

Lettre de Marché N°3001477828

Contrat Cadre DG INTPA:
INTPA/2022/EA-OP/0102 - Lot 6
Analyse Macro-Economique, Politiques Fiscales, Appui Budgétaire

Evaluation et assistance technique du Schéma directeur de réforme des finances publiques en Mauritanie

Livrable 3 I Rapport final d'évaluation de la mise en œuvre du
SD-RFP 2021-2025

Avril 2026

Rapport réalisé par

KAMON
DÉVELOPPEMENT

Cabinet de conseil en stratégie de développement
www.kamon.dev

« Ce rapport a été préparé par Khadidja KADRI et réalisé avec l'aide de l'Union européenne. Le contenu de ce document relève de la seule responsabilité de ADE et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant la position de l'Union européenne. »

Liste des abréviations

Acronyme	Signification
ARKAM	Nouvelle application de comptabilité de l'État
BCM	Banque centrale de Mauritanie
BEPS	Base erosion and profit shifting, (Érosion de la base d'imposition et transfert de bénéfices)
BM	Banque mondiale
BO	Bilan d'ouverture de l'Etat
CDCP	Comptabilité en droits constatés et patrimoniale
CDMT-m	Cadre des dépenses à moyen terme ministériel
CMCD	Comités ministériels de coordination et de déploiement des réformes
COCI	Comité d'orientation et de coordination institutionnelle
CUT	Compte unique du Trésor
DACI	Direction de l'Audit et du Contrôle Interne
DCM	Département comptable ministériel
DeMPA	Méthodologie d'évaluation de la performance en matière de gestion de la dette de la Banque Mondiale
DGFCE	Direction Générale des Financements et de la Coopération Économique (Ministère des affaires économiques et du développement)
DGTCP	Direction générale du Trésor et de la comptabilité publique
DPP	Direction de la dette publique
DPRE	Direction de la prévision, des réformes et des études
EP	Entreprise publique
ETPT	Équivalents Temps Plein Travaillé
FMI	Fonds monétaire international
FNRH	Fonds National des Revenus des Hydrocarbures.
GED	Gestion électronique des documents
GFP	Gestion des finances publiques
IGE	Inspection Générale d'Etat
IGF	Inspection générale des finances
IGF	Inspection Générale des Finances
IGI	Inspections Générales Internes (Inspection de contrôle, une par ministère)
JIBAYA	Système informatique de gestion fiscale de la DGI
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
MASEF	Ministère de l'Action Sociale, de l'Enfance et de la Famille
MERSE	Ministère de l'éducation et de la réforme du système d'enseignement
MF	Ministère des Finances
MOUMTELEKAT	Système informatique de gestion du patrimoine de l'État
NIF	Numéro d'identification fiscal
P2FP	Projet d'appui à la formation en Finances Publiques
PAGFAM	Programme d'Appui à la Gouvernance Financière et Administrative en Mauritanie
PAP	Projet annuel de performance
PCM	Plan Comptable de la Mauritanie
PEFA	Public expenditure and financial accountability (Dépenses publiques et responsabilité financière)

Acronyme	Signification
PIMA	Public Investment management assessment (Évaluation de la gestion des investissements publics – PIMA et PIMA Changements climatiques)
POR	Plan Opérationnel des Réformes
PTF	Partenaires techniques et financiers
QE	Question évaluative
RACHAD	Réseau Automatisé de la Chaîne de la Dépense
RAP	Rapport annuel de performance
RGGBCP	Règlement Général de la Gestion Budgétaire et de la Comptabilité Publique
RProg	Responsable de programme
SCAPP	Stratégie Nationale Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée
SD - RFP	Schéma Directeur de la Réforme du Système de Gestion des Finances Publiques
SI	Système d'information
SIGel	Système Intégré de gestion locale
SYGAD	Système de gestion et d'analyse de la dette (CNUCED)
TADAT	Outil diagnostique d'évaluation de l'administration fiscale
UOM	Unité opérationnelle de mise en œuvre de la réforme
UPF	Unité de politique fiscale

Table des matières

AVANT-PROPOS.....	1
INTRODUCTION	2
SECTION 1 : DÉMARCHE ET MÉTHODE.....	3
PRINCIPES DIRECTEURS DE L'ÉVALUATION	3
PÉRIMÈTRE, OUTILS ET CADRE D'ANALYSE	3
PRÉCISIONS SUR LA PORTÉE DE L'ÉVALUATION ET LIMITES MÉTHODOLOGIQUES .	4
SECTION 2 : RÉPONSES AUX QUESTIONS ÉVALUATIVES	5
Q1 : DANS QUELLES MESURES LES OBJECTIFS DU SD-RFP 2021-2025 ONT-ILS ÉTÉ ATTEINTS PAR AXE STRATÉGIQUE « MÉTIERS » ET « TRANSVERSAUX »	5
Axes « Métier ».....	6
<i>Axe A : Rénovation des cadres budgétaire et comptable.....</i>	<i>6</i>
<i>Axe B : Mobilisation des ressources.....</i>	<i>8</i>
<i>Axe C : Gestion des opérations financières.....</i>	<i>9</i>
<i>Axe E : Audit et contrôle interne.....</i>	<i>11</i>
Axe Transversaux.....	13
<i>Axe D : Modernisation de l'administration des finances.....</i>	<i>13</i>
<i>Axe F : Intégration du système d'information de la gestion des finances publiques</i>	<i>14</i>
<i>Axe G : Coordination et Suivi des réformes.....</i>	<i>16</i>
<i>Axe H : Renforcement des capacités et communication.....</i>	<i>17</i>
Q2 : QUELS SONT LES ÉCARTS ENTRE LES OBJECTIFS INITIAUX ET LES RÉSULTATS OBSERVÉS, ET QUELLES EN SONT LES CAUSES ?	18
Analyse quantitative issue du rapport de mise en œuvre 2025 du SD-RFP	18
<i>Analyse de l'avancement des activités par axe et sous-axe</i>	<i>19</i>
<i>Analyse de l'achèvement des activités</i>	<i>21</i>
Analyse des blocages et goulots d'étranglement.....	23
<i>Les enjeux liés au portage politique et institutionnel.....</i>	<i>23</i>
<i>La fracture entre modernisation opérationnelle et réforme institutionnelle.....</i>	<i>23</i>
<i>La faiblesse des capacités institutionnelles et humaines</i>	<i>23</i>
<i>Le cloisonnement administratif et le déficit de coordination</i>	<i>24</i>
<i>L'hétérogénéité et le manque d'intégration des systèmes d'information.....</i>	<i>24</i>
<i>Une stratégie de conduite du changement insuffisante.....</i>	<i>24</i>
Q3 : QUEL EST LE NIVEAU D'OPÉRATIONNALISATION RÉEL DE LA GESTION PAR PROGRAMMES ?	25
Q4 : LES MÉCANISMES DE SUIVI-ÉVALUATION SONT-ILS EFFICACES ET GARANTISSENT-ILS LA PÉRENNITÉ DES RÉFORMES ?	28
Q5 : QUELS SONT LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS POUR LA TRANSITION VERS LE SD-RFP 2025-2030 ?	29
Analyse des facteurs d'échec et de réussite.....	29
Le pilotage stratégique de la réforme constitue un facteur clé de réussite.....	30
ENSEIGNEMENT À TIRER.....	31

SECTION 3 : FEUILLE DE ROUTE 2026-2030	32
PRINCIPES DIRECTEURS DE LA FEUILLE DE ROUTE	32
ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	33
Amélioration du pilotage stratégique et accompagnement au changement.....	33
Poursuite du basculement vers la budgétisation par programme.....	33
Pérennisation de la culture de performance avec la mise en œuvre d'un dispositif de dialogue de gestion.....	34
Mise en œuvre d'une stratégie de conduite du changement ciblée pour atténuer les résistances psychologiques et opérationnelles.....	35
Progresser vers la redevabilité et l'ouverture vers le citoyen.....	35
Coordination avec les partenaires techniques et financiers.....	35
PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ ET SÉQUENCÉ (2026-2030) POUR LA CONSOLIDATION DES FONDAMENTAUX	37
Axe A : Cadre macroéconomique et budgétaire.....	38
CONCLUSION	67
ANNEXES	68
ANNEXE 1 - AGENDA DE LA MISSION DU 16 FÉVRIER AU 25 FÉVRIER 2026	68
ANNEXE 2 - LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES LORS DE LA MISSION DU 16 AU 25 FÉVRIER 2026	69
ANNEXE 3 - LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES LORS DE LA MISSION DU 13 AU 24 AVRIL 2026	71
ANNEXE 4 – LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS	72

Liste des tableaux

Tableau 1: Analyse de l'axe A – Cadres budgétaires et comptables, Source : Mission d'assistance technique, entretiens avec la DGTCP et l'assistant technique PAGFAM.	7
Tableau 2: Analyse de l'axe B – Mobilisation des recettes publiques, Source : Mission d'assistance technique, entretiens DGI, DGD, UPF et assistant technique PAGFAM.	9
Tableau 3 : Analyse de l'axe C - Gestion des opérations financières, Source : Mission d'assistance technique, entretiens DDP, DGTCP, et assistant technique.....	11
Tableau 4: Analyse de l'axe E – Audit et Contrôle Interne, Source : Mission d'assistance technique, entretiens DGTCP et AT PAGFAM	12
Tableau 5: Analyse de l'axe D – Modernisation de l'administration des finances, Source : Mission d'assistance technique, entretiens DGTCP et AT PAGFAM.....	14
Tableau 6: Analyse de l'axe F - Système d'information de la GFP, Source : Mission d'assistance technique.....	15
Tableau 7: Analyse de l'axe G – Coordination et suivi des réformes, Source : Mission d'assistance technique, entretiens	17
Tableau 8: Analyse de l'axe H – renforcement des capacités et communication, Source : Mission d'assistance technique.....	18
Tableau 9: Nombre d'activités du SD-RFP 2021-2025, Source : Assistance technique sur la base de l'annexe des informations contenues dans le Rapport de mise en œuvre 2025 du SD-RFP 2021-2025.....	19

Tableau 10: Taux d'avancement moyen par axe, Source : Assistance technique sur la base de l'annexe des informations contenues dans le Rapport de mise en œuvre 2025 du SD-RFP 2021-2025.....	20
Tableau 11: Classement des sous-axes en fonction du niveau d'avancement, Source : Assistance technique sur la base de l'annexe des informations contenues dans le Rapport de mise en œuvre 2025 du SD-RFP 2021-2025.....	20
Tableau 12 : Statut des activités par axe et sous-axe du SD-RFP, Source : Assistance technique sur la base de l'annexe des informations contenues dans les Rapports de mise en œuvre du SD-RFP 2021-2025.....	22
Tableau 13 - Ecosystème des outils méthodologiques développés pour la mise en œuvre du budget programme en Mauritanie	25
Tableau 14: Analyse de la mise en œuvre de la réforme budget-programme	27

Avant-propos

Ce rapport d'évaluation final qui constitue le troisième livrable de l'assistance technique, est élaboré conformément à la note de cadrage (L1) et aux termes de référence et du contrat spécifique relatif à l'évaluation du Schéma Directeur des Réformes des Finances Publiques (SD-RFP) 2021-2025 et à l'appui au suivi, monitoring et reporting du SD-RFP 2025-2030 en République Islamique de Mauritanie.

Ce rapport est la compilation d'une analyse basée sur des documents collectés et des entretiens réalisés dans le cadre de la mission sur le terrain du 15 au 25 février (cf. annexe).

La mission exprime sa profonde gratitude à M. Saad Regad, Conseiller auprès du ministre des Finances, pour son soutien constant, ainsi qu'à M. Sidi-Mohamed Bouraya, Conseiller technique au Cabinet du ministre des Finances. Elle remercie également Mme Cristina Mateu Gallego et M. Limam Malick de la Délégation de l'Union européenne pour leur appui précieux. Enfin, la mission adresse ses sincères remerciements à l'ensemble des structures rencontrées et, en particulier, à Mme Christel Alvergne, Directrice du programme PAGFAM, M. Jean-Michel Marty, expert en comptabilité publique et contrôle, M. Laurent Sabathier, expert en budget-programme, contrôle et réforme de l'État, ainsi qu'à MM. Anis Marouani, expert en réforme budgétaire, M. Khaled Senator, expert en réformes fiscales et douanières (TADAT), et Éric Martin, expert en fonction publique, pour leur disponibilité, la qualité des échanges, leur expertise précieuse et leur soutien de qualité et l'accueil chaleureux qui m'a été réservé.

Introduction

Le Schéma Directeur de la Réforme des Finances Publiques (SD-RFP) 2021-2025 de la Mauritanie a marqué une étape décisive dans la modernisation de la gestion des finances publiques du pays. S'inscrivant dans la continuité des efforts engagés depuis plus d'une décennie, ce schéma directeur visait à consolider les acquis et à accélérer la transition vers une gestion publique axée sur la performance, la transparence et la redevabilité, en pleine conformité les meilleures pratiques internationales.

La période 2021-2025 a été marquée par une ambition forte de modernisation de la gestion des finances publiques, dans le sillage de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) de 2018. Le SD-RFP a servi de cadre fédérateur pour un ensemble de réformes techniques et institutionnelles visant à renforcer la discipline budgétaire, à améliorer l'efficacité de la dépense publique et à accroître la transparence et la redevabilité.

L'objectif de la présente évaluation est double. Il s'agit, d'une part, d'apprécier de manière objective le degré d'atteinte des objectifs fixés par le SD-RFP 2021-2025, en analysant les succès et les défis rencontrés. D'autre part, cette évaluation vise à tirer les enseignements fondamentaux de ce cycle de réforme pour éclairer et orienter la mise en œuvre du nouveau Schéma Directeur 2025-2030, à travers une feuille de route et un plan d'action.

Ce rapport est structuré autour de cinq questions évaluatives (QE), conformément à la note de cadrage de la mission. Chaque question évalue un pan majeur de la réforme, permettant une analyse transversale et synthétique des résultats obtenus. Cette approche par question évaluative a pour objectif de fournir une lecture plus intégrée et orientée vers les résultats de la réforme.

Le périmètre de l'évaluation couvre l'ensemble des huit axes stratégiques du SD-RFP 2021-2025. Les résultats de l'évaluation sont issus du croisement d'une analyse documentaire approfondie, d'entretiens avec les parties prenantes clés et de l'exploitation des données factuelles tirées des rapports annuels de mise en œuvre du SD-RFP 2021- 2025 et autres rapports disponibles

Section 1 : Démarche et Méthode

La présente section décrit le cadre méthodologique retenu pour la conduite de l'évaluation du SD-RFP 2021-2025, conformément aux orientations définies dans la note de cadrage. Elle précise les principes directeurs ayant guidé l'analyse, le périmètre couvert, les outils mobilisés ainsi que les principales limites de l'exercice.

L'évaluation repose sur une approche méthodologique mixte, combinant des analyses qualitatives et quantitatives, afin de garantir une appréciation rigoureuse, objective et étayée des progrès réalisés. Elle s'inscrit dans une logique de triangulation des sources et d'analyse fondée sur les preuves, permettant de consolider la robustesse des constats et des conclusions. Cette démarche s'articule autour de principes structurants visant à assurer la crédibilité, la transparence et l'appropriation des résultats par l'ensemble des parties prenantes.

Principes directeurs de l'évaluation

La triangulation systématique des sources : Chaque constat et chaque conclusion de ce rapport s'appuient sur la convergence d'au moins deux sources d'information distinctes. Cette triangulation permet de garantir la robustesse et l'objectivité de l'analyse, en croisant les données issues de la revue documentaire, des entretiens semi-directifs et des preuves factuelles de mise en œuvre.

Une démarche participative¹ : L'évaluation a impliqué l'ensemble des parties prenantes de la réforme, incluant les cadres des directions du ministère des Finances (DGB, DGTCP, DGI, DGD), les responsables des ministères sectoriels, les membres des institutions de contrôle (IGF) et les partenaires techniques et financiers (Banque Mondiale, Union européenne, FMI, UNICEF)². Cette approche garantit que les conclusions reflètent une vision partagée et favorise leur appropriation par les acteurs de la réforme.

Une orientation résolument fondée sur les preuves : L'analyse s'écarte des appréciations subjectives pour se concentrer sur des preuves tangibles et vérifiables de réalisation. Les affirmations sont étayées par des données chiffrées, des extraits de documents ou des exemples concrets. Les sources sont systématiquement citées pour garantir la traçabilité de l'information. Le rapport de mise en œuvre du SD-RFP au 31 décembre 2025, et notamment ses annexes I, II et III, constitue la source principale de données factuelles sur le degré d'avancement de chaque tâche et activité.

Périmètre, outils et cadre d'analyse

Le périmètre de l'évaluation couvre l'ensemble des huit axes du SD-RFP 2021-2025, structurés en axes métiers (A, B, C, E) et axes transversaux (D, F, G, H). Pour chacun, l'analyse a été structurée autour de cinq dimensions : le degré de réalisation, la qualité technique des réformes, l'appropriation institutionnelle, les résultats observables et les contraintes de mise en œuvre.

L'analyse combine l'exploitation des rapports de mises en œuvre du SD-RFP 2021-2025, des textes juridiques et réglementaires, des documents budgétaires et techniques, ainsi que des diagnostics de référence internationaux (PEFA, PIMA, DeMPA).

¹ Cf. annexe 1 – Agenda de la mission

² Cf. annexe 2 – Liste des personnes rencontrées

Cette démarche permet de confronter les niveaux d'avancement dans les rapports de mise en œuvre du SD-RFP 2021-2025, les éléments de preuves documentaires et les appréciations qualitatives sur les résultats de la mise en œuvre de la réforme de la gestion des finances publiques.

La collecte et l'analyse des données ont mobilisé plusieurs outils, résumés dans le tableau ci-dessous :

Outil	Objectif	Sources principales
Revue documentaire	Comprendre le cadre, les objectifs et les résultats attendus de la réforme.	SD-RFP 2021-2025, Rapports annuels de mise en œuvre, Rapports PEFA/TADAT, Documents de projets des PTF (PforR, PAGFAM).
Entretiens semi-directifs	Recueillir les perceptions, analyses et retours d'expérience des acteurs clés.	Cadres des administrations financières et sectorielles, PTF.
Analyse des données	Mesurer quantitativement les progrès et les écarts.	Rapports annuels de mise en œuvre du SD-RFP 2021-2025 (Annexes I, II, III), données budgétaires et comptables.
Grille d'analyse	Évaluer chaque axe selon une grille standardisée à 5 dimensions : degré de réalisation, qualité technique, appropriation, résultats observables, analyse de la performance.	Note de cadrage

Précisions sur la portée de l'évaluation et limites méthodologiques

Ce rapport a été élaboré par une experte en gestion des finances publiques à l'issue d'une mission en Mauritanie du 16 février au 25 février 2026. Les acteurs rencontrés et la liste des documents consultés figurent en annexe de ce rapport d'évaluation. Des entretiens ont été réalisés avec la plupart des acteurs (hormis la Cour des Comptes).

Cette évaluation ne constitue pas un diagnostic exhaustif de la gestion des finances publiques comme cela s'opère dans le cadre d'une évaluation PEFA, telle que celle réalisée en 2024 sur les exercices budgétaires 2020-2022, via un financement de l'Union Européenne. Cette évaluation ne doit pas également être appréhendée comme un bilan opérationnel du SD-RFP. A ce titre, un rapport de mise en œuvre est produit chaque année par le ministère des Finances. Ces deux référentiels (PEFA, Rapport de mise en œuvre) ont été pris en compte dans l'analyse.

Le rapport s'est donc concentré sur l'évaluation des réalisations (outputs) et des résultats directs (outcomes) de la mise en œuvre du SD-RFP 2021-2025. La principale limite de cette évaluation réside dans la mesure de l'impact final des réformes. Le cycle 2021-2025 a permis de mettre en place de nombreux cadres et outils, mais leur effet sur l'efficacité de la dépense publique et la qualité des services rendus aux citoyens ne sera pleinement mesurable qu'à moyen terme.

L'évaluation de l'impact final des réformes sur la qualité des services publics nécessiterait des études plus approfondies qui dépassent le cadre de cette mission.

Section 2 : Réponses aux questions évaluatives

Q1 : Dans quelle mesure les objectifs du SD-RFP 2021-2025 ont-ils été atteints par axe stratégique « métiers » et « transversaux »

Synthèse

Axe Métier	
Axe A : Rénovation des cadres budgétaire et comptable	
Cadre légal – LOLF	Fort
Comptabilité patrimoniale	Fort
Outils budgétaires (CDMT-m, PAP/RAP)	Fort
Axe B : Mobilisation des ressources	
Modernisation fiscale	Fort
Modernisation douanière	Fort
Gestion des dépenses fiscales	Fort
Gestion du risque fiscal	Intermédiaire
Axe C : Gestion des opérations financières	
Compte unique du trésor	Fort
Gestion de la dette publique	Fort
Gestion des risques budgétaires	Faible
Axe E : Contrôle interne et audit des finances publiques	
Cadre de contrôle interne	Intermédiaire
Fonction d'audit interne	Intermédiaire
Suivi des recommandations	Faible
Audit externe	Intermédiaire
Axe Transversaux	
Axe D : Modernisation de l'administration des finances	
Réformes organisationnelles	Intermédiaire
Dématérialisation administrative	Intermédiaire +
Axe F – Système d'information de la GFP	
Déploiement des systèmes financiers	Intermédiaire +
Interopérabilité des SI	Intermédiaire +
Axe G – Coordination et suivi des réformes	
Gouvernance des réformes	Intermédiaire +
Suivi de la performance	Intermédiaire
Axe H – Renforcement des capacités et communication	
Programmes de formation	Intermédiaire
Communication sur la réforme	Faible/Intermédiaire

Axes « Métier »

Axe A : Rénovation des cadres budgétaire et comptable

Le cadre budgétaire a connu des avancées significatives, portées par l'adoption de la LOLF en 2018 et de ses textes d'application³. La circulaire relative au budget 2026 apparaît comme une phase de consolidation de ces réformes. Elle met un accent plus marqué sur l'intégration de la programmation pluriannuelle, l'amélioration de la qualité des indicateurs de performance et la responsabilisation des gestionnaires publics. Les départements ministériels et les administrations publiques sont encore appelés à renforcer leurs capacités techniques afin de mettre pleinement en œuvre les principes du budget programme (cf. Question évaluative 3).

Une réforme ambitieuse visant à instaurer une comptabilité d'exercice, fondée sur le principe de la constatation des droits et des obligations est conformément à l'article 66 de la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF), qui précise que « les opérations doivent être prises en compte au titre de l'exercice auquel elles se rattachent, indépendamment de leur date de paiement ou d'encaissement ».

La finalité de cette réforme comptable est la production du premier bilan d'ouverture de l'État ainsi que des états financiers en droits constatés, ; Le premier bilan d'ouverture permettra de présenter une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de l'État. Plusieurs actions structurantes ont été menées :

- un corpus réglementaire et comptable déjà bien avancé⁴ (LOLF, RGGBCP, les normes comptables de l'Etat, les instructions comptables, les cadres référentiels du contrôle interne comptable ;
- des prérequis nécessaires à la mise en œuvre de la comptabilité en droits constatés tels que :
 - la mise en place du compte unique du Trésor (CUT),
 - la déconcentration de la fonction comptable notamment la mise en place des comptables des Départements Ministériels (DCM),
 - la mise en place d'un nouveau système comptable Arkam capable de prendre en charge la comptabilité en droits constatés et patrimoniale et l'interconnexion de ce système avec l'ensemble des systèmes à savoir Sydonia, Jibaya, Rachad et BCM.

Le processus de mise à niveau comptable est en cours avec le déploiement du logiciel ARKAM, compatible avec la comptabilité en droits constatés, dans tous les départements comptables ministériels (DCM)⁵. ARKAM est interfacé avec les principaux systèmes de finances publiques : RACHAD (DGB), JIBAYA (DGI), SYDONIA (DGD), BCM et Tresor-Pay (Transactions numériques et télépaiement).

Le système ARKAM permet la réalisation des reporting suivants et en temps réel : la Balance générale des comptes, le Tableau des opérations financières de l'État (TOFE), le Plan de trésorerie, les Lois de règlement, et l'États financiers de l'État. Au-delà des seuls départements ministériels, le déploiement de ARKAM couvre

³ Cf. LOLF n°2018-039 et son décret n°2019-116-PM-MEF du 13 juin 2019 - portant application de l'art.78 de la LOLF qui précise les dates différenciées d'application des dispositions, en fonction des appréciations de chaque Ministère, dans la limite des délais susmentionnés et la circulaire n°000003- DGB/MF ayant pour objet : Préparation au basculement vers les lois de finances en mode budget-programme axé sur la performance du 17 mai 2024

⁴ Cf. Décret n°2019-186 du 14 octobre 2019 portant règlement général de la gestion budgétaire et de la comptabilité publique, Arrêté n°0610 du 24 juillet 2019 portant création du comité des normes de la Comptabilité Publique, Arrêté n°0171 du 26 février 2025 portant création et organisation des Départements Comptables Ministériels, Arrêté n°0747-MF du 31 juillet 2023 portant application du décret 201-186 relatif au cadre de référence du contrôle interne comptable de l'Etat, Arrêté n°800 du 30 sept 2019 relatif au cadre de référence du contrôle interne de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique, Arrêté n°804-MF-DGTCP du 08 octobre 2019 portant adoption des normes comptables applicables à l'Etat.,

⁵ Le référentiel comptable de la comptabilité en droits constatés et patrimoniale est disponible. Il est constitué du re, la nomenclature budgétaire et comptable adoptée en 2024, ainsi que du plan comptable de l'État.

