



République Islamique de Mauritanie

Honneur - Fraternité - Justice

Ministère des Finances

STRATÉGIE SECTORIELLE

2025 – 2029

2025



Mot du Ministre

La présente stratégie sectorielle des finances publiques s'inscrit dans le cadre des transformations profondes et des réformes structurelles que connaît le système de gestion des finances publiques dans notre pays. Elle constitue une traduction concrète du programme de Son Excellence le Président de la République, Monsieur Mohamed Ould Cheikh El Ghazouani, « Mon ambition pour la patrie », qui consacre les principes de transparence, d'efficacité et de bonne gouvernance.

Dans ce contexte, la stratégie adopte une approche fondée sur l'optimisation des retombées issues de l'exploitation des ressources naturelles, tout en veillant à leur intégration dans un cadre macro-budgétaire cohérent garantissant la soutenabilité des finances publiques et atténuant la volatilité des recettes liées aux secteurs extractifs. Par ailleurs, elle prend en considération les risques externes de nature systémique liés à l'accroissement de l'incertitude mondiale, notamment les chocs sanitaires, les tensions géostratégiques et les effets du changement climatique, en raison de leurs impacts directs et indirects sur les équilibres macroéconomiques.

La stratégie sectorielle des finances pour la période 2025–2029 repose sur une vision claire et intégrée visant la mise en place d'un système budgétaire moderne, transparent et performant, capable de mobiliser efficacement les ressources internes et externes, d'exploiter pleinement le potentiel fiscal, d'assurer une allocation optimale des dépenses publiques, de garantir la soutenabilité budgétaire et de répondre de manière rapide et adaptée aux attentes croissantes des citoyens.

Pour atteindre ces objectifs, un système d'information des finances publiques sera développé, caractérisé par sa fiabilité, son exhaustivité, son interopérabilité, sa transparence et sa mise à jour en temps réel. Il reposera sur l'utilisation des technologies numériques les plus avancées, y compris les outils d'intelligence artificielle et d'analyse des données, afin d'améliorer la qualité de l'information financière et de renforcer la prise de décision.

La modernisation du système de gestion des finances publiques constitue la pierre angulaire de la réforme de l'État et le levier principal pour promouvoir une croissance économique durable, inclusive, résiliente et équitable. Elle représente également la voie privilégiée pour renforcer l'efficacité et la performance des politiques publiques et améliorer la qualité des services rendus aux citoyens.

Codioro Moussa N'Guenore
Ministre des Finances

Table des matières

Liste des abréviations.....	6
Résumé exécutif	8
Introduction.....	13
I.Contexte général	14
I.1. Contexte politique	14
I.2. Contexte économique	14
I.2.1. Croissance économique.....	15
I.2.2. Balance courante	15
I.2.3. Situation monétaire.....	16
I.2.4. Inflation.....	18
I.2.5. Dette publique	18
I.3. Contexte démographique	20
I.4. Contexte géostratégique.....	22
II.Présentation du MF.....	22
II.1. Missions	22
II.2. Organisation du Ministère des Finances	22
II.3. Ressources humaines	23
III.Analyse situationnelle	25
III.1. Evaluation des finances publiques	25
III.1.1. Evolution des recettes	25
III.1.2. Evolution des dépenses.....	26
III.1.3. Performance du système de GFP	27
III.2. Administration et politique fiscale	30

III.2.1. Diagnostic général	30
III.2.2. IS et IBAPP.....	31
III.2.3. Fiscalité indirecte.....	31
III.2.4. Système douanier	32
III.3. Réforme du système de gestion des finances publiques.....	33
III.3.1. Programmation budgétaire pluriannuelle (DPBMT)	35
III.3.2. Cadre des Dépenses à Moyen Terme Ministériel (CDMTm)	35
III.3.3. Budget- programmes.....	37
III.3.4. Gestion de la masse salariale	39
III.3.5. Crédits d'engagement et crédits de paiements (CE/CP)	40
III.4. Réforme du système d'information	40
III.5. Réforme du secteur public.....	45
III.6. Transparence et contrôle budgétaire.....	47
III.6.1. Publication des documents et informations à caractère économique, financier et budgétaire	47
III.6.2. Contrôle interne budgétaire (CIB) et comptable (CIC)	50
III.6.3. Dette des entreprises publiques	51
III.6.4. Déclaration sur le risque budgétaire	51
III.6.5. Budget citoyen.....	52
IV.Cadres de référence, Objectifs et axes stratégiques	54
IV.1. Cadres de référence	54
IV.1.1. La SCAPP 2016-2030.....	54
IV.1.2. Programme Présidentiel "Mon ambition pour la Patrie"	54
IV.1.3. L'Accord entre le Gouvernement et le FMI.....	56

IV.2. Objectifs	57
IV.2. Axes stratégiques	58
V. Actions Prioritaires	58
V.1. Pilotage de la réforme	59
V.2. Réformes Budgétaires	60
V.3. Réforme fiscale et douanière	63
V.3.1. Réformes générales.....	63
V.3.2. Réforme de l'IS et IBAPP	66
V.3.3. Réforme de la fiscalité indirecte	67
V.3.4. La fiscalité minière.....	68
V.3.5. Réformes douanières	69
IV.4. Réforme comptable	70
IV.5. Réforme du Système d'information	72
IV.6. Renforcement des capacités	74
IV.7. Communication	76
V. Plan d'action 2025-2030	78

Liste des abréviations

Acronyme	Signification
BAD	Banque Africaine de Développement
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CE/CP	Crédit d'engagement/ Crédit de paiement
CIB	Contrôle Interne Budgétaire
CIC	Contrôle Interne Comptable
DGB	Direction Générale du Budget
DGD	Direction Générale des Douanes
DGDPE	Direction Générale du Domaine et du Patrimoine de l'Etat
DGI	Direction Générale des Impôts
DGTCP	Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DGTF	Direction Générale de la Tutelle Financière
DPBMT	Document de Programmation Budgétaire à Moyen Terme
DPRE	Direction de la Prévision, des Réformes et des Etudes
FEC	Facilité Elargie de Crédit
FMI	Fonds Monétaire International
FRD	Facilité de Résilience et de Durabilité
GED	Gestion Electronique des Documents
IBAPP	Impôt sur les Bénéfices d'Affaires des Personnes Physiques
IDA	Association Internationale de Développement
IS	Impôt sur les Sociétés
ITS	Impôt sur les Traitements et Salaires
LOLF	Loi Organique relative aux Lois de Finances
MF	Ministère des Finances
OCAM	Organisation Commune Africaine et Malgache
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
PAP	Projet Annuel de Performance
PIB	Produit Intérieur Brut

PIP	Programme d'Investissements Publics
RACHAD	Réseau Automatisé de Chaîne d'Appui à la Dépense
SCAPP	Stratégie Nationale de la Croissance Accélérée et de la Prospérité Partagée
SIGADE	Système de Gestion de la Dette
SIGFP	Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
TOFE	Tableau des Opérations Financières de l'État
TVA	Taxe sur la valeur Ajoutée
UA	Union Africaine
UE	Union Européenne

Résumé exécutif

1. La stratégie sectorielle du Ministère des Finances pour la période 2025-2030 vise à instaurer un système moderne, performant et transparent de gestion des finances publiques. Élaborée dans un contexte de renouveau politique marqué par le second mandat présidentiel et alignée sur les priorités du programme gouvernemental « Mon ambition pour la Patrie », elle vise à appuyer un développement socio-économique durable, inclusif et transparent.
2. La stratégie est structurée autour de trois objectifs principaux : i) Optimisation de l'utilisation des ressources publiques pour renforcer l'efficacité et l'impact des dépenses budgétaires ; ii) Garantir la soutenabilité budgétaire à travers une gestion rigoureuse et responsable des finances publiques, et iii) Renforcement de la transparence et de la lutte contre la corruption pour améliorer la gouvernance financière et instaurer une culture de responsabilité publique.
3. La stratégie s'articule autour de quatre axes structurants pour atteindre ces objectifs : i) Renforcer la mobilisation des ressources internes en améliorant les mécanismes de collecte fiscale, modernisation et efficacité des régies financières (impôts, douanes), et réduction des écarts entre potentiel fiscal et ressources effectivement recouvrées ; ii) Réformer le système fiscal en élargissant l'assiette fiscale, simplifiant la fiscalité indirecte, rationalisant les exonérations et fiscalité minière plus équitable ; iii) Mettre en œuvre effective de la nouvelle Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) en adoptant le budget-programme, améliorant la performance budgétaire et renforçant la gestion pluriannuelle, et iv) Promouvoir la transparence et le renforcement du cadre juridique anticorruption : publication systématique des documents budgétaires, amélioration du contrôle interne budgétaire (CIB et CIC) et meilleure gestion des risques budgétaires.
4. Le diagnostic du système de gestion des finances publiques a permis d'identifier les principales forces, faiblesses, opportunités et menaces suivantes :

Forces	Faiblesses
1. Existence d'un schéma directeur de la réforme du système de gestion des finances publiques alignée sur la SCAPP, la LOLF et le programme présidentiel 2. Amélioration du cadre macroéconomique (inflation maîtrisée, dette publique soutenable) 3. Introduction et déploiement progressif du budget-programmes, DPBMT et du CDMT sectoriel 4. Mise en place d'un système d'information intégré (RACHAD 2, ARKAM, TAHDIR) 5. Institutionnalisation du contrôle interne budgétaire et comptable (CIB & CIC) 6. Élaboration et publication régulière de documents budgétaires (DPBMT, budget citoyen, rapport d'exécution) 7. Adoption d'une nouvelle LOLF favorisant la performance, la transparence et la soutenabilité	1. Faiblesse de la prévisibilité budgétaire et des prévisions macro-budgétaires 2. Utilisation encore limitée des CDMT dans les arbitrages budgétaires 3. Absence de stratégie budgétaire pluriannuelle formalisée au niveau global 4. Systèmes d'information non totalement intégrés et hétérogènes techniquement 5. Retard dans l'application complète du budget-programmes 6. Faiblesse de la couverture du registre fiscal et complexité de la fiscalité indirecte 7. Faible qualité de la gestion des risques budgétaires et des entreprises publiques 8. Lenteur de la réforme de la masse salariale selon la logique LOLF
Opportunités	Menaces
1. Réélection présidentielle avec un programme ambitieux de transformation économique 2. Soutien des partenaires techniques et financiers (FMI, UE, Banque mondiale...) 3. Modernisation des outils numériques et interopérabilité progressive 4. Généralisation du budget citoyen et promotion de la transparence 5. Intégration de la dimension genre et jeunesse dans la budgétisation 6. Création d'une institution nationale de lutte contre la corruption 7. Croissance démographique soutenue permettant de capter le dividende démographique	1. Vulnérabilité aux chocs externes (matières premières, géopolitique, climat) 2. Forte dépendance aux financements extérieurs (dons et prêts) 3. Risques sécuritaires régionaux 4. Pression croissante sur les dépenses sociales et les subventions 5. Risques liés à l'endettement des entreprises publiques et garanties implicites 6. Résistance au changement dans l'administration publique 7. Cyber-risques et faiblesse de la sécurité informatique dans les systèmes budgétaires

