fiscale est élaborée
		Appui à la mise en œuvre du plan d'actions post TADAT	Le plan d'actions post TADAT est mise en œuvre de façon efficace
		Renforcement de l'analyse risque dans la programmation des contrôles fiscaux	Un plan annuel de contrôle fiscal basé sur l'analyse risque est élaboré
		Renforcement de la fonction et modernisation des procédures de recouvrement, y compris des arriérés fiscaux	Une stratégie de modernisation du recouvrement est élaborée et un plan d'apurement des restes à recouvrer, adopté
<b>Mauritanie</b>	3	Modernisation des procédures de recherche, de renseignement et de traitement des données fiscales	Une stratégie de collecte et de traitement des données visant l'élargissement de l'assiette fiscale
		Renforcement de l'analyse risque dans la programmation des contrôles fiscaux	Un plan annuel de contrôle fiscal basé sur l'analyse risque est élaboré
		Renforcement de la fonction et modernisation des procédures de recouvrement, y compris des arriérés fiscaux	Une stratégie de modernisation du recouvrement est élaborée et un plan d'apurement des restes à recouvrer, adopté
<b>Niger</b>	2	Renforcement de l'intégrité et de la fiabilité du répertoire, et modernisation de la procédure d'immatriculation	Le taux d'immatriculation en ligne augmente et la gestion du répertoire s'améliore
		Modernisation des procédures de recherche, de renseignement et de traitement des données fiscales	La collaboration entre la douane et les impôts en vue de l'élargissement de l'assiette fiscale est relancée
<b>Sénégal</b>	3	Renforcement des capacités en matière de conduite des réformes et appui à la mise en œuvre d'une seconde Stratégie de mobilisation des recettes à moyen-terme (SMRMT)	Les résultats des réformes en matière de SMRMT appuyées par AFW sont suivis et évalués
		Modernisation des procédures de recherche, de renseignement et de traitement des données fiscales	Une stratégie de collecte et de traitement des données visant l'élargissement de l'assiette fiscale est élaborée
		Renforcement de la fonction et modernisation des procédures de	Une stratégie de modernisation du recouvrement est élaborée et un

Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons AF2025
		recouvrement, y compris des arriérés fiscaux	plan d'apurement des restes à recouvrer, adopté
<b>Togo</b>	3	Renforcement des capacités en matière de conduite des réformes et appui à la formulation d'une SMRMT	Les réformes prioritaires de la SMRMT nécessitant un soutien de l'AFW sont identifiées
		Renforcement de la fonction de gestion dans un contexte d'informatisation	La gestion du répertoire des contribuables est intégralement automatisée
		Renforcement des capacités en matière de conduite des réformes et appui à l'évaluation des réformes à l'Office togolais des recettes (OTR)	Participation à l'évaluation TADAT de l'OTR

**Tableau 3. Missions prévues en Gestion des dépenses publiques (Budget)**

<b>Pays</b>	<b>Nombre de missions</b>	<b>Activités</b>	<b>Jalons AF2025</b>
<b>Bénin</b>	1	Appui à la mise en place du contrôle interne budgétaire	La capacité de gestion du contrôle interne budgétaire est renforcée pour les ministères pilotes et la capacité des formateurs relais est renforcée
<b>Burkina Faso</b>	1	Renforcer la capacité de la budgétisation sensible au genre et au climat	Les capacités de budgétisation sensible au genre et au climat sont renforcées
<b>Côte d'Ivoire</b>	2	Poursuite de l'appui à la mise en place du contrôle interne budgétaire	La capacité de gestion du contrôle interne budgétaire est renforcée pour les ministères pilotes et la capacité des formateurs relais est renforcée
		Formation PEFA aux principaux acteurs et aux formateurs relais	La méthodologie et les enjeux de l'évaluation PEFA sont maîtrisés par les principaux acteurs et les formateurs
<b>Guinée</b>	1	Renforcer la gestion des investissements publics	La capacité de gestion des investissements publics est renforcée
<b>Guinée-Bissau</b>	1	Poursuite de l'appui à l'élaboration des documents de programmation budgétaire pluriannuelle	Les capacités des ministères centraux et sectoriels pilotes sont renforcées en vue de la mise en œuvre des documents de programmation budgétaire pluriannuelle
<b>Mali</b>	1	Appui à la mise en place du contrôle interne budgétaire	La capacité de gestion du contrôle interne budgétaire est renforcée pour les premiers ministères pilotes et pour les formateurs relais
<b>Mauritanie</b>	1	Renforcer la capacité de budgétisation sensible au genre et au climat ou renforcer la capacité de programmation budgétaire pluriannuelle	La capacité de budgétisation sensible au genre et au climat est renforcée ou renforcer la capacité de programmation budgétaire pluriannuelle est renforcée
<b>Niger</b>	2	Appui à l'élaboration de la méthodologie de marquage des dépenses sensible au climat	La méthodologie de marquage des dépenses sensible au climat est maîtrisée
		Appui à l'application de la méthodologie de marquage	La méthodologie de marquage des dépenses sensibles au climat est appliquée par les ministères pilotes
<b>Sénégal</b>	1	Appui à l'intégration des perspectives du climat dans le guide de maturation des projets et l'élaboration d'un guide de sélection des projets	Les guides de maturation des projets et de sélection des projets intégrant les perspectives du climat sont élaborés et disséminés.
<b>Togo</b>	1	Poursuite de l'appui à la programmation et la budgétisation des dépenses de personnel	Les capacités de programmation et de budgétisation des dépenses de personnel en mode programme sont renforcées
<b>Régional</b>	1	La troisième édition du séminaire sur la gestion des investissements publics (FAD-AFW-AFC)	Les bonnes pratiques régionales et internationales de gestion des investissements publics sont partagées et les capacités des participants renforcées.

Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons AF2025
UEMOA	2	Séminaire de validation du guide du contrôle interne avec les états membre et la Commission de l'UEMOA	Un guide unique sur le contrôle interne budgétaire et comptable est validé.
		Elaboration du guide unique sur le contrôle interne budgétaire et comptable, en collaboration avec le conseiller Comptabilité et Trésor en intégrant le guide sur le contrôle interne comptable	Un guide sur le contrôle interne budgétaire et comptable est élaboré
<b>Programme d'apprentissage auprès des pairs (Voyage d'études)</b>	1	Voyage d'études pour les cadres du Burkina au Benin sur la gestion des investissements publics	La capacité de gestion des investissements publics du Burkina est renforcée
<b>Mission FAD</b>	1	Sur demande du FAD	Contribution à la mission FAD s'est obtenue

**Tableau 4. Missions prévues par pays en Gestion des dépenses publiques  
- Comptabilité et Trésor**

Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons AF2025
<b>Bénin</b>	1	Opérationnalisation du dispositif de contrôle interne comptable et revue qualité des états financiers.	Les outils d'opérationnalisation du CIC sont disponibles et la qualité des états financiers s'est améliorée.
<b>Burkina Faso</b>	1	Opérationnalisation du dispositif de contrôle interne comptable et revue qualité des états financiers.	Les outils d'opérationnalisation du CIC sont disponibles et la qualité des états financiers s'est améliorée.
<b>Côte d'Ivoire</b>	3	Mettre en place le Contrôle Interne Comptable	Un plan d'action pour la mise en place du CIC est adopté
		Consolider la mise en place du Compte Unique du Trésor	La Convention de tenue du CUT est adoptée.
		Elaborer le bilan d'ouverture de l'Etat	La stratégie d'élaboration du BO de l'Etat est mise à jour.
<b>Guinée</b>	2	Appui à l'exploitation du système comptable informatisé de l'Etat, à la revue qualité des états financiers et à l'assainissement des comptes.	Les balances de clôture du premier exercice comptable sous l'exploitation du nouveau système informatique comptable sont fiabilisées.
		Appui à l'articulation entre la Comptabilité des Matières et la CDCP	Un guide d'articulation entre la Comptabilité des Matières et la CDCP est disponible
<b>Guinée Bissau</b>	2	Renforcement des capacités des services du Trésor sur l'élaboration des plans de trésorerie et la gestion de la trésorerie	Les services du Trésor sont aptes à prendre en charge l'élaboration du plan de trésorerie qui était jusque-là assurée par ceux en charge du budget.
		Appui à la mise en place du CUT par la réalisation d'une étude assortie d'un plan d'action pour l'abandon par le Trésor	Un plan d'action pour l'abandon par le Trésor Public du recours aux avances des banques pour le paiement des salaires est disponible.

Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons AF2025
		Public du recours aux avances des banques pour le paiement des salaires.	
<b>Mali</b>	1	Appui à la mise en œuvre du passage à la CDCP : Enrichissement du bilan d'ouverture- Assainissement des comptes et revue qualité des états financiers.	Le plan d'action de fiabilisation des états financiers en CDCP est mis en œuvre et la qualité desdits états s'est améliorée
<b>Mauritanie</b>	1	Appui à la mise en œuvre du passage à la CDCP : Revue qualité du bilan d'ouverture et des autres états financiers.	La revue qualité du bilan d'ouverture de l'Etat est assurée et les axes d'amélioration identifiés.
<b>Niger</b>	1	Appui à la l'élaboration (ou à la revue qualité) d'un plan d'apurement des arriérés cohérent avec le plan de trésorerie	Un plan d'apurement des arriérés cohérent avec le plan de trésorerie est disponible.
<b>Sénégal</b>	1	Appui à la mise en œuvre de la CDCP: préparation du premier BO	Le plan d'action prioritaire en vue de préparer et fiabiliser le 1er BO est actualisé.
<b>Togo</b>	1	Opérationnalisation du contrôle interne comptable à travers notamment l'élaboration de la cartographie des risques comptable.	La cartographie des risques comptables est disponible
<b>Régional</b>	1	Séminaire sur la production des états financiers annuels. (Si possible un séminaire conjoint AFW-AFC)	Les capacités des participants sont renforcées et les expériences partagées
<b>Régional UEMOA</b>	2	Participation aux réunions de l'observatoire des finances publiques et du réseau de praticiens de l'UEMOA	Les capacités des cadres en charge de la gestion des finances publiques dans les pays de l'UEMOA sont renforcées en vue de mettre en œuvre les directives des finances publiques.
		Valider le guide unique sur le contrôle interne budgétaire et comptable avec les états membre et la Commission de l'UEMOA	Le guide est disponible et exploité
<b>Mission d'immersion</b>	1	Mission de 3 cadres d'un pays dans un pays plus avancé sur un thème à définir.	Les capacités sont renforcées et les expériences partagées
<b>Mission du département des finances publiques</b>	1	Participation du Conseiller à une mission du Département des finances publiques dans un pays couvert par AFRITAC Ouest	Les problématiques stratégiques et émergentes sont partagées avec le conseiller