ADE – KAMON Développement

un ensemble élargi de postes comptables. Cette extension se poursuit, actuellement, avec une trajectoire de généralisation. Cette dynamique constitue une avancée importante pour la fiabilisation de la chaîne comptable à terme pour une pleine opérationnalisation de la comptabilité patrimoniale.

La réforme comptable a aussi pour finalité la production du premier bilan d'ouverture de l'État ainsi que des états financiers en droits constatés, permettant de présenter une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de l'État ». Enfin, des échanges avec des pays de référence ont été organisés, offrant aux cadres et agents de la DGTCP l'opportunité d'approfondir leur compréhension des enjeux liés au passage à une comptabilité en droits constatés, ainsi que de l'importance de l'établissement de bilans d'ouverture de l'État. Les travaux de bilan d'ouverture se poursuivent. L'exercice 2026 est soumis aux règles et normes requis pour la comptabilité en droits constatés et patrimoniale. Il est considéré comme le premier exercice dont les états financiers seront soumis à la certification de la Cour des comptes.

Tableau 1: Analyse de l'axe A – Cadres budgétaires et comptables, Source : Mission d'assistance technique, entretiens avec la DGTCP et l'assistant technique PAGFAM.

Critère	Preuve P1	Preuve P2	Preuve P3	Appréciation
Cadre légal - LOLF	LOLF n°2018-039 Décret n°2019-116	Circulaire de préparation du budget 2026 ⁶	Finalisation du déploiement du Budget-programme dans tous les départements ministériels.	Fort
Comptabilité patrimoniale	Décret n°2019-186 RGGBCP Recueil des normes comptables ; Arrêté n°01180-2022 du PCE et L'instruction Générale relative au PCE Arrêté n°001182/MEF/2024 Arrêté relatif à l'instruction budgétaire et comptable des collectivités territoriales - 2023	Déploiement ARKAM dans les 30 DCM, dans les 4 Trésoreries Régionales de Nouakchott, les perceptions de Nouakchott (10) les Trésorerie de l'intérieur (12) et la quasi-totalité des perceptions déconcentrées (44), Soit au final 114 postes sur 171. Les postes restants concernent : 48 postes à l'étranger et 9 postes spécialisés qui devront basculer assez rapidement et avant fin 2026	Reporting en temps réel (TOFE) Reporting en temps réel du bilan et compte de résultat Avancement notoire dans les travaux des Bilans d'ouverture (assainissement des comptes et intégration des biens de l'Etat) L'adoption quasi-totale du logiciel SIGel aux procédures et règles instaurés par l'instruction budgétaire et comptable des collectivités territoriales CT-2023	Fort

⁶ Cf. Circulaire de préparation du projet de loi de finances 2026, MF, septembre 2025

ADE – KAMON Développement

Critère	Preuve P1	Preuve P2	Preuve P3	Appréciation
			Déconcentration de la fonction comptable (DCM par chaque ministère)	
Outils budgétaires (CDMTm, PAP/RAP)	Guides et kit des maquettes du projet PAGFAM/UE	Élaboration dans les ministères pilotes	Indicateurs de performance de bonne qualité (ministères pilotes).	Fort

Axe B : Mobilisation des ressources

La mobilisation des ressources constitue un levier central de soutenabilité budgétaire et de souveraineté fiscale. Les progrès les plus significatifs concernent la modernisation du contrôle fiscal, l'interconnexion progressive des régies (DGI et Douanes)⁷ et la participation active aux standards internationaux d'échange d'informations fiscales. La DGD a progressé dans sa réforme et sa modernisation. La DGD a bénéficié du soutien du PAGFAM et d'AFRITAC Ouest/ FMI dans plusieurs domaines. Les progrès sont tangibles par comparaison avec la mission de diagnostic de la gouvernance menée par le FMI en mai 2024. Plusieurs recommandations émises par cette mission de gouvernance ainsi que par d'autres missions d'AFRITAC Ouest ont déjà été mises en application⁸.

La mise en place d'un cadre juridique, régissant le recouvrement des recettes non fiscales a porté une amélioration notable dans la mobilisation des recettes non fiscales. Les RNF sont prises en charges comptablement et leur reste à recouvrer est totalement maîtrisé. Les RNF ont connu des avancées substantielles avec l'inventaire de toutes les RNF, la sécurisation du recouvrement via l'alignement juridique introduit dans la loi de finances rectificatives de 2025. Par ailleurs, la formalisation d'un titre de recettes type, l'amélioration progressive des retours d'information statistiques ainsi que les premiers travaux d'interfaçage applicatif ont contribué à des avancées significatives dans le processus de mobilisation des ressources. Le chantier relatif à la nomenclature des pièces justificatives pour les recettes non fiscales a nettement progressé. Le modèle de titre de recettes vient harmoniser et normaliser les titres des RNF, ainsi, un projet d'arrêté de délégation de pouvoir d'ordonnancement des RNF aux ministres des départements sectorielles concernés est en cours de signature.

L'administration fiscale (DGI) a enregistré des avancées notables en matière de recensement, de classification et de quantification, accompagnées d'une amélioration tangible et particulièrement appréciée de sa performance opérationnelle.

D'autre part, un changement institutionnel majeur est intervenu en 2022 avec la création de l'Unité de Politique Fiscale (UPF) au sein du ministère des finances et hors de la DGI. La création de l'UPF répond à une volonté de séparer la fonction de conception des politiques fiscales de la fonction de gestion et de recouvrement exercée par la DGI. Cette réforme vise à renforcer la capacité analytique relative à la fiscalité et à améliorer la cohérence des choix fiscaux et aligner la politique fiscale sur les objectifs macroéconomiques et budgétaires. Cette nouvelle structure a repris l'ensemble des missions liées à la politique fiscale, notamment

⁷ Cf. SD-RFP 2025-2030, Axe B et le Plan stratégique 2025-2029 de la DGI].

⁸ Cf. Rapport-Mission de diagnostic et d'évaluation des besoins concernant les douanes, Afritac de l'Ouest/FMI, septembre 2024

ADE – KAMON Développement

les études d'impact des exonérations, l'évaluation des dépenses fiscales et la préparation des réformes normatives. Par ailleurs, toutes les exonérations fiscales ont été référencés et classifiées et l'essentiel a été codifié pour une meilleure maîtrise des dépenses fiscales. Cela constitue une avancée majeure en matière de gestion et de transparence. En outre, un projet de rationalisation est en cours, accompagné d'un cadre institutionnel et méthodologique d'évaluation actuellement en phase de validation. Deux études d'évaluation d'impact sont également programmées pour l'année 2026. Néanmoins, l'étude sur le potentiel fiscal du secteur des hydrocarbures n'a pas bien progressé. L'évaluation des politiques d'incitation fiscale dans le secteur extractif n'a pas été encore réalisée. La fiscalité devient, ainsi, un outil de politique économique, non seulement un instrument de recouvrement

La mobilisation des ressources domestique reste confronté à des défis majeurs. Face à l'importance stratégique du secteur gazier et pétrolier, le décalage observé dans la modélisation des revenus futurs liés au potentiel des hydrocarbures constitue un facteur de vulnérabilité pour la planification budgétaire à moyen et long terme.

Par ailleurs, l'absence de travaux approfondis sur la justice fiscale et sur le consentement à l'impôt apparaît comme un axe de fragilité à renforcer.

Tableau 2: Analyse de l'axe B – Mobilisation des recettes publiques, Source : Mission d'assistance technique, entretiens DGI, DGD, UPF et assistant technique PAGFAM.

Critère	Preuve P1	Preuve P2	Preuve P3	Appréciation
Modernisation fiscale	Réformes législatives fiscales	Mise en œuvre du système JIBAYA	Amélioration de la conformité fiscale Inventaire des RNF Titre de recettes harmonisé des RNF	Fort
Modernisation douanière	Cadre réglementaire douanier	Déploiement du système SYDONIA	Facilitation des procédures douanières	Fort
Gestion des dépenses fiscales	Rapports sur dépenses fiscales	Analyse complète des exonérations	Référencement, classification et codification de toutes les exonérations fiscales	Fort
Gestion du risque fiscal	Stratégies de gestion du risque	Outils analytiques partiellement utilisés	Impact limité sur le recouvrement ⁹	Intermédiaire

Axe C : Gestion des opérations financières

La gestion de la dette publique et la transparence macroéconomique ont connu des avancées notables, mais des vulnérabilités structurelles subsistent, notamment en matière de gouvernance des entreprises publiques et de pilotage des risques budgétaires.

⁹ Cf. Rapport d'évaluation TADAT, DA 6 : Exactitude des informations déclarées, p28, Mars 2022

ADE – KAMON Développement

La gestion de la dette présente des caractéristiques d'un niveau avancé en termes de transparence, de planification stratégique et de suivi opérationnel. Les stratégies pluriannuelles de gestion de la dette sont régulièrement actualisées et validées, et les rapports de dette sont publiés de manière structurée.

Ces progrès contribuent à renforcer la transparence et la crédibilité macroéconomique. Dans cette dynamique, la Direction de la Dette dispose d'un cadre formel pour la tenue régulière des réunions du CNDP qui atteste d'une gouvernance active et institutionnalisée qui traduit une capacité effective de pilotage stratégique de la dette. De plus, elle s'est dotée d'un plan de réforme visant une transformation structurelle du cadre de gestion de la dette publique, articulée autour de deux axes prioritaires : (i) le renforcement de la gouvernance et de la transparence, et (ii) la maîtrise des risques opérationnels. Le service de la dette est assuré régulièrement, la crédibilité macroéconomique est renforcée et l'accès au financement est continu.

Parallèlement, la mise en place du Compte Unique du Trésor (CUT) progresse de manière graduelle, notamment en raison de contraintes liées à l'implantation du réseau bancaire. Les Fonds des collectivités territoriales et des établissements publics administratifs sont déposés au Trésor public. L'extension du CUT aux Fonds des projet financés de l'extérieur et les fonds gérés par les comptables du Trésor à l'intérieur du pays constitue un chantier structurant pour les prochaines années, avec un potentiel important d'amélioration de la gestion de la trésorerie publique

Toutefois, certaines fragilités demeurent. Le renforcement institutionnel de la profession comptable connaît des retards, en lien avec l'absence de textes réglementaires spécifiques. Cette situation réduit la fiabilité des états financiers, par conséquent, limite l'efficacité du contrôle exercé par l'État.

Les défis demeurent particulièrement sensibles en matière de gouvernance et de suivi des entreprises publiques. En l'absence d'outils adaptés, le suivi reste largement manuel et fragmenté, ce qui limite son efficacité et entretient une certaine opacité sur un segment majeur des finances publiques. Cette situation se traduit par une connaissance encore partielle des risques financiers associés au portefeuille public, exposant l'État à des vulnérabilités budgétaires accrues.

Les chantiers structurants relatifs à la gouvernance des entreprises publiques — notamment la cartographie des risques, le suivi de l'endettement et la formalisation des procédures — restent à engager et à consolider. Le diagnostic PEFA (indicateur PI-10, note D) souligne l'insuffisance actuelle de la consolidation des risques budgétaires. Dans ce contexte, le renforcement de la gouvernance des entreprises publiques, en particulier à travers la mise en place de contrats de performance articulés avec les programmes budgétaires, constitue un levier essentiel pour améliorer la soutenabilité budgétaire, en cohérence avec la rénovation du cadre budgétaire (axe A).

Enfin, certains déséquilibres persistent dans la chaîne d'exécution budgétaire. Les retards observés dans le paiement des dépenses contrastent avec les avancées enregistrées du côté des recettes, ce qui limite pleinement les gains d'efficacité attendus des réformes engagées et crée des ruptures dans la chaîne financière dématérialisée. Toutefois, il convient de souligner que le Trésor public n'a pas enregistré d'arriérés au titre des exercices budgétaires antérieurs.

ADE – KAMON Développement**Tableau 3 :** Analyse de l'axe C - Gestion des opérations financières, Source : Mission d'assistance technique, entretiens DDP, DGTCP, et assistant technique

Critère	Preuve P1	Preuve P2	Preuve P3	Appréciation
Compte unique du trésor	Textes instituant le CUT ⁽¹⁰⁾	Intégration progressive des comptes publics. Le CUT consolide l'ensemble de la trésorerie de l'Etat à l'exception du financement extérieur.	Amélioration de la gestion de la trésorerie	Fort
Gestion de la dette publique	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie de gestion de la dette à moyen-terme 2025-2027 • Stratégie de gestion de la dette à moyen-terme 2026-2028 	Utilisation du système SYGAD ¹¹	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi régulier de la dette publique • Plan de réforme visant une transformation structurelle du cadre de gestion de la dette publique 	Fort
Gestion des risques budgétaires	Cadres réglementaires	Identification partielle des risques	Suivi incomplet des entreprises publiques	Faible+

Axe E : Audit et contrôle interne

L'analyse des rapports de mise en œuvre indique que les réformes prévues dans le cadre de cet axe ont connu une progression modérée au cours de la période 2021-2025. Plusieurs initiatives ont été engagées, notamment l'élaboration d'un cadre de référence pour le contrôle interne budgétaire, d'un guide pratique de contrôle interne.

Par ailleurs le PAGFAM a appuyé l'élaboration d'une cartographie des risques budgétaires, d'un plan d'action pour le déploiement progressif du contrôle budgétaire ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation sur ce thème (2024)

La DGTCP a grandement contribué à l'élaboration du cadre de référence du contrôle interne comptable. Depuis l'adoption de ce cadre de référence¹², des formations ont été organisées, avec l'appui du PAGFAM, au profit des cadres de la DACI, aux percepteurs et trésoriers régionaux de Nouakchott, à l'IGF, à l'IGI finances et des outils structurants ont élaboré à grande échelle, notamment les cartographies des processus pour la quasi-totalité des structures de la DGTCP (162 sur 171), les cartographies des risques pour la quasi-totalité des structures de la DGTCP (162 sur 171) et les organigrammes fonctionnels.

¹⁰ Cf. Note de service n°019-0402 MF-DGTCP du 14 octobre 2019

¹¹ Cf. Stratégie de gestion de la dette à moyen-terme 2026-2028, et entretiens

¹² Cf. Arrêté/MF n°0747- 2023 portant adoption du cadre de référence de contrôle interne comptable de l'État élaboré avec l'appui du PAGFAM ;

ADE – KAMON Développement

Depuis 2024, la mise en place de tables rondes relative à l’audit et au contrôle interne a contribué à la montée en compétences des inspecteurs de l’IGE, de la DACI et l’IGI finances.

L’IGE a mis en place par fin 2025 une plateforme mutualisée (IGE/IGF/IGI) de suivi des recommandations des rapports d’audit, qui est testée depuis 2026. Cette initiative fait suite à des réunions organisées dans le cadre du PAGFAM avec l’IGE.

Des avancées sont enregistrées sur la professionnalisation de l’IGF, avec l’élaboration de fiches de postes et d’un cadre de référence. Un arrêté fixant le cadre de référence du contrôle interne budgétaire a été adopté en 2023¹³. Une vision claire d’instaurer la fonction d’audit interne et renforcer le contrôle interne dans un cadre harmonisé est définie. L’IGF produit des rapports de qualité, mais ses recommandations sont encore faiblement mises en œuvre. Le coordonnateur de l’IGF a souligné, lors d’un entretien que les compétences indispensables à la mise en œuvre des recommandations ne sont pas pleinement réunies au sein des structures concernées. Cette insuffisance de capacités techniques et opérationnelles constitue un frein majeur à l’application des recommandations, qui restent pour l’instant faiblement mises en œuvre. Elle reflète notamment un besoin de renforcement des compétences, d’accompagnement méthodologique et de clarification des responsabilités

La démarche de cartographie des risques est embryonnaire et L’appropriation du contrôle interne par les gestionnaires demeure limitée et gagnerait à être renforcée et nécessite un accompagnement accru. Le contrôle interne est perçu comme une contrainte administrative plutôt qu’un outil de pilotage. Le suivi des recommandations d’audit n’est pas systématique (constat PEFA). Le contrôle financier basé sur les risques n’a pas encore été introduit. La fonction d’audit interne demeure en phase de développement notamment au sein des départements ministériels¹⁴ et la cartographie des risques n’est pas encore disponible. L’opérationnalisation effective des dispositifs de contrôle interne demeure perfectible. Les mécanismes actuels de contrôle interne ne couvrent pas toujours l’ensemble des processus de gestion financière.

L’audit de performance n’est pas encore pleinement institutionnalisé. Le blocage de la création du Comité technique de l’audit interne à la dernière étape (signature) paralyse l’institutionnalisation et le déploiement de l’audit interne, pourtant essentiel pour la maîtrise des risques. L’absence de logiciels spécialisés condamne les contrôleurs à des méthodes manuelles et à l’échantillonnage, limitant fortement la portée et l’efficacité de leurs travaux à l’ère du numérique.

Tableau 4: Analyse de l’axe E – Audit et Contrôle Interne, Source : Mission d’assistance technique, entretiens DGTCP et AT PAGFAM

Critère	Preuve P1	Preuve P2	Preuve P3	Appréciation
Cadre de contrôle interne	<ul style="list-style-type: none"> • Arrêté/MF 00800 du 30 septembre 2019 portant adoption du cadre de référence de contrôle interne du Trésor Arrêté 	Guide pratique de contrôle interne (DGI, 23/10/2025). Guide de vérification pour la DGTCP Guide DCM	Application encore partielle dans les ministères sectoriels	Intermédiaire

¹³ Cf. Arrêté n°867 MF du 12 septembre 2023, fixant le cadre de référence du contrôle interne budgétaire de l’Etat (CIB)

¹⁴ Appui externe pour la formation des auditeurs, EF- PAGFAM et P2FP

ADE – KAMON Développement

Critère	Preuve P1	Preuve P2	Preuve P3	Appréciation
	<ul style="list-style-type: none"> • Arrêté/MF n°0747- 2023 portant adoption du cadre de référence de contrôle interne comptable de l'État ; • Arrêté/MF 2023 portant adoption du cadre de référence de contrôle budgétaire de l'État. 			
Fonction d'audit interne	Arrêté/MF 687 du 31 juillet 2019 portant charte de l'audit du Trésor Art. 62 et 239 du décret n°2019-189 portant RGGBCP	Réalisation de missions d'inspection et d'audit par l'IGF	Impact limité sur l'amélioration des pratiques de gestion	Intermédiaire
Suivi des recommandations	Mécanismes de suivi des recommandations	Rapports d'audit de l'IGF et de la Cour des comptes et de la DACI de la DGTCP	Mise en œuvre effective des recommandations variable	Intermédiaire
Audit externe	Rôle de la Cour des comptes	Rapports d'audit externe	Suivi des recommandations encore limité	Intermédiaire

Axe Transversaux*Axe D : Modernisation de l'administration des finances*

La réforme de l'organisation demeure pour l'instant centrée sur des aspects internes et techniques. L'ambition d'une administration davantage orientée vers le service à l'utilisateur n'a pas encore totalement été traduite en actions concrètes, ce qui limite la perception de l'impact des réformes par la population.

Par ailleurs, l'absence d'investissements dans les équipements de surveillance réduit la capacité opérationnelle de l'administration douanière à assurer un contrôle efficace du territoire et à lutter contre la contrebande et la fraude.

Les activités liées au développement des télé-procédures et des paiements en ligne ont été menées avec succès. L'administration s'oriente désormais vers une transition numérique, illustrée par la mise en place de mini-datacenters à la DGI et à la DGTCP, ainsi que par l'introduction du e-procurement pour la passation

ADE – KAMON Développement

des marchés publics. La création du poste comptable E-PAYE à la DGTCP, chargé de centraliser les flux financiers issus des plateformes numériques de paiement public, témoigne de la modernisation structurante de l'administration. Cette évolution contribue à la simplification des démarches pour les usagers, à une meilleure sécurisation des flux pour l'administration et à une réduction des coûts de traitement. Elle reflète également la convergence progressive entre dématérialisation des procédures, sécurisation comptable et interfaçage des systèmes d'information.

La modernisation progresse de manière différenciée selon les volets, certaines activités de lutte contre la fraude douanière ayant été reprogrammées pour 2026. Des clarifications réglementaires et procédurales demeurent nécessaires. Par ailleurs, la capacité d'absorption des changements au niveau déconcentré pourrait ralentir la pleine concrétisation des gains attendus.

Tableau 5: Analyse de l'axe D – Modernisation de l'administration des finances, Source : Mission d'assistance technique, entretiens DGTCP et AT PAGFAM

Critère	Preuve P1	Preuve P2	Preuve P3	Appréciation
Réformes organisationnelles	Décret n°030-2026 - PM du 11/02/2026	Réorganisation de certaines directions	Amélioration des processus Guide de recouvrement Guide pratique des procédures contentieuses et gracieuses	Forte
Dématérialisation administrative	Stratégies de digitalisation (Plan stratégique 2025-2029 DGI) ; Télédéclaration obligatoire pour 100 % des contribuables de la DGE ; Plateforme de télépaiement opérationnelle à 100 %	Mini-datacenter DGI (réalisé à 80 %)	Télépaiement, télédéclaration	Forte

Axe F : Intégration du système d'information de la gestion des finances publiques

La mise en place d'un système d'information constitue un facteur déterminant pour la réussite de la réforme des finances publiques. L'abandon du projet de SIGFP, bien que pragmatique, traduit les difficultés rencontrées dans la conduite d'une réforme informatique d'envergure. Historiquement, le système mauritanien s'est développé autour d'une mosaïque d'applications spécialisées mais cloisonnées — RACHAD pour la chaîne de la dépense, ARKAM pour la comptabilité du Trésor, JIBAYA pour la gestion des impôts —, souvent qualifiée de parcellaire et dépourvue d'une véritable interopérabilité. Face à cette fragmentation, l'ambition de mettre en place un Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFP) unique a constitué une constante des stratégies de réforme depuis plus d'une décennie. Toutefois, cette approche s'est heurtée aux réalités opérationnelles : le rapport de mise en œuvre du SD-RFP 2021-2025 indique que l'action de conception n'a été réalisée qu'à 16,7 %, sans avancée notable. La stratégie actuelle, plus réaliste, privilégie désormais la consolidation de l'existant autour de la version modernisée de RACHAD II et le renforcement de l'interopérabilité entre les différentes applications, faisant de l'intégration progressive la nouvelle pierre angulaire de la réforme.

ADE – KAMON Développement

Le système RACHAD II constitue désormais l'épine dorsale de la gestion des finances publiques. Son intégration complète conditionne la réussite des autres axes de réforme, notamment les plans d'engagement, le contrôle des risques et la gestion des budgets-programmes. Des améliorations ponctuelles ont déjà été apportées, telles que la refonte et l'interfaçage du foncier-domaniale. Toutefois, l'absence de modernisation globale de RACHAD crée un décalage critique entre les exigences de la LOLF et les capacités de l'outil. Le rapport d'évaluation PEFA de janvier 2025 confirme ce constat en dressant un portrait nuancé du système : reconnu comme un « système informatique et organisationnel structurant », il est crédité de l'informatisation complète de la chaîne de la dépense et de la mise à jour automatique de la comptabilité administrative. Néanmoins, le PEFA met également en évidence des faiblesses majeures expliquant les notes souvent modestes attribuées aux indicateurs de performance concernés. Parmi celles-ci figurent une couverture incomplète — les dépenses militaires, la dette et les financements extérieurs restant hors système —, un contrôle des engagements limité aux dotations budgétaires sans articulation avec les disponibilités de trésorerie, ainsi qu'une absence d'audit des systèmes et d'équipe interne de supervision dédiée, ce qui fait peser un risque sur l'intégrité des données. Le PEFA conclut ainsi que « *la sécurité des systèmes d'information du Ministère des Finances se heurte encore à quelques limites* ». ¹⁵.

Le manque d'intégration fluide entre RACHAD (budget), JIBAYA (recettes) et ARKAM (comptabilité) conduit encore à des ressaisies manuelles, générant des risques d'erreurs et d'incohérences dans les données. Le rapport de décembre 2025 qualifie ce chantier d'« inachevé ». Le risque de fragmentation des solutions demeure élevé si l'intégration globale des systèmes d'information n'est pas accélérée. L'interopérabilité reste à ce stade moyenne, ce qui limite la consolidation des données financières. Par ailleurs, le Plan stratégique 2025-2029 de la DGI définit un cadre opérationnel ambitieux pour le développement des systèmes d'information, axé sur l'internalisation des compétences, la sécurisation des données et l'alignement strict des outils informatiques sur les procédures métiers.