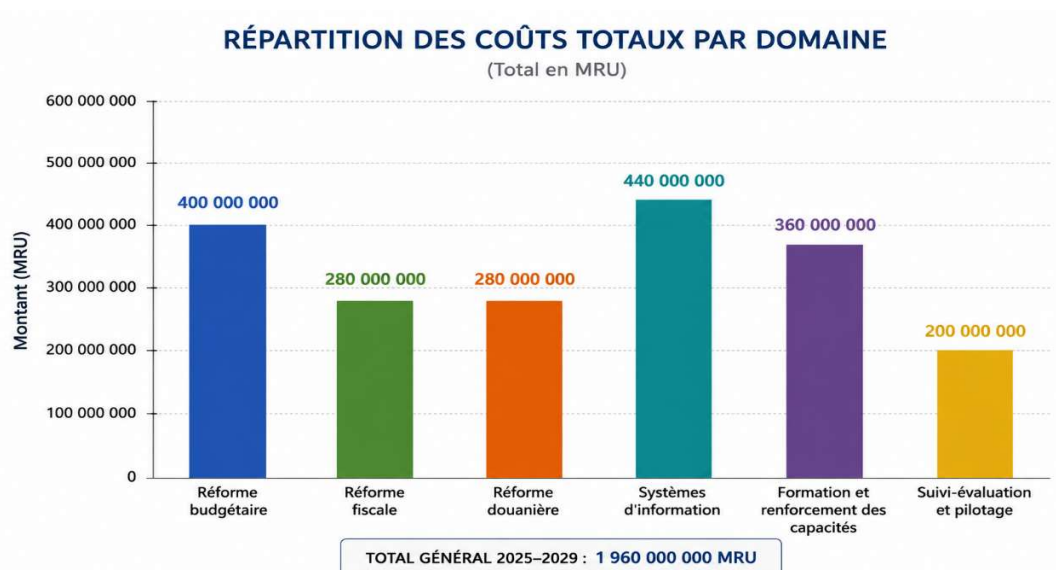
5. Parmi les principales mesures et réformes proposées :

- ✓ Pilotage renforcé de la réforme : coordination stratégique à haut niveau avec un pilotage dynamique et proactif des réformes budgétaires.
- ✓ Modernisation du système d'information budgétaire et comptable : intégration des outils numériques (RACHAD 2, ARKAM, TAHDIR), amélioration de l'interopérabilité des systèmes informatiques et introduction progressive de la comptabilité en droits constatés.
- ✓ Réformes fiscales et douanières ambitieuses : amélioration de la gouvernance fiscale, simplification des procédures, et lutte accrue contre l'évasion et la fraude fiscale.
- ✓ Renforcement des capacités des administrations financières : développement des compétences des agents publics via des formations adaptées et continues.
- ✓ Communication active et sensibilisation : pour renforcer l'adhésion des acteurs aux réformes et réduire la résistance au changement.

6. Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de modernisation des finances publiques, le plan d'action s'étend sur la période 2025–2030, avec une enveloppe budgétaire globale de 1.96 milliard MRU (49 millions de dollars US). Ce plan vise à accompagner les réformes prioritaires dans les domaines budgétaire, fiscal, douanier, informatique, de renforcement des capacités et de suivi-évaluation.

Le tableau ci-dessous présente la répartition annuelle prévisionnelle des ressources financières, en excluant les salaires et les investissements immobiliers, afin de se concentrer sur les activités opérationnelles, techniques et institutionnelles.

Domaines	2025	2026	2027	2028	2029	Total MRU
Réforme budgétaire	48 000 000	80 000 000	104 000 000	104 000 000	64 000 000	400 000 000
Réforme fiscale	33 600 000	56 000 000	72 800 000	72 800 000	44 800 000	280 000 000
Réforme douanière	33 600 000	56 000 000	72 800 000	72 800 000	44 800 000	280 000 000
Systèmes d'information	52 800 000	88 000 000	114 400 000	114 400 000	70 400 000	440 000 000
Formation et renforcement des capacités	43 200 000	72 000 000	93 600 000	93 600 000	57 600 000	360 000 000
Suivi-évaluation et pilotage	24 000 000	40 000 000	52 000 000	52 000 000	32 000 000	200 000 000
Total	35 200 000	392 000 000	509 600 000	509 600 000	313 600 000	1 960 000 000



7. Pour accompagner efficacement ces réformes, des investissements structurants doivent être réalisés, notamment la construction de l'Institut des Finances Publiques et de l'École Nationale des Douanes. Ces deux institutions constitueront des leviers essentiels pour le développement des compétences, tant en formation initiale qu'en formation continue.

8. Par ailleurs, la construction ou la réhabilitation des locaux des directions centrales et régionales, conformément aux normes architecturales modernes, s'impose comme une priorité afin d'améliorer l'environnement de travail, de renforcer la performance administrative et de valoriser l'image du ministère. Le coût total estimé de ces projets s'élève à 2.31 milliards MRU, soit 55 millions dollars.

Introduction

1. La stratégie sectorielle est un document qui définit les orientations, les objectifs et les priorités d'un secteur sur une période donnée. Elle sert de cadre pour guider les politiques publiques, les programmes et les projets du ministère, en alignant les ressources et les actions sur les besoins du secteur et les objectifs nationaux.
2. L'élaboration d'une stratégie sectorielle pour le Ministère des Finances a pour objectif de mettre en place un système de gestion des finances publiques moderne et équilibré, en accord avec les priorités du programme de gouvernement. Elle vise également à renforcer et consolider la bonne gouvernance, garantissant ainsi une gestion optimale des ressources publiques.
3. Elle intervient dans un contexte particulier marqué par le début du deuxième mandat électoral de son Excellence le Président de la République. Il s'agit d'une opportunité pour contribuer à la mise en œuvre du Programme "Mon ambition pour la patrie", qui vise à renforcer le développement socio-économique du pays, améliorer la gouvernance, favoriser l'inclusion sociale et promouvoir une gestion transparente et responsable des ressources publiques.
4. La stratégie a pour objectif principal d'atteindre trois buts essentiels : optimiser l'utilisation des ressources, garantir la soutenabilité budgétaire, et renforcer la transparence, la responsabilité ainsi que la lutte contre la corruption.
5. La stratégie s'articule autour de quatre axes stratégiques à savoir : renforcer la mobilisation des ressources, réformer le système fiscal pour élargir l'assiette fiscale et redistribuer de manière plus équitable la charge, mettre en œuvre le cadre exécutif de la loi organique relative aux lois de finances, soutenir les initiatives visant à accroître la transparence et finaliser le cadre juridique et institutionnel de la lutte contre la corruption.
6. La stratégie s'articule autour de quatre grandes parties. La première partie expose le contexte général, analysant les dimensions politique, économique (croissance, balance courante, situation monétaire, inflation, dette publique), démographique et

géostratégique. La deuxième partie présente le ministère lui-même, précisant ses missions, son organisation interne et ses ressources humaines. La troisième partie propose une analyse situationnelle approfondie des finances publiques, détaillant l'évolution et la performance des recettes et des dépenses. Enfin, la dernière partie propose un plan d'action chiffrée sur la période 2025-2029.

I. Contexte général

I.1. Contexte politique

La Mauritanie évolue dans un cadre démocratique pluraliste fondé sur un système présidentiel et caractérisé par la diversité des partis politiques. Le pays a engagé d'importantes réformes politiques visant à normaliser la vie publique et à instaurer un climat de concorde, de dialogue, de compréhension et de concertation.

Ces réformes ont permis l'organisation régulière des échéances électorales dans un environnement globalement transparent, où la concurrence entre les différentes formations politiques est assurée. Toutefois, la Mauritanie demeure confrontée à la nécessité de poursuivre et d'approfondir les réformes politiques afin de renforcer la participation citoyenne.

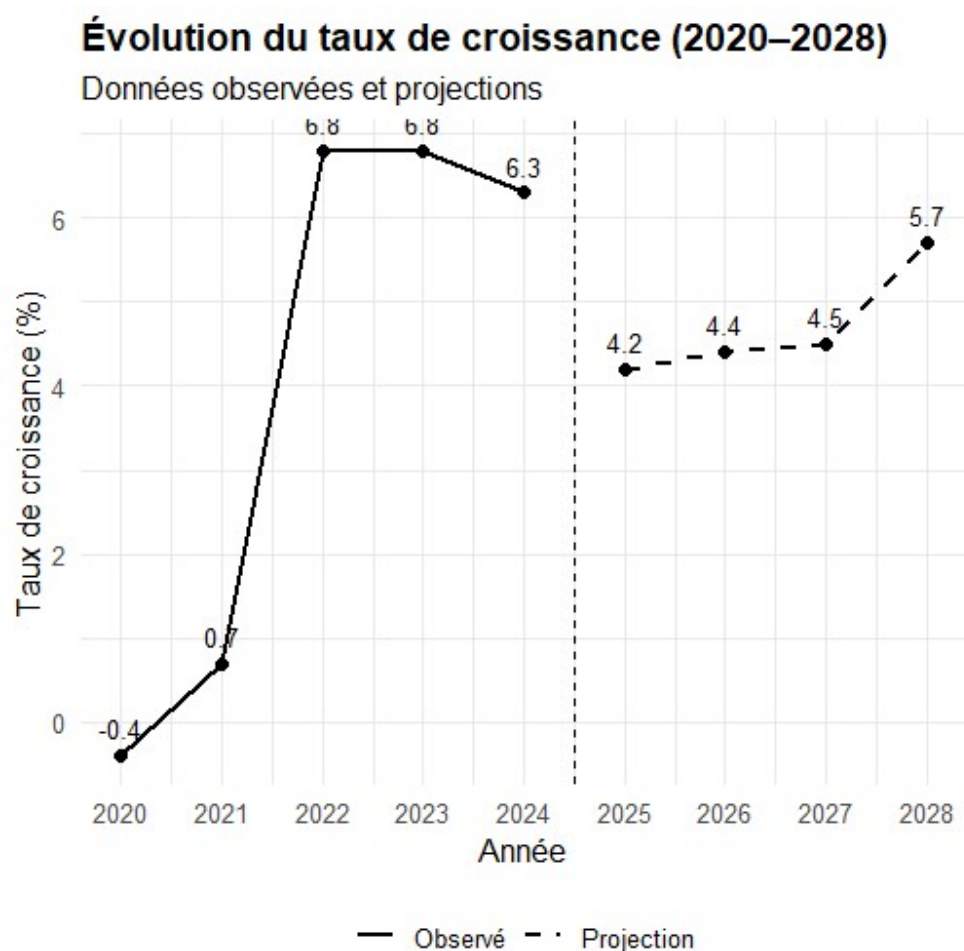
Dans cette perspective, des efforts significatifs ont été déployés pour améliorer la gouvernance, intensifier la lutte contre la corruption, garantir l'égalité des chances et promouvoir la justice sociale.