**Tableau 5. Missions prévues par pays en Statistiques de finances publiques**

Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons AF2025
<b>Bénin</b>	2	<p>Basculement au TOFE selon le MSFP 2001/2014.</p> <p>Extension des autres tableaux du cadre d'analyse minimum aux sous-secteurs de l'administration publique</p> <p>Production d'une ébauche du bilan financier</p> <p>Élargissement du champ des statistiques de finances publiques au secteur de l'administration publique.</p> <p>Prise en compte des avantages en nature dans le TOFE</p>	<p>Mise à jour des SFPs de l'ACB selon le MSFP 2014 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Série jusqu'à 2022, sur base de l'ancienne NBE</li> <li>ii. 2023 selon la nouvelle NBE selon la Directive CEMAC portant NBE</li> </ul> <p>Collecte et examen des données source en vue de la production des statistiques du reste des différents sous-secteurs de l'administration publique conformément au MSFP 2014.</p>
<b>Burkina Faso</b>	2	<p>Poursuite de l'affinement du TOF consolidé du secteur des administrations publiques selon le MSFP 2014</p> <p>Poursuite de l'élaboration du TOF des unités extrabudgétaires des Collectivités territoriales</p> <p>Elaboration du TOF des sociétés publiques</p> <p>Elaboration du TOF consolidé du secteur public à titre expérimental</p> <p>Poursuite de l'affinement des situations de la dette, du bilan financier et des flux de trésorerie pour l'administration centrale budgétaire</p> <p>Affinement de la situation des dépenses de l'ACB selon la CFAP</p> <p>Production de la situation de la dette du secteur public</p> <p>Elaboration du bilan complet</p> <p>Formation et sensibilisation des acteurs sur la méthodologie du MSFP 2014</p>	<p>Le TOF consolidé du secteur des administrations publiques est affiné</p> <p>Le TOF des unités extrabudgétaires des Collectivités territoriales est élaboré</p> <p>Le TOF des sociétés publiques est produit</p> <p>Le TOF consolidé du secteur public est élaboré à titre expérimental</p> <p>Les situations de la dette, du bilan financier et des flux de trésorerie sont affinées pour l'administration centrale budgétaire</p> <p>La situation des dépenses de l'ACB selon la CFAP est affinée</p> <p>La situation de la dette du secteur public est produite</p> <p>Le bilan complet est élaboré</p> <p>Les acteurs sont formés et sensibilisés sur la méthodologie du MSFP 2014</p>
<b>Côte d'Ivoire</b>	1	<p>Elaboration du TOFE du secteur public selon le MSFP 2014, par la consolidation des TOFEs du sous-secteur des sociétés publiques déjà couvertes, et ceux des sous-secteurs des administrations publiques</p> <p>Affinement des situations de la dette (notamment par le remplissage et publication du Questionnaire des Statistiques de la Dette du Secteur Public-QSDSP), du bilan financier et des flux de trésorerie</p> <p>Intégration des avantages en nature dans le TOFE</p>	<p>Le TOFE du secteur public (comprenant le plus grand nombre de sociétés publiques possible) est régulièrement produit, conformément au MSFP 2014.</p> <p>Production et dissémination régulière du QSDSP</p> <p>Prise en compte des opérations non monétaires dans les SFP cas des véhicules de fonctions et des dons en nature</p>

Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons AF2025
<b>Guinée</b>	2	<p>Poursuivre l'affinement du TOF de l'administration centrale budgétaire suivant le TDB et la BGCT</p> <p>Production des TOFE des unités extrabudgétaires, des collectivités locales et des organismes de sécurité sociale à titre expérimental</p> <p>Production des situations de la dette, du bilan financier et des flux de trésorerie pour l'administration centrale budgétaire</p> <p>Affinement de la situation des dépenses de l'ACB selon la CFAP</p> <p>Production de la situation de la dette du secteur public</p> <p>Formation et sensibilisation des acteurs sur la méthodologie du MSFP 2014</p>	<p>Le TOF de l'administration centrale budgétaire suivant le TDB et la BGCT est affiné</p> <p>Les TOFE des unités extrabudgétaires, des collectivités locales et des organismes de sécurité sociale sont produits à titre expérimental</p> <p>Les situations de la dette, du bilan financier et des flux de trésorerie sont produites pour l'administration centrale budgétaire</p> <p>La situation des dépenses de l'ACB selon la CFAP est affinée</p> <p>La situation de la dette du secteur public est produite</p> <p>Les acteurs sont formés et sensibilisés sur la méthodologie du MSFP 2014</p>
<b>Guinée-Bissau</b>	1	<p>Finalisation de la production du TOFE selon le MSFP 2014</p> <p>Ébauche des situations de la dette et des flux de trésorerie</p> <p>Affinement des tables de passage de la sécurité sociale et des collectivités locales</p> <p>Élargissement du champ de couverture des SFP au sous-secteur des unités extrabudgétaires</p> <p>Encadrement des travaux du comité en charge des statistiques des finances publiques (SFP).</p>	<p>Validation du projet de la série de TOFEs (2017-2023) et sa dissémination</p> <p>Mise en place d'un cadre de collecte de données source pour le reste des sous-secteurs de l'administration publique (extrabudgétaire, collectivités locales et sécurité sociale) selon le MSFP 2014</p> <p>Formation des acteurs de finances publiques</p> <p>Production des autres tableaux du cadre d'analyse minimum selon le MSFP 2014</p>
<b>Mali</b>	1	<p>Finalisation de la production du TOFE selon le MSFP 2014 des sous-secteurs de l'administration publiques</p> <p>Affinement des situations de la dette, du bilan financier et des flux de trésorerie</p> <p>Élargissement progressif du champ des statistiques de finances publiques.</p>	<p>Mise à jour des SFPs de l'ACB jusqu'à 2023</p> <p>Finalisation des projets des statistiques des différents sous-secteurs de l'administration publique produites conformément au MSFP 2001/2014</p> <p>Production des autres tableaux du cadre d'analyse minimum du central budgétaire</p>
<b>Mauritanie</b>	1	<p>Production régulière du TOFE selon le MSFP 2014, et sa dissémination au grand public</p> <p>Élaboration des ébauches des autres tableaux du cadre d'analyse minimum</p> <p>Collecte et examen des données pour l'élargissement progressif du champ des statistiques de finances publiques</p> <p>Affinement des situations de la dette (notamment par le remplissage et</p>	<p>Finalisation des projets TOFE annuels base MSFP 2014, couvrant ACB et Collectivités locales (série jusqu'à l'exercice 2023, et leur dissémination</p> <p>Mise en place d'un cadre permettant la collecte des données source des unités des sous-secteurs de la sécurité sociale, ainsi que pour les unités extrabudgétaires, ainsi l'élaboration de leur TOFE, selon le MSFP 2014</p>

Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons AF2025
		<p>publication du Questionnaire des Statistiques de la Dette du Secteur Public-QSDSP),</p> <p>Mise en place d'un comité en charge des statistiques des finances publiques (SFP).</p>	<p>Identification des transactions liées aux opérations non monétaires (cas des véhicules de fonction et des dons en nature), et leur prise en compte dans les SFP</p> <p>Mise en place d'un comité SFP</p>
<b>Niger</b>	1	<p>Finalisation de la production du TOFE selon le MSFP 2014.</p> <p>Affinement de la situation de la dette et de la situation de trésorerie.</p> <p>Elargissement du champ de couverture des SFP</p> <p>Intégration des avantages en nature dans le TOFE</p>	<p>Mise à jour des statistiques de l'administration publique centrale budgétaire :</p> <p>iii. Jusqu'à fin 2021 selon l'ancienne NBE</p> <p>iv. 2022 et 2023 selon la nouvelle NBE base Directive UEMOA portant NBE</p> <p>Revue des projets de TOFEs base MSFP 2014 des collectivités locales et de la sécurité sociale.</p> <p>Production des autres tableaux du cadre d'analyse minimum selon le MSFP 2014</p> <p>Elaboration de l'ébauche de la table de passage des unités extrabudgétaires</p>
<b>Sénégal</b>	2	<p>Affinement des statistiques des différents sous-secteurs de l'administration publique.</p> <p>Production de la situation consolidée de l'administration publique selon les normes et délais de la NSDD</p> <p>Elargissement des statistiques au secteur public</p> <p>Elargissement du champ des tableaux du cadre d'analyse minimum.</p> <p>Production du compte de patrimoine</p> <p>Intégration des avantages en nature dans le TOFE</p> <p>Mise en place d'un comité en charge des statistiques des finances publiques (SFP).</p>	<p>La situation consolidée des statistiques de l'administration publique est produite conformément aux délais de la NSDD</p> <p>Prise en compte des opérations non monétaires dans les SFP cas des véhicules de fonctions et des dons en nature</p> <p>Production du compte de patrimoine</p> <p>Elargissement du champ de couverture de la dette au secteur public</p> <p>Et des situations consolidées du secteur public</p>

Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons AF2025
<b>Togo</b>	2	<p>Poursuivre l'affinement du TOF de l'administration centrale budgétaire</p> <p>Production des TOFE des unités extrabudgétaires, des collectivités locales et des organismes de sécurité sociale à titre expérimental</p> <p>Production des situations de la dette, du bilan financier et des flux de trésorerie pour l'administration centrale budgétaire</p> <p>Affinement de la situation des dépenses de l'ACB selon la CFAP</p> <p>Production de la situation de la dette du secteur public</p> <p>Formation et sensibilisation des acteurs sur la méthodologie du MSFP 2014</p>	<p>Le TOF de l'administration centrale budgétaire suivant le TDB et la BGCT est affiné</p> <p>Les TOFE des unités extrabudgétaires, des collectivités locales et des organismes de sécurité sociale sont produits à titre expérimental</p> <p>Les situations de la dette, du bilan financier et des flux de trésorerie sont produites pour l'administration centrale budgétaire</p> <p>La situation des dépenses de l'ACB selon la CFAP est affinée</p> <p>La situation de la dette du secteur public est produite</p> <p>Les acteurs sont formés et sensibilisés sur la méthodologie du MSFP 2014</p>

**Tableau 6. Missions prévues par pays et institution en Statistiques du secteur réel**

Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons AF2025
<b>Benin</b>	1	Formation des nouveaux cadres sur le Système de Comptabilité Nationale	Les nouveaux cadres sont en mesure de contribuer aux travaux de traitement des données sources et de production des comptes nationaux.
<b>Burkina Faso</b>	2	Désaisonnalisation des comptes nationaux trimestriels	Le calendrier des fêtes est disponible ; Les modèles de CVS sont identifiés pour chaque activité ; Une série de PIB trimestriel CVS est disponible ;
		Appui aux travaux de rebasage	Les nomenclatures sont mises en place et le traitement des enquêtes de structures est en cours.
<b>Côte d'Ivoire</b>	2	Mise en place des CNT avec l'intégration de l'approche des dépenses	Un TRE trimestriel est utilisé pour intégrer l'approche des dépenses dans le système de production des CNT
		Mise en place des comptes financiers	Les sources sont collectées et traitées par l'INS pour la production des comptes financiers.
<b>Guinée</b>	2	Formation sur le rebasage et la rétopolation	Les données sources pour la rétopolation sont collectées et traitées.
		Mise en place de l'année de base 2018 selon le SCN 2008 et rétopolation	Les sources sont collectées et traitées pour la mise en place de la série complète des comptes nationaux selon l'année de base 2018
<b>Guinée-Bissau</b>	2	Compilation des CN 2020 et 2021 selon le SCN 2008	Les CNA 2020 et 2021 sont produits, les sources sont collectées et traitées par les

Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons AF2025
			cadres de l'INE et les notes méthodologiques sont disponibles
		Formation sur le rebasage et la cadre des équilibres ressources-emplois	Cadre des EREs est bien compris par les cadres de l'INE
Mali	1	Mise en place des CNA contemporains et des CNT cohérents avec les CNT	Les sources sont collectées et traitées par les cadres de l'INS
Mauritanie	2	Les CNT produits sont cohérents avec les CNA contemporains	La série des CNT cohérents des CNA à jours sont produits
		Désaisonnalisation des comptes nationaux trimestriels	Le calendrier des fêtes est disponible ; Les modèles de CVS sont identifiés pour chaque activité ; Une série de PIB trimestriel CVS est disponible
Niger	1	Mise en place des CNT cohérents avec les CNA	La série des CNT cohérents des CNA à jours sont produits
Sénégal	2	Mise en place d'une nouvelle année de base selon le SCN 2008	Un bilan diagnostic de la base 2014 est effectué et les nouvelles nomenclatures sont mises en place
		Mise en place des Indicateurs de Haute Fréquence corrigés des variations saisonnières	Les IHF corrigés des variations saisonnières sont produits et publiés.
Togo	2	Elaboration des comptes financiers	Les collectes de données sont conduites ; Les opérations financières sont traitées
		Elaboration des IHF corrigés des variations saisonnières	Le calendrier des fêtes est disponible ; Les modèles de CVS sont identifiés pour chaque indicateur

**Tableau 7. Missions prévues par pays et institution en Gestion de la dette**

Pays/Institution	Nombre de missions	Activités	Jalons AF2025
Bénin	<b>3 dont (1 apprentissage par les pairs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appui à la formulation d'une nouvelle stratégie de gestion de dette à moyen terme</li> <li>▪ Poursuite de l'appui sur une meilleure articulation entre la gestion de la dette et la gestion de la trésorerie</li> <li>▪ Formation sur la gestion du risque de marché lié au portefeuille de la dette</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le document de stratégie de la dette pour la période 2025-29 est préparé et publié.</li> <li>▪ Le nombre d'émissions de titres publics annulées a baissé</li> <li>▪ Les agents de la Caisse autonome de gestion de la dette ont une meilleure compréhension des techniques de couverture de risque couramment utilisées en gestion de la dette et de la prise en compte</li> </ul>