Tableau 6: Analyse de l'axe F - Système d'information de la GFP, Source : Mission d'assistance technique

Critère	Preuve P1	Preuve P2	Preuve P3	Appréciation
Déploiement des systèmes financiers	Cadres de développement des SI	RACHAD, JIBAYA, SYDONIA, SYGADE ARKAM	Production de données financières	Intermédiaire +

¹⁵Cf. Rapport PEFA - Mauritanie, Janvier 2025, p. 193

ADE – KAMON Développement

Critère	Preuve P1	Preuve P2	Preuve P3	Appréciation
Interopérabilité des SI	Stratégies SI	Interfaçages partiels	Consolidation des données : Ce système ARKAM est interconnecté avec : • RACHAD : Dépenses budgétaires • JIBAYA : Recettes fiscales • SYDONIA : Recettes douanières • BCM : Relevés bancaires • Tresor Pay : Transactions numériques (télépaiement)	Intermédiaire +

Axe G : Coordination et Suivi des réformes

Cet axe revêt une importance fondamentale, car il traite des dimensions humaines et organisationnelles qui conditionnent la réussite de l'ensemble des autres réformes techniques. La réforme est placée sous la responsabilité du ministère des Finances, avec une coordination technique assurée par la DPRE¹⁶. Le dispositif de gouvernance est opérationnel et les rapports de mise en œuvre sont produits de manière régulière, garantissant un suivi structuré et transparent¹⁷.

Le dispositif de suivi de la mise en œuvre de la réforme, tel qu'il est actuellement conçu, demeure principalement centré sur le recensement des activités. Le rapport de mise en œuvre du SD-RFP 2021-2025 illustre cette approche : le pilotage repose sur une plateforme numérique alimentée par les structures opérationnelles elles-mêmes, qui estiment le niveau de réalisation des réformes à partir de leurs propres évaluations¹⁸. Cette méthode, fondée sur l'auto-déclaration, présente une limite importante : elle mesure avant tout le taux d'exécution des tâches, plutôt que l'atteinte des objectifs de performance. Sans un suivi davantage axé sur les résultats par axe et sous-axe, le risque est de piloter la réforme de manière incomplète, en se limitant à cocher des activités sans évaluer leur contribution réelle à l'amélioration de la gestion des finances publiques.

Au-delà du suivi opérationnel, c'est la dimension de l'évaluation stratégique qui mérite d'être renforcée. Il ne s'agit plus seulement de vérifier si les activités prévues ont été réalisées, mais d'apprécier si elles ont produit les effets escomptés et contribué aux objectifs de la réforme. Une évaluation stratégique, conduite à

¹⁶ La mise en œuvre opérationnelle des réformes repose sur les différentes directions techniques du ministère des Finances, notamment, la Direction Générale du Budget (DGB), la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP), la Direction Générale des Impôts (DGI), la Direction Générale des Douanes (DGD), la Direction de la Dette, l'Inspection Générale des Finances (IGF).

¹⁷ Cf. Rapports annuels de mise en œuvre du SD-RFP 2021-2025 et PV de la réunion de validation du rapport au 31 décembre 2025, du 23 février 2026.

¹⁸ Rapport de mise en œuvre du SD-RFP au 31 décembre 2024, p. 8

ADE – KAMON Développement

mi-parcours et en fin de période, permettrait de prendre du recul, d'analyser les réussites et les difficultés, et de réorienter l'action publique en connaissance de cause. Elle constitue le corollaire indispensable d'une gestion axée sur les résultats et la performance, ainsi qu'un instrument majeur de redevabilité.

La plateforme de suivi de la mise en œuvre du SD-RFP 2021-2025 n'est plus opérationnelle, son financement n'ayant pas été inscrit dans le budget 2026 du ministère des Finances. La volonté est de mobiliser pleinement les capacités et les compétences déjà présentes au sein du ministère des Finances, afin de valoriser l'expertise interne et de renforcer l'appropriation des réformes

Tableau 7: Analyse de l'axe G – Coordination et suivi des réformes, Source : Mission d'assistance technique, entretiens

Critère	Preuve 1	Preuve 2	Preuve 3	Appréciation
Gouvernance des réformes	Création d'une structure de pilotage – DPPE	Plateforme de suivi du SD-RFP bien que plus opérationnelle PV de la réunion du Comité chargé de la validation du rapport de mise en œuvre du SD-RFP 2021-2025 (23 février 2026)	Production de rapports annuels de mise en œuvre par la DPPE et des PV de validation des rapports annuels	Intermédiaire +
Suivi de la performance	Indicateurs de suivi définis (indicateurs d'activité)	Rapports annuels de mise en œuvre du SD-RFP 2021-2025	Mesure limitée aux activités réalisées.	Intermédiaire

Axe H : Renforcement des capacités et communication

La montée en compétence des acteurs est un axe central. Des formations ont été dispensées sur des thèmes clés comme le contrôle interne budgétaire (CIB), la méthodologie des CDMT-m, et le pilotage de la masse salariale avec des sessions de formation de formateurs pour assurer la diffusion des connaissances¹⁹. Des sessions de formation de formateurs pour assurer la diffusion des connaissances et constituer une masse critique de cadres et agents formés et de formateurs sont prévues pour atténuer les effets de la mobilité/turn-over. Le renforcement des capacités est au cœur de la stratégie de modernisation des finances publiques, comme en témoigne la **Stratégie de formation 2025-2027**²⁰ et son **Plan de formation** associé²¹. Ce dispositif ambitieux vise à doter les agents des « compétences techniques, managériales et déontologiques » nécessaires à la mise en œuvre des réformes. Cependant, cette volonté de structuration se heurte à des défis persistants. La stratégie de formation elle-même reconnaît la nécessité de combler un « déficit de compétences » et de répondre à une « pénurie de savoir-faire » dans certains domaines critiques. Les entretiens ont mis en exergue la faible capacité technique dans les ministères sectoriels et la rotation fréquente du personnel qui restent des obstacles majeurs qui entravent la continuité des réformes. Le succès du dispositif dépendra donc non

¹⁹ Stratégie de formation, Juillet 2025 et plan de formation 2025-2027, avril 2025

²⁰ Cf. Stratégie de formation 2025-2027 pour le Ministère Délégué auprès du Ministre de l'Économie et des Finances Chargé du Budget

²¹ Cf. Plan de formation 2025-2027 pour le Ministère Délégué auprès du Ministre de l'Économie et des Finances Chargé du Budget, couvrant l'ensemble des métiers.

ADE – KAMON Développement

seulement de la qualité des formations dispensées, mais aussi de la capacité de l'administration à attirer, retenir et valoriser les compétences acquises, en intégrant la formation dans une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Actuellement, les formations sont menées au gré des opportunités et des financements des partenaires techniques, sans s'inscrire dans une véritable Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). L'impact est donc limité et non pérenne. La systématisation du suivi des formations (évaluations, base de données) est encore en cours. L'articulation entre formation, communication et chantiers techniques (RACHAD, contrôle interne, budget-programme) reste à renforcer. Le risque de dispersion est réel si les plans de formation ne priorisent pas les compétences critiques.

Tableau 8: Analyse de l'axe H – renforcement des capacités et communication, Source : Mission d'assistance technique

Critère	Preuve P1	Preuve P2	Preuve P3	Appréciation
Programmes de formation	Stratégie de formation (juillet 2025) ; Plan de formation 2025-2027 (avril 2025)	Sessions de formation réalisées avec l'appui du PAGFAM (UE), financement UE) : CDMT-m, CIB, GPEEC, budgétisation sensible au genre	Amélioration progressive des compétences	Intermédiaire
Communication sur la réforme	Stratégies de communication	Actions de sensibilisation (info-lettres, séminaires)	Appropriation encore limitée	[Faible/Intermédiaire]

Q2 : Quels sont les écarts entre les objectifs initiaux et les résultats observés, et quelles en sont les causes ?

Analyse quantitative issue du rapport de mise en œuvre 2025 du SD-RFP

L'analyse quantitative des données issues de la mise en œuvre du SD-RFP doit être interprétée avec prudence, en raison de plusieurs limites méthodologiques susceptibles d'introduire des biais dans l'appréciation des résultats

- Le suivi se fait sur une base déclarative par les services concernés. Il peut souffrir d'une certaine subjectivité dans l'appréciation de l'avancement voir de l'achèvement d'une activité.
- Le suivi n'est pas réalisé d'une manière active par une entité centrale. Faute de ressources, la DPRES ne dispose pas nécessairement de ressources pour remettre en question l'appréciation d'avancement délivré par les entités.
- Le niveau de spécification des activités diffère d'une manière très importante par axe. Le contenu opérationnel de certains axes est très détaillé alors que pour d'autres, il contient un nombre plus faible d'activités. Par exemple, l'Axe A est composé de 104 activités quand l'axe G relatif à la coordination

ADE – KAMON Développement

et au suivi des réformes comporte seulement 9 activités. L'analyse qui peut être alors faite de la progression par axe pourrait être biaisée par ce niveau différencié de granularité.

- Il n'existe pas de système de pondération par activité qui permet d'apprécier de manière fine la performance d'un axe et/ou sous-axe. Toutes les activités ont le même poids. Pourtant, le PAGFAM a appuyé au travers d'une expertise court terme la pondération des activités prévues au SD-RFP mais cette pondération n'a pas été utilisée (2023).

Tableau 9: Nombre d'activités du SD-RFP 2021-2025, Source : Assistance technique sur la base de l'annexe des informations contenues dans le Rapport de mise en œuvre 2025 du SD-RFP 2021-2025

Axe	Nombre d'activités
Axe A : Rénovation des cadres, Budgétaire et Comptable	104
Axe B : Renforcement et optimisation de la mobilisation des ressources intérieures de l'Etat	69
Axe C : Renforcement de la gestion des opérations financières de l'Etat	52
Axe D : Modernisation de l'administration des Finances.	42
Axe E : Renforcement et harmonisation des procédures de contrôle et d'audit au	24
Axe F. Intégration du système d'information de la gestion des finances publiques	42
Axe G : Coordination et suivi des réformes	9
Axe H : Renforcement des capacités et communication	12
Total général	354

Dans l'analyse qui suit, nous distinguons deux éléments :

- Le taux d'avancement par axe et sous-axe qui se base sur la moyenne des taux d'avancement par activité.
- Le taux d'achèvement qui est le rapport entre le nombre d'activité déclarées achevées rapporté au nombre d'activités prévues.

Analyse de l'avancement des activités par axe et sous-axe

Le taux d'avancement moyen des activités est de l'ordre de 70%. Ce taux qui peut être qualifié de modéré cache des disparités importantes entre les axes et également au sein des axes.

ADE – KAMON Développement**Tableau 10:** Taux d'avancement moyen par axe, Source : Assistance technique sur la base de l'annexe des informations contenues dans le Rapport de mise en œuvre 2025 du SD-RFP 2021-2025

Axe	Niveau d'avancement (en %)
Axe A: Rénovation des cadres, Budgétaire et Comptable	63
Axe B : Renforcement et optimisation de la mobilisation des ressources intérieures de l'Etat	80
Axe C : Renforcement de la gestion des opérations financières de l'Etat	67
Axe D : Modernisation de l'administration des Finances.	78
Axe E : Renforcement et harmonisation des procédures de contrôle et d'audit au Ministère des Finances.	64
Axe F : Intégration du système d'information de la gestion des finances publiques	58
Axe G : Coordination et suivi des réformes	100
Axe H : Renforcement des capacités et communication	86

Les axes « Métiers » affichent en moyenne un niveau de progression plus faible (69%) que les axes dit transversaux (80%). Au niveau des axes métiers, l'axe E relatif au renforcement et à l'harmonisation des procédures de contrôle affiche le niveau de réalisation le plus faible 64%. En ce qui concerne les axes transversaux, l'axe « Intégration du système d'information de la gestion des finances publiques » est celui qui affiche le plus faible niveau d'avancement avec 58%.

Tableau 11: Classement des sous-axes en fonction du niveau d'avancement, Source : Assistance technique sur la base de l'annexe des informations contenues dans le Rapport de mise en œuvre 2025 du SD-RFP 2021-2025

Niveau d'avancement faible [inférieur à 60%]	
A.1 : Rénovation du cadre budgétaire	58
C.1 : Renforcement du suivi de la situation financière des opérateurs publics et entreprises publiques	33
D.3 : Modernisation des moyens pour lutter contre la fraude en douanes et les trafics	56
E.2 : Structuration de la démarche de contrôle interne au Ministère des Finances	57
E.5 : Le contrôle externe	60
F.1 : Evolution des systèmes d'information existants	44
Niveau d'avancement modérée [60% : 80%]	
A.2 : Rénovation du cadre comptable publique et privé	69
B.1 : Renforcement de la mobilisation des recettes fiscales	77
B.2 : Renforcement de la mobilisation des recettes douanières	76
B.4 : Renforcement de la mobilisation et du traitement des recettes non fiscales	79
C.2 : Amélioration de la gestion de la trésorerie et de la dette intérieure de l'Etat.	77
C.4 : Réformes du cadre de gestion du secteur des assurances	72
D.2 : Adaptation de l'organisation de l'administration centrale et déconcentrée aux enjeux des réformes.	76
E.1 : Renforcement et harmonisation de la fonction de l'audit interne au Ministère des Finances	67
E.3 : Professionnalisation des missions et des activités de l'Inspection Générale des Finances	72
F.2 : Mise en place du système d'information intégré pour la gestion des finances publiques	69
H.1 : Formation du personnel et perfectionnement	84
Niveau d'avancement élevé [supérieur à 80%]	
B.3 : Renforcement de la mobilisation des recettes domaniales et foncières de l'Etat	91
C.3 : Instauration d'une gestion dynamique de la dette extérieure	98
D.1 : Modernisation des procédures et des échanges	89

ADE – KAMON Développement

G.1: coordination et pilotage des réformes	100
G.2 : Suivi évaluation des réformes	100
H.2 : Communication et conduite du changement	100

Analyse de l'achèvement des activités

L'analyse du taux d'achèvement indique que moins de la moitié des activités (43%) a été achevée à l'issue de la période de mise en œuvre du SD-RFP. Environ 42% des activités sont en cours de mise en œuvre, et 15% des activités n'ont pas été initiées au cours de la période. Cette répartition suggère que la réforme est très modérément engagée. L'enjeu principal porte désormais sur l'achèvement des chantiers ouverts et la résorption des poches de retard. L'analyse par axe met toutefois en évidence des contrastes marqués :

- Certains axes affichent une progression très satisfaisante, voire quasi aboutie, comme l'axe G relatif à la coordination et au suivi des réformes (100 % achevé) et l'axe H sur le renforcement des capacités et la communication (81,8 % achevé).
- L'axe B sur la mobilisation des ressources intérieures présente également une dynamique favorable, avec 47,8 % d'activités achevées et seulement 5,8 % non réalisées, ce qui en fait l'un des axes les plus avancés et les plus homogènes.
- À l'inverse, d'autres axes apparaissent davantage en transition, avec une forte proportion d'activités en cours : c'est le cas de l'axe D sur la modernisation de l'administration des finances (54,8 % en cours) et surtout de l'axe E sur le contrôle et l'audit (83,3 % en cours, seulement 12,5 % achevé), qui semble avoir été largement lancé mais pas encore concrétisé en résultats finalisés.

Au niveau des sous-axes, plusieurs points de vigilance ressortent clairement.

- Certaines composantes sont particulièrement avancées, comme C.3 sur la gestion dynamique de la dette extérieure (92,3 % achevé), D.1 sur la modernisation des procédures et échanges (75 % achevé) ou encore l'ensemble des sous-axes de coordination et de communication, entièrement finalisés.
- En revanche, quelques sous-axes concentrent les retards les plus importants, notamment C.1 sur le suivi de la situation financière des opérateurs publics et entreprises publiques (62,5 % non réalisé), F.1 sur l'évolution des systèmes d'information existants (27,8 % non réalisé), ainsi que certaines dimensions du contrôle interne et de l'audit, où les taux d'achèvement restent nuls ou très faibles malgré le démarrage des activités.

Dans l'ensemble, le plan de réforme apparaît donc substantiellement engagé mais inégalement mature selon les domaines, avec un besoin particulier d'accélération sur les volets de contrôle, de systèmes d'information et de supervision des opérateurs publics. Le rapport de mise en œuvre 2025 du SD-RFP indique qu'un nombre important d'activités étaient en cours de mise en œuvre à l'issue de la période 2021-2025 (149 activités en cours sur un total de 354). Il conviendrait de pouvoir accorder une attention particulière aux sous-axes qui affiche un taux d'activité non-réalisées (non-initiés) relativement important comme les sous-axes suivants : Renforcement du suivi de la situation financière des opérateurs publics et entreprises publiques (63%), Evolution des systèmes d'informations existants (28%), Mise en place du système d'information intégré pour la gestion des finances publiques (25%), Rénovation du cadre budgétaire (25%), Rénovation du cadre comptable publique et privé (20%), Structuration de la démarche de contrôle interne au Ministère des Finances

ADE – KAMON Développement

(17%), Modernisation des moyens pour lutter contre la fraude en douane et les trafics (14%), et Renforcement de la mobilisation des recettes fiscales (14%).

Tableau 12 : Statut des activités par axe et sous-axe du SD-RFP, Source : Assistance technique sur la base de l'annexe des informations contenues dans les Rapports de mise en œuvre du SD-RFP 2021-2025

	Activités – Période 2021-2025		
	Achevées	En cours	Non-réalisés
Axe A : Rénovation des cadres, Budgétaire et Comptable	40%	38%	22%
A.1 : Rénovation du cadre budgétaire	40%	36%	25%
A.2 : Rénovation du cadre comptable publique et privé	41%	39%	20%
Axe B : Renforcement et optimisation de la mobilisation des ressources intérieures de l'Etat	48%	46%	6%
B.1 : Renforcement de la mobilisation des recettes fiscales	50%	36%	14%
B.2 : Renforcement de la mobilisation des recettes douanières	57%	43%	0%
B.3 : Renforcement de la mobilisation des recettes domaniales et foncières de l'Etat	36%	64%	0%
B.4 : Renforcement de la mobilisation et du traitement des recettes non fiscales	50%	50%	0%
Axe C : Renforcement de la gestion des opérations financières de l'Etat	46%	33%	21%
C.1 : Renforcement du suivi de la situation financière des opérateurs publics et entreprises publiques	25%	13%	63%
C.2 : Amélioration de la gestion de la trésorerie et de la dette intérieure de l'Etat.	60%	40%	0%
C.3 : Instauration d'une gestion dynamique de la dette extérieure	92%	8%	0%
C.4 : Réformes du cadre de gestion du secteur des assurances	15%	77%	8%
Axe D : Modernisation de l'administration des Finances.	40%	55%	5%
D.1 : Modernisation des procédures et des échanges	75%	25%	0%
D.2 : Adaptation de l'organisation de l'administration centrale et déconcentrée aux enjeux des réformes.	26%	68%	5%
D.3 : Modernisation des moyens pour lutter contre la fraude en douanes et les trafics	0%	86%	14%
Axe E : Renforcement et harmonisation des procédures de contrôle et d'audit au Ministère des Finances.	13%	83%	4%
E.1 : Renforcement et harmonisation de la fonction de l'audit interne au ministère des Finances	14%	86%	0%
E.2 : Structuration de la démarche de contrôle interne au ministère des Finances	0%	83%	17%
E.3 : Professionnalisation des missions et des activités de l'Inspection Générale des Finances	0%	100%	0%
E.5 : Le contrôle externe	50%	50%	0%
Axe F. Intégration du système d'information de la gestion des finances publiques	36%	38%	26%
F.1 : Evolution des systèmes d'information existants	17%	56%	28%
F.2 : Mise en place du système d'information intégré pour la gestion des finances publiques	50%	25%	25%
Axe G : Coordination et suivi des réformes	100%	0%	0%

ADE – KAMON Développement

	Activités – Période 2021-2025		
	Achevées	En cours	Non-réalisés
G.1: coordination et pilotage des réformes	100%	0%	0%
G.2 : Suivi évaluation des réformes	100%	0%	0%
Axe H : Renforcement des capacités et communication	82%	18%	0%
H.1 : Formation du personnel et perfectionnement	78%	22%	0%
H.2 : Communication et conduite du changement	100%	0%	0%
Total	43%	42%	15%

Analyse des blocages et goulots d'étranglement

L'analyse des écarts critiques au sein de chaque axe révèle des points de blocage récurrents qui transcendent les silos administratifs. Ces blocages ne sont pas de simples retards techniques, mais les symptômes de causes profondes qui structurent l'échec partiel ou le succès mitigé de nombreuses réformes.

Les enjeux liés au portage politique et institutionnel

L'engagement politique global en faveur de la réforme apparaît réel et constant. Toutefois, les réformes impliquant des arbitrages interministériels sensibles ou touchant à des équilibres institutionnels complexes, telles que l'évaluation des dépenses fiscales ou la rationalisation des incitations dans le secteur extractif, ont ainsi connu un rythme de progression plus mesuré, appelant une mobilisation continue des acteurs concernés. Par ailleurs, plusieurs réformes structurantes semblent aujourd'hui parvenir à un stade avancé de maturité technique, tout en restant en attente de leur formalisation finale à travers la signature des textes correspondants (loi, décret, arrêté). Cette situation met en évidence l'importance d'un portage institutionnel soutenu jusqu'aux dernières étapes du processus, en particulier pour les réformes qui impliquent des évolutions significatives en matière de gouvernance, de transparence budgétaire et d'adaptation des pratiques administratives établies.

La fracture entre modernisation opérationnelle et réforme institutionnelle

Le SD-RFP 2021-2025 a produit des succès notables là où la réforme était de nature technique et pouvait être portée par une seule direction avec des outils modernes. La dématérialisation des recettes, la gestion de la dette extérieure ou la mise en place du Compte Unique du Trésor en sont les meilleurs exemples. En revanche, le plan faillit lorsque la réforme est de nature institutionnelle, c'est-à-dire qu'elle nécessite une coordination interministérielle, une révision des processus de travail et une modification des équilibres de pouvoir. La mise en place du budget-programme, la gouvernance des entreprises publiques ou la construction d'un SI intégré illustrent la situation actuelle en Mauritanie. Les outils sont modernisés mais la réforme des institutions peine à se concrétiser.

La faiblesse des capacités institutionnelles et humaines

Le déficit de compétences techniques dans des domaines de pointe de la gestion des finances publiques constitue un frein aux réformes. Des réformes aussi complexes que la budgétisation par la performance, la comptabilité patrimoniale ou le contrôle basé sur les risques exigent des expertises pointues qui font encore défaut. Le plan de formation, bien qu'existant, n'a pas suffi à combler ce déficit structurel, notamment en matière de contrôle de gestion et d'audit des systèmes d'information.

ADE – KAMON Développement*Le cloisonnement administratif et le déficit de coordination*

La culture de travail en silos reste un obstacle majeur. L'interfaçage des systèmes d'information (par exemple, entre ARKAM, RACHAD et MOUMTELEKATY pour le bilan d'ouverture) est un exemple emblématique des difficultés de coordination entre les différentes directions du Ministère des Finances et les autres départements. Ce manque de collaboration transversale a engendré des redondances, des retards et une sous-utilisation des outils développés.

L'hétérogénéité et le manque d'intégration des systèmes d'information

Le système d'information de la gestion financière est un archipel d'applications hétérogènes et faiblement interopérables. Cette fragmentation constitue un frein majeur pour de nombreuses réformes. La mise à niveau du système d'information, pierre angulaire de la modernisation, progresse mais appelle un renforcement des compétences et une allocation de ressources financières suffisantes

Une stratégie de conduite du changement insuffisante

L'approche actuelle de conduite du changement reste limitée et gagnerait à être consolidée. De nombreuses réformes se sont heurtées à une forte résistance au changement, faute d'une stratégie de communication et d'accompagnement adéquate. La non-publication des rescrits fiscaux ou le retard dans l'organisation des débats d'orientation budgétaire illustrent une faible appropriation des réformes par certaines parties prenantes clés. La dimension « humaine » de la réforme a été insuffisamment prise en compte, limitant l'adhésion et l'implication des acteurs.

Les écarts observés ne sont pas seulement le fruit de difficultés techniques, mais le symptôme de défis structurels liés aux capacités, à la gouvernance, aux systèmes d'information et à la gestion du changement. Le succès du prochain schéma directeur 2025-2030 dépendra de la capacité à adresser frontalement ces causes profondes.

Q3 : Quel est le niveau d'opérationnalisation réel de la gestion par programmes ?