I.2. Contexte économique

L'évolution récente de l'économie nationale témoigne d'une stabilité macroéconomique, malgré une vulnérabilité persistante aux chocs externes et internes. Cette stabilité se traduit par une maîtrise des principaux indicateurs économiques, tels que l'inflation, le solde budgétaire et la balance des paiements. Cependant, cette résilience reste fragile, car l'économie demeure exposée à des risques liés aux fluctuations des prix des matières premières, aux tensions géopolitiques et aux aléas climatiques.

1.2.1. Croissance économique

L'économie mauritanienne a enregistré un taux de croissance de 4% en 2025 légèrement inférieur à 4,2% prévu initialement. Ce taux devrait enregistrer 4,8% en 2026, sous l'effet de la reprise du secteur extractif.



1.2.2. Balance courante

En 2023, les comptes extérieurs ont affiché une amélioration caractérisée par une réduction du déficit courant et une accumulation des réserves internationales de change. Le déficit courant a diminué pour se situer à 9% du PIB contre 15% en 2022. Cette amélioration est principalement due à plusieurs facteurs, notamment la bonne tenue relative des exportations, stimulées par le secteur minier (notamment le fer et l'or), ainsi que la baisse des importations liée d'une part à la

diminution des prix des produits alimentaires et de l'énergie et d'autre part, à l'avancement de la phase de développement du projet gazier GTA réduisant ainsi les besoins en importations d'équipements.

Cette amélioration a également été favorisée par la hausse du rendement des réserves extérieures dans un contexte de hausse des taux d'intérêts sur le marché international.

Les réserves officielles de change ont également rebondi de 8,2%, atteignant USD 2001 millions en 2023, après avoir subi une baisse d'environ 7,8% en 2022. En termes de couverture des importations, le niveau des réserves s'est également amélioré, passant de 5,8 mois d'importations en 2022 à 6 mois d'importations en 2023.

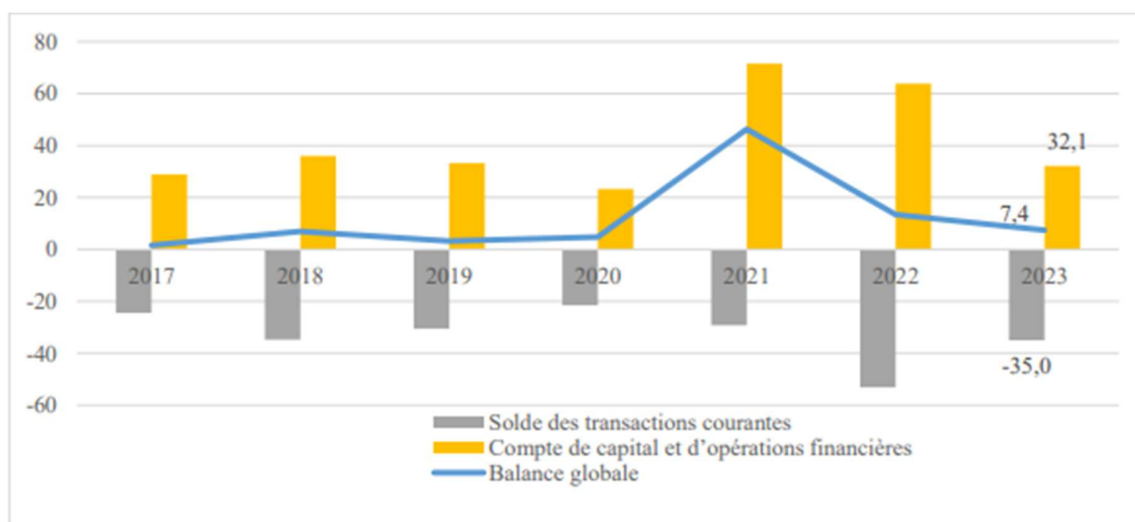


Figure 1: Evolution du solde des transactions courantes

SOURCE : BCM

1.2.3. Situation monétaire

À la fin de l'année 2024, la masse monétaire a atteint 163,47 milliards de MRU, marquant une augmentation annuelle de 17,9 %, contre 8,1 % en 2023. Cette progression résulte principalement de l'augmentation des dépôts à vue, qui ont augmenté de 19,21 milliards, ainsi que de la hausse des dépôts à terme et d'épargne (+3,75 milliards) et de la circulation fiduciaire (+1,87 milliard). Concernant les dépôts à vue, leur montant s'est élevé à 110,54 milliards de MRU en décembre 2024, contre 91,32 milliards en décembre 2023, soit une hausse de 21,0 %. Quant à la circulation

fiduciaire, elle a connu une progression de 8,2 %, atteignant 24,79 milliards de MRU à la fin décembre 2024, contre 22,91 milliards à la même période en 2023.

Tableau 1 : Masse monétaire et ses composantes en milliards MRU

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Var en %
<i>Monnaie (M1)</i>	68,9	79,9	99,9	103,8	114,2	135,3	18,5%
<i>Circulation fiduciaire</i>	17,4	22,7	25,7	22,2	22,9	24,8	8,2%
<i>Dépôts à vue</i>	51,5	57,2	74,2	81,6	91,3	110,5	21,0%
<i>Dépôts à terme et d'épargne</i>	14,6	16,1	18,3	24,4	24,4	28,1	15,4%
Masse monétaire (M2)	83,5	96,0	118,2	128,2	138,6	163,5	17,9%

Source : BCM

En 2024, la croissance de la masse monétaire a été principalement due à l'augmentation des actifs intérieurs nets (+29,43 milliards de MRU, soit +38,6 %), qui a plus que compensé le recul des avoirs extérieurs nets (-4,59 milliards de MRU, soit -7,4 %). Le crédit à l'économie a par ailleurs progressé de 9,64 milliards (+8,9 %), et le crédit net à l'État de 14,14 milliards (+60,9 %).

Tableau 2 : Contreparties de la masse monétaire en milliards MRU

	déc.-23	déc.-24	Variation	Diff %
<i>Actifs extérieurs nets</i>	62,32	57,73	-4,59	-7,4%
<i>Actifs intérieurs nets</i>	76,31	105,73	29,43	38,6%
<i>Crédit intérieur net</i>	131,62	155,40	23,78	18,1%
<i>Crédit net à l'État</i>	23,21	37,35	14,14	60,9%
<i>Crédit à l'économie</i>	108,41	118,05	9,64	8,9%
<i>Autres postes, net</i>	-55,31	-49,67	5,65	-10,2%
Monnaie au sens large (M2)	138,63	163,47	24,84	17,9%

Source : BCM

1.2.4. Inflation

Les taux d'inflation sont fortement influencés par des facteurs externes tels que des événements économiques et des crises géopolitiques et sanitaires.

Le taux d'inflation en glissement annuel est passé de 5,7% en 2021 à 11% en 2022 sous l'effet de la guerre russo-ukrainienne, qui a considérablement perturbé les chaînes d'approvisionnement mondiales, notamment dans le secteur de l'énergie et des matières premières alimentaires. L'Ukraine et la Russie sont d'importants fournisseurs de céréales et d'autres matières premières, et le conflit a créé des pénuries et des hausses de prix. En 2023 ; ce taux a chuté à 1,6 % sous l'effet du rétablissement de l'offre mondiale et la stabilisation relative des marchés, d'une part, les efforts du gouvernement et de la Banque Centrale visant la maîtrise de l'inflation en adoptant des politiques monétaires plus strictes. En moyenne annuelle, le taux d'inflation est passé de 3,6% en 2021 à 9,6% en 2022 avant de baisser à 5% en 2023.

En 2024 et 2025, l'inflation pourrait se situer respectivement à 3% et 4% en glissement annuel.

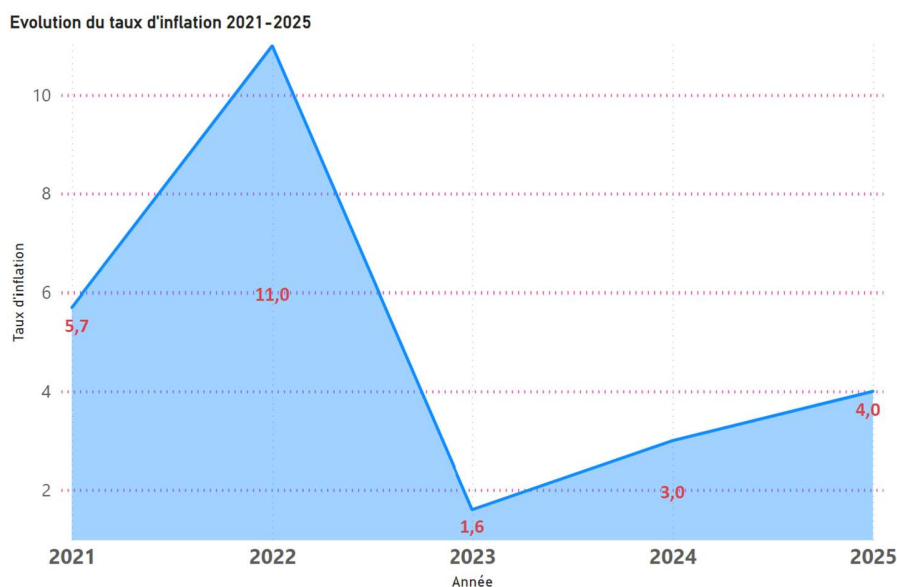


Figure 2: Evolution du taux d'inflation 2021-2025

1.2.5. Dette publique

La situation de la dette publique s'est considérablement améliorée suite aux réformes entreprises ces dernières années en matière de finances publiques pour améliorer et maintenir la viabilité

budgétaire. Ces réformes ont permis également de réduire progressivement l'endettement en renforçant la politique monétaire et de change en vue d'une meilleure maîtrise de l'inflation et d'une plus grande résilience de l'économie nationale aux chocs exogènes.

Le niveau d'endettement reste maîtrisé et en deçà du plafond des 70%. Le taux d'endettement s'affiche à 47,5% du PIB en 2023, en dépit des chocs extérieurs récents.

La dette publique totale au 30 juin 2024 est de 177 829 ,90 millions de MRU, composé de 84,05% de dette extérieure et de 15,95% de dette intérieure.

L'encours de la dette extérieure, au 30 juin 2024, s'élève à 149 463,28 millions de MRU. Il se subdivise en 59,06% de dette envers les créanciers multilatéraux, 40,94% de créanciers bilatéraux. La structure de la dette en devises est fortement dominée par le dollar américain et les monnaies qui s'y rattachent. La dette extérieure en majorité concessionnelle est contractée à des taux fixe. Par conséquent, le risque de refinancement qui pourrait résulter des échéances arrivées à terme reste modéré.