Pays/Institution	Nombre de missions	Activités	Jalons AF2025
			des instruments de couverture dans les statistiques de de la dette.
<b>Burkina Faso</b>	<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appui à la définition de la stratégie de gestion des relations avec les investisseurs du marché des titres publics</li> <li>▪ Renforcement des pratiques d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie de gestion de dette à moyen terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le document de stratégie de communication qui donne des indications sur les objectifs visés, les canaux de communication avec les investisseurs, les informations à mettre à la disposition des investisseurs et la gestion des acteurs internes est préparé et adopté</li> <li>▪ Au moins trois cadres peuvent manipuler sans assistance l'outil analytique de préparation de la stratégie de gestion de la dette</li> <li>▪ Le document de stratégie contient : a) l'historique et les principales vulnérabilités du portefeuille de la dette publique ; b) la description de l'analyse entreprise pour justifier la stratégie recommandée ; c) la description de la stratégie recommandée et sa justification.</li> </ul>
<b>Côte d'Ivoire</b>	<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Renforcement de l'articulation entre la stratégie de gestion de la dette et le plan annuel de financement</li> <li>▪ Formation sur l'utilisation du cadre révisé de viabilité de dette CVD-PFR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le plan annuel de financement est établi à partir de la stratégie de gestion de la dette retenue.</li> <li>▪ Au moins deux cadres peuvent manipuler sans assistance l'outil analytique de préparation de l'analyse de viabilité de la dette des pays à faible revenu</li> </ul>
<b>Guinée</b>	3 (dont une à distance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appui à la préparation et à la mise en œuvre du calendrier d'émission des titres publics.</li> <li>▪ Formation sur l'analyse financière des offres de financement</li> <li>▪ Appui à la création d'un portail d'informations sur la gestion de la dette publique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le calendrier d'émission des titres publics est cohérent avec la stratégie de gestion de la dette retenue</li> <li>▪ Au moins deux agents peuvent manipuler l'outil de préparation du calendrier d'émission des titres publics</li> <li>▪ Les agents de la Direction nationale de la dette sont formés sur les approches d'évaluation financière des offres de financement</li> <li>▪ L'architecture du portail d'informations sur la gestion de la dette publique est élaborée et</li> </ul>

Pays/Institution	Nombre de missions	Activités	Jalons AF2025
			approuvée
<b>Guinée-Bissau</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poursuite de l'appui au renforcement des capacités en matière de préparation de la stratégie de gestion de la dette publique</li> <li>▪ Appui à l'amélioration du reporting de la dette</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le tout premier document de stratégie de gestion de la dette est préparé et publié</li> <li>▪ Un reporting périodique de la dette (bulletin trimestriel et rapport annuel) est assuré.</li> </ul>
<b>Mali</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poursuite de l'appui sur l'amélioration de la préparation et de la mise en œuvre du programme d'émission des titres publics</li> <li>▪ Formation sur l'utilisation du cadre de viabilité de la dette des pays à faible revenu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Au moins deux cadres de la Direction nationale du Trésor et de la comptabilité publique peuvent manipuler sans assistance l'outil analytique de préparation du calendrier d'émission des titres publics</li> <li>▪ La feuille de route pour faciliter une meilleure intégration entre la gestion de la trésorerie et la gestion de la dette est établie</li> <li>▪ Au moins un cadre peut manipuler l'outil de préparation de l'analyse de viabilité de la dette des pays à faible revenu</li> </ul>
<b>Mauritanie</b>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poursuite de l'appui au développement du marché des titres publics</li> <li>▪ Formation à l'utilisation de l'outil de préparation du plan annuel de financement</li> <li>▪ Formation à l'utilisation de l'outil de la dynamique de la dette</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une stratégie de communication avec les investisseurs est définie et commence à être mise en œuvre</li> <li>▪ Une approche de normalisation de la courbe des taux est définie.</li> <li>▪ Au moins un cadre peut manipuler l'outil de préparation du plan annuel de financement</li> <li>▪ Au moins deux cadres peuvent manipuler sans assistance l'outil de la dynamique de la dette développé par les services du FMI</li> </ul>
<b>Sénégal</b>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poursuite de l'appui sur le renforcement des pratiques d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie de gestion de la dette</li> <li>▪ Formation sur l'utilisation du cadre de viabilité de la dette des pays à faible revenu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Au moins deux cadres peuvent manipuler sans assistance l'outil de préparation de la stratégie de gestion de la dette</li> <li>▪ Le document de stratégie contient : a) l'historique et les principales vulnérabilités du portefeuille de la dette publique ; b) la description de l'analyse entreprise pour justifier la stratégie recommandée ; c) la description de la stratégie recommandée et sa justification.</li> </ul>