La Mauritanie dispose aujourd'hui d'un arsenal juridique et méthodologique robuste pour encadrer le budget-programme. La Loi organique relative aux lois de finances n°2018-039 (LOLF) a posé les fondations en introduisant la gestion axée sur la performance, la responsabilité des gestionnaires (RPROG), la programmation pluriannuelle et une transparence accrue²². Le décret d'application n°2019-116²³ et une série de circulaires et notes de service ont précisé les modalités opérationnelles, notamment la note de service n°000028/DGB du 10 décembre 2024 qui a institutionnalisé une équipe centrale de déploiement à la Direction Générale du Budget²⁴. Un écosystème complet de guides et de maquettes a été développé, principalement avec l'appui du PAGFAM²⁵. La mise en œuvre du budget-programme est la réforme la plus structurante du SD-RFP 2021-2025. Cependant, cette armature formelle masque des lacunes importantes qui entravent son opérationnalisation

Tableau 13 - Ecosystème des outils méthodologiques développés pour la mise en œuvre du budget programme en Mauritanie

Outil / document	Objectif	Institution responsable	Statut	Niveau d'utilisation observé
Guide de structuration des programmes	Définir les missions, programmes et actions	Direction Générale du Budget (DGB)	Disponible	Utilisation progressive dans les ministères
Guide d'élaboration des Projets Annuels de Performance (PAP)	Définir objectifs et indicateurs de performance	DGB	Disponible	Utilisation encore variable selon ministères ; Appui technique du PAGFAM
Guide d'élaboration des Rapports Annuels de Performance (RAP)	Évaluer les résultats des programmes	DGB	Disponible	Pas encore utilisé car les premiers RAP seront produits en 2027
Circulaire annuelle de préparation budgétaire	Encadrer la préparation du budget	Ministère des Finances	Disponible	Outil central du processus budgétaire
Système d'information budgétaire (RACHAD)	Gestion intégrée du cycle budgétaire	Ministère des Finances		Déploiement progressif
Guides de formation budget programme	Renforcement des capacités des cadres	Ministère des Finances / partenaires	Disponible	Utilisation variable
Maquette PAP	Présentation standard des programmes et indicateurs	DGB	Disponible	Utilisée dans préparation budgétaire
Maquette RAP	Présentation des résultats des programmes	DGB	Disponible	Pas encore utilisé car les premiers RAP seront produits en 2027

²² Cf. LOLF n°2018-039 du 9 octobre 2018

²³ Décret d'application n°2019-116 portant application des dispositions de l'article 78 de la LOLF n° n°2018-039 du 9 octobre 2018

²⁴ Note de service n° 000028 DGB équipe centrale pour le déploiement de la réforme du Budget Programme du 10 décembre 2024

²⁵ Cf. Rapport final d'évaluation à mi-parcours du Programme d'appui à la gouvernance financière et administrative en Mauritanie, PAGFAM, juin 20225, p 15-20

ADE – KAMON Développement

Outil / document	Objectif	Institution responsable	Statut	Niveau d'utilisation observé
Maquette DPBMT	Programmation budgétaire pluriannuelle	Ministère des Finances	Disponible	Mise en œuvre progressive
Maquette du Cadres de Dépenses à Moyen Terme ministériel (CDMT-m)	Programmation ministérielle des dépenses	Départements ministériels	Disponible	Adoption progressive
Outil ETPT de gestion de la masse salariale	Développement d'un outil automatisé pour le calcul des effectifs en Équivalents Temps Plein Travaillé (ETPT) par ministère et par programme, conformément à l'article 42 de la LOLF	Ministère des Finances	Disponible	Utilisation encore limitée
Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	Aligner les ressources humaines sur les priorités ministérielles ; Anticiper les départs et renouvellements de génération (retraites, mobilité interministérielle) pour éviter les ruptures de compétences. Sécuriser les parcours professionnels des agents par la formation, la mobilité et la reconversion interne.	Ministère des Finances Ministère de la fonction publique et du travail	Disponible	Utilisation encore très limitée

L'opérationnalisation du budget-programme reste superficielle. Officiellement le cadre de la gestion budgétaire par programmes est bien en place. Les ministères ont adopté une structure budgétaire programmatique, les Projets Annuels de Performance (PAP). Les guides méthodologiques ont été diffusés. L'évaluation du fonctionnement réel de la gestion par programmes révèle un décalage important entre la réforme et son esprit. L'appropriation apparaît encore fragile, davantage perçue comme une exigence procédurale que comme un outil de pilotage. Les arbitrages budgétaires continuent de se faire majoritairement par nature de dépenses plutôt que par programme²⁶.

Le maillon manquant est le dialogue de gestion. Le dialogue de gestion, qui devrait constituer le cœur du pilotage de la performance en reliant les responsables de programme (RPROG) et les Secrétaires Généraux, reste le grand absent de l'édifice. Les PAP et RAP sont perçus, par les ministères, comme des exigences de conformité et pas encore comme des outils de dialogue de gestion. La fongibilité des crédits, levier essentiel de la responsabilisation des RPROG, reste encore quelque peu limitée en pratique²⁷ bien que des mouvements de crédits dans le cadre de la fongibilité des crédits au sein de programmes ont été effectués via RACHAD.

²⁶ Entretiens cadres du MF et départements ministériels et le projet de loi de finances 2026

²⁷ Cf Art. 85 'Toute demande de fongibilité de crédits à partir de la partie 1 : dépenses de personnel, doit être justifiée et soumise à un avis préalable du ministre chargé des finances ou de son représentant' du décret n° 2019-186 du 31 juillet 2019 portant règlement général de gestion budgétaire et de la comptabilité publique.

ADE – KAMON Développement

Tableau 14: Analyse de la mise en œuvre de la réforme budget-programme

Composante du budget-programme	Niveau d'opérationnalisation formel	Niveau d'opérationnalisation réel	Analyse des écarts
Qualité des documents (PAP)	Élevé. Documents produits et de bonnes qualités.	Élevé Les PAP sont de bonne qualité notamment les PAP des ministères pilotes, élaborés avec l'appui du PAGFAM. Les objectifs par programmes et les indicateurs de performance sont clairement définis.	Pas de remarques sur les PAP consultés (Santé, MERS, MASEF, Elevage)
Rôle du RPROG	Moyen. RProg officiellement désignés.	Faible. Les RPROG ont été récemment nommés (2026). Leur nouveau rôle de managérial en est à ses prémises.	Nomination trop récente Février - Mars 2026 de quelques RProg ;
Dialogue de gestion	Inexistant. Aucune instance formelle n'est opérationnelle.	Inexistant. Les échanges entre les niveaux stratégiques et opérationnels restent informels, non structurés et focalisés sur la consommation des crédits plutôt que sur l'atteinte des objectifs et des résultats.	C'est le principal goulot d'étranglement. Sans dialogue, il n'y a pas de pilotage de la performance, pas d'ajustement des stratégies, pas de redevabilité sur les résultats.
Chaîne de la performance	Partiel. Les maillons « budgétisation » et « reddition des comptes » n'existent pas totalement car les ministères n'ont pas encore produit de RAP (1 ^{er} RAP prévu pour 2027 étant donné que les 1 ^{er} PAP ont été élaborés pour la LFI 2026	« Faible ». La bascule en budget-programme s'est effectué en Janvier 2026. 1 ^{er} RAP prévu pour 2027 étant donné que les 1 ^{er} PAP ont été élaborés pour la LFI 2026 ; Les RAP ne sont pas encore produits pour ajuster les stratégies ou les allocations de l'année N+2.	L'approche de la performance est trop récente, ce qui est normal avec une bascule en janvier 2026.

L'implantation de la culture de la performance demeure limitée, en raison de la prédominance des règles sur les résultats, de la rigidité des dispositifs de gestion des ressources humaines et de l'absence d'incitations adaptées. Les responsables de programmes (RPROG) ne disposent pas encore d'une réelle marge de manœuvre dans la gestion de leurs équipes (affectation, évaluation, incitation). La responsabilisation des RPROG doit toutefois être replacée dans le contexte d'une première année de mise en œuvre plus complète, marquée par le séquençage tardif de certains textes d'application et par une montée en charge encore inachevée des nouveaux acteurs. Dans ce cadre, il est essentiel de renforcer progressivement leur rôle, en liant la performance des agents à l'atteinte des objectifs des programmes et en introduisant des mécanismes d'incitation adaptés. La culture administrative reste fortement marquée par le respect de la procédure, la crainte du contrôle de régularité (Contrôleur financier, IGF, Cour des comptes) l'emportant sur la prise d'initiative et la recherche d'efficacité. Les gestionnaires sont ainsi davantage incités à « dépenser correctement » qu'à « dépenser efficacement ». Pour consolider la transition vers une gestion axée sur les résultats et la performance, il conviendrait de mettre en place des dispositifs d'évaluation et de reconnaissance de la performance, afin que la production de résultats ne soit plus perçue comme une contrainte supplémentaire, mais comme un objectif partagé et valorisé.

Si les outils du budget-programme sont en place, le « système d'exploitation » de la performance, lui, n'a pas encore été installé. L'administration continue de fonctionner selon l'ancien paradigme de la gestion de moyens.

Le défi pour le SD-RFP 2025-2030 sera de passer de la construction du cadre à l'animation du système, en mettant l'accent sur le dialogue de gestion, la flexibilité managériale et la création d'incitations réelles à la performance.

Q4 : Les mécanismes de suivi-évaluation sont-ils efficaces et garantissent-ils la pérennité des réformes ?

Bien que le ministère des Finances ait assuré un rôle clé dans le pilotage de la réforme, le dispositif est confronté à plusieurs problèmes d'ordre organisationnel et opérationnels comme l'irrégularité des réunions du COPIL, et une faible coordination avec les PTFs. Le dispositif de pilotage, articulé autour du Comité de Pilotage (COPIL) et de la cellule de suivi à la DPRE, a joué un rôle indéniable dans le suivi de la mise en œuvre. Cependant, son efficacité a été limitée par plusieurs facteurs. Le faible rythme des réunions n'a pas permis d'assurer un pilotage stratégique continu ni de traiter à temps les goulots d'étranglement. La coordination avec les partenaires techniques et financiers, bien qu'existante, est restée peu structurée, limitant les synergies potentielles.

Le suivi du SD-RFP, bien qu'il permette un reporting annuel consolidé par axe, sous-axe et activité, reste fortement limité par son caractère déclaratif, l'absence de pondération, de vérification, de suivi infra-annuel, de cadre de performance et d'outils opérationnels pérennes, ce qui réduit sa capacité à analyser les résultats, détecter les retards et piloter efficacement la mise à jour du schéma directeur. Le ministère des Finances consolide chaque année un rapport de mise en œuvre du Schéma Directeur. Le suivi permet de faire le point par axe, sous-axe, et activités et de présenter des résultats consolidés sur le taux d'avancement du SD-RFP. L'absence d'un système de pondération entre les activités, le niveau hétérogène de spécification des activités et l'absence d'un système de vérification constituent des limites importantes dans l'analyse de la performance opérationnelle du schéma directeur. L'analyse des rapports d'avancement entre 2014 et 2015 fait ressortir une diminution du taux d'avancement de certains axes sans que ce recul ne fasse l'objet d'une analyse. Le suivi du plan d'action se fait sur une base annuelle et déclarative sans véritablement de dispositif de suivi actif et infra-annuel par la DPRE. L'absence d'un suivi actif ne permet pas véritablement d'alerter sur le retard, de mettre à jour les éléments opérationnels du plan d'action, et de mettre à jour schéma directeur. Le suivi opérationnel des nombreuses activités du plan d'action prend le pas sur un suivi de la performance. Le SD-RFP ne disposait pas d'un cadre logique avec des indicateurs objectifs vérifiables permettant de véritablement suivre et analyser la performance des différents axes.

Les capacités de DPRE sont relativement limitées pour permettre un suivi actif et performant du SD-RFP. La DPRE ne dispose pas d'un outil permettant de faire le suivi du SD-RFP. La plate-forme de suivi qui était utilisée pour effectuer le suivi du SD n'est plus opérationnelle ce qui a pénalisé le dispositif de suivi notamment pour faire le bilan de 2025. Il n'existe pas de tableau de bord permettant de suivre l'état d'avancement du Schéma Directeur d'une année sur l'autre. La DPRE est confronté à un déficit de ressources humaines lui permettant de suivre et coordonner la mise en œuvre du SD-RFP.

La durabilité des réformes engagées est menacée par plusieurs facteurs de risque comme la forte dépendance à l'assistance technique, le « turn-over » des cadres, et l'absence d'ancrage

réglementaire pour certains points de la réforme. De nombreuses réformes (SI, formation, études) dépendent fortement de l'expertise et des financements externes (PAGFAM, FMI/Afritac de l'Ouest, Banque Mondiale, BAD). Le transfert de compétences n'est pas toujours assuré. La rotation fréquente des cadres formés et des responsables de la réforme menace la continuité des actions et la capitalisation des savoirs. Des outils comme le dialogue de gestion ou les comités de performance ne sont pas encore inscrits dans des textes réglementaires forts, les laissant à la merci des changements de priorités.

Q5 : Quels sont les enseignements tirés pour la transition vers le SD-RFP 2025-2030 ?

Analyse des facteurs d'échec et de réussite

La mise en place d'un cadre juridique solide constitue une étape essentielle mais insuffisante. L'adoption de la Loi organique relative aux Lois de Finances 2018 (LOLF) et l'introduction progressive du budget-programme ont permis d'établir un cadre juridique moderne pour la gestion budgétaire. Toutefois, l'expérience de la période 2021-2025 montre que l'existence d'un cadre normatif ne garantit pas à elle seule la transformation effective des pratiques administratives. La réussite des réformes dépend également de leur appropriation par les administrations et de leur intégration dans les processus de gestion. Malgré cela, l'expérience montre que la réussite d'un tel cadre stratégique dépend fortement de la capacité à assurer un suivi régulier des réformes et à adapter les priorités en fonction des contraintes opérationnelles rencontrées.

La modernisation des systèmes d'information constitue un levier déterminant de la réforme. L'interopérabilité complète entre ces systèmes doit être améliorée afin de renforcer la capacité à produire des informations financières consolidées et à affermir la transparence budgétaire. Le déploiement de systèmes d'information spécialisés dans les domaines budgétaire, fiscal et douanier a contribué à améliorer la gestion des opérations financières de l'État. Et les progrès réalisés dans la digitalisation des administrations fiscales, douanières et budgétaires ont contribué à améliorer la transparence et la traçabilité des opérations financières publiques. Les systèmes d'information de la gestion des finances publiques ont permis d'automatiser certaines procédures et de renforcer la fiabilité des données financières. Néanmoins,

Les réformes organisationnelles et institutionnelles sont déterminantes pour l'efficacité des réformes techniques. La mise en œuvre des réformes des finances publiques repose largement sur les capacités techniques et organisationnelles des administrations concernées. L'évaluation a montré que les réformes ayant bénéficié d'un accompagnement technique et de programmes de formation ciblés ont enregistré des progrès plus significatifs.

À l'inverse, certaines réformes ont été ralenties par des contraintes liées aux capacités institutionnelles, notamment dans les domaines de l'analyse budgétaire, du suivi de la performance ou de la gestion des systèmes d'information. L'expérience de mise en œuvre du SD-RFP 2021-2025 dévoile que les réformes techniques doivent être accompagnées de profondes transformations institutionnelles permettant d'améliorer la coordination entre les différentes structures administratives et de renforcer la responsabilisation des nouveaux acteurs impliqués dans la gestion moderne des finances publiques.

Le renforcement des mécanismes de contrôle et de redevabilité demeure un défi majeur. L'efficacité opérationnelle des mécanismes de contrôle reste encore limitée et leur impact sur l'amélioration de la gestion publique demeure inégal. Les dispositifs de contrôle interne et d'audit ont fait l'objet d'efforts de structuration au cours de la période d'évaluation.

ADE – KAMON Développement

La gestion des risques budgétaires reste un chantier prioritaire Le renforcement de l'analyse des risques budgétaires constitue un enjeu central pour améliorer la soutenabilité des finances publiques et renforcer la crédibilité de la politique budgétaire. L'évaluation a mis en évidence la nécessité de renforcer les dispositifs d'identification et de suivi des risques budgétaires, notamment ceux liés aux entreprises publiques, aux garanties de l'État et aux engagements conditionnels.

Le contrôle interne et l'audit demeurent des piliers essentiels de la crédibilité des réformes. Le renforcement de la culture de gestion des risques et l'amélioration du suivi des recommandations d'audit devront constituer des priorités du prochain cycle de réforme. Le renforcement des dispositifs de contrôle interne et d'audit constitue un élément fondamental pour améliorer la transparence et la redevabilité de la gestion des finances publiques. Bien que plusieurs initiatives aient été engagées dans ce domaine, l'évaluation montre que la fonction d'audit interne reste encore insuffisamment institutionnalisée dans certaines administrations.

Le pilotage stratégique de la réforme constitue un facteur clé de réussite

Les mécanismes de suivi restent encore largement centrés sur le suivi de l'avancement physique des activités plutôt que sur l'évaluation de leurs effets sur la performance du système de gestion des finances publiques. La mise en place d'un dispositif structuré de suivi de la réforme permettra d'améliorer la coordination des actions engagées dans le cadre du SD-RFP 2021-2025. La mise en œuvre du SD-RFP 2025-2030 devra ainsi s'appuyer sur un dispositif de pilotage renforcé, intégrant des indicateurs de résultats et de performance et permettant d'évaluer plus précisément l'impact des réformes engagées.

Les capacités institutionnelles constituent un déterminant majeur de la réussite des réformes. Le renforcement durable des compétences constitue donc un enjeu central pour la consolidation des réformes. Les progrès réalisés dans la mise en œuvre des réformes dépendent fortement des capacités techniques et organisationnelles des administrations publiques.

Enseignement à tirer

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de la mise en œuvre du SD-RFP sur la période 2021-2025.

Enseignement 1 : Passer d'une logique de construction des outils à une logique d'appropriation et de pilotage

Le cycle 2021-2025 a été celui de la construction du cadre et des outils (budget-programme, DPBMT, etc.). Le cycle 2025-2030 doit être celui de leur animation et de leur pilotage. L'accent doit être mis sur la qualité de l'utilisation des outils plutôt que sur leur simple existence.

Enseignement 2 : Renforcer le management de la performance et les leviers d'action des gestionnaires

La performance ne se décrète pas, elle se manage. Le prochain SD-RFP doit se concentrer sur le renforcement des capacités managériales et de leadership des gestionnaires (RPROG, SG) et leur donner les leviers pour agir : flexibilité budgétaire, maîtrise de la masse salariale, incitations à la performance.

Enseignement 3 : Faire des systèmes d'information un levier structurant de la réforme

Le SI ne doit plus être un simple support, mais un moteur de la réforme. Une stratégie SI globale et intégrée est indispensable, avec un plan d'investissement pluriannuel et une gouvernance claire. L'interopérabilité et la sécurité doivent être les priorités absolues.

Enseignement 4 : Structurer une stratégie de conduite du changement ambitieuse

La réussite des réformes dépend de l'adhésion des acteurs. Une véritable stratégie de conduite du changement doit être déployée, ciblant les différentes parties prenantes (cadres, agents, Parlement, société civile) et s'attaquant aux résistances culturelles et organisationnelles.

Enseignement 5 : Renforcer le portage politique et le pilotage stratégique de la réforme

Le prochain schéma directeur devra bénéficier d'un portage politique encore plus affirmé, capable de mener les arbitrages interministériels difficiles. Le dispositif de pilotage doit être renforcé, avec un COPIL plus stratégique et une coordination plus étroite et formalisée avec les partenaires techniques et financiers, notamment dans le cadre du PforR de la Banque Mondiale et les prochains projets d'appui à la réforme des finances de l'UE, et de la BAD qui prévoit aussi un nouveau projet de gouvernance cette année à la demande des autorités pour garantir l'alignement et la complémentarité des appuis.

Section 3 : Feuille de route 2026-2030

Ce chapitre final tire les conclusions opérationnelles de l'évaluation du cycle 2021-2025 pour proposer une feuille de route stratégique et un plan d'action détaillé pour le Schéma Directeur des Réformes des Finances Publiques (SD-RFP) 2025-2030.

L'évaluation du cycle 2021-2025 a mis en évidence quelques faiblesses structurelles qui doivent être adressées de manière prioritaire dans le nouveau Schéma Directeur. Cette feuille de route est conçue comme une réponse directe à ces faiblesses, en proposant un plan d'action correctif pour chacune d'entre elles.

Cette feuille de route ne remplace pas le SD-RFP 2025-2030 ; elle en reprend le cadre stratégique et en assure la traduction opérationnelle en actions prioritaires. Elle vise à accélérer les points critiques, en particulier la transition effective vers le budget-programme, en proposant des mesures priorisées, assorties de jalons et de responsabilités claires pour passer d'une logique de construction d'outils à une dynamique de pilotage de la performance.

Principes directeurs de la feuille de route

La feuille de route s'articule autour de quatre piliers interdépendants, conçus pour répondre directement aux causes profondes des écarts constatés dans la période précédente.

Principe 1 : Institutionnaliser le pilotage par la performance

L'enjeu n'est plus de créer des outils, mais de les faire vivre. La priorité absolue est d'opérationnaliser la chaîne de la performance en institutionnalisant le dialogue de gestion. Cela implique de rendre les comités de performance obligatoires et décisionnels, de renforcer le rôle managérial des RPROG et de leader des SG en leur donnant une plus grande flexibilité, et de lier explicitement les allocations budgétaires aux résultats obtenus.

Principe 2 : Placer le capital humain au cœur de la réforme

La performance repose sur les compétences et la motivation des agents. Le prochain cycle doit investir massivement dans le capital humain à travers des programmes de certification des cadres financiers (DAAF, RPROG), l'intégration de la performance dans l'évaluation des cadres et agents, et la mise en place de parcours de carrière attractifs au sein des métiers de la finance publique. Une stratégie de conduite du changement ambitieuse sera essentielle pour vaincre les résistances et diffuser une nouvelle culture de gestion.

Principe 3 : Construire un système d'information intégré et sécurisé

Le SI doit devenir un accélérateur de la réforme, et non un frein. Une stratégie SI globale doit être adoptée, visant l'interopérabilité totale entre les systèmes clés (RACHAD, JIBAYA, SYGADE, etc.). La sécurité des systèmes et la qualité des données doivent devenir des priorités non négociables, soutenues par une gouvernance SI renforcée et des investissements pluriannuels.

Principe 4 : Renforcer la gouvernance et la redevabilité

ADE – KAMON Développement

La crédibilité de la gestion publique repose sur la robustesse de ses mécanismes de contrôle et de redevabilité. Il est impératif de renforcer toute la chaîne de contrôle, en systématisant le contrôle interne basé sur les risques, en assurant un suivi rigoureux des recommandations des corps de contrôle (IGF, Cour des Comptes), et en améliorant la transparence budgétaire à l'égard du Parlement et des citoyens.

Orientations stratégiques**Amélioration du pilotage stratégique et accompagnement au changement**

Pour réussir le cycle 2025-2030, le pilotage doit évoluer vers une gestion dynamique de la performance, couplée à une stratégie offensive de réduction de la résistance au changement :

La performance repose sur des compétences nouvelles qui doivent être stabilisées et valorisées :

- Détection et valorisation des contrôleurs de la performance (ou contrôleurs de gestion)
- Identifier les talents internes (DAAF, Suivi-Évaluation) pour les repositionner comme « partenaires stratégiques » sans augmenter les effectifs. Ces cadres accompagneront les RPROG, RBOP et RUO dans la compréhension des enjeux de performance, l'élaboration des documents de programmation, des PAP, des RAP et le pilotage dans RACHAD.
- Certification des compétences : Mettre en place un parcours de certification obligatoire pour tout nouveau Responsable de Programme ou Responsable de la Fonction Financière (RFF) – le DAAF.
- Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) : Aligner les recrutements et les promotions sur la capacité des cadres à piloter et gérer des budgets en mode programme axés sur la performance et à atteindre les cibles de résultats.
- Gouvernance politique et Ambassadeurs : Institutionnaliser des réunions trimestrielles et créer un « réseau d'ambassadeurs de la performance » au sein de chaque ministère pour porter la réforme.
- Outillage de suivi et appui opérationnel : Transformer la plateforme du POR en tableau de bord prospectif et mettre en place un Guichet Unique d'Appui pour assister les agents sur le système RACHAD et la rédaction des PAP/RAP.
- Dialogue de gestion et incitations : Généraliser les revues de performance et intégrer la mise en œuvre de la LOLF dans les critères d'évaluation et de promotion des cadres pour motiver l'adhésion.
- Gestion des risques et simplification : Déployer des équipes mobiles d'appui et simplifier l'ergonomie des outils de reporting pour réduire la surcharge de travail perçue par les agents de terrain.

Poursuite du basculement vers la budgétisation par programme

La Loi de Finances 2026 n'ayant pas été votée sur la base des PAP, les risques se concentrent désormais sur l'exécution :

- Risque de qualité : Incertitude sur l'exploitabilité des indicateurs des PAP votés ;
- Risque technique : Blocage opérationnel dans RACHAD lors de la mise en œuvre de la nouvelle nomenclature ;
- Risque de redevabilité : Difficulté à produire des Rapports annuels de performance (RAP) fiables en l'absence de données de base robustes.