Quant à la dette intérieure, elle comprend l'encours des titres publics et la dette de la BCM vis-à-vis de l'État. Elle s'élevait, au 30 septembre 2024, à 30 milliards MRU. Cet encours se répartit en 13,66 milliards MRU pour les titres publics et 16,31 milliards MRU pour la dette de la BCM.

Le profil d'amortissement de la dette ci-dessous montre que le portefeuille est exposé à un risque de refinancement la première année, en raison des courtes maturités des instruments de la dette intérieure, notamment les Bons du Trésor. Au-delà, les échéances de la dette publique sont plus au moins stables dans le temps.

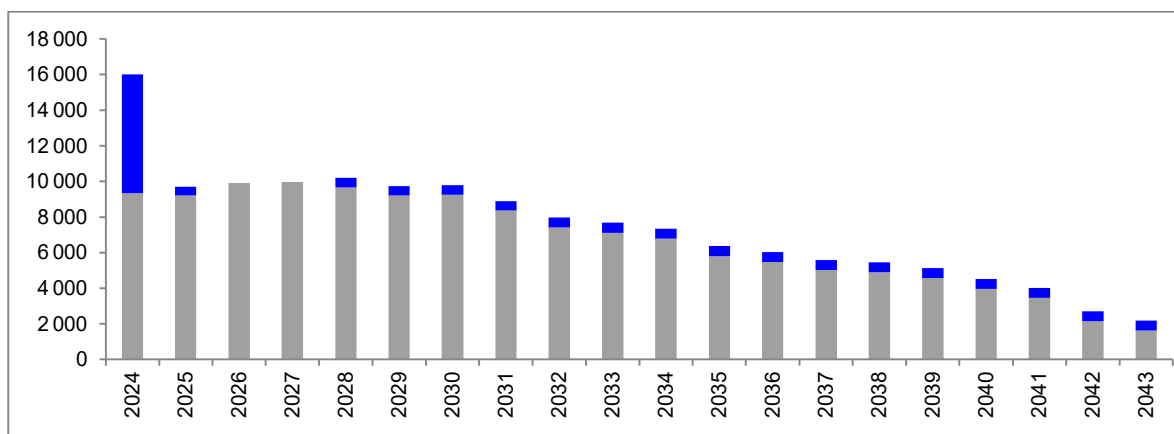


Figure 3: Profil d'amortissement de la dette projeté à fin 2024

I.3. Contexte démographique

Réalisé du 25 décembre 2023 au 08 janvier 2024, le cinquième Recensement Général de la Population et de l'Habitat a porté sur toutes les personnes résidentes en Mauritanie, autochtones, étrangers et réfugiés. Au total, 4.927.532 personnes résidentes ont été dénombrées. Cette population se caractérise par sa grande jeunesse : la moitié de la population est âgée de moins de 20 ans. En outre, elle est à majorité féminine (51,8%). Par ailleurs, la sédentarisation de la population est en forte croissance et en peu moins du tiers de la population vit à Nouakchott. Cette ville abrite 29,4% de la population totale. La population nomade s'élève à 19.523 personnes. Le taux de croissance moyen annuel de la population entre les recensements 2013 et 2023 est de 3,1%.¹

¹ Ansade, 2024

Table 1: Population des wilayas en Mauritanie

Mauritanie	Population السكان		
Wilaya	ذكور Masculin	إناث Féminin	المجموع Total
Hodh Chargui	288 388	337 255	625 643
Hodh El Gharbi	186 877	216 214	403 091
Assaba	203 189	248 615	451 804
Gorgol	210 612	231 878	442 490
Brakna	181 163	210 147	391 310
Trarza	151 958	171 945	323 903
Adrar	34 710	36 913	71 623
Dakhlet Nouadhibou	102 944	81 515	184 459
Tagant	54 264	60 496	114 760
Guidimakha	172 362	190 713	363 075
Tiris Zemmour	46 899	32 230	79 129
Inchiri	18 466	11 018	29 484
Nouakchott-Ouest	105 167	99 714	204 881
Nouakchott-Nord	303 315	311 150	614 465
Nouakchott-Sud	315 156	312 259	627 415
Total Mauritanie	2 375 470	2 552 062	4 927 532

Cette structure de la population démontre que la mise en œuvre de politiques adaptées dans les domaines de la santé, de l'éducation, de l'emploi et de l'autonomisation des femmes permet d'assurer la capture du dividende démographique et d'accélérer la croissance économique.

Dans ce contexte, l'élaboration d'un budget sensible au dividende démographique (mesuré par le Demographic Dividend Monitoring Index - DDMI ou Indice Synthétique de Suivi du Dividende Démographique) ainsi que d'un budget sensible au genre s'avère essentielle. Une telle approche permettrait d'orienter les ressources budgétaires de l'État vers les priorités des jeunes, en ciblant les secteurs clés qui favorisent leur inclusion et leur développement.

I.4. Contexte géostratégique

Le défi sécuritaire constitue un facteur déterminant pour la durabilité financière, car la lutte contre les groupes terroristes et les organisations criminelles exige des ressources considérables pour assurer la sécurité, condition préalable au développement. La région du Sahel est confrontée à des menaces sécuritaires majeures depuis un certain temps, et étant donné la position stratégique de notre pays, il est essentiel de faire face à ces défis et de préserver la stabilité dont nous jouissons.

II. Présentation du Ministère

II.1. Missions

Le Ministère des Finances est placé sous l'autorité du Ministre des Finances, qui assure la conception, la coordination et le suivi de la politique financière, budgétaire et fiscale de l'État. Il prépare les lois de finances, veille à la soutenabilité des finances publiques et supervise les administrations financières.

II.2. Organisation du Ministère Des Finances

L'administration centrale comprend trois grands pôles :

1. Le Cabinet du Ministre, chargé de l'orientation stratégique, du conseil, du contrôle et de la coordination des réformes ;
2. Le Secrétariat Général, responsable de la coordination administrative, de la gestion des ressources humaines, financières et matérielles du département ;
3. Les Directions centrales, qui assurent la mise en œuvre des politiques budgétaires, fiscales, douanières, comptables et financières.

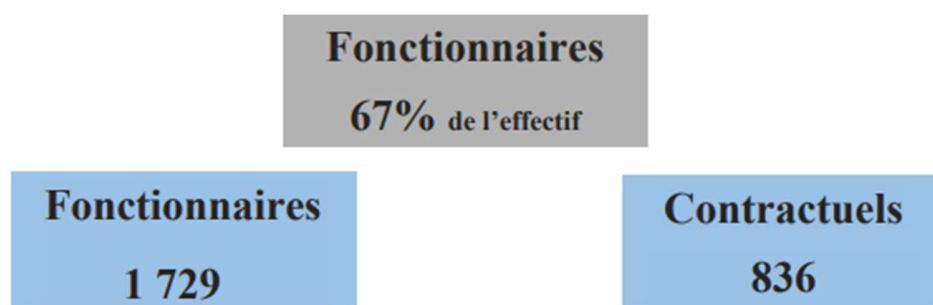
II.3. Ressources humaines

Total Effectif Général

2 565

Structure	Abréviation	Effectif au 30/09/2024	%
Cabinet	Cabinet	196	8%
Direction des Affaires Administratives et Financière	DAAF	29	1%
Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique	DGTC	604	24%
Direction Générale du Budget	DGB	325	13%
Direction Générale des Impôts	DGI	426	17%
Direction du Contrôle des Assurances	DCA	15	1%
Direction Générale des Douanes	DGD	942	37%
Direction de la Tutelle Financière	DTF	28	1%
TOTAL		2565	100%

Répartition du personnel selon le statut



Structure	Abréviation	Effectif au 30/09/2024	Fonctionnaire	Contractuel	% Fonctionnaire
Cabinet	Cabinet	196	68	128	35%
Direction des Affaires Administratives et Financière	DAAF	29	6	23	21%
Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique	DGTC	604	352	252	58%
Direction Générale du Budget	DGB	325	106	219	33%
Direction Générale des Impôts	DGI	426	330	96	77%
Direction du Contrôle des Assurances	DCA	15	7	8	47%
Direction Générale des Douanes	DGD	942	849	93	90%
Direction de la Tutelle Financière	DTF	28	11	17	39%
TOTAL		2565	1729	836	67%

Répartition du personnel selon le genre



30%
soit 777
Femmes



70%
soit 1 788
Hommes

III. Analyse situationnelle

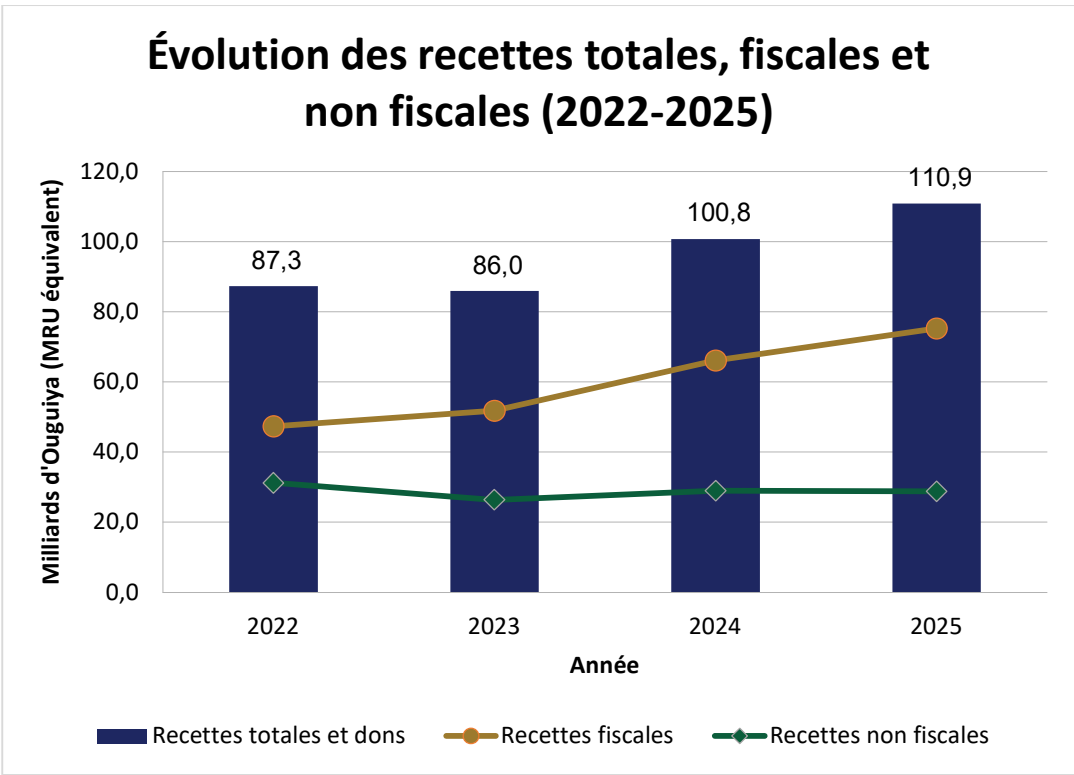
III.1. Evaluation des finances publiques