Pays/Institution	Nombre de missions	Activités	Jalons AF2025
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Au moins un cadre peut manipuler sans assistance l'outil de préparation de l'analyse de viabilité de la dette</li> </ul>
<b>UMOA-Titres</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poursuite de l'appui au développement du marché des titres publics</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une stratégie crédible de diversification de la base des investisseurs des pays de l'UEMOA est développée</li> </ul>
<b>Séminaire régional</b>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etat des lieux de la mise en œuvre du Règlement portant politique d'endettement et de gestion de la dette publique dans les Etats membres de l'UEMOA</li> <li>▪ Rôle du gestionnaire de la dette dans la planification et l'exécution des émissions d'obligations thématiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Point sur la mise en œuvre du Règlement, difficultés rencontrées par les Etats et éventuelles améliorations au Règlement</li> <li>▪ Une meilleure clarté responsabilités attendues du gestionnaire de la dette dans la gestion des émissions d'obligations thématiques</li> </ul>

**Tableau 8. Missions prévues par pays en Supervision et réglementation financières**

Institutions/ Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons AF2025
<b>BCEAO / SGCBU</b>	<b>10</b>	Renforcement de la réglementation bancaire et supervision basée sur les risques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparation d'un cadre de collecte des données liées au risque climatique (taxonomie et cadre comptable).</li> <li>• Revue d'un projet de texte réglementaire relatif à la gestion du risque climatique.</li> <li>• Revue d'une note d'orientation relative au dispositif prudentiel applicable aux institutions de microfinance.</li> <li>• Revue du projet de dispositif prudentiel applicable aux institutions de microfinance.</li> <li>• Appui pour la publication d'un texte réglementaire applicable au financement participatif.</li> <li>• Formation des agents du SGCBU au contrôle des établissements de paiement.</li> <li>• Formation des agents du SGCBU aux contrôles sur pièces liés au risque de crédit.</li> <li>• Formation des agents du SGCBU au contrôle des opérations de crédit-bail.</li> <li>• Formation des agents du SGCBU au contrôle sur pièces et sur place du risque de liquidité.</li> <li>• Identification et pilotage des indicateurs d'alerte précoce.</li> </ul>
	<b>1</b>	Amélioration des exigences réglementaires en matière de comptabilité et de provisionnement prudentiel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue d'avancement de l'implémentation des normes IFRS.</li> </ul>
<b>Guinée</b>	<b>5</b>	Renforcement de la réglementation et de la supervision bancaire.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalisation du projet d'instruction relatif au ratio de liquidité à court terme et engagement des travaux relatifs au ratio structurel de liquidité à long terme.</li> <li>• Révision des textes réglementaires pour prise en compte des dispositions de la loi bancaire.</li> <li>• Mise en place d'un système d'indicateurs d'alerte précoce.</li> <li>• Révision du système de notation des établissements de crédit.</li> <li>• Mise en place d'un cadre pour l'organisation de tests de résistance microprudentiels.</li> </ul>
<b>Mauritanie</b>	<b>4</b>	Renforcement de la réglementation et de la supervision bancaire.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement d'une méthodologie de contrôle sur pièces et sur place des principaux états prudentiels.</li> <li>• Développement d'une méthodologie de contrôle sur pièces et sur place du risque de concentration et des risques liés aux parties liées et « apparentés ».</li> <li>• Etablissement d'une feuille de route, détermination des conditions préalables et esquisse des premiers éléments réglementaires pour le</li> </ul>

Institutions/ Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons AF2025
			développement de l'ICAAP dans les banques mauritaniennes.
	1	Amélioration des exigences réglementaires en matière de comptabilité et de provisionnement prudentiel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rédaction d'un projet de texte renforçant les obligations réglementaires en matière de cybersécurité.</li> <li>• Etablissement d'une feuille de route pour la révision des conditions de comptabilisation des pertes de crédit attendues.</li> </ul>