La complétude du basculement vers la budgétisation exige un focus rigoureux autour des fondamentaux suivants :

ADE – KAMON Développement

- Prérequis techniques : finalisation de l'architecture des programmes et adaptation du système RACHAD II pour gérer la fongibilité asymétrique et le reporting de performance.
- Sécurisation de la transition : mise en place d'un coaching de proximité pour les RProg.
- Crédibilité de la réforme : production des premiers Rapports Annuels de Performance (RAP) 2027 avec des indicateurs de performance SMART et institutionnalisation du dialogue de gestion dès le premier semestre 2026.
- Contrôle parlementaire : renforcement des capacités des députés de l'Assemblée nationale pour l'examen des PAP/RAP, transformant le vote du budget en un véritable arbitrage sur les résultats et la performance des politiques publiques.
- Renforcement de la société civile pour l'analyse du budget dans le cadre de l'accroissement de la transparence budgétaire.
- Cour des comptes : Renforcer les capacités des magistrats

Le basculement effectif de 2026 doit être soutenu par une stratégie de communication multicanale visant à transformer la perception de la réforme :

- Communication Interne : Lancement de la newsletter « Flash Performance » et de webinaires sur les fonctionnalités de RACHAD pour sécuriser l'exécution.
- Redevabilité citoyenne : Publication d'un Budget Citoyen 2026 vulgarisé et illustré, expliquant les objectifs des programmes en termes de services rendus à la population.
- Portage Institutionnel : Organisation de briefings stratégiques pour les parlementaires et d'une campagne média nationale sur le thème « Mieux gérer pour mieux servir ».

Pérennisation de la culture de performance avec la mise en œuvre d'un dispositif de dialogue de gestion

Pour transformer les acquis techniques du SR-RFP 2021-2025 en une culture de performance pérenne, la démarche opérationnelle doit s'appuyer sur un de transformation profonde : **l'institutionnalisation du dialogue de gestion**

L'instauration d'un dispositif de dialogue de gestion structuré au sein des départements ministériels constitue le levier indispensable pour transformer les acquis techniques de la réforme en une culture de performance pérenne. Le dialogue de gestion vient combler le fossé entre l'allocation des ressources et l'atteinte des résultats socio-économiques. Ce mécanisme ne doit pas être perçu comme une simple contrainte administrative, mais comme un espace d'arbitrage stratégique permettant aux RProg) et aux Responsables de la fonction financière - (les DAAF) de confronter les moyens mobilisés aux indicateurs de performance définis dans les Projets Annuels de Performance (PAP). En favorisant une communication ascendante et descendante, il permet d'identifier précocement les goulots d'étranglement opérationnels, d'ajuster les trajectoires budgétaires en cours d'exercice et de renforcer la redevabilité des gestionnaires.

In fine, le dialogue de gestion est le garant de l'efficacité de la dépense publique, assurant que chaque ouguiya dépensée contribue directement à l'amélioration des services rendus aux citoyens mauritaniens. L'institutionnalisation du dialogue de gestion entre les différents niveaux de responsabilités contribuera à Institutionnaliser des rencontres entre les différents niveaux de responsables (le Ministère des Finances, ministres sectoriels et les Responsables de programmes (RPROG), responsables de BOP et responsable d'UO pour analyser les écarts entre cibles et réalisations des PAP.

ADE – KAMON Développement**Mise en œuvre d'une stratégie de conduite du changement ciblée pour atténuer les résistances psychologiques et opérationnelles**

La communication doit s'attaquer aux racines du problème identifiées dans le diagnostic de décembre 2025 et dans le SD-RFP 2025-2030 : la peur de la « perte de pouvoir » et la « surcharge de travail » perçue.

L'objectif est double. Il s'agit de montrer que la déconcentration budgétaire n'est pas un dépouillement, mais une montée en puissance stratégique et que l'effort initial de saisie dans RACHAD, d'élaboration des CDMT-m, de rédaction des PAP/RAP est un investissement qui fera gagner du temps à terme.

En traitant ces deux blocages par une communication d'empathie et de démonstration de valeur, l'administration transforme la résistance passive en une adhésion active, condition sine qua non du succès de la poursuite de la mise en œuvre de la réforme de la GFP.

Message Clé : « Passer du contrôle au pilotage de la politique publique. », « Mieux piloter pour moins s'épuiser. »

Actions concrètes à mener :

- Campagne « RACHAD au service de l'agent » : Tutoriels vidéo courts montrant comment le système automatise les rapports qui étaient autrefois faits manuellement.
- Ateliers de Simplification : Impliquer les agents dans la révision des canevas PAP/RAP pour supprimer les indicateurs redondants ou inutiles (« Quick Wins » de simplification).
- Le « Droit à l'erreur » et l'appui de proximité : Communiquer massivement sur l'existence du Guichet Unique d'Appui pour rassurer les agents : ils ne sont pas seuls face à la machine.
- Sondages Flash Trimestriels : Mesurer l'évolution de la perception de la charge de travail et du sentiment d'autonomie.
- Boîte à idées digitale : Permettre aux agents de proposer des simplifications opérationnelles, renforçant ainsi leur sentiment d'être acteurs et non subis par la réforme.

Progresser vers la redevabilité et l'ouverture vers le citoyen

La culture de performance est pérennisée lorsqu'elle est soumise au regard extérieur.

Actions concrètes à mener :

- **Budget Citoyen et Open Data** : Simplifier les Rapports annuels de performance (RAP) pour les rendre accessibles au grand public, favorisant un contrôle citoyen sur l'efficacité des politiques publiques.
- **Audits de performance systématiques** : Passer de l'audit de conformité (respect des règles) à l'audit de performance (optimisation des ressources) par l'Inspection Générale des Finances et la Cour des Comptes.
- **Lien avec la qualité du service public** : Intégrer des indicateurs de satisfaction des usagers (santé, éducation, état civil) directement dans les critères d'évaluation de la performance budgétaire.

Coordination avec les partenaires techniques et financiers

ADE – KAMON Développement

Le succès du SD-RFP 2025-2030 sera étroitement lié à l'alignement stratégique avec les appuis des partenaires au développement. Le programme PAGFAM ou les appuis suivant de l'Union Européenne et le programme PforR de la Banque Mondiale, les appuis de la BAD en sont des leviers fondamentaux.

- Le PAGFAM continuera d'apporter une assistance technique cruciale pour le renforcement des capacités, le développement des systèmes d'information, et l'accompagnement dans la mise en œuvre de réformes complexes comme la comptabilité patrimoniale ou le cadre d'audit (fin 2026).
- Le PforR de la Banque Mondiale, avec ses Indicateurs de Décaissement (DLI), fournit des incitations financières puissantes pour atteindre des résultats clés, notamment en matière de crédibilité budgétaire (DLI 1), d'audits de performance (DLI 4), de passation de marchés en ligne (DLI 7) et de revues de performance ministérielles (DLI 9). Son plan d'action est directement aligné sur ces DLI pour maximiser les synergies.
- Le centre d'assistance technique du FMI apporte également son expertise via des missions d'expertise technique et de renforcement des capacités auprès du ministère des Finances.
- D'autres partenaires (système des nations unies, coopération bilatérales) appuient également les départements ministériels dans la planification, la programmation, la budgétisation et l'exécution des dépenses publiques.

Le cadre de concertation des PTF existe, mais il pourrait être davantage dynamisé. La création d'un groupe mixte Gouvernement–partenaires constituerait un levier pour renforcer la coordination, , placé sous le leadership du ministère des Finances et articulé avec la gouvernance du Schéma directeur.

L'objectif serait de disposer d'un espace unique, structuré et régulier de dialogue permettant au gouvernement de présenter l'état d'avancement de la réforme, tant sur le plan opérationnel que sur celui de la performance, tout en renforçant la coordination des appuis extérieurs.

Ce groupe constituerait ainsi une instance de pilotage partenarial, à la fois tournée vers le suivi des progrès, la résolution des difficultés de mise en œuvre et la recherche d'une meilleure complémentarité entre interventions.

Etape 1 | Décider du portage institutionnel et du mandat du cadre de concertation

La première étape consiste à confier formellement au ministère des Finances le pilotage de ce cadre, en l'adossant à la gouvernance existante du Schéma directeur. Il convient de préciser, dans une note de cadrage ou un acte administratif simple, la finalité du dispositif : partager l'état d'avancement de la réforme, améliorer la coordination des appuis, renforcer les synergies entre partenaires et créer les conditions d'un dialogue plus structuré sur les résultats.

Etape 2 | Identifier les participants et définir les règles de fonctionnement

Il s'agit ensuite de déterminer la composition du groupe mixte, en y associant les principales directions nationales concernées par la réforme ainsi que les partenaires techniques et financiers actifs dans le champ de la GFP.

ADE – KAMON Développement

À ce stade, il importe aussi de fixer quelques règles simples : niveau de représentation, fréquence des réunions, responsabilités en matière de secrétariat, modalités de validation des comptes rendus et partage des informations. L'objectif est de disposer d'un cadre souple, mais suffisamment structuré pour devenir un espace de travail régulier et crédible.

Etape 3 | Construire les outils communs de pilotage et de coordination

Avant le lancement effectif du groupe, le ministère des Finances devrait préparer deux supports essentiels. Le premier est une matrice des interventions des PTF, alignée sur les axes, sous-axes et actions du plan d'action du Schéma directeur, afin de visualiser les appuis existants, les zones de recouvrement et les besoins non couverts. Le second est un tableau de bord synthétique permettant de présenter, de manière régulière, l'état d'avancement opérationnel de la réforme et quelques éléments de performance. Ces outils formeront la base factuelle du dialogue entre le Gouvernement et les partenaires.

Etape 4 | Installer le groupe mixte et lancer un premier cycle de concertation

Une réunion inaugurale devrait permettre de présenter le mandat du cadre, de valider les outils proposés et de partager une première lecture consolidée de l'état de mise en œuvre du Schéma directeur. Cette phase de lancement est importante pour créer une compréhension commune des priorités, des contraintes et des attentes de chacun. Elle permet aussi d'engager, dès le départ, une logique de transparence sur le niveau d'avancement des réformes et sur le positionnement respectif des partenaires.

Etape 5 | Organiser un fonctionnement à deux niveaux : technique et stratégique

Le cadre gagnerait à fonctionner selon une architecture simple. Un niveau **technique**, réuni plus fréquemment, suivrait l'actualisation de la matrice des appuis, examinerait les progrès réalisés, identifierait les difficultés de mise en œuvre et proposerait des ajustements dans la division du travail entre PTF. Un niveau **stratégique**, réuni à un rythme semestriel ou annuel, permettrait au Gouvernement de présenter un bilan consolidé de la réforme, à la fois sur le plan opérationnel et sur le plan de la performance. Cette articulation est essentielle pour faire du cadre non seulement un espace d'échange, mais aussi un véritable outil d'orientation des appuis.

Etape 6 | Faire du cadre de concertation un levier de montée en gamme des appuis extérieurs

Une fois stabilisé, le groupe mixte pourrait devenir un instrument de plaidoyer pour mobiliser des modalités d'appui plus structurantes. En améliorant la lisibilité des réformes, en documentant les résultats atteints et en montrant la capacité du Gouvernement à piloter et coordonner les appuis, ce cadre renforcerait la crédibilité du pays pour engager des discussions sur des instruments tels que l'appui budgétaire, les financements fondés sur les résultats. Il contribuerait également à mieux répondre au déficit de compétences sur certains sujets de pointe, en facilitant la mutualisation ou la complémentarité des expertises mobilisées par les partenaires.

Plan d'action détaillé et séquencé (2026-2030) pour la consolidation des fondamentaux

Ce plan d'action est élaboré à partir du document officiel « Schéma Directeur des Réformes des Finances Publiques 2025-2030 ». Il vise à fournir une feuille de route claire et opérationnelle pour chaque axe

ADE – KAMON Développement

stratégique. L'accent est mis sur la définition précise des activités, des résultats attendus, des échéances et des responsabilités institutionnelles.

Le plan est structuré en 10 axes stratégiques (A à J), chacun décliné en sous-axes et activités. Pour chaque sous-axe, un tableau synthétique détaille le plan d'action, assurant ainsi une lisibilité, un suivi aisé de la mise en œuvre. Le plan d'action validé par arrêté a été repris comme cadre de référence. Une première proposition d'indicateurs de performance y a été intégrée afin de préparer la mise en place du futur dispositif de suivi-évaluation. Ces indicateurs sont présentés à titre exploratoire et feront l'objet d'un approfondissement méthodologique lors des travaux à venir.

Le plan de mise en œuvre détaillé ci-après, comprend 181 actions, définies dans le SD-RFP 2025-2026, et constitue la feuille de route opérationnelle du SD-RFP 2025-2030 pour la transformation des finances publiques en Mauritanie. Sa réussite dépendra d'une coordination rigoureuse, d'un suivi constant et de l'engagement de l'ensemble des parties prenantes.

Axe A : Cadre macroéconomique et budgétaire

Objectif général : Mettre en place les fondations d'une gestion des finances publiques moderne, transparente et axée sur la performance, conformément aux directives internationales.

Ce plan d'action est élaboré à partir du document officiel « Schéma Directeur des Réformes des Finances Publiques 2025-2030 ». Il vise à fournir une feuille de route claire et opérationnelle pour chaque axe stratégique. L'accent est mis sur la définition précise des activités, des résultats attendus, des échéances et des responsabilités institutionnelles.

Le plan est structuré en 10 axes stratégiques (A à J), chacun décliné en sous-axes et activités. Pour chaque sous-axe, un tableau synthétique détaille le plan d'action, assurant ainsi une lisibilité, un suivi aisé de la mise en œuvre. Le plan d'action validé par arrêté a été repris comme cadre de référence. Une première proposition d'indicateurs de performance y a été intégrée afin de préparer la mise en place du futur dispositif de suivi-évaluation. Ces indicateurs sont présentés à titre exploratoire et feront l'objet d'un approfondissement méthodologique lors des travaux à venir.

Le plan de mise en œuvre détaillé ci-après, comprenant 164 actions et 180 indicateurs, constitue la feuille de route opérationnelle du SD-RFP 2025-2030 pour la transformation des finances publiques en Mauritanie. Sa réussite dépendra d'une coordination rigoureuse, d'un suivi constant et de l'engagement de l'ensemble des parties prenantes.

Axe A : Cadre macroéconomique et budgétaire

Objectif général : Renforcer la gouvernance et l'efficacité des finances publiques à travers l'amélioration du cadrage macroéconomique et budgétaire ainsi qu'une programmation budgétaire conforme à la LOLF.

Nbre d'indicateurs	Cod e axe	Code sous axe	Action	Responsable	Échéance proposée	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/s succès proposé
A 1 Prévision macroéconomique							
1	A 1	A.1.1	Mettre en place une cellule permanente de cadrage macroéconomique	DGB	1er semestre 2026	Arrêté de création de la cellule signé	Dispositif de cadrage macroéconomique formalisé et

ADE – KAMON Développement

Nbre d'indicateurs	Cod e axe	Code sous axe	Action	Responsable	Échéance proposée	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/succès proposé
							progressivement mis en fonctionnement
2	A1	A.1.2	Implémenter un modèle quasi-comptable de cadrage macroéconomique	DGB	2026	Modèle implémenté et utilisé pour le cadrage	Modèle quasi-comptable développé et progressivement intégré dans les exercices de prévision
3	A1	A.1.3	Adopter un modèle économétrique de prévision de la croissance économique basée sur le Tableau emplois-ressources (TRE)	DGB	2026	Modèle économétrique opérationnel	Modèle économétrique TRE développé, validé et progressivement intégré dans les exercices de prévision de la croissance
4	A1	A.1.4	Mettre en place un comité sectoriel pour la collecte et le traitement des informations économiques et financières	DGB	2ème trimestre 2026	Sous-comité mis en place et fonctionnel	Taux de mise en fonctionnement des comités
5	A1	A.1.5	Développer des indicateurs élaborés de la conjoncture	DGB	2026	Tableau de bord des indicateurs de conjoncture publié	Taux de mise en place du tableau de bord
6	A1	A.1.6	Renforcer des capacités des équipes existantes dans le domaine des prévisions macroéconomiques	DGB	2026	Nombre de formations réalisées	Taux de renforcement progressif des capacités des équipes en matière de prévisions macroéconomiques
7	A1	A.1.7	Recruter des experts juniors spécialisés en économie et statistiques	DGB	2ème trimestre 2026	6 agents spécialisés recrutés (statisticiens et économistes)	Taux de renforcement des effectifs spécialisés pour appuyer les travaux macroéconomiques
A 2 Cadrage budgétaire							
8	A 2	A.2.1	Déployer des outils de prévision budgétaire pour produire le CDMT 2026-2028	DGB	2026/2027	Le modèle est opérationnel	Taux d'utilisation des outils de prévision par les

ADE – KAMON Développement

Nbre d'indicateurs	Cod e axe	Code sous axe	Action	Responsable	Échéance proposée	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/succès proposé
							ministères sectoriels
9	A 2	A.2.2	Collecter des données nécessaires au cadrage budgétaire	DGB	2026/2027	Le nombre de données essentielles est collecté	Taux de complétude et de fiabilité de la base de données budgétaires
10	A 2	A.2.3	Mettre en place un modèle d'équilibre général multisectoriel dynamique	DGB	2027	Modèle d'équilibre général est opérationnel	Taux d'opérationnalisation du modèle d'équilibre général multisectoriel
Axe 3 Documents de programmation Budgétaire à moyen-terme (DPBMT)							
11	A 3	A.3.1	Préparer les DPBMT	DGB, DGFCE et Départements ministériels	2026	Les crédits alloués - les enveloppes alloués par les CDMT _g ≥ 0	Taux de respect des délais de soumission des DPBMT par les ministères
12	A 3	A.3.2	Mettre en place des CDMT ministériels tels que l'élaboration de manuels pour la préparation des CDMT _m ,	Ministères et DGB	2026	Nombre de ministères ayant des CDMT _m ; Cible : 100%	Taux de mise en place des CDMT _m
13	A 3	A.3.3	Organiser le Débat d'Orientation Budgétaire (DOB)	MF / Assemblée Nationale	2026	DOB organisé (oui/non) Cible : oui le 15 juillet 2025	Taux de DOB tenu dans les délais légaux Taux de participation des parlementaires et de la société civile au DOB
A 4 Programmation des investissements publics							
14	A 4	A.4.1	- Les critères de sélection des projets sont appliqués ; - les critères sont appliqués à 100%	DGFCE, DGB et départements ministériels	2026	Les critères de sélection des projets sont appliqués les critères sont appliqués à 100%	Taux d'application des critères de sélection des projets d'investissement sélectionnés conformes aux critères de pertinence et de faisabilité
15	A 4	A.4.2	Identifier et formuler des projets d'investissement	DGFCE, DGB et départements ministériels	2026	Les projets sont priorisés suivant 3 niveaux	Nombre de projets d'investissement formulés avec

ADE – KAMON Développement

Nbre d'indicateurs	Cod e axe	Code sous axe	Action	Responsable	Échéance proposée	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/succès proposé
							une analyse coûts-avantages
16	A 4	A.4.3	Étude de préféabilité sur la sélection des projets d'investissement public (guides d'amélioration)	DGFCE et départements ministériels	2026	Les guides d'amélioration des études de préféabilité sont disponibles et utilisés	Taux d'utilisation des guides d'amélioration pour les études de préféabilité
17	A 4	A.4.4	Prendre en compte du changement climatique (intégration du marquage climatique budgétaire)	DGFCE, DGB et départements ministériels	2025-2027	- La note climatique réalisée - À partir de 2026, le guide sera appliqué de manière progressive	Taux de mise en place du marquage climatique budgétaire
18	A 4	A.4.5	Réaliser la Programmation et la budgétisation des investissements (en CE et CP)	DGB, DGFCE et départements ministériels	2026	Loi de finances votée en CE et CP	Programmation et budgétisation des investissements réalisées en cohérence avec les crédits d'engagement (CE) et les crédits de paiement (CP)
Axe A 5 Budgétisation par programme							
19	A 5	A.5.1	Valider officiellement des architectures programmatiques	DGB et ministères	2026	Circulaire du PM validant les maquettes programmatiques réalisées pour la préparation des lois de finances	Taux de ministères disposant d'une architecture programmatique validée
20	A 5	A.5.2	Adopter officiellement les manuels et guides	DGB	2026	- Pourcentage des guides et manuels adoptés ; - 100% des manuels et guides sont adoptés	Taux d'adoption et de diffusion des manuels et guides dans les départements ministériels
Axe A 6 Déploiement de la Budgétisation par programme							
21	A 6	A.6.1	Mettre en place un cadre institutionnel pour la gestion de la transition (CMCD : comités ministériels de coordination et de déploiement des réformes dans chaque ministère)	Ministère des finances et les départements ministériels	2026	Taux d'installation des instances pour la gestion de la transition ; Cible 100% des instances sont mis en place	Taux de ministères disposant d'un CMCD opérationnel

ADE – KAMON Développement

Nbre d'indicateurs	Cod e axe	Code sous axe	Action	Responsable	Échéance proposée	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/s succès proposé
22	A 6	A.6.2	Diffuser des nouveaux modes de programmation et de gestion (BOP, PAP, indicateurs de performance)	DGB et les ministères	2026	Nombres de ministères ayant mis en place les programmes et les modalités de gestion ; Cible : tous les ministères dotés de programmes	Nombre de ministères sectoriels ayant effectivement déployé le budget-programme
23	A 6	A.6.3	Mettre en place un mécanisme de suivi de l'exécution et de régulation budgétaire -(Document de Répartition Initiale des Crédits et des Emplois (DRICE), et plan d'engagement)	DGB, instances de gestion de la transition	2026	Taux d'exécution du budget. Cible : 95%	Taux d'exécution budgétaire global
24	A 6	A.6.4	Rénovation de la fonction de contrôle financier (contrôleurs financiers ministériels (CFM))	DGB	2026	Textes d'applications adoptés ; Cible : tous les textes d'application sont adoptés	Taux d'adoption des textes d'application
25	A 6	A.6.5	Renforcement de la documentation budgétaire (classifications, annexes aux lois de finances, site BOOST)	DGB	2026	- Les classifications budgétaires appliquées. Cible : toutes les classifications sont appliquées - Pourcentage des annexes produites et annexes aux lois de finances ; - Cible : toutes annexes sont annexées aux lois de finances	Taux d'application des classifications Taux de publication des annexes budgétaires
Axe B : Rénovation du cadre de la comptabilité publique et de la gestion de la trésorerie de l'État							
Objectif général : Instaurer des systèmes comptables capables de produire des états financiers réguliers, sincères et reflétant avec précision l'exécution budgétaire, l'évolution du patrimoine et la situation financière globale de l'État.							
	Axe B	Code sous axe	Action	Responsable	Échéance proposée	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/s succès proposé
B 1 Déploiement de la comptabilité générale							
26	B 1	B.1.1	Mise à jour du cadre réglementaire de la comptabilité patrimoniale	DGTCP	2026	Nombre de textes adoptés. Cible : 40 textes d'application adoptés	Taux d'adoption des textes réglementaire de comptabilité patrimoniale

ADE – KAMON Développement

Nbre d'indicateurs	Cod e axe	Code sous axe	Action	Responsable	Échéance proposée	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/succès proposé
27	B 1	B.1.2	Production du bilan d'ouverture de l'État	DGTCP	2027	Bilan d'ouverture adopté. Cible : bilan d'ouverture de l'année 2027 finalisé	Taux d'avancement du bilan d'ouverture
28	B 1	B.1.3	Mise en place de la comptabilité générale fondée sur les droits et obligations	DGTCP	2026	Budget exécuté suivant la comptabilité générale. Cible : budget 2027 exécuté suivant la comptabilité générale	Taux de mise en œuvre de la comptabilité générale
29	B 1	B.1.4	Mise en place de l'audit et du contrôle internes comptables de l'État	DGTCP	2027	Nombre de départements ayant un contrôle interne comptable. Cible : tous les départements et structures ont installé l'audit et le contrôle interne comptable	Nombre de départements ayant un contrôle interne comptable
B 2 Renforcement de la qualité comptable au niveau des collectivités territoriales							
30	B 2	B.2.1	Renforcement du dispositif du contrôle interne comptable des collectivités territoriales	DGTCP	2027	Nombre d'unités d'audit interne autonomes au sein de la collectivité. Cible : toutes les CT ont des unités d'audit interne autonomes	Nombre d'unités d'audit autonomes au sein des collectivités territoriales
31	B 2	B.2.2	Renforcement de la comptabilité des collectivités territoriales	DGTCP/DSI	2027-2028	- Un rapport consolidé sur la situation financière des collectivités territoriales. - Cible : rapport réalisé en 2027	Rapport consolidé sur la situation financière des collectivités territoriales élaboré et validé
B 4 Amélioration de la gestion de la trésorerie							
32	B 4	B.4.1	Élargissement du périmètre du Compte Unique du Trésor (CUT)	DGTCP	2028	Taux de couverture des ressources de l'État	Taux de couverture des ressources publiques par le Compte Unique du Trésor (CUT)
33	B 4	B.4.2	Prévision, pilotage et gestion de la trésorerie	DGTCP / BCM	2027	- Outils déployés. - Taux d'exactitude des prévisions financières	Taux de déploiement des outils