III.1.1. Evolution des recettes

Le tableau ci-après présente l'évolution des différentes catégories d'impôts au cours des années 2022 à 2025 :

Rubrique	2022	2023	2024	2025	Var. 24→25	Var. 22→25
Recettes totales et dons (y compris recettes pétrolières)	87,33	85,95	100,78	110,92	+10,1%	+27,0%
dont Revenus non pétroliers et dons	85,08	83,59	97,95	106,56	+8,8%	+25,2%
dont Revenus non pétroliers hors dons	78,73	78,11	92,86	101,46	+9,3%	+28,9%
Recettes fiscales	47,39	51,87	66,12	75,24	+13,8%	+58,8%
Recettes non fiscales	31,26	26,39	29,03	28,85	-0,6%	-7,7%
Dons	6,35	5,47	5,10	5,09	-0,2%	-19,8%
Recettes pétrolières (net)	2,24	2,36	2,83	4,37	+54,4%	+95,1%

Source : TOFE/MF 2025



On constate une amélioration continue de la mobilisation des recettes publiques. Les recettes totales passent de 87,33 milliards de MRU en 2022 à 110,92 milliards en 2025, soit une progression de près de 27 % sur trois ans. Les recettes fiscales enregistrent une hausse encore plus marquée, passant de 47,39 à 75,24 milliards de MRU (+58,8 %), ce qui traduit un renforcement de la capacité de recouvrement de l'administration fiscale.

La part des recettes fiscales dans le total passe de 54 % en 2022 à 68 % en 2025, tandis que celle des recettes non fiscales recule de 36 % à 26 %. C'est le signe d'une mobilisation fiscale qui se renforce structurellement, réduisant la dépendance aux ressources non fiscales (pêche, mines, dividendes d'entreprises publiques) et aux dons extérieurs.

III.1.2. Evolution des dépenses

Le tableau ci-après présente une vue d'ensemble de l'évolution des différentes catégories de dépenses au cours des années 2022 à 2025 :

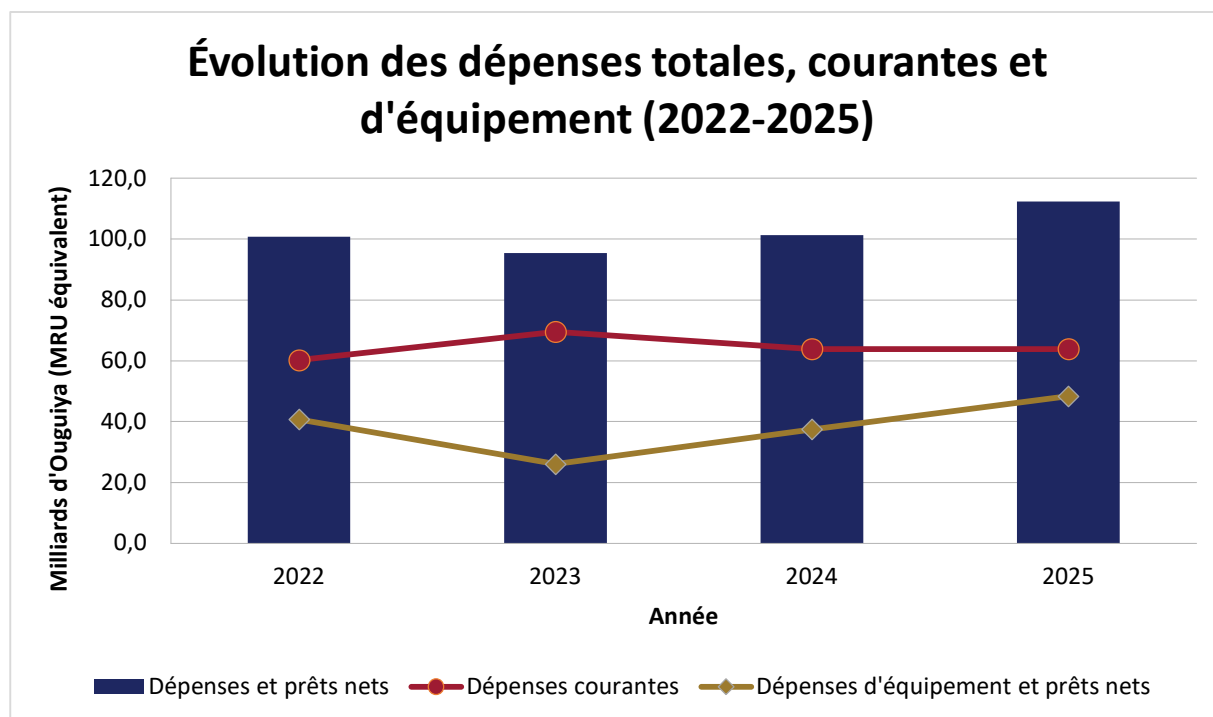


Tableau — Évolution des dépenses 2022-2025

Rubrique	2022	2023	2024	2025	Var. 24→25	Var. 22→25
Dépenses et prêts nets	100,79	95,41	101,30	112,36	+10,9%	+11,5%
dont Dépenses courantes	60,25	69,57	63,91	63,87	-0,1%	+6,0%
dont Dépenses d'équipement et prêts nets	40,74	26,02	37,49	48,35	+29,0%	+18,7%

Entre 2022 et 2025, les dépenses et prêts nets ont enregistré une hausse régulière. Cette évolution s'explique principalement par le renforcement des dépenses de fonctionnement afin d'assurer la continuité des services publics, l'augmentation des investissements publics dans les infrastructures économiques et sociales, la mise en œuvre de plusieurs réformes et programmes prioritaires inscrits dans le programme présidentiel « mon ambition pour la patrie », et le financement des projets soutenus par les partenaires techniques et financiers.

Le total des dépenses progresse plus lentement et moins régulièrement que les recettes. +11,5 % sur la période (à comparer aux +27 % de recettes totales commentées précédemment), avec une trajectoire en dents de scie : recul en 2023 (-5,3 %), rebond fort en 2024 (+6,2 %), nouvelle accélération en 2025 (+10,9 %).

Au cours de la période, la structure des dépenses évolue progressivement vers une part plus importante consacrée à l'investissement. Cette évolution est cohérente avec les objectifs de modernisation de l'économie et de diversification des sources de croissance

III.1.3. Performance du système de GFP

Le système de gestion des finances publiques (GFP) de la Mauritanie a été soumis à une évaluation de la performance suivant la méthodologie du cadre PEFA en 2008, 2014, 2019, 2024. La performance du système de la gestion des finances publiques (GFP) de la Mauritanie évaluée sur la période 2020-2022 est globalement faible². Toutefois, des améliorations ont été notées dans certains domaines.

Globalement, la fiabilité du budget de l'État au cours de la période sous revue est faible. Elle est notamment amoindrie par (i) la performance globale en matière d'exécution des recettes qui est inférieure à la performance de base, (ii) les écarts importants enregistrés pour ce qui est de la

² PEFA 2024

variation de la composition des recettes exécutées par rapport à celle des prévisions initiales et (iii) la composition administrative des dépenses exécutées qui s'est écartée significativement de celle des prévisions initiales.

Toutefois, la bonne performance notée en ce qui concerne (i) l'exécution globale des dépenses, (ii) la composition économique des dépenses exécutées qui ne s'est pas écartée significativement de celle des prévisions initiales et (iii) l'utilisation des réserves pour imprévus en deçà de la limite de 3% constituent des points du système qui méritent d'être signalés.

En ce qui concerne la transparence des finances publiques, la performance est aussi globalement faible du fait principalement de : (i) la non-utilisation de toutes les classifications structurant la nomenclature budgétaire pour le rapportage budgétaire ; (ii) l'insuffisante documentation communiquée à l'Assemblée nationale en vue de l'examen et du vote des lois de finances ; (iii) la non-élaboration des plans annuels de performance et (iv) l'accès du public à peu d'informations budgétaires.

Certains points forts ont cependant été constatés à savoir, (i) l'existence d'une nomenclature budgétaire bien structurée suivant les bonnes pratiques, (ii) la moindre importance des opérations de recettes et de dépenses non comptabilisées dans les états financiers de l'administration centrale ce qui améliore l'exhaustivité du budget, et (iii) l'existence de règles bien fixées pour la répartition des transferts alloués par l'État aux collectivités territoriales et qui sont appliquées de manière transparente.

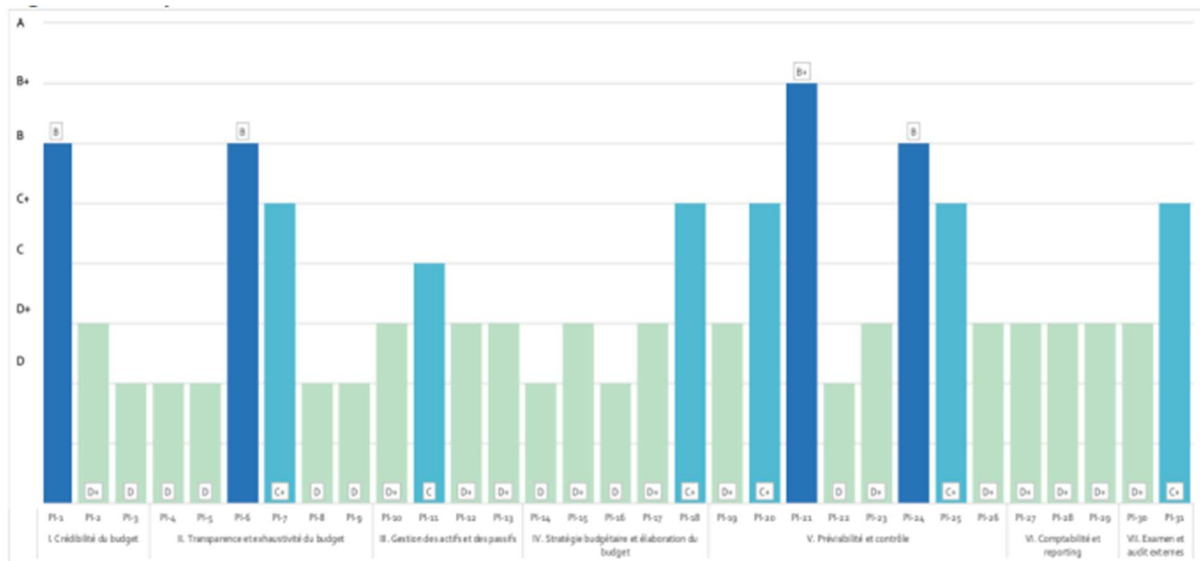
Dans le domaine de la gestion des actifs et des passifs, les points forts suivants peuvent être cités : (i) l'existence et l'application de critères de sélection des projets d'investissement bien définis et (ii) le bon suivi des actifs financiers de l'État et la production et la publication de rapports annuels sur leur performance. S'agissant des points faibles mis en évidence, ils concernent essentiellement (i) la gestion des risques budgétaires liés aux entreprises publiques, aux collectivités territoriales et aux passifs conditionnels qui n'est pas convenablement assurée, (ii) le suivi de l'exécution des projets d'investissement qui n'est pas bien réalisé, (iii) les prérogatives en matière d'émission des garanties qui ne sont pas clairement définies et (iv) la non-adoption d'une stratégie de dette à moyen terme au cours de la période sous revue.