**Tableau 9. Missions prévues par pays en Analyse macroéconomique et budgétaire**

Pays	Nombre de missions	Activités	Jalons AF2025
<b>Bénin</b>	1	Renforcer l'analyse des risques budgétaires	La quantification des risques budgétaires spécifiques est renforcée
<b>Burkina Faso</b>	2	Améliorer l'Instrument Automatisé de Projection. Améliorer les pratiques de prévision des recettes.	Le processus de préparation des prévisions de recettes est amélioré ; Les outils de prévision des principales recettes fiscales sont améliorés"
<b>Côte d'Ivoire</b>	1	Renforcer l'intégration de la gestion des risques budgétaires dans le cycle budgétaire	La pratique d'analyse des risques macroéconomiques est améliorée
<b>Guinée</b>	1	Renforcer l'analyse des risques budgétaires	Les risques macroéconomiques sont analysés et quantifiés. - Une déclaration de qualité sur les risques budgétaires est annexée au projet de loi de finances 2025
<b>Guinée-Bissau</b>	1	Améliorer le cadrage des dépenses à moyen terme et l'élaboration du DPBEP	Les risques macroéconomiques sont analysés et leurs impacts évalués dans les documents budgétaires ; Un outil de cadrage des dépenses à moyen terme est opérationnel
<b>Mali</b>	2	Méthode et outils de projection à long terme. Cadrage budgétaire à moyen terme et analyse des risques macroéconomiques.	Les risques macroéconomiques sont analysés et leurs impacts évalués dans les documents budgétaires ; La pratique de cadrage macroéconomique est renforcée avec l'utilisation de MME_DNPD rénové
<b>Mauritanie</b>	2	Opérationnaliser le dispositif de cadrage macroéconomique et budgétaire	Le dispositif de cadrage macroéconomique et budgétaire produit un cadrage macroéconomique intégré dans le DPMT ; Les risques macroéconomiques sont analysés et leurs impacts évalués dans les documents budgétaires
<b>Niger</b>	2	Actualiser le module de micro-simulation du modèle AYOROU. Revue des dépenses publiques et prévisions budgétaires.	Le module de micro-simulation du modèle AYOROU est actualisé ;

<b>Pays</b>	<b>Nombre de missions</b>	<b>Activités</b>	<b>Jalons AF2025</b>
			Les dépenses publiques et les prévisions budgétaires sont revues
<b>Sénégal</b>	2	Intégrer la production du pétrole et du gaz et les risques associés dans le cadrage macro budgétaire. Revue qualité du Document sur les risques budgétaires et renforcer la quantification des risques budgétaires	Le modèle de cadrage macroéconomique intègre la production du pétrole et du gaz et les risques associés ;  La quantification des risques budgétaires est renforcée
<b>Togo</b>	1	Cadrage des dépenses à moyen terme et gestion des risques budgétaires	Les risques macroéconomiques sont analysés et leurs impacts évalués dans les documents budgétaires Les cadrages budgétaires annuels et pluriannuels sont préparés sur base des projections macroéconomiques.

**Tableau 10. Séminaires régionaux prévus pour l'année fiscale 2025**

Domaine	Thème	Date et lieu	Partenaires	Participants
Analyse macroéconomique et budgétaire	Renforcement de la fonction macro budgétaire et la gestion des risques budgétaires			30
Supervision et réglementation financières	Les problématiques liées à la digitalisation des activités bancaires en termes de réglementation et de supervision prudentielle.			20
Gestion de la dette et du développement des marchés financiers	L'état des lieux de la mise en œuvre du Règlement portant politique d'endettement et de gestion de la dette publique dans les Etats membres de l'UEMOA.			30
Gestion de la dette et du développement des marchés financiers	Responsabilités du gestionnaire de la dette dans la planification et l'exécution des émissions d'obligations thématiques.			30
Statistiques du secteur réel	Les aspects théoriques et pratiques liés à la compilation des statistiques des comptes nationaux.			30
Statistiques du secteur réel	Usage des données sources et des sources administratives			30
Administration fiscale	L'utilisation des données statistiques d'ISORA	Abidjan Nov. 2024	FAD AFW2	30
Administration fiscale	Le cadre de gouvernance d'une administration fiscale	Abidjan	FAD	20
Administration fiscale	L'élaboration des plans d'actions post-TADAT	Dakar	FAD	20
Gestion des dépenses publiques-Budget	La gestion des investissements publics		FAD, AFC	30
Gestion des dépenses publiques-Trésor	La production des états financiers annuels			30
Statistiques de finances publiques	La sectorisation des unités du secteur public : cas de la protection sociale			30
Statistiques de finances publiques	Le concept de résidence et les statistiques de la dette du secteur public			30

**Tableau 11. Programme d'apprentissage par les pairs – Voyages d'études prévus**

Domaine	Sujets du stage	Pays hôte potentiel	Commentaires
Analyse macroéconomique et budgétaire	Analyse macroéconomique et budgétaire	Bénin ou Sénégal	3 cadres du Togo
Gestion des dépenses publiques-Budget	Gestion des investissements publics	Bénin	3 cadres du Burkina Faso
Gestion des dépenses publiques-Trésor	Processus du bilan d'ouverture dans le domaine de la production des états financiers annuels	Pays à déterminer	
Statistiques de finances publiques	Manuel de statistiques de finances publiques 2014	Pays à déterminer	
Administration fiscale	Stratégie de collecte et de traitement des données visant l'élargissement de l'assiette fiscale	Rwanda	3 cadres du Burkina Faso
Gestion de la dette	Formulation d'une nouvelle stratégie de gestion de dette à moyen terme	Pays à déterminer	3 cadres du Bénin
Administration douanière	Thème à déterminer	Pays à déterminer	Trois stages d'immersion seront organisés au profit de trois pays notamment la Mauritanie, la Guinée-Bissau et le Bénin.