ADE – KAMON Développement

Nbre d'indicateurs	Cod e axe	Code sous axe	Action	Responsable	Échéance proposée	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/s succès proposé
B 5 Système d'information pour la gestion comptable							
34	B 5	B 5.1	Interopérabilité des systèmes d'informations ARKAM	DGTCP	2026	Taux de réduction des transmissions manuelles des données ; Cible 2028 100%	Taux de réduction des transmissions manuelles des données ; Cible 2028 100%
35	B 5	B 5.2	Déploiement du nouveau système d'information comptable du Trésor	DGTCP	2026	Bilan 2027 produit par le système	Nombre de postes comptables connectés au système intégré de gestion comptable
36	B 5	B 5.3	Développement d'un module de recouvrement des recettes non fiscales	DGTCP	2027	Taux de recouvrement par le module	Taux de recouvrement des créances de l'État via le module dédié (en %)
37	B 5	B 5.4	Perfectionnement du model d'extraction des comptes de gestion pour les comptes principaux du Trésor	DGTCP	2027/2029	Nombre d'améliorations résiduelles à apporter au module d'extraction ; Cible : 0 en 2029	Nombre de comptes bancaires de l'État gérés via le système de gestion de trésorerie
38	B 5	B 5.5	Développent des moyens modernes de paiements des dépenses publiques	DGTCP	2026/2027	Nombre de moyens de paiement additionnels développés	Nombre de moyens de paiement électroniques opérationnels et utilisés
39	B 5	B 5.6	Renforcement du Système d'information intégré des collectivités territoriales (SIGeL)	DGTCP	2028	Nombre de fonctionnalités nouvelles introduites pour le renforcement du système	Nombre de fonctionnalités du système comptable effectivement utilisées par les agents
Axe C : Renforcement et optimisation de la mobilisation des ressources intérieures de l'État							
Objectif général : Améliorer l'efficacité de la collecte, la modernisation des procédures et la lutte contre les fraudes							
	Axe C	Code sous axe	Action	Responsable	Échéance	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/s succès proposé
C 1 Optimisation des politiques fiscales							
40	C 1	C.1.1	Réalisation d'études sur les dépenses fiscales et les niches fiscales	DGI/DGB	2025-2026	Études sur les dépenses fiscales et les niches fiscales publiées	Taux de réduction des dépenses fiscales et des niches

ADE – KAMON Développement

Nbre d'indicateurs	Code axe	Code sous axe	Action	Responsable	Échéance proposée	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/succès proposé
							fiscales identifiées et rationalisées
41	C 1	C.1.2	Élaboration d'une stratégie de mobilisation des recettes à moyen terme	DGI/DGD/DGTCP	2025	Stratégie de mobilisation des recettes élaborée et adoptée	Taux de réalisation des objectifs de la stratégie de mobilisation des recettes
42	C 1	C.1.3	Modernisation du cadre législatif et réglementaire fiscal	DGI	2025-2027	Cadre législatif et réglementaire fiscal modernisé	Nombre de nouvelles dispositions fiscales adoptées pour simplifier et moderniser la fiscalité
C 2 Renforcement et optimisation de la mobilisation des recettes fiscales							
43	C 2	C.2.1	Optimisation des procédures et renforcement des fonctions essentielles de la DGI	DGI	DGI 2025-2030	Exactitude des données grâce à l'adoption d'un système d'identification unique (NIF) Cible : note C TADAT en 2026 Taux de recouvrement 80%	Améliorer la note TADAT D1-1. Pertinence et exactitude des informations relatives aux contribuables. - Pourcentage des déclarations fiscales effectuées par voie électronique
44	C 2	C.2.2	Renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles	DGI	DGI 2025-2030	Nombre d'audits réalisés : Augmentation de 40% par rapport à 2024	Taux de recouvrement des arriérés fiscaux (en %)
45	C 2	C.2.3	Promotion le civisme fiscale et renforcement du consentement à l'impôt	DGI	DGI 2025-2030	Taux de conformité : cible 90% pour les grandes Entreprises et 70% pour les moyennes	Améliorer la note TADAT Améliorer le taux de conformité des déclarations fiscales des grandes entreprises (en %) et des PME (70%)
46	C 2	C.2.4	Renforcement de la justice et assurer la distribution équitable des charges fiscales	DGI	2025-2028	Taux de satisfaction : cible 70%	Taux d'augmentation de la satisfaction des contribuables

ADE – KAMON Développement

Nbre d'indicateurs	Code axe	Code sous axe	Action	Responsable	Échéance proposée	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/succès proposé
							vis-à-vis des services fiscaux en ligne (en %)
C.3 Renforcement de la mobilisation des recettes douanières							
47	C 3	C.3.1	Automatisation des procédures douanières : Déploiement complet du système SYDONIA World et interconnexion avec systèmes d'information officiels.	DGD	2027-2028	Taux d'automatisation atteint : Objectif de 90% d'ici fin 2026. - Réduction des délais moyens de dédouanement à 48 heures	Taux de réduction du temps moyen de dédouanement
48	C 3	C.3.2	Renforcer les contrôles pour lutter contre la fraude et le commerce illicite	DGD	2027-2028	Taux de détection des fraudes augmenté de 20%	Taux de détection des fraudes augmenté de 20%
49	C 3	C.3.3	Simplification et facilitation : Assouplissement des procédures de dédouanement pour favoriser les échanges commerciaux légitimes.	DGD	2026-2028	- Réduction du nombre de documents requis pour le dédouanement. - Taux de satisfaction des opérateurs économiques mesuré via des enquêtes	Taux de réduction des documents requis et amélioration de la satisfaction des opérateurs
C 4 Renforcement de la mobilisation et du traitement des recettes non-fiscales							
50	C 4	C.4.1	Renforcement des assises juridiques et les justifications de recettes non fiscales	DGTCP	2027	Diligences de recouvrement. Cible : toutes les diligences de recouvrement sont réalisées dans les délais à compter de 2027	Taux de réalisation dans les délais des diligences de recouvrement des recettes non fiscales
51	C 4	C.4.2	Optimisation de la gestion du FNRH	DGTCP	2027	Taux de recouvrement des recettes non fiscales	Taux de recouvrement des recettes non fiscales du FNRH par rapport aux prévisions (en %)
Axe D : Maîtrise de la viabilité de la dette publique							
Objectif général : Assurer une gestion saine et prudente de la dette publique pour garantir la viabilité financière de l'État.							
	Axe D	Code sous axe	Action	Responsable	Échéance	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/succès proposé

ADE – KAMON Développement

Nbre d'indicateurs	Cod e axe	Code sous axe	Action	Responsable	Échéance proposée	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/succès proposé
D.1 : Gouvernance et transparence de la gestion de la dette							
52	D 1	D.1.1	Adoption la loi sur la politique d'endettement public et de gestion de la dette publique	MF, Cellule de suivi de réforme, DDP	2027 (T4)	Loi promulguée	Loi sur la politique d'endettement public et de gestion de la dette publique adoptée et promulguée
53	D 1	D.1.2	Mise en place d'une structure unique de gestion de toutes les opérations de la dette publique (organisée selon les fonctions de Front, Middle et Back office)	DDP/MF	2025 (T2)	Arrêté fixant organisation et attributions des structures de la nouvelle DDP mis en œuvre	Arrêté portant organisation et attributions de la nouvelle DDP adopté et mis en œuvre
D.2 : Maîtrise et gestion des risques opérationnels							
54	D 2	D.2.1	Rédaction et l'adoption de procédures écrites pour la saisie, la vérification, la confirmation et la validation des enregistrements des transactions sur la dette publique	DDP/MF	2027 (T4)	Manuel de procédures écrites disponible	Manuel de procédures de gestion de la dette publique élaboré, validé et disponible
55	D 2	D.2.2	Elaboration d'un manuel de procédures pour les opérations de gestion de la dette dès la mise en place de la nouvelle DDP	DDP, BCM, DGTCP, PTF	2024 (3)	Manuel de procédures pour les opérations de gestion de la dette disponible	Taux d'avancement du processus d'élaboration et d'adoption.
56	D 2	D.2.3	Assurer l'interfaçage de SYGADE avec le système gestion finances publiques	MF/service Informatique	2027 (T1)	Système SIGADE modernisé et fonctionnel Sécuriser l'infrastructure informatique Paiement électronique et automatique de la Dette	Taux de modernisation et de mise en service effective de SYGADE, en fonction des modules ou fonctionnalités prévus dans le plan de modernisation.
57	D 2	D.2.4	Assurer la sauvegarde électronique et physique des conventions	MF/service Informatique	2025 (T3)	Disponibilité des documents	Taux de conventions disponibles électroniquement
58	D 2	D.2.5	Elaborer un plan de continuité opérationnelle	MF/service Informatique	2025 (T3)	Bulletin Statistique de la Dette publié trimestriellement	Publication trimestrielle du Bulletin statistique de la dette assurée de manière continue

ADE – KAMON Développement

Nbre d'indicateurs	Cod e axe	Code sous axe	Action	Responsable	Échéance proposée	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/succès proposé
59	D 2	D.2.6	Renforcement de la coordination avec la BCM et les PTF	Direction de la Dette	2025 (T3)	Nombre de réunions de coordination tenues	Nombre de réunions entre la DDP, la BCM et les PTF
Axe E : Renforcement de la gouvernance des établissements et sociétés publics							
Objectif général : Améliorer la performance, la transparence et la redevabilité du secteur public marchand.							
	Axe E	Code sous axe	Action	Responsable	Échéance	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/succès proposé
E 1 Rénovation du cadre juridique et réglementaire							
60	E 1	E.1.1	Révision du cadre juridique des entreprises publiques, Élaboration et adoption des décrets d'application de la loi 2025-002 sur les établissements et sociétés publics (LESP)	MF/DGFCE	2026	Cadre juridique des entreprises publiques révisé et adopté	Cadre juridique des entreprises publiques révisé, adopté et opérationnel
61	E 1	E.1.2	Organisation d'un atelier de concertation sur la politique actionnariale de l'État	MF/DGTCP	2026-2027	Recommandations produites Cible : produites en mai 2026	Recommandations issues de l'atelier de concertation élaborées et disponibles
62	E 1	E.1.3	Décret relatif à la politique actionnariale de l'État adopté et publié	MF/Direction générale de la Tutelle Financière (DGDTF)	2026 (T4)	Numéro et date du décret Cible : le décret daté de déc. 2026	Amélioration de la performance financière des établissements publics sous contrat de performance
63	E 1	E.1.4	Adoption du décret relatif à la politique de dividende de l'État	MF/Direction générale de la Tutelle Financière (DGDTF)	2026 (T4)	Décret relatif à la politique de dividendes de l'État	Décret relatif à la politique de dividende de l'État adopté et publié
64	E 1	E.1.5	Élaboration et adoption d'un décret portant classification des entreprises publiques	MF/Direction générale de la Tutelle Financière (DGDTF)	2025 (T3)	Décret portant classification des entreprises publiques	Décret portant classification des entreprises publiques élaboré, adopté et publié
E 2 Modernisation de la gestion et du pilotage des entreprises publiques							
65	E 2	E.2.1	Élaboration et validation du cahier des charges du SI de la DGTF	MF/DGTF	2026 (T1-fev.)	TdR validé, cible validée par note à la date prévue	Cahier des charges du système d'information de la DGTF élaboré et validé

ADE – KAMON Développement

Nbre d'indicateurs	Cod e axe	Code sous axe	Action	Responsable	Échéance proposée	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/succès proposé
66	E 2	E.2.2	Élaboration et validation des TDR en vue du recrutement d'une firme chargée de la maîtrise d'œuvre du système d'information	MF/DGTF	2026 (T1-fev.)	Contrat signé ; cible signée à la date prévue	TDR élaborés, validés et ayant conduit à la signature du contrat avec la firme de maîtrise d'œuvre
67	E 2	E.2.3	Contractualisation avec un bureau pour assurer la maîtrise d'œuvre du SI de la DGTF	MF/DGTF	2025 (T1)	Le cabinet est recruté ; cible en déc. 2025	Cabinet chargé de la maîtrise d'œuvre du SI de la DGTF recruté et contracté
68	E 2	E.2.4	Rédaction et validation des TDRs en vue du recrutement des experts chargés de produire les bilans d'ouverture des EPA et établissements similaires	MF/DGTF	2027 (T2 - avril)	Nombre de EPA et assimilés ne disposant pas d'un bilan d'ouverture, Cible 0	Nombre d'EPA et assimilés ayant produit leurs états financiers dans les délais
69	E 2	E.2.5	Mise à niveau du réseau comptable pour s'adapter au système de comptabilité d'engagement	MF/DGTF	2028 (T2 - mai)	Nombre de comptables non mis à niveau ; cible 0	Taux de réduction du nombre de comptables pas encore été mis à niveau.
70	E 2	E.2.6	Mise en place un mécanisme de suivi de l'endettement des entreprises publiques	MF/DGTF	2027 (T2-juin)	Mécanisme mis en place (oui/non) Cible 2027 : oui	Mécanisme de suivi de l'endettement des entreprises publiques opérationnel (oui/non)
71	E 2	E.2.7	Mise en place un mécanisme dédié à la cartographie des risques des entreprises publiques	MF/DGTF	2027 (T2-juin)	Mécanisme mis en place (oui/non) Cible 2027 : oui	Mécanisme dédié à la cartographie des risques des entreprises publiques opérationnel (oui/non)
72	E 2	E.2.8	Élaboration un manuel de procédures détaillé sur le fonctionnement des organes délibérants des entreprises publiques	MF/DGTF	2027 (T2-avril)	Pourcentage d'organe délibérant ayant adopté le manuel, cible : 100 %	Pourcentage d'organes délibérants ayant adopté le manuel de procédures
E.3 : Rénovation du cadre institutionnel de la profession comptable							
73	E 3	E.3.1	Révision des honoraires des commissaires aux comptes	MF/DGTCP	2027 (T1-Mars)	Grille des honoraires publiée sur le site du MF	Grille révisée des honoraires des commissaires

ADE – KAMON Développement

Nbre d'indicateurs	Code axe	Code sous axe	Action	Responsable	Échéance proposée	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/succès proposé
							aux comptes publiée (oui/non)
74	E 3	E.3.2	Élaboration du manuel sur les normes d'audit applicables aux missions d'audit et de commissariats aux comptes	MF/DGTCP	2027 (T1-Mars)	Manuel élaboré (oui / non) Cible : oui mars 27	Manuel sur les normes d'audit élaboré, validé et mis à disposition des parties prenantes (oui/non)
75	E 3	E.3.3	Révision du décret relatif à l'Ordre National des Experts-Comptables (ONEC)	MF/DGTCP	2026 (T2-Juin)	Manuel élaboré (oui / non) Cible : oui juin 26	Décret révisé encadrant l'Ordre National des Experts-Comptables est élaboré, validé et publié (oui/non)
76	E 3	E.3.4	Élaboration du projet de décret relatif au Conseil National de la Comptabilité (CNC)	MF/DGTCP	2026 (T2-Juin)	Décret signé	Décret relatif au CNC élaboré, validé et signé (oui/non)
E.5 : Rénovation du cadre normatif de la comptabilité							
76	E 5	E.5.1	Rédaction et validation des TDR visant à produire un nouveau plan comptable mauritanien s'inspirant des normes IFRS	MF/DGTCP	2028 (T4 - oct)	Les TDRs du plan comptable s'inspirant des normes IFRS sont validés	TDR du nouveau plan comptable mauritanien validés (oui/non)
77	E 5	E.5.2	Soumettre le projet de Plan comptable Mauritanie (PCM) à l'approbation du CNC	MF/DGTCP	2028 (T4 - nov)	Plan comptable s'inspirant des normes IFRS est approuvé par le CNC	Plan comptable mauritanien (PCM) approuvé par le CNC
78	E 5	E.5.3	Adopter et promulguer le projet de loi portant PCM	MF/DGTCP	2028 (T4 - déc.)	La loi est adoptée et promulguée	Loi portant Plan Comptable Mauritanien adoptée et promulguée
79	E 5	E.5.4	Produire des plans comptables sectoriels	MF/DGTCP	2029 (T2 - mai)	Nombre de plans comptables sectoriels, Cible : tous les plans sont adoptés	Nombre de plans comptables sectoriels adoptés sur le nombre total prévu
80	E 5	E.5.5	Produire des guides thématiques et des manuels pratiques sur le nouveau PCM	MF/DGTCP	2029 (T2 - juillet)	Les guides sont produits	Nombre de guides thématiques et manuels pratiques sur le

ADE – KAMON Développement

Nbre d'indicateurs	Code axe	Code sous axe	Action	Responsable	Échéance proposée	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/succès proposé
							nouveau PCM produits et diffusés
81	E 5	E.5.6	Diffuser et vulgariser le nouveau PCM	MF/DGTCP	2029 (T1 - févr.)	Nombre d'activité de divulgation réalisée, Toutes les activités sont réalisées avant fév. 2029	Nombre d'entités ayant effectivement adopté le nouveau PCM
E.6 : Communication en interne et en externe							
82	E 6	E.6.1	Actualiser et vulgariser les guides de missions destinés aux administrateurs, PCA et Commissaires aux Comptes (CAC)	MF/DGTF	2029 (T1 - févr.)	Nombre d'administrations, de PCA et CAC ayant pris connaissance des guides	Nombre d'administrateurs, PCA et CAC ayant pris connaissance des guides actualisés
83	E 6	E.6.2	Organiser des ateliers de formation au profit des PCA	MF/DGTF	2029 (T2 - avril)	Nombre d'ateliers de formation réalisés	Nombre d'ateliers de formation organisés au profit des PCA
84	E 6	E.6.3	Publier régulièrement les textes juridiques, rapports et informations disponibles afférents aux entreprises publiques sur le site web de la DGTF	MF/DGTF	2026 (T3 - Juil)	Les publications prévues sont réalisées	Taux de réalisation des publications prévues sur le site web de la DGTF
85	E 6	E.6.4	Concevoir un logo pour la DGTF	MF/DGTF	2024 (T4 Déc)	Logo adopté	Logo adopté et utilisé sur les documents officiels de la DGTF (Oui/Non)
86	E 6	E.6.5	Publier le rapport annuel sur les entreprises publiques (EP)	MF/DGTF	2025 (T4-Déc)	Pourcentage d'entreprises publiques ayant participé cible : 100%	Délai de publication du rapport annuel sur les EP après la clôture (en jours)
87	E 6	E.6.6	Publier les rapports annuels des commissaires aux comptes sur les EP	MF/DGTF	2026 (T3 - Sept.)	Pourcentage de rapport publiés Cible : 100%	Pourcentage de rapports de commissaires aux comptes publiés dans les délais

Axe F : Renforcement et harmonisation des procédures de contrôle et d'audit

Objectifs : Professionnaliser des fonctions de contrôle et d'audit, et, améliorer leur efficacité dans la gestion des finances publiques.

ADE – KAMON Développement

Nbre d'indicateurs	Cod e axe	Code sous axe	Action	Responsable	Échéance proposée	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/succès proposé
	Axe F	Code sous axe	Action	Responsable	Échéance	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/succès proposé
F 1 : Renforcement et harmonisation de la fonction d'audit interne							
88	F 1	F.1.1	Adoption du cadre institutionnel pour l'audit interne et élaboration des fiches de poste	MF/IGF/IGI/DGTCP	2027	Cadre adopté Nombre d'entités couvertes	Cadre institutionnel pour l'audit interne (oui/non)
89	F 1	F.1.2	Formation continue des auditeurs internes sur les normes professionnelles internationales	MF/IGF/DGTCP	2027-2028	Nombre d'agents formés Taux d'application des nouvelles méthodologie	Taux d'agents formés aux normes professionnelles internationales
90	F 1	F.1.3	Harmonisation des méthodologies et mise en place d'une charte nationale d'audit interne	MF/IGF/DGTCP	2027	Charte adoptée Nombre de duplications dans les missions	Charte nationale d'audit interne adoptée et diffusée (oui/non)
F 2 : Structuration de la démarche de contrôle interne							
91	F 2	F.2.1	Adoption officielle du cadre institutionnel pour le contrôle interne	MF/IGF/IGI/DGTCP	2027	Cadre adopté, Nombre d'entités couvertes	Cadre institutionnel de contrôle interne adopté et opérationnel (oui/non)
92	F 2	F.2.2	Développement d'outils modernes pour la cartographie et la maîtrise des risques	MF/IGF/IGI/DGTCP	2027	Outils opérationnels, nombre de cartographies réalisées	Outils modernes de cartographie et de maîtrise des risques opérationnels
93	F 2	F.2.3	Formation continue des contrôleurs internes aux outils et méthodologies modernes (COSO, ISO 31000, etc.)	MF/IGF/IGI/DGTCP	2027-2028	Nombre d'agents formés, Taux d'application des nouvelles méthodologies	Nombre d'agents formés aux méthodologies modernes (COSO, ISO 31000, etc.) Taux d'application des nouvelles méthodologies de contrôle interne (en %)
F 3 : Renforcement et harmonisation de la fonction d'audit interne							
94	F 3	F.3.1	Adoption officielle du cadre institutionnel pour les missions d'audit et de contrôle	MF/IGF/IGI/DGTCP	2027	Cadre adopté. Nombre d'entités couvertes	Cadre institutionnel pour les missions d'audit et de contrôle adopté

ADE – KAMON Développement

Nbre d'indicateurs	Cod e axe	Code sous axe	Action	Responsable	Échéance proposée	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/succès proposé
95	F 3	F.3.2	Formation continue des inspecteurs aux normes internationales d'audit	MF/IGF/IGI/DGTCP	2027-2028	Nombre d'agents formés Taux d'application des nouvelles méthodologies	Nombre d'inspecteurs détenteurs d'une certification internationale (CIA, CISA, CFE)
96	F 3	F.3.3	Mise en place d'une démarche de qualité pour améliorer la performance des audits et contrôles internes	MF/IGF/IGI/DGTCP	2027	Guides méthodologiques adoptés. Taux de satisfaction des parties prenantes	Taux de satisfaction des entités auditées sur la qualité des missions
F 4 : Renforcement du contrôle de l'IGE							
97	F 4	F.4.1	Transmission régulière des documents budgétaires et comptables à la Cour des comptes	MF/IGF/DGTCP	2027	Nombre de documents transmis. Délais respectés	Taux de réduction du délai moyen de transmission des documents budgétaires et comptables à la Cour des comptes
98	F 4	F.4.2	Développement d'interfaces d'accès sécurisé aux systèmes d'information budgétaire	MF/DGTCP/DSI	2027	Interfaces opérationnelles. Nombre d'utilisateurs actifs	Taux de disponibilité des interfaces d'accès sécurisé
99	F 4	F.4.3	Mise en place d'un cadre formel de coordination entre les organes internes et externes	IGF/IGE/Cour des Comptes/IGIs	2027	Nombre de réunions coordonnées. Réduction des duplications dans les missions	Taux de réduction du taux de duplication des missions d'audit entre organes de contrôle
F 5 : Coordination des activités de contrôle							
100	F 5	F.5.1	Mise en place d'un comité officiel de coordination entre la Cour des comptes, l'IGE, l'IGF et les IGI	IGF/IGIs	2027	Comité opérationnel Nombre de réunions coordonnées	Nombre de réunions du comité de coordination suivies d'effets concrets
101	F 5	F.5.2	Harmonisation des méthodologies d'audit et développement d'outils communs	IGF/IGIs	2027-2028	Guides méthodologiques adoptés Taux d'utilisation des outils communs	Taux d'utilisation des outils communs

ADE – KAMON Développement

Nbre d'indicateurs	Cod e axe	Code sous axe	Action	Responsable	Échéance proposée	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/succès proposé
102	F 5	F.5.3	Développement de plateformes communes pour le partage d'informations et l'exécution des missions d'audit et de contrôle	IGF/IGIs	2027	Plateformes opérationnelles - suivi des recommandations des missions d'inspection d'audit et de contrôle	Taux de satisfaction des utilisateurs des plateformes communes
103	F 5	F.5.4	Amélioration de la collaboration et du partage d'informations entre les organes de contrôle : création d'un SI spécifique à la coordination des organes de contrôle	IGE/IGF/IGIs	2026	Plateforme numérique pour le suivi de la mise en oeuvre des recommandations émises par les organes de contrôle administratif	Nombre de dossiers partagés entre organes de contrôle via le SI de coordination
104	F 5	F.5.5	Développer des interfaces d'accès sécurisé permettant aux inspecteurs de l'IGE d'accéder aux SI de GFP suivants : (RACHAD, SYDONIA, ARQAM, JIBAYA, TAHDIR, RATEB)	MF (proposition IGE)	2026-2027	Accès autorisé.	Accès sécurisé autorisé aux systèmes d'information de GFP (oui/non)
105	F 5	F.5.6	Développer des interfaces d'accès sécurisé permettant aux inspecteurs de l'IGE d'accéder aux systèmes suivants d'information de gestion du patrimoine de l'État : MOUMTELEKATI, LEAGOUDE, TEHLIL	MDPE	2026-2027	Interfaces opérationnelles. Nombre d'utilisateurs de l'IGE actifs	Taux d'utilisation du système de gestion du patrimoine de l'Etat par les inspecteurs de l'IGE
F 6 Plan stratégique de la cour des comptes							
106	F 6	F.6.1	Préparer le jugement des comptes	Cour des Comptes	2026-2030	Cadre de référence, guide, formations	Cadre de référence, guide méthodologique et formations mis en place
107	F 6	F.6.2	Engager le jugement des comptes	Cour des Comptes	2026-2030	Mission exercée	Nombre de mission de jugement des comptes par an
108	F 6	F.6.3	Préparer le jugement des fautes de gestion	Cour des Comptes	2026-2030	Cadre de référence, guide, formation	Taux de couverture des comptes de gestion jugés par rapport au nombre total de comptes à juger
109	F 6	F.6.4	Engager le jugement des fautes de gestion	Cour des Comptes	2026-2030	Mission exercée	Nombre de fautes de gestion jugées par an