La performance en ce qui concerne la stratégie budgétaire et de budget fondés sur les politiques publiques est globalement en dessous du niveau de base. Cette moindre performance est principalement induite par les faiblesses suivantes : (i) les prévisions macroéconomiques à moyen terme ne portent que sur le taux de croissance économique et le taux d'inflation ; (ii) les prévisions macro-budgétaires ne couvrent pas encore toute l'administration centrale ; (iii) une stratégie budgétaire n'est pas élaborée, adoptée et appliquée pour favoriser la concrétisation des objectifs budgétaires de l'administration centrale ; (iv) le budget de l'État ne s'inscrit pas encore comme il faut dans une perspective pluriannuelle ; et (v) le délai accordé aux ministères et institutions pour élaborer leurs propositions budgétaires est court (10 jours environ) et les enveloppes budgétaires qui leur sont communiquées à cette fin ne sont pas préalablement approuvées par le Conseil des ministres.

Cependant, il importe de mentionner l'excellente performance enregistrée pour ce qui est (i) des procédures d'examen des projets de budget par l'Assemblée Nationale qui sont bien établies et suivies, (ii) du vote des lois de finances par l'Assemblée Nationale avant le début de l'exercice concerné, et (iii) des règles d'ajustements budgétaires par l'Exécutif en cours d'exercice qui sont bien fixées par la LOLF et appliquées.

Globalement, la performance de la prévisibilité et du contrôle de l'exécution du budget est relativement faible. Des points forts ont été tout de même relevés et se rapportent notamment (i) aux délais de transfert des recettes recouvrées au Trésor qui sont quasiment quotidiens, (ii) à la consolidation quasi-quotidienne des soldes de trésorerie, (iii) à la moindre importance des ajustements budgétaires que l'Exécutif a effectués en cours d'exercice par voie réglementaire, (iv) au bon suivi de la passation des marchés, (v) à l'existence d'un dispositif pour le règlement des litiges en matière de passation des marchés qui garantit l'objectivité de l'instruction des plaintes, (vi) à l'opérationnalité de l'audit interne dans les entités de l'administration centrale, (vii) à l'accès des contribuables à leurs droits et obligations en matière de recettes, (viii) à la prévisibilité de l'affectation des ressources en cours d'exercice pour l'engagement des dépenses, et (ix) au respect des règles et procédures de paiement des dépenses publiques.

Table 2: Notes et indicateurs PEFA 2024



- ✓ La présence de nombreux régimes d'exception qui compliquent la gestion efficace des contribuables ;
- ✓ Les vérifications de l'exactitude des informations sont sporadiques et manquent d'échanges d'informations systématiques et automatisés.

III.2.2. IS et IBAPP

- ✓ Discrimination Favorable aux Sociétés : Le système fiscal actuel présente une discrimination en faveur des sociétés par rapport aux personnes physiques. Les taux d'imposition plus bas pour l'IS (25%) par rapport à l'IBAPP (30%) incitent les entrepreneurs à privilégier des structures sociétaires pour minimiser leur charge fiscale.
- ✓ Évasion Fiscale : Les entreprises individuelles (personnes physiques) sont souvent moins transparentes et plus sujettes à l'évasion fiscale. Cette situation peut nuire à l'équité et à l'intégrité du système fiscal global.
- ✓ Complexité Administrative : Le cadre réglementaire et les obligations fiscales sont jugés complexes, ce qui peut décourager la formalisation de l'économie et la conformité des contribuables. Des taux et des bases d'imposition distincts entre l'IS et l'IBAPP ajoutent à cette complexité.
- ✓ Stabilité des Recettes : Les recettes fiscales dérivées de l'IS peuvent être sensibles à des fluctuations, comme celles observées durant la pandémie, où les recettes de l'IS ont baissé de manière significative avant de se stabiliser.
- ✓ Règlement de la Concurrence : La mise en œuvre des principes de pleine concurrence et les obligations documentaires introduites récemment dans le cadre du CGI visent à limiter l'optimisation fiscale agressive, mais leur efficacité réelle reste à prouver.

III.2.3. Fiscalité indirecte

La fiscalité indirecte en Mauritanie, est principalement représentée par la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA).

La performance de la TVA est jugée relativement faible, surtout en comparaison avec d'autres pays de la région. En Mauritanie, l'efficacité-C de la TVA³ était de seulement 34 % en 2021, bien en dessous de la moyenne d'autres pays tels que le Sénégal et le Maroc, où elle est respectivement de 43 % et 50 %.

Le régime de TVA est jugé complexe et coûteux à administrer, en grande partie en raison d'une approche qui privilégie de nombreuses exonérations. Cette complexité entraîne des difficultés dans le remboursement des crédits de TVA pour les entreprises, ce qui peut décourager l'investissement.

Les problèmes liés au remboursement des crédits de TVA peuvent nuire à la conformité fiscale et nuire à la compétitivité des entreprises exportatrices.

Quant à La taxe de consommation, elle a connu une réforme à caractère correctif, en corrigeant et compensant les externalités négatives de certaines formes de production nocives pour la santé et l'environnement.

III.2.4. Système douanier

La modernisation du système douanier constitue un levier stratégique pour renforcer la mobilisation des recettes intérieures, améliorer le climat des affaires, réduire les coûts du commerce extérieur et accroître la compétitivité de l'économie mauritanienne.

Malgré les réformes engagés, le système douanier souffre de :

- ✓ Complexité et Inadéquation du Système : Le système douanier actuel en Mauritanie est jugé complexe, ce qui rend la navigation à travers les régulations difficile tant pour les entreprises que pour l'administration. Les aspects de conformité sont souvent lourds et peu adaptés aux réalités du commerce ;
- ✓ Incohérences dans la Tarification : Des incohérences subsistent dans la classification tarifaire de certaines marchandises et dans l'application des droits et taxes à l'importation et à l'exportation;
- ✓ Problèmes de Remboursement de la TVA : Le système de remboursement des crédits de TVA demeure confronté à des dysfonctionnements liés à la lenteur des procédures, à l'insuffisance de l'automatisation et à la faiblesse des capacités de traitement ;

³ Efficacité-C = Recettes de TVA collectées ÷ (Consommation finale × Taux normal de TVA)

- ✓ Manque d'Adoption des Meilleures Pratiques : L'autoliquidation de la TVA n'a pas été adoptée, ce qui pourrait simplifier le traitement fiscal pour les importateurs et les entreprises et contribuer à une collecte plus efficace des recettes fiscales ;
- ✓ Délais de Traitement : Les délais de traitement des déclarations douanières sont parfois longs, ce qui entraîne des coûts supplémentaires pour les entreprises et peut nuire à leur compétitivité sur le marché international ;
- ✓ Gestion des risques perfectible : Les contrôles douaniers reposent encore largement sur des vérifications physiques. Le renforcement d'un système moderne de gestion des risques, fondé sur l'analyse des données et le ciblage des opérations à risque, permettrait d'améliorer simultanément la facilitation des échanges et la sécurisation des recettes.
- ✓ Renforcement des capacités institutionnelles : Les performances de l'administration douanière restent contraintes par des besoins en formation spécialisée, en modernisation des équipements et en développement des compétences dans les domaines de l'audit post-dédouanement, de la valorisation en douane, des règles d'origine et de la lutte contre la fraude commerciale.

III.3. Réforme du système de gestion des finances publiques

La Mauritanie a engagé depuis 2012 un processus ambitieux de réforme de son système de gestion des finances publiques qui s'est traduit, dans un premier temps, par l'élaboration d'un schéma directeur de la réforme du système de gestion des finances publiques (SD-RSGFP) pour la période 2012-2016 ainsi qu'un plan opérationnel de réforme. Ce SD-RSGFP a fixé les grandes orientations, les objectifs et les axes de la réforme des finances publiques pour le moyen terme ainsi que les outils opérationnels de sa mise en œuvre. Dans ce cadre, une cellule (CERFIP) chargée de la préparation et de la coordination de la réforme a été créée et dotée d'outils opérationnels (points focaux, base de données de suivi). La CERFIP a, par la suite, été intégrée en 2016 à la nouvelle Direction Générale des Etudes, de la Réforme et du Suivi-Evaluation, créée à la suite de la fusion du Ministère des finances et du MAED dans le Ministère de l'Economie et des Finances.

Le Gouvernement a engagé dans le cadre de ces réformes le processus d'élaboration d'une nouvelle loi organique relative aux lois des finances (LOLF)⁴ qui a été adoptée en mai 2018 par le Parlement et promulguée en octobre 2018.

La nouvelle LOLF représente un changement majeur qui au-delà de la mise en œuvre de mesures techniques nouvelles implique un changement profond de la culture administrative. En effet, la LOLF, qui s'accompagne d'un passage d'une logique de moyens et de contrôle vers une logique de résultats et d'évaluation de la performance, apporte des modifications fondamentales couvrant toutes les dimensions de la gestion des finances publiques : modes de gestion, mode de budgétisation, comptabilité, contrôle, système d'information.

La LOLF représente donc des enjeux fondamentaux couvrant notamment les aspects :

- managériaux (plus de libertés de gestion offertes aux administrations, globalisation des crédits, responsabilisation des acteurs, contractualisation des objectifs et des moyens, mesure de la performance, contrôle de gestion, compte rendu au Parlement sur les résultats) ;
- juridiques (régularité de l'usage des deniers publics et bonne utilisation de ceux-ci) ;
- de transparence avec un meilleur respect des principes de i) la sincérité budgétaire (les lois de finances doivent présenter de façon sincère l'ensemble des ressources et des charges de l'État ce qui implique l'exhaustivité, la cohérence et l'exactitude des informations financières fournies par l'État) et de ii) la soutenabilité budgétaire (la capacité d'un État à conserver des marges de manœuvre budgétaires suffisantes pour honorer ses engagements futurs à travers une programmation pluriannuelle des finances publiques intégrant des propositions de réformes et d'économies permettant au gouvernement d'avoir une vision plus fine de ses marges de manœuvre financières et des conséquences des choix de politique publique).

⁴ Qui a remplacé la LOLF en place depuis 1978.

III.3.1. Programmation budgétaire pluriannuelle (DPBMT)

Dans le cadre de la poursuite du processus de mise en place des prérequis de la budgétisation par programme, le Ministère des Finances a réalisé, en 2021, plusieurs études qui ont débouché à l'élaboration d'un certain nombre d'outils, notamment :

- ✓ Un guide de programmation budgétaire pluriannuelle à l'intention des ministères et institutions ;
- ✓ Un guide d'opérationnalisation des Projets annuels de performance (PAP) et ;
- ✓ Un guide d'opérationnalisation des Rapports annuels de performance (RAP) ;
- ✓ Des applications informatiques avancées ont été adoptées pour l'élaboration de ces documents ;
- ✓ Des formations sur l'utilisation de ces outils ont été également organisées au profit des cadres sectoriels.

Le premier Document de Programmation Budgétaire à Moyen Terme (DPBMT) servant à la préparation du budget a été réalisé en 2022 permettant de transmettre aux départements Ministériels des lettres Circulaires comportant les enveloppes budgétaires pour la préparation de la loi de finances. Les versions préliminaires sont mises en lignes sur le site du Ministère des Finances. Le Document de Programmation Budgétaire à Moyen Terme (DPBMT) définit la politique budgétaire du gouvernement à moyen terme. Il est établi sur une période de trois ans et comporte des rétrospectives mettant en évidence les évolutions récentes des agrégats macroéconomiques et budgétaires. Le DPBMT comprend deux parties :

- ✓ Le Cadre Budgétaire à Moyen Terme (CBMT) et
- ✓ Le Cadre des Dépenses à Moyen Terme Global (CDMT-g).

Ce document a été préparé en 2023, en 2024 et en 2025 pour couvrir les périodes (2024-2026), (2025-2027), (2026-2028) respectivement.

III.3.2. Cadre des Dépenses à Moyen Terme Ministériel (CDMTm)

Les départements Ministériels quant à eux, sont chargés de préparer leurs CDMTm découlant de leurs stratégies en harmonie avec la SCAPP et avec les orientations stratégiques et politiques prioritaires du programme du Président de la République.

Dans ce cadre, le MF a réalisé son premier CDMT sectoriel en octobre 2024 qui présente une planification claire des ressources et des dépenses, alignée sur les objectifs stratégiques du gouvernement et les priorités du développement durable.

Ce CDMT sectoriel met en avant une approche axée sur les résultats, qui assure une meilleure gestion de la performance et une promotion de la transparence et la discipline budgétaire. Le Ministère des Finances a mis en place un comité « ad hoc » au sein du Ministère, qui comporte les représentants des régies de recettes (DGI et DGD), de la DGB, et de la DGTCP, qui produit le cadrage budgétaire à moyen terme en coordination avec le Ministère de l'Economie, pour garantir la cohérence d'ensemble de ce cadrage avec les autres secteurs du cadrage macroéconomique.

Tableau 1: Programmes, actions et structures rattachés du MF

Programme	Actions	Structure rattachées
P1: Support	Pilotage, appui et modernisation de l'administration	Cabinet
	Coordination administrative	Direction des affaires administratives et financières (DAAF)
	Contrôle et suivi	Inspection interne
P2: Douanes	Pilotage, appui et modernisation de l'administration douanière	Direction Générale des Douanes
	Surveillance et sécurité	
	Missions douanières économiques et fiscales	
P3: Trésor et Comptabilité Publique	Pilotage, appui et développement de l'administration du trésor public	Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
	Moderniser le réseau comptable et renforcer le système d'information	
	Production, fiabilisation des comptes et gestion de la trésorerie	
	Exécution du budget de l'Etat et des collectivités territoriales	
P4: Fiscalité	Pilotage, appui et modernisation de la DGI	Direction Générale des Impôts Unité de politiques fiscales Commission fiscales
	Enquête et contrôle fiscal	
P5: Budget	Pilotage, appui et modernisation du système d'information budgétaire	Direction Générale du Budget
	Programmation budgétaire	
	Contrôle et suivi de l'exécution budgétaire	
	Tutelle financière	Direction Générale de la Tutelle Financière

- ✓ Parmi les principales insuffisances observées dans le processus de programmation budgétaire, figurent :
- ✓
- ✓ L'absence d'un outil informatique dédié à l'élaboration des Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) sectoriels, limitant la qualité des prévisions, la consolidation des données et la coordination entre les différents acteurs ;

- ✓ L'absence de mécanismes institutionnalisés de pré-arbitrage budgétaire, ce qui réduit les possibilités de concertation technique en amont des arbitrages définitifs et affaiblit la cohérence des propositions budgétaires ;
- ✓ La faible prise en compte des CDMT dans le processus d'arbitrage budgétaire, les cadres élaborés n'étant pas effectivement utilisés comme outil d'aide à la décision et d'allocation stratégique des ressources ;
- ✓ Une articulation insuffisante entre les CDMT sectoriels, le CDMT global et le budget annuel, limitant la cohérence entre les priorités stratégiques, la programmation pluriannuelle et les allocations budgétaires ;
- ✓ Des capacités techniques encore limitées au sein de certains départements ministériels pour l'élaboration, l'actualisation et l'exploitation des CDMT, entraînant des disparités dans la qualité des documents produits ;
- ✓ Un dispositif de suivi-évaluation insuffisamment développé, ne permettant pas de mesurer de manière systématique la mise en œuvre des CDMT ni leur contribution à l'amélioration de la performance budgétaire.

III.3.3. Budget-programmes

La réforme des finances publiques s'est concrétisée, entre autres, par l'adoption de la loi organique relative aux lois de finances N°2018-039 (LOLF) qui exige un passage du budget de moyens au budget-programmes.

Le passage d'une gestion budgétaire classique vers une gestion axée sur la performance permet d'assurer les objectifs suivants :

- ✓ Accroître la performance en orientant le budget vers les résultats ;
- ✓ Octroyer plus de liberté et de responsabilité aux gestionnaires budgétaires ;
- ✓ Alléger et simplifier les procédures de la dépense publique ;
- ✓ Donner plus de clarté aux choix stratégiques en renforçant la programmation budgétaire pluriannuelle ;
- ✓ Renforcer la déconcentration budgétaire pour favoriser une gestion de proximité répondant aux attentes des citoyens ;
- ✓ Maintenir la stabilité macro-économique ;

- ✓ Renforcer le dialogue permanent entre le gouvernement et les représentants du peuple ;
- ✓ Assurer l’ancrage de l’approche participative et promouvoir la transparence.

Dans le cadre de la mise en œuvre progressive de cette réforme, la circulaire n° 00003 du 17 mai 2024, relative au déploiement de la LOLF prévoit de tester les principales composantes de la gestion axée sur la performance dès l’année 2025 pour quatre Ministères pilotes.

Il s’agit de :

- Ministère des Finances ;
- Ministère de la Santé ;
- Ministère de l’Education Nationale et de la Réforme du Système Educatif ;
- Ministère de l’Action Sociale, de l’Enfance et de la Famille.

La mission de chaque titre budgétaire est scindée en programmes. Conformément à l’article 30 de la LOLF, Un programme est un ensemble cohérent d’actions représentatif d’une politique publique définie dans une perspective de moyen terme et relevant d’un même ministère ou d’une même institution. Il peut regrouper, tout ou partie des crédits d’une direction, d’un service, d’un ensemble de directions ou de services d’un même ministère.

Il peut être institué des programmes dit de support qui supportent certaines charges transversales pour la réalisation de plusieurs programmes.

Aux programmes sont associés des objectifs, arrêtés en fonction de finalités d’intérêt général, des résultats attendus mesurés à travers des indicateurs et présentés dans le projet annuel de performance élaboré par le ministère ou l’institution concerné.

Les programmes sont décrits dans un document annexé aux lois de finances. Ils sont placés sous l’autorité de responsables nommés conformément à la réglementation en vigueur.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la LOLF, Le Secrétaire Général du ministère assure une mission générale de coordination des programmes du ministère. Il est ainsi chargé de coordonner les activités des différents programmes et de s’assurer de l’efficacité de la coopération des responsables administratifs et responsables de programme.

Les projets d’architectures programmatiques des Ministères réalisés pour tous les Ministères ont été révisés au regard de ce cadre normatif.

La mise en place du budget-programmes a accusé un retard considérable, dû à plusieurs facteurs, notamment :

- ✓ L'absence d'un pilotage efficace ;
- ✓ La non-validation du découpage programmatique ;
- ✓ L'élaboration d'une nomenclature matricielle qui reste sans application ;
- ✓ Un manque de clarté dans le dialogue de gestion entre RProg, RBOP et RUO, tant au niveau central que régional ;
- ✓ L'absence d'un cadre de performance.

III.3.4. Gestion de la masse salariale

Dans le cadre des efforts de rationalisation et de maîtrise des dépenses de personnel, le Ministère des Finances a mis en place, une réforme de la gestion de la masse salariale, en concertation avec les ministères techniques. Cette réforme a consisté à répartir la masse salariale en fonction des lieux administratifs et géographiques d'affectation des agents de l'État, mettant ainsi fin au regroupement partiel ou total de ces dépenses au niveau des chapitres attribués aux Cabinets ministériels. Cette initiative constitue une première étape vers l'implémentation des budgets-programmes et représente un outil essentiel pour la maîtrise et l'amélioration de la qualité des prévisions relatives à cette catégorie de dépenses.

Les ordonnateurs secondaires, les Walis et les Hakems, ont eu accès au système d'information de gestion des salaires (RATEB) via leurs téléphones portables et autres dispositifs de suivi direct. Cet accès leur permet de suivre de près la situation salariale de tous les fonctionnaires et agents de l'État relevant des différents départements et institutions dans les wilayas de leurs compétences respectives.

En 2024, un outil de budgétisation des emplois et des dépenses de personnel à moyen terme a été développé. Cependant, La mise en œuvre des outils de gestion de la masse salariale prévus par la LOLF demeure progressive. Bien que des avancées aient été enregistrées, leur déploiement reste encore à un stade relativement précoce et leur appropriation par les différents acteurs n'est pas encore pleinement maîtrisée. Cette situation limite, à ce stade, leur contribution à une gestion stratégique et à un pilotage optimal de la masse salariale.

III.3.5. Crédits d'engagement et crédits de paiements (CE/CP)

Les investissements proposés dans le cadre du CDMT devraient être programmés sous forme des crédits d'engagement et des crédits de paiement. Cette programmation permettra de prendre en compte systématique du cadre pluriannuel des investissements dans le budget de l'Etat, garantir la soutenabilité des finances publiques et assurer la crédibilité de l'Etat auprès du secteur privé.

Les crédits d'engagement constituent la limite supérieure des dépenses pouvant être engagées. Pour chaque opération d'investissement, le crédit d'engagement couvre une tranche constituant une unité individualisée formant un ensemble cohérent et de nature à être mise en service sans adjonction.