ADE – KAMON Développement

Nbre d'indicateurs	Code axe	Code sous axe	Action	Responsable	Échéance proposée	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/succès proposé
110	F 6	F.6.5	Informers les inspections de contrôle	Cour des Comptes	2025-2030	Réunion – note ou circulaire	Réunion tenue ou note/circulaire émise
111	F 6	F.6.6	Préparer le contrôle administratif	Cour des Comptes	2026-2030	Cadre de référence, guide, formation	Cadre de référence pour le contrôle administratif, accompagné d'un guide méthodologique et d'un programme de formation, est élaboré, validé et mis en œuvre
112	F 6	F.6.7	Évaluer les politiques publiques	Cour des Comptes	2026-2030	Mission pilote en cours	Missions pilote d'évaluation des politiques publiques engagées
113	F 6	F.6.8	Engager le contrôle administratif	Cour des Comptes	2026-2030	Mission exercée	Réduction du nombre d'irrégularités récurrentes constatées d'un exercice à l'autre
114	F 6	F.6.9	Adapter les structures et les organisations	Cour des Comptes	2026-2030	Création des chambres régionales et mise en place d'une organisation permettant de conduire les réformes	Création des chambres régionales et mise en place d'une organisation adaptée pour conduire les réformes (Amélioration du score PEFA relatif au contrôle externe (PI-30, PI-31))
115	F 6	F.6.10	Satisfaire à l'exigence de transparence	Cour des Comptes	2026-2030	Politique de communication formalisée et adoptée	Taux de publication des rapports de la Cour des comptes
116	F 6	F.6.11	Créer une mission communication	Cour des Comptes	2026-2030	Création d'une mission de communication	Taux de notoriété de la Cour des comptes auprès du public

ADE – KAMON Développement

Nbre d'indicateurs	Code axe	Code sous axe	Action	Responsable	Échéance proposée	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/succès proposé
							(enquête annuelle)
117	F 6	F.6.12	Communiquer les rapports	Cour des Comptes	2026-2030	Diffusion des rapports	Nombre de téléchargements et consultations des rapports publiés en ligne
118	F 6	F.6.13	Mettre au service des magistrats les systèmes d'information nécessaires à l'exercice des missions	Cour des Comptes	2026-2030	Systèmes d'information déployés	Réduction du temps moyen de traitement d'un dossier grâce aux SI mis à disposition
119	F 6	F.6.14	Veiller à de bonnes conditions de travail et à la réalisation des formations susvisées	Cour des Comptes	2026-2030	Amélioration des conditions de travail et réalisations de différents types de formation	Taux de satisfaction des magistrats
120	F 6	F.6.15	Rendre les magistrats capables d'exercer leurs missions efficacement	Cour des Comptes	2025-2030	Audit de performance, audit financier et audit de conformité ;	Capacité à conduire des audits (oui/non)
						Contrôle juridictionnel (jugement des comptes des comptables publics et sanction des fautes de gestion)	Taux de dossiers juridictionnels jugés
						Evaluation des politiques publiques	Taux de missions d'évaluation des politiques publiques réalisées
						Certification des comptes de l'Etat	Taux de certification annuelle des comptes de l'État réalisée et publiée par an
121	F 6	F.6.16	Nouer des jumelages et des actions de coopération avec les institutions identiques à l'étranger	Cour des Comptes	2026-2030	Nombre de jumelages et d'actions de coopération mis en place	Nombre de jumelages et d'actions de coopération internationale mis en place
F 7 Audit et régulation des marchés publics							

ADE – KAMON Développement

Nbre d'indicateurs	Code axe	Code sous axe	Action	Responsable	Échéance proposée	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/succès proposé
122	F 7	F.7.1	Exécution des audits des sécurités du SI des marchés publics (e-procurement)	ARMP	2026-2027	Rapports d'audits des sécurités du SI des marchés publics (e-procurement) 26-2027	Taux de réduction du nombre d'incidents de sécurité sur la plateforme e-procurement après correction
123	F 7	F.7.2	Audit technique et financier des procédures de passation et d'exécution des marchés au titre des exercices budgétaires 2026 et 2027	ARMP	2026-2027	Rapports d'audits technique et financier des procédures de passation et d'exécution de marchés au titre des exercices budgétaires	Nombre de rapports d'audit technique et financier produits sur les procédures de passation et d'exécution des marchés
124	F 7	F.7.3	Systématisation des évaluations du système national des marchés publics	ARMP	2026-2027	Rapport d'évaluation de l'efficacité et de la fiabilité du système national de passation, d'exécution et de contrôle des marchés publics	Taux d'amélioration du score MAPS de la Mauritanie entre deux évaluations successives des systèmes de marchés publics
125	F 7	F.7.4	Opérationnalisation des dispositifs préférentiels introduits par le cadre réglementaire	ARMP	2025-2026	Rapport sur l'opérationnalisation des dispositifs organisant la préférence nationale	Pourcentage des marchés publics appliquant effectivement la préférence nationale
						Rapport sur l'opérationnalisation des dispositifs visant le renforcement de l'accès des PME à la commande publique	Taux d'augmentation du montant cumulé des marchés attribués aux PME et artisans nationaux
126	F 7	F.7.5	Renforcement de la régulation et de la bonne gouvernance du secteur de la commande publique	ARMP	2025-2026	Participation des RH de l'ARMP aux stages et séminaires sur des thèmes spécifiques dans le domaine de régulation, e-procurement	Taux d'agents formés en e-procurement et ayant obtenu la certification
127	F 7	F.7.6	Organisation des séries de formations prioritaires programmées dans le cadre du PGF 2024-2027 au profit	ARMP	2025-2028	Rapport d'exécution des formations incluant	Nombre de formations réalisées/au nombre de

ADE – KAMON Développement

Nbre d'indicateurs	Cod e axe	Code sous axe	Action	Responsable	Échéance proposée	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/succès proposé
			des acteurs publics, du secteur privé et à la société civile.			les listes d'émergement	formation prévu dans le PGF
						Réduction des erreurs commises au cours de la procédure de passation des marchés publics	Taux de réduction des erreurs dans les procédures de passation des marchés (en %)
128	F 7	F.7.7	Organisation de campagnes de vulgarisation et de formations portant sur l'e-procurement	ARMP	2025-2027	Rapport sur l'organisation des séries de formations relatives l'utilisation du système	Nombre de campagnes de vulgarisation et de formations e-procurement organisées et documentées
129	F 7	F.7.8	Formation et vulgarisation des documents types, notamment leur usage par les acteurs concernés	ARMP	2025-2027	Rapport d'organisation des formations	Nombre de formations organisées sur les documents types et disponibilité des rapports d'organisation
130	F 7	F.7.9	Organisation de la vulgarisation de la cartographie des risques de corruption dans la commande publique	ARMP	2026-2028	Rapport relatif à la réduction de la perception de la corruption dans la commande publique	Taux de réduction de la perception de la corruption
131	F 7	F.7.10	Poursuite de la professionnalisation de la fonction achat : certification niveau 1 et confection des questions niveau N-2	ARMP	2026-2030	des spécialistes de passation des marchés par rapport l'année de référence 2024 (70) certifiés par la plateforme	Taux de spécialistes de la passation des marchés certifiés (niveau 1 et N-2) par rapport à l'année de référence 2024

Axe G : Modernisation de l'administration**Objectif général : Construire une administration plus accessible, plus simple, plus efficace et plus proche des usagers.**

	Axe G	Code sous-axe	Action	Responsable	Échéance	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/succès proposé
G 1 Modernisation des procédures et des échanges							
132	G 1	G.1.1	Réalisation d'une refonte de la plateforme de paiement électronique	DGTCP	2028	Taux de paiements hors plateforme ; Cible : 0% en 2029	Taux de réduction des paiements de l'État effectués hors la plateforme électronique

ADE – KAMON Développement

Nbre d'indicateurs	Cod e axe	Code sous axe	Action	Responsable	Échéance proposée	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/succès proposé
133	G 1	G.1.2	Renforcement de l'automatisation du reporting comptable de la plateforme au système comptable et développement d'outils numériques spécifiques pour soutenir la mise en œuvre des réformes	DGTCP	2027	Taux des reporting comptable effectués hors système Cible 2028 : 0% Nombre d'outils opérationnels. Nombre d'utilisateurs actifs. Cible à définir	Taux de réduction de reporting comptable effectués hors système
134	G 1	G.1.3	Élaboration d'une stratégie de digitalisation au niveau du MF	DGTCP/DSI	2027	Stratégie élaborée	Stratégie de digitalisation du Ministère des Finances élaborée et validée (oui/non)
G 2 Modernisation des processus de passation des marchés publics							
135	G 2	G.2.1	Conception générale et détaillée (phase 2 du projet SIGMAP)	ARMP/Équipe de projet conjointe	2026	Conception générale et détaillée finalisée : (oui/non)	Conception générale et détaillée du SIGMAP finalisée : (oui/non)
136	G 2	G.2.2	Développement et déploiement des premiers modules (phase 3 du projet SIGMAP)	ARMP/Équipe de projet conjointe	2026	Premiers modules déployés (oui/non) Cible : oui au 30 juin 2025	Taux d'avancement du développement des premiers modules SIGMAP
137	G 2	G.2.3	Déploiement et mise en œuvre des modules restants (phase 3)	ARMP/Équipe de projet conjointe	2026	Modules restants déployés (oui/non) Cible : oui au 31 décembre 2025	Nombre total de modules SIGMAP opérationnels et utilisés
G 3 Adaptation de l'organisation de l'administration centrale et déconcentrée aux enjeux des réformes							
138	G 3	G.3.1	Mise en place de l'organisation administrative au niveau central et déconcentré adaptée à la gestion par programme et Compléter les interfaces des systèmes complets (RACHAD+ARKAM+ JIBAYA + Sydonia + SYGADE +TEHLIL + NOVA + ...)	DGB/MDMEF CB	2026	Les délégations de compétences sont effectuées (oui/non) Cible : oui 31 décembre 2025	Délégations de compétences mises en place pour soutenir la gestion par programme et l'intégration des systèmes (oui/non)

ADE – KAMON Développement

Nbre d'indicateurs	Cod e axe	Code sous axe	Action	Responsable	Échéance proposée	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/succès proposé
139	G 3	G.3.2	Mise en place de l'organisation administrative au niveau central et déconcentré adaptée à la comptabilité patrimoniale	DGTC/MDM EFCB	2027	L'organisation du réseau comptable est opérationnelle (oui/non) Cible : oui décembre 2025	L'organisation du réseau comptable est opérationnelle (oui/non)
G 4 Gestion des systèmes d'information des finances publiques (GFP)							
140	G 4	G.4.1	Créer un groupe de travail chargé de l'intégration des systèmes de GFP	MF	2025	Groupe de travail sur l'intégration des systèmes de GFP créé et opérationnel (oui/non)	Groupe de travail sur l'intégration des systèmes de GFP créé et opérationnel (oui/non)

Axe H : Mise en œuvre sectorielle des réformes

Objectif général : Renforcer l'efficacité des dépenses publiques dans les secteurs prioritaires (Santé, Éducation, Action Sociale).

	Axe H	Code sous-axe	Action	Responsable	Échéance	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/succès proposé
H.1 Secteur de la santé							
141	H 1	H.1.1	Former les gestionnaires d'hôpitaux à l'utilisation des outils numériques pour la gestion budgétaire	Ministère de la Santé/MASEF	2025	Nombre d'établissements de santé bénéficiant d'un suivi budgétaire renforcé en (%)	Pourcentage des gestionnaires d'hôpitaux formés utilisant effectivement les outils numériques
142	H 1	H.1.2	Mettre en place un système de suivi-évaluation pour surveiller les progrès en matière de santé maternelle	Ministère de la Santé/DGB	2025	Rapport sur les progrès enregistrés produit par ce système	Taux de réduction du taux de mortalité maternelle dans les régions couvertes par le système de suivi
143	H 1	H.1.3	Publier les documents budgétaires clés du secteur santé (stratégie budgétaire, budget voté, budget citoyen)	Ministère de la Santé	2026	Documents publiés	Nombre de documents budgétaires du secteur santé publiés dans les délais
144	H 1	H.1.4	Introduire une nomenclature budgétaire dédiée pour suivre les dépenses spécifiques à la santé publique	Ministère de la Santé/DSI	2026	Taux de couverture des dépenses de santé par le budget public en (%)	Pourcentage des dépenses de santé traçables via la nomenclature budgétaire dédiée

ADE – KAMON Développement

Nbre d'indicateurs	Cod e axe	Code sous axe	Action	Responsable	Échéance proposée	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/s succès proposé
145	H 1	H.1.5	Produire les documents budgétaires selon les classifications administratives, économiques et programmatiques	Ministère de la Santé/DAAF	2026-2027	Taux de conformité des documents budgétaires aux classifications	Indicateurs PEFA : PI-5 (Documentation budgétaire) et PI-8 (Information sur la performance)
146	H 1	H.1.6	Publier les documents budgétaires clés du secteur santé (stratégie budgétaire, budget voté, PAP, RAP, CDMT, budget citoyen)	Ministère de la Santé	2026	Taux de publication des documents budgétaires clés	Indicateur PEFA PI-5 (Documentation budgétaire) et PI-8 (Information sur la performance)
H.2 Systèmes de gestion et de contrôle							
147	H 2	H.2.1	Augmenter le financement des infrastructures scolaires, notamment dans les zones rurales	MERSE/DGB	2027	Taux de couverture des gaps de financement grâce aux arbitrages budgétaires	Indicateur PEFA PI-8
148	H 2	H.2.2	Introduire une classification budgétaire claire pour ces programmes afin d'assurer leur traçabilité	MERSE/DSI	2027	Pourcentage du budget alloué aux programmes éducatifs (%)	Indicateur PEFA - PI-27 (Gestion des données financières) pour garantir l'exactitude et l'intégrité des données, et PI-28 (Transparence dans l'accès aux informations).
149	H 2	H.2.3	Déployer un système numérique pour suivre les budgets alloués aux écoles	MERSE	2027	Indicateur PEFA PI-9 (Engagement du public), qui mesure l'efficacité des processus participatifs et leur impact sur la prise de décision budgétaire	Indicateur PEFA PI-9 (Engagement du public), qui mesure l'efficacité des processus participatifs et leur impact sur la prise de décision budgétaire PI-25 (Contrôle interne) et et PI-26 (Audit interne). PI-25 (Contrôle interne)

ADE – KAMON Développement

Nbre d'indicateurs	Code axe	Code sous axe	Action	Responsable	Échéance proposée	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/succès proposé
							et PI-26 (Audit interne).
150	H 2	H.2.4	Assurer l'alignement du budget avec le PNDSE III et la SCAPP	DGSPC	2026-2027	Taux d'alignement du budget avec le PNDSE III et la SCAPP	Taux de réalisation des objectifs du PNDSE III financés par le budget de l'État
151	H 2	H.2.5	Produire les documents budgétaires selon les classifications programmatiques	DGSPC/DAAF	2026-2027	Taux de conformité des documents budgétaires aux classifications programmatiques	Indicateur PEFA : PI-4 - Classification budgétaire
152	H 2	H.2.6	Mettre en place un système de suivi des dépenses pro-pauvres dans le secteur éducation	DGSPC	2026	Part des dépenses d'éducation allouées aux populations les plus pauvres	Taux d'augmentation de la part des dépenses d'éducation bénéficiant aux quintiles les plus pauvres
153	H 2	H.2.7	Publier les rapports de performance du secteur éducation	DGSPC	2026	Taux de publication des rapports de performance	Indicateur PEFA : PI-5 - Documentation budgétaire
154	H 2	H.2.8	Améliorer la gestion des ressources humaines enseignantes	DGSPC	2027-2028	Taux de satisfaction des enseignants quant à la gestion de leur carrière	Taux de réduction du délai moyen de traitement des dossiers de carrière des enseignants
155	H 2	H.2.9	Renforcer le système d'information SIRAGE	DGSPC	2026-2027	Taux de disponibilité du système SIRAGE	Indicateurs PEFA : PI-27 (Gestion des données financières) pour garantir l'exactitude et l'intégrité des données, ainsi que PI-28 (Transparence

ADE – KAMON Développement

Nbre d'indicateurs	Code axe	Code sous axe	Action	Responsable	Échéance proposée	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/succès proposé
							dans l'accès aux informations).
H 3 Secteur de l'éducation nationale et de la réforme du système éducatif							
156	H 3	H.3.1	Assurer l'alignement du budget avec le PNDSE III et la SCAPP	MERSE/DGB	2026-2027	Réduction du temps moyen d'inscription aux programmes sociaux	Taux d'augmentation du nombre de bénéficiaires inscrits via la plateforme numérique
157	H 3	H.3.2	Introduire une classification budgétaire claire pour les programmes sociaux afin d'assurer leur traçabilité	MERSE/DSI	2026	Taux d'utilisation de la classification budgétaire claire	Taux d'utilisation de la classification budgétaire claire pour les programmes sociaux
158	H 3	H.3.3	Former les gestionnaires des structures sociales à l'utilisation d'outils numériques pour le suivi budgétaire	MERSE	2026	Taux d'utilisation des outils numériques par les gestionnaires des structures sociales	Taux d'utilisation des outils numériques par les gestionnaires des structures sociales
H 4 Secteur de l'action sociale, de l'enfance et de la famille							
159	H 4	H.4.1	Assurer l'alignement du budget avec le système de protection sociale défini dans la SCAPP	MASEF	2026-2027	Taux d'alignement du budget avec le système de protection sociale	Taux de réalisation des objectifs de protection sociale financés par le budget de l'État
160	H 4	H.4.2	Produire les documents budgétaires selon les classifications administratives, économiques et programmatiques	MERSE	2026-2027	Taux de conformité des documents budgétaires aux classifications	Indicateurs PEFA: PI- 5 (Documentation budgétaire) et PI-8 (Information sur la performance)
161	H 4	H.4.3	Mettre en place un système de suivi des transferts sociaux	MASEF	2026	Taux de ponctualité des transferts sociaux	Réduction du délai moyen entre la décision de transfert et la réception effective par le bénéficiaire

ADE – KAMON Développement

Nbre d'indicateurs	Cod e axe	Code sous axe	Action	Responsable	Échéance proposée	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/succès proposé
162	H 4	H.4.4	Publier les rapports de performance du secteur social	MASEF	2025	Taux de publication des rapports de performance	Indicateur PEFA: PI-5 - Documentation budgétaire
163	H 4	H.4.5	Améliorer la gestion du registre social pour une couverture élargie	MASEF	2026	Taux de couverture de la population par le registre social	Taux d'augmentation du nombre de ménages vulnérables effectivement couverts par le registre social
164	H 4	H.4.6	Renforcer les mécanismes de ciblage des bénéficiaires pour les programmes TEKAVOUL et ELMAOUNA	MASEF	2026-2027	Taux d'erreur d'inclusion et d'exclusion dans les programmes TEKAVOUL et ELMAOUNA	Taux de réduction mesurable du taux d'erreur d'inclusion et d'exclusion entre deux évaluations successives
Axe I : Coordination, suivi et accompagnement des réformes							
Objectif général : Assurer un pilotage efficace et une coordination rigoureuse de la mise en œuvre du SD-RFP.							
Axe I.1 Coordination de la mise en œuvre des réformes							
165	I 1	I.1.1	Mise en place et opérationnalisation du COCI (Comité d'Orientation et de Coordination Institutionnelle)	Premier Ministre/MF	2026	Taux de mise en œuvre des décisions du COCI dans les délais impartis	Nombre de décisions du COCI mises en œuvre
166	I 1	I.1.2	Activation du Conseil des directions (niveau technique)	MF	2026	Nombre de problèmes inter-directionnels résolus par le Conseil des directions	Taux de participation des directeurs au Conseil des directions
167	I 1	I.1.3	Mise en place des Unités Opérationnelles de Mise en œuvre (UOM) dans chaque direction	MF/Directions générales	2026	Taux de réalisation des jalons clés des plans d'action des UOM dans les délais	Taux de mise en œuvre des plans d'action des UOM
168	I 1	I.1.4	Mise en place des points focaux ministériels pour la coordination des réformes	MF/Ministères sectoriels	2026	Réduction du nombre de blocages signalés par les ministères dans la mise en œuvre des réformes	Taux de satisfaction des ministères quant à la coordination des réformes
169	I 1	I.2.1	Élaboration et suivi du tableau de bord des réformes	UOM/MF	2026-2030	Taux d'utilisation du tableau de bord pour la prise de décision par le COCI	Taux de mise à jour du tableau de bord des réformes

ADE – KAMON Développement

Nbre d'indicateurs	Code axe	Code sous-axe	Action	Responsable	Échéance proposée	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/succès proposé
170	I 1	I.2.2	Production des rapports semestriels de mise en œuvre du SD-RFP	UOM/MF	Semestriel	Taux de recommandations des rapports semestriels effectivement prises en compte	Taux de respect des délais de production des rapports semestriels
171	I 1	I.2.3	Organisation des revues annuelles de la mise en œuvre du SD-RFP 2025-2030	MF/COCI	Annuel	Nombre de décisions correctives prises lors des revues annuelles et effectivement mises en œuvre	Taux de participation des parties prenantes aux revues annuelles
172	I 1	I.2.4	Évaluation à mi-parcours du SD-RFP 2025-2030 (semestriel)	MF/PTF	2027-2028	Amélioration du taux global d'exécution du SD-RFP après l'évaluation à mi-parcours	Taux de mise en œuvre des recommandations de l'évaluation à mi-parcours
Axe J : Renforcement des capacités et accompagnement des réformes							
Objectif général : Créer une culture axée sur les résultats et la performance et renforcer les capacités techniques des acteurs.							
	Axe	Code sous-axe	Action	Responsable	Échéance	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/succès proposé
Axe J 1 Renforcement des capacités							
173	J 1	J.1.1	Réalisation d'un plan de formation (modules, temps de formation, prérequis, personnel cible)	DAAF (MF)	2025	Taux de mise en œuvre du plan de formation	Taux de couverture du personnel cible effectivement formé
174	J 1	J.1.2	Suivi de la mise en œuvre du plan de formation (évaluation, base de données du personnel formé)	DAAF (MF)	2026-2030	Taux de satisfaction des participants aux formations	Taux d'amélioration mesurable des compétences des agents formés (score post-formation vs pré-formation)
Axe J 2 Échanges d'expériences et assistance technique							
175	J 2	J.2.1	Identification des besoins d'échanges d'expériences (ciblage des pays, définition des résultats attendus, rapports de mission)	DAAF (MF)/DGB	2026-2030	Nombre de bonnes pratiques identifiées et mises en œuvre	Nombre de réformes concrètes inspirées des échanges d'expériences et effectivement adoptées

ADE – KAMON Développement

Nbre d'indicateurs	Code axe	Code sous axe	Action	Responsable	Échéance proposée	Indicateur de suivi du SD-RFP 2025-2030	Indicateur de performance/succès proposé
176	J 2	J.2.2	Appuis techniques et accompagnements (assistances ponctuelles de proximité pour les départements sectoriels)	DAAF (MF)/PTF	2026-2030	Taux de satisfaction des départements sectoriels bénéficiant d'un appui technique	Taux d'autonomisation des départements sectoriels après l'appui technique (capacité à réaliser les tâches sans assistance)
Axe J 3 Gestion du changement							
177	J 3	J.3.1	Déploiement d'une stratégie de communication interne (bulletins trimestriels bilingues, notes de service, ateliers thématiques, plateforme collaborative UOM)	Responsable communication /Cabinet MF	2026-2030	Taux de satisfaction des agents quant à la communication interne	Taux de connaissance des réformes en cours par les agents du MF (enquête annuelle)
178	J 3	J.3.2	Déploiement d'une stratégie de communication externe (site web MF, points presse trimestriels, portail des réformes)	Responsable communication /Cabinet MF	2026-2030	Taux de satisfaction des parties prenantes externes quant à la communication externe	Nombre de visites mensuelles sur le portail des réformes et le site web du MF
179	J 3	J.3.3	Plan d'engagement des parties prenantes (consultations, comités techniques, campagnes médiatiques)	MF/COCI	2026-2030	Taux de participation des parties prenantes aux activités d'engagement	Nombre de contributions des parties prenantes intégrées dans les décisions de réforme
180	J 3	J.3.4	Gestion de la résistance au changement (résistance politique, technique, organisationnelle)	MF/UOM	2025-2030	Réduction du nombre de points de blocage identifiés dans la mise en œuvre des réformes	Délai moyen de résolution des points de blocage identifiés dans la mise en œuvre des réformes

[1] Comités ministériels de coordination et de déploiement des réformes

Conclusion

Le Schéma Directeur de la Réforme des Finances Publiques 2021-2025 a constitué un cadre structurant et ambitieux pour la modernisation de la gestion financière de l'État mauritanien. Avec un taux de réalisation global de 70,50 % au 31 décembre 2025, le bilan est celui d'un cycle de réformes qui a posé des fondations solides, tout en révélant des défis structurels persistants.