Les crédits de paiement constituent la limite supérieure des dépenses pouvant être payées pendant l'année pour couvrir les engagements antérieurs contractés dans le cadre des crédits d'engagement

L'arrêté n°624 du 5 juin 2024 fixent des règles applicables à la gestion en crédits d'engagement (CE) et en crédits de paiements (CP).

III.4. Réforme du système d'information

Depuis 2021, le Ministère a déployé trois nouveaux systèmes d'information clés :

1. RACHAD 2, déployé en 2021 il a remplacé RACHAD 1 pour le cycle d'exécution budgétaire (de l'allocation du budget au règlement des tiers).
2. ARKAM, déployé en 2022. Il a amélioré et remplacé l'ancien système de trésorerie Beit el Mel.
3. TAHDIR, déployé en 2022, pour la préparation budgétaire, du cadrage macro à la promulgation du budget d'État.

En 2021, les travaux d'interopérabilité ont permis de :

- ✓ Automatiser le flux d'informations entre le système d'information des impôts (JIBAYA) d'un côté et le système d'exécution budgétaire RACHAD 2 ;

- ✓ Simplifier le flux du mandat dans RACHAD 2 en automatisant la centralisation comptable et en éliminant le blocage de la chaîne de paiement ;
- ✓ Agréger les données de suivi et pilotage dans un même entrepôt (Info-Centre) en automatisant la récupération des données depuis les systèmes d'information de la Direction Générale des Douanes (DGD) et la Direction Générale du Domaine et du Patrimoine de l'Etat (DGDPE).

L'exécution du budget de l'Année 2022 est réalisée en utilisant le nouveau système d'information RACHAD 2, qui était développé sur une nouvelle plateforme technologique moderne et accompagné par Power BI de Microsoft. Le dernier est un outil d'intelligence d'affaires (Business Intelligence BI). Des améliorations fonctionnelles et nouveaux outils étaient également développées sous RACHAD 2, dont principalement :

- ✓ L'intégration d'un tableau de bord ;
- ✓ Un référentiel des biens qui permet de renseigner la nature des biens acquis, selon une nomenclature intégrée dans le système d'information ;
- ✓ Rapports Power-BI accessibles depuis les smartphones et tablettes avec des comptes d'accès sécurisés.

RACHAD 2 et les outils informatiques introduits ont permis d'avoir une vue en temps réel :

- ✓ De la situation du budget par structure administrative (chapitre, sous-chapitre/activités) et par nature économique ;
- ✓ des dépenses par fournisseurs, par budget ;
- ✓ des détails des dépenses par mandat avec une présentation riche de toutes les informations y compris les pièces de la Gestion Electronique des Documents (GED) et le fil de temps (timeline) du circuit de validation du mandat.

Par rapport à l'effectivité des dépenses, l'attachement des pièces justificatives a aidé à la vérification de l'effectivité de la dépense à travers la Gestion Electronique des Documents (GED) (documentation de l'ouvrage, photos, livrables, rapport des consultations et études etc...). Ceci a permis aux contrôleurs financiers et payeurs chargés d'assister aux vérifications sur place des réalisations des projets qui engendrent des décomptes. A ce titre, le système RACHAD 2 a prévu,

comme pour le ProPEP en 2021, l'obligation d'indiquer le niveau d'avancement de chaque activité à l'occasion de chaque mandatement. Cette indication est enrichie par des commentaires narratifs, le cas échéant.

En outre, le nouveau système ARKAM pour la gestion de la trésorerie centrale et les opérations associées, est implémenté à partir de l'année 2022, de façon progressive. ARKAM permettra une meilleure appropriation du système de la part de l'ensemble de ses utilisateurs en offrant un accès à tous les intervenants. Les comptables à l'intérieur comme à l'étranger seront connectés progressivement à ce nouveau système ce qui permettra de renforcer la fluidité de l'exécution, la réduction des délais de paiement, l'instauration d'un plan comptable de l'État ainsi que la comptabilité en droits constatés.

Quant au nouveau système TAHDIR de la préparation budgétaire, il gère le cycle de vie de préparation du budget, de l'élaboration des budgets ministériels et les LF et LFR à l'édition et promulgation de la LF et la LFR. TAHDIR assiste à la préparation du budget annuel de l'État qui est basé des moyens disponibles, sans prendre en considération la gestion de performance et la pluri-annualité du budget exigées dans la LOLF. TAHDIR ne fournit pas encore une fonction d'analyse et de justifications du coût des programmes et des activités.

Table 5: Organisation des structures en charge de l'informatique au sein du MF

Structure/Direction bénéficiaire	Type du structure	Organisation de Structure Informatique
Cabinet du Ministre	Conseil Technique	Conseiller en Système d'Information et en Nouvelles Technologies
Cabinet du Ministre	Service Informatique	Division du Site Internet Division de la Maintenance Division des Réseaux
DGB	Direction de la Coordination et des Systèmes d'Information	Service de la Régulation Budgétaire Service de la Coordination Service des Etudes Service de l'Exploitation
Direction de la Tutelle Financière	Service des Etudes et Bases de Données	Division des Etudes Division des Données et Statistiques

DGTCP	Direction des Etudes et des Systèmes d'Information	Service de la Reforme Comptable Service du Système d'Information Service des Etudes et des Statistiques
DGDPE	Service des Systèmes d'Information	Division des Applications et Réseaux Division de Maintenance et du Suivi de l'Utilisateur
DG Douane	Direction de l'informatique	
DGI	Direction de l'Information, des Etudes, des Reformes Fiscales et de la Formation	Service de l'information ; Service des réformes fiscales et de la formation Service des Etudes

Source : Rapport d'évaluation de l'état des lieux du System de la Gestion Des Finances Publiques (SIGFP) en Mauritanie

Malgré ces avancées considérables, Le système n'est pas entièrement intégré et s'appuie sur des applications informatiques dont l'intégration et l'interopérabilité sont limitées.

Il reste confronté à de nouveaux défis liés essentiellement à la réforme budgétaire et comptable, mais aussi aux exigences de la rénovation et l'évolution technologique et la modernisation de l'administration :⁵

- ✓ Il ne soutient pas l'ensemble des réformes exigées ou résultantes de la mise en œuvre de la LOLF. En particulier, la nécessité pour une nouvelle classification budgétaire et nomenclature comptable, un découpage programmatique du budget, un cadre de gestion pluriannuel du budget, gestion des engagements budgétaires, les rôles et responsabilités de nouveaux intervenants, la présence d'un mécanisme d'analyse des coûts, l'introduction de la comptabilité d'exercice et en partie double dont les règles s'inspirent des normes internationales etc....
- ✓ Il est caractérisé par une hétérogénéité qui se manifeste par le degré d'évolution technologique entre modules et la portée fonctionnelle et le niveau d'intégration des processus et des données, L'exigence de dématérialisation des services offerts aux

⁵ Rapport d'évaluation de l'état des lieux du System de la Gestion Des Finances Publiques (SIGFP) en Mauritanie

citoyens et aux autres organismes, est souvent absent et n'était pas souvent prise en charge lors de la conception des applications d'information.

- ✓ L'absence d'une bonne documentation technique des modules applicatifs développés rend leur refonte et toute réingénierie des processus difficiles et coûteuses.
- ✓ Les applications informatiques sont à base de technologies et d'architectures très disparates qu'il devient difficile et coûteux de prévoir une acquisition groupée des licences logicielles et d'organiser une formation, pour les informaticiens, sur ces différents outils et sur leur maintenance.
- ✓ Certaines applications telles que RATEB, El MAACH et Beit el MAL sont construites avec des architectures non adaptées à l'interconnectivité et à la montée des charges pour supporter un grand nombre d'utilisateurs en simultanée.
- ✓ L'ensemble des logiciels, ayant leur code de source disponible, leur évolution et leur maintenabilité ne sont pas garanties, comme les dossiers techniques n'existent pas ou pas mis à jour (les modifications apportées ne sont pas bien consignées à la version initiale).
- ✓ Les applications sont hébergées mais nécessitent un renforcement en termes de contrôle d'accès, de lutte anti-incendie, de sauvegarde des données, et d'archivage des dossiers techniques, de continuité de services et de gestion des journaux de traçabilité.
- ✓ Des applications sont hébergées au sein de leurs structures métiers qui ne disposent pas des conditions minimales de bon fonctionnement, et exposés à un risque de niveau élevé.
- ✓ Parfois, Les logiciels développés par des sociétés de service en sous-traitance n'étaient pas accompagnés par les informaticiens du département, pour garantir le transfert des compétences et l'appropriation du code source.
- ✓ La maîtrise des opérations d'exploitation en termes de gestion et contrôle d'accès, des mots de passe, des habilitations et surtout de journalisation des transactions des utilisateurs n'est pas garantie.
- ✓ Les opérations d'exploitation des applications sont toujours dépendantes de l'intervention des informaticiens et ne permettent pas ainsi de responsabiliser les utilisateurs sur les données qu'ils gèrent.

- ✓ Aucune opération d'audit externe du système informatique ou d'analyse des risques n'a été réalisée et personne n'est en mesure de pouvoir se prononcer sur la performance des systèmes, des applications et sur la fiabilité des données.
- ✓ Les structures utilisatrices ne sont pas renseignées sur les limites sécuritaires des applications, ni sur la fiabilité de leurs données et sur les mesures à prendre pour faire face à des situations de perte de données, d'arrêts systèmes, d'intrusions.

III.5. Réforme du secteur public

Les entreprises publiques jouent un rôle stratégique dans le développement économique et social du pays. Cependant elles souffrent de nombreux dysfonctionnements structurels qui ont été mis en évidence, en particulier par les différents contrôles de la Cour des Comptes et l'Inspection Générale d'Etat.

L'ordonnance 90-09, qui régissait les entreprises publiques depuis 1990, est devenue obsolète face aux évolutions politiques, socio-économiques, technologiques et institutionnelles du pays. Afin de moderniser ce cadre, un projet de loi sur les entreprises publiques a été élaboré. Ce projet a pour objectif d'introduire une gouvernance moderne et efficace, et d'améliorer les performances du secteur parapublic.

Afin de renforcer la gouvernance et prévenir la corruption, un plan d'action a été mis en place sous la coordination de l'Inspection Générale d'Etat. Ce plan prévoit une politique claire de gestion de la propriété de l'Etat, afin de garantir une plus grande transparence dans la gestion des actifs publics.

C'est dans ce contexte que le gouvernement a décidé de mettre en place un nouveau cadre juridique destiné à rationaliser la création des entreprises publiques, améliorer leur gouvernance, renforcer la complémentarité, la coordination et les synergies entre elles et instaurer une évaluation périodique pour s'assurer de la pertinence des missions ou des activités qui leur sont imparties.

L'objectif ultime étant d'assurer une cohérence optimale entre leurs missions respectives et de rehausser leur efficience économique et sociale.

Cette vision se traduira par la révision du mode de tutelle de l'Etat qui leur est