Les acquis sont indéniables : un cadre légal et réglementaire modernisé (LOLF, budget-programme, comptabilité patrimoniale), des systèmes d'information en cours de déploiement (RACHAD, ARKAM, JIBAYA), une mobilisation des recettes renforcée et une gestion de la dette maîtrisée. Ces avancées témoignent d'un engagement institutionnel réel et d'une dynamique de réforme soutenue.

Cependant, l'évaluation met en lumière un décalage persistant entre la construction des outils et leur appropriation effective par les nouveaux acteurs de la chaîne managériale et les cadres et agents ministériels. Le dialogue de gestion, la culture de la performance, l'intégration des systèmes d'information et le renforcement des capacités humaines constituent les quatre chantiers prioritaires du prochain cycle.

Plusieurs facteurs ont contribué aux progrès observés dans la mise en œuvre du SD-RFP 2021-2025 et ont contribué à créer un environnement favorable à la conduite des réformes et à renforcer la dynamique de modernisation de la gestion des finances publiques. Parmi les principaux facteurs de succès figurent notamment : l'existence d'un cadre stratégique clair pour la réforme des finances publiques ; l'engagement des autorités publiques en faveur de la modernisation de la gestion financière de l'État ; l'appui constant des partenaires au développement dans le financement et l'accompagnement technique des réformes ; la mise en place d'un dispositif institutionnel de coordination et de suivi de la réforme ; les efforts engagés pour moderniser les systèmes d'information financiers et administratifs.

Malgré les progrès réalisés, plusieurs contraintes structurelles ont limité l'impact des réformes engagées. Les principales contraintes identifiées concernent principalement :

- des capacités techniques encore insuffisantes dans certains domaines clés de la gestion des finances publiques ;
- la complexité des procédures administratives et la coordination parfois limitée entre les différentes structures institutionnelles ;
- la lenteur de l'opérationnalisation de certains dispositifs introduits dans le cadre de la réforme ;
- l'insuffisante intégration des systèmes d'information financiers ;
- les difficultés liées à la conduite du changement au sein de l'administrations publiques.

Ces contraintes expliquent en partie les écarts observés entre les objectifs initialement fixés par le SD-RFP et les résultats effectivement obtenus au cours de la période 2021-2025.

Le succès du SD-RFP 2025-2030 dépendra de la capacité à transformer les acquis techniques en une culture de performance pérenne, en s'appuyant sur un portage politique renforcé, une coordination étroite avec les partenaires techniques et financiers et une stratégie de conduite du changement ambitieuse et ciblée.

Annexes

Annexe 1 - Agenda de la mission du 16 février au 25 février 2026

Lundi 16/02	9h30 – 10h30	DUE
	10h30 – 11h30	MF
	12h00 13h15	DGTCP
	15h30 – 17h00	Ministère des affaires économiques et du développement - Chargé de mission – Comité chargé des réformes
Mardi 17/02	08h30 – 9h30	DGB
	10h00 – 11h30	DG Douanes
	12h00 – 12h30	Dettes
	15h00 – 16h30	IGF
Mercredi 18/02	9h00 – 10h30	M. S. Regad (MF)
	11h00 – 12h15	AT EF - DGTCP
	12h15 – 14h00	AT EF - DGI
Judi 19/02	10h00 - 11h00	Conseiller en charge du suivi du SD-RFP (MF)
	11h30 – 12h30	Ministère de la santé SG
	13h00 – 13h30	AT-EF DGB
	14h00 – 15h30	Unité Politique Fiscale - MF
Vendredi 20/02	10h00- 11h30	DGI
	12h00 – 14h00	Ministère de la santé - SG
Lundi 23/02	9h00 – 11h00	MF – S. Regad
	12h00 à 15h30	Ministère de la Santé - équipe CCR
	16h00 – 17h00	Equipe Budget programme -- PAGFAM - MF
Mardi 24/02	11h00 – 12h30	DAAF - MF
	15h00 – 16h30	MASEF – équipe CDMT
Mercredi 25/02	09h00 – 10h30	FMI
	13h00 – 14h30	Ministère de l'éducation
	15h00 – 17h00	Conseiller du Ministre des finances
Lundi 02/03	11h00 -12h30	Banque Mondiale
	18h00 – 19h30	UNICEF

Annexe 2 - Liste des personnes rencontrées lors de la mission du 16 au 25 février 2026

Structure	Personnes rencontrées	Fonction	Coordonnées
DUE	Mme Cristina MATEU GALLEGO,	Cheffe section Économie et secteurs sociaux	Cristina.MATEU-GALLEGO@eeas.europa.eu
	M. Mohamed LIMAM MALICK,	Chargé de Programmes Economie, Commerce et Secteur Privé Section Coopération – Equipe Economique et Sociale	limam.malick@eeas.europa.eu
MF Cabinet	M. Saad REGAD	Conseiller du ministre	sbregad@finances.gov.mr
	M. Sidi-Mohamed Ould Bouraya	Conseiller technique du MF et DRPE	smbouraya2@gmail.com
	M. Cheikh Brahim Bellamech	Chef de mission au Cabinet du Ministre Président du Comité de coordination de la réforme	Ch.br.bellamech@gmail.com
MF DGTCP	M. Yahia SadviH'Meyti	DG	oulsadfi@hotmail.com
	M. Mohamed Saleh Roughaya	DGA –	roughaya.medsaleh@yahoo.fr
	M. Lamine Lemrabott	Conseiller du DG	lemrabott3@gmail.com
	M. Jiddou Ndiaye	Directeur DACI	ndiayejidd@gmail.com
	M. Yarba Baba	Directeur-adjoint DCCGT	yarbababaahemd@gmail.com
	M. Mohamed Ahmed Biya	Directeur-adjoint DERC	mabiya13@gmail.com
MF - DGB	M.	DGB	
	M. Abderrahmane Bellal	Chef de services des lois de finances	abderrahmanebellal@gmail.com
	M. Gowthiel Houmeid	DG adjoint de la direction de la programmation budgétaire	ghoumeid@gmail.com
	M. Anis Marouani	AT- PAGFAM	anis.marouani@expertisefrance.fr
MF – DGD	M. Khaled Saleck Ely	DGD	khaled.saleck@douanes.mr
	M. Alpha Youssouf Tandia	Inspecteur principal des douanes, Chef du bureau – Port de Nouakchott	a.tandia@douanes.mr alphanbere@yahoo.fr
MF - DAAF	Fatimatou Mourad	DAAF	fatimatoumourad@yahoo.fr
MF - IGF	Abdellahi TOURAD	Coordonnateur de l'Inspection générale des finances	
	Dr. Taghi Cheikhma	Expert-comptable	Tel : 41 75 84 34
	Dr Barikalla Cheikh El Weli	Inspecteur-vérificateur	
MF-DGI	M. Henoune Mohamed Ahmed	Directeur du contrôle Fiscal	henounemedahmed@yahoo.fr
	M. Sidi Mohamed Deh	Directeur de la législation et du contentieux	sdech@tax.gouv.mr

ADE – KAMON Développement

Structure	Personnes rencontrées	Fonction	Coordonnées
	M. Khaled Senator	AT – PAGFAM	khaled.senator@expertisefrance.fr
MF - Direction Dette	M. Idrissa Niang	Directeur	Tel : 48 00 86 86
MERSE	M. Sadfi Sidi Mohamed	Secrétaire général	Tel : 20 65 45 45 Tel : 22 93 37 30
Ministère de la Santé	Mme El Aliya Menkoussa	Secrétaire générale	aliya@sante.gov.mr
	Dr Diop Chekikhou Oumar	Directeur de la programmation, des études, de la coopération et de l'information sanitaire	diopcheikoumar@santé.gov.mr
	M. Mohamed Mahmoud Moussa	DAAF	muonime@gmail.com
FMI	M. Younes ZOUHAR	Représentant résident en Mauritanie	yzouhar@imf.org
Ministère des affaires économique s et du développem ent	M. Mohamed Teghre	DG évaluation et suivi des réformes	medteghre@gmail.com
	M. Dahmane Beich	DGA évaluation et suivi des réformes	bbeich@yahoo.fr
UNICEF	Valentina Proseri	Cheffe de section Politiques Sociales	vproseri@unicef.org
	Meimine Mohamed Moussa	Chargé de programme	memohamed@unicef.org
Banque Mondiale	Ruth Oriama		roriama@worldbank.org
	Vanessa-Paradis Olakemi Dovonou Lamissi		vdovonoulamissi@worldbank.org

Annexe 3 - Liste des personnes rencontrées lors de la mission du 13 au 24 avril 2026

Restitution - MF

Structure	Personnes rencontrées	Fonction
MF - Cabinet	M. Saad Bouj Regad	Conseiller technique du ministre
MF - DGTCP	Yarba BABA	DA
	Oumeke Thouym Heyine	DERC
	Roughuy Mohamed Saleh	DGA
MF – DAAF	Fatimetou El Mourad	DAAF
MF - DGB	M. Abderrahmane Bellal	Service des lois et finances
	Mohamed Ben hui Dah Naji	CPMB
	Mohamed Lamine Oul Lemvabotte	CT
MF- UPF	Moulaye Ahmed Lella	UPF/Cabinet du ministre
MF- DGD	M. Alpha Youssouf Tandia	Inspecteur principal des douanes, Chef du bureau – Port de Nouakchott
MF - DAAF	Fatimatou Mourad	DAAF
MF - IGF	Abdellahi Ould Tourad	Coordonnateur de l'Inspection générale des finances
MF-DGI	M. Henoune Mohamed Ahmed	Directeur du contrôle Fiscal
MF - DGD	Alpha Youssouf Tania	DGD/Chef de bureau Port de Nouakchott
MF - DPRE	Amina Yendhah	DPRE
	Aminetou Bassaid-Barick	DPRE
MF - DGTF	Abdel Ghader DADE	Directeur général

Annexe 4 – Liste des documents consultés

Documents légaux et réglementaires

Lois

- Loi organique n°2018-039 du 9 octobre 2018 abrogeant et remplaçant la loi n°78-011 du 19 janvier 1978, portant loi organique relative aux lois de finances
- Loi n° 2019-018 du 29 avril 2019 portant Code Général des Impôts
- Loi organique n°2021-024 du 29 décembre 2021 abrogeant et remplaçant la loi n°2010-044 du 22 juillet 2010 portant code des marchés publics

Décrets

- Décret n°261-2025/PR portant ratification de l'accord de financement, signé le 28 juin 2025 entre RIM et l'IDA destiné au financement de l'opération de l'efficacité des dépenses publiques
- Décret n°2006-95 du 25 août 2006 portant mise en place d'un système intégré de gestion des dépenses publiques
- Décret n°2019-116 PM/MEF du 13 juin 2019 portant application des dispositif art 78 de la loi organique n°2018-39 du 9 octobre 2018
- Décret n°2019-186-PM du 31 juillet 2019 portant règlement général de gestion budgétaire et Comptabilité Publique
- Décret n°2019-196 du 14 octobre 2019 fixant les modalités, procédures et calendrier de la programmation budgétaire
- Décret n°2022-084 PM du 8 juin 2022 portant organisation et fonctionnement de la Commission Nationale de contrôle des marchés publics
- Décret n°2022-085 PM du 8 juin 2022 portant organisation et fonctionnement de l'Autorité de régulation des MP
- Décret n°235-2024 PM-MF du 12 décembre 2024 fixant les attributions du ministère de l'Economie et des Finances et l'organisation de l'administration centrale de son département
- Décret n°030-2026 - PM du 11 février 2026 fixant les attributions du ministère des Finances et l'organisation administrative centrale
- Décret n°2026-040 PM/MF du 26 février 2026 précisant les fonctionnaires et agents de l'Etat habilités à recevoir les délégations de signatures des ordonnateurs

Circulaires

- Enveloppes budgétaire indicatives pour 2024-2025
- Circulaire n°000003/DGB/MF du 17 mai 2024 relative à la préparation du basculement vers les lois de finances en mode budget-programme axé sur la performance
- Circulaire n°000787 MEF du 3 octobre 2024 de préparation du projet de loi de finances 2025
- Circulaire n°000005/MF/DGB/2025 du 24 septembre 2025 relative à la préparation du Projet de loi de finances (PLF) 2026
- Circulaire n°000001-MF/DGB/2026 du 30 janvier 2026 relative à la mise en place des crédits et aux modalités d'exécution du budget de l'état pour l'année 2026

Arrêtés

- Arrêté n°R 0656 -MF du 17 MAI 2006 instituant une structure de gestion pour l'application RACHAD
- Arrêté n°0610 du 24 juillet 2019 portant création du comité des normes de la Comptabilité Publique
- Arrêté n°800 du 30 sept 2019 relatif au cadre de référence du contrôle interne de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
- Arrêté n°804-MF-DGTCP du 08 octobre 2019 portant adoption des normes comptables applicables à l'Etat.
- Arrêté n° 0919 du 18 novembre 2019 portant création d'une Unité de Gestion des Risques auprès de la Direction Générale des Impôts
- Arrêté n°000244- DGB du 9 avril 2020 fixant la chaîne des opérations de la dépense publique avec l'application RACHAD
- Arrêté n°809-PM du 17 août 2022 portant création des commissions de passation des marchés publics
- Arrêté n°01180- 22-MF-DGTCP du 11 novembre 2022 portant approbation du plan comptable de l'Etat conforme au plan comptable général et adapté aux spécificités de l'Etat et la nomenclature budgétaire de l'Etat
- Arrêté n°01179-MF du 11 novembre 2022 fixant la nomenclature budgétaire et comptable de l'Etat
- Arrêté n°000224-PM du 22 février 2023 fixant les seuils relatifs aux marchés publics
- Arrêté n°0747-MF du 31 juillet 2023 relative au cadre de référence du contrôle interne comptable de l'Etat, pris en application des articles 104, 107 et 239 du décret n°2019-186/PM du 31 juillet 2019 portant règlement général de gestion budgétaire et de la comptabilité publique
- Arrêté n°867 du 12 septembre 2023 portant le Cadre de référence du Contrôle Interne Budgétaire de l'Etat
- Arrêté n°911-MF du 27 septembre 2023 Adoptant télépaiement comme mode de paiement des impôts et taxes par le Code Général des Impôts
- Arrêté n°949-2023 du 13 octobre 2023 portant Approbation de la méthodologie pour La préparation de la Déclaration sur les risques budgétaires
- Arrêté n°948-MF-du 13 Octobre 2023 portant production et publication des documents et informations à caractère éco financier et budgétaire
- Arrêté n°00197 MEDD-MF-BCM conjoint du 23 février 2024 portant approbation Strat Dette MT 2024-2026
- Arrêté n°0000624-MFDGB2024 du 5 juin 2024 portant-fixation-des-règles applicables à la gestion en crédits d'engagements-CE et-en-crédits-de-paiement-CP
- Arrêté n°001282 MEF du 14 novembre 2024 fixant la nomenclature budgétaire et comptable de l'Etat abrogeant et remplaçant l'arrêté n° 1179 du 11-11-2022
- Arrêté n°0171-2025MDMF du 26 février 2025 portant création et organisation des département comptables Ministériels auprès départements ministériels et assimilés
- Arrêté n°0378 MEF-2025 du 14 avril 2025 portant adoption du schémas directeur des réformes des Finances publiques pour la période 2025-2030
- Arrêté n°00587-MDMEFCB du 30 mai 2025 portant création du Comité de Coordination de la Réforme- CCR au MF
- Arrêté n°01006 MDAMEFCB-2025 du 7 août 2025 portant création organisation et fonctionnement du Comité de Trésorerie au Ministère Délégué auprès du Ministre de l'Economie et des Finances

- Arrêté n°01088- MEF-2025 du 8 Septembre 2025 fixant les dotations et programmes budgétaires du budget de l'Etat
- Arrêté n°001491 MAED-MF-BCM conjoint du 17 Décembre 2025 portant approbation de la stratégie de la dette à moyen terme (SDMT) 2026-2028
- Arrêté n°130 du 13 février 2026 portant certaines dispositions relatives aux décisions des mise à disposition

Notes & Décisions

- Note de synthèse du rapport de MO du SDR-FP 2021-2025 au 31-12-2025
- Note sur la mise en œuvre de la réforme comptable en Mauritanie
- Synthèse de la mise en œuvre du budget-programme en Mauritanie, Rapport Annuel PAGFAM (août 2024 - juillet 2025) et le Rapport Final de mission de juin 2025, réalisé par cheffe du projet PAGFAM
- Décision portant création du bulletin officiel de la Direction Générale des Impôts, Ministère des finances, Direction générale des Impôts, 26 janvier 2023
- Note circulaire relative à la mise à jour des Nouvelles Liasses Fiscales, Ministère des finances, Direction générale des impôts, janvier 2025

Bulletins officiels

Bulletin officiel de la direction générale des impôts, numéro 3, 2025

Projet Annuel de Performance (PAP)

- Projet annuel de performance 2026, - Ministère de l'éducation et de la réforme du système d'enseignement (MESER), novembre 2025
- Projet annuel de performance 2026, Ministère de la santé, septembre 2025
- Projet annuel de performance 2026, Ministère des affaires sociales, de l'enfance et de la famille, octobre 2025
- Projet annuel de performance 2026, Ministère des finances, septembre 2025

Cadre de Dépenses à moyen-terme (CDMT-m)

- CDMT-m 2026-2028, Ministère de l'éducation et de la réforme du système éducation, draft Juillet 2025
- CDMT-m 2026, Ministère de la Santé, Septembre 2025
- CDMT-m 2026-2028 du Ministère des finances, septembre 2025
- CDMT-m 2026-2028 du Ministère de l'Élevage, Octobre 2025

Document de programmation budgétaire (DPBMT)

- Document de programmation budgétaire à moyen terme 2023-2025, provisoire Ministère de l'économie et des finances, Septembre 2022
- Document de programmation budgétaire à moyen terme, 2026-2028, Ministère de l'économie et des finances, juin 2025

Manuels et guides

- Guide - Cadre des Dépenses à Moyen Terme ministériel (CDMT-m), Ministère des finances, Mai 2021, avec l'appui du PNUD
- Guide - Document de Programmation Budgétaire à Moyen Terme-DPBMT, Ministère des finances, Mai 2021, avec l'appui du PNUD
- Guide complet du marquage budgétaire
- Guide d'opérationnalisation du PAP et des RAP, Ministère des finances, juin 2021 avec l'appui du PNUD
- Guide des procédures de contrôle, Ministère des finances -Direction du contrôle des assurances (DCA)
- Guide pratique des procédures de recouvrement fiscal, Ministère des finances, Direction générale des impôts, février 2025
- Guide pratique des procédures contentieuses et gracieuses, Ministère des finances, Direction générale des impôts, Juin 2024
- Guide pratique de la construction des programmes et leur déclinaison opérationnelle, Ministère des finances, Direction générale du Budget, avec l'appui du PAGEFIP, Février 2022
- Guide pratique des procédures contentieuses et gracieuses, MF-DGI, Juin 2024
- Guide pratique des procédures de recouvrement fiscal, DGI, note n°0015 du 3 février 2025
- Guide pratique du contrôle interne - Vérification de service – Audit interne – Enquête administrative, DGI, Note n°00166 du 23 Octobre 2025
- Kit technique comprenant les maquettes des Projets Annuels de Performance (PAP) et des Rapports Annuels de Performance (RAP) et Outil ETPT : Développement d'un outil automatisé pour le calcul des effectifs en Équivalents Temps Plein Travaillé (ETPT) par ministère et par programme PAGFAM
- Manuel de procédures de passation et d'exécution des marchés publics, Autorité de régulation des marchés publics, adopté par arrêté n°00315/PM du 25 mars 2025
- Manuel de procédures de passation et d'exécution des marchés publics, Autorité de régulation des marchés publics, Adopté par arrêté n°00315/PM/ du 25 mars 2025

Stratégies

- Plan stratégique 2025-2029, Ministère de l'économie et des finances, Ministère délégué auprès du Ministre de l'économie et des finances, chargé du budget, Direction générale des impôts, Mars 2025
- Schéma-Directeur de la Réforme des Finances Publiques 2021-2025, Ministère des finances, Décembre 2020
- Schéma-Directeur de la Réforme des Finances Publiques 2025-2030, Ministère de l'économie et des finances - Arrêté n°0378 MEF-2025 du 14 avril 2025 portant adoption du schémas directeur des réformes des Finances publiques pour la période 2025-2030
- Stratégie de formation, Ministère de l'économie et des finances, ministère des finances délégué, Juillet 2025, avec l'appui d'Expertise-France,
- Stratégie de gestion de la dette 2026-2028 à moyen-terme, Ministère des finances, Direction de la dette publique, Octobre 2025

Rapports

- Evaluation de la gestion des investissements publics (PIMA), FMI, Février 2019
- Evaluation de la performance en matière de gestion de la dette, DeMPA, WorldBank, Décembre 2025

- Expérience pilote – Découpage par programme de 4 ministères - Budget-programme, MEF, (sans date)
- Mauritania public spending efficiency operation, Report No: PADHP00159 - Program-for-Results Financing (PforR), WordBank, Institutional global practice; Western and Central Africa Region, May 12, 2025
- Plan de formation 2025-2027, Ministère Délégué auprès du Ministre de l'Economie et des Finances, Chargé du Budget, avril 2025
- Plan de réformes de la gestion de la dette publique 2025-2027, Banque mondiale, Décembre 2024
- Procès-verbal de la réunion du comité de validation chargé de la validation du rapport de mise en œuvre du schéma directeur des reformes des finances publiques 2021-2025, au 23 février 2026
- Program information document (PID) – Appraisal stage document - Report No: PIDPA00192, World Bank, April 9, 2025
- Rapport annuel – PAGFAM, Période du 1^{er} août 2024 au 31 juillet 2025
- Rapport d'évaluation à mi-parcours du Programme d'appui à la gouvernance financière et administrative en Mauritanie (PAGFAM), Contrat N° SEA-2023-28895, juin 2025
- Rapport de mise en œuvre du schéma directeur des reformes des finances publiques 2021-2025 au 31 décembre 2022, année 2022, Ministère des finances
- Rapport de mise en œuvre du schéma directeur des reformes des finances publiques 2021-2025 au 31 décembre 2023, année 2023, Ministère des finances
- Rapport de mise en œuvre du schéma directeur des reformes des finances publiques 2021-2025, au 30 juin 2024
- Rapport de mise en œuvre du schéma directeur des reformes des finances publiques 2021-2025 au 31 décembre 2024, année 2024, Ministère des finances, DPRE
- Rapport de mise en œuvre du schéma directeur des reformes des finances publiques 2021-2025 au 31 décembre 2025, janvier 2026, Ministère des finances, DPRE
- Rapport de mise en œuvre du schéma directeur des reformes des finances publiques - Année 2021, Ministère des finances,
- Rapport de mission d'appui à la mise en place d'une comptabilité patrimoniale fiable, du 23 au 27 septembre 2024, réalisée par Rosalie SIMEONI-HUYNH, Experte de la Direction Nationale d'Interventions Domaniales (DNID / DGFIP), septembre 2024
- Rapport de mission d'assistance technique – Mission de diagnostic et d'évaluation des besoins concernant les douanes, FMI, Département Finances Publiques, septembre 2024
- Rapport de synthèse – Audit technique et financier de la passation et de l'exécution des marchés publics, au titre de l'exercice budgétaire 2023, mai 2025
- Rapport économique et financier, projet de loi de finances 2026, Ministère des finances, Octobre 2025
- Rapport final d'évaluation de la performance de la gestion des finances publiques de la Mauritanie selon la méthodologie PEFA 2016, Version définitive- Janvier 2025, financé par PUE
- Rapport général annuel 2022-2023, Cour des comptes, Juin 2025
- Rapport pays 2024 – Impulser la transformation de la Mauritanie par la réforme de l'architecture financière mondiale, BAD, 2024
- Rapport sur la mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), Ministère des finances, Octobre 2022
- Rapport sur les dépenses fiscales 2024, exercice annuel d'évaluation systématique des dérogations fiscales en Mauritanie, élaboré par l'Unité de Politique Fiscale du Ministère des Finances

- Rapport sur les opérations financières de l'Etat - exécution du budget de l'état de l'année 2024, ministère de l'économie et des finances, ministère délégué auprès du ministre de l'économie et des finances, chargé du budget, direction générale du trésor et de la comptabilité publique, 1^{er} semestre 2025
- Revue de la mise en œuvre du SD-RFP 2025
- Revue des dépenses courantes 2022-2024, Ministère des finances, septembre 2025
- Stratégie de modernisation de l'administration de l'Etat 2024-2027, Ministère de la Transformation Numérique, de l'Innovation et de la Modernisation de l'Administration, Mai 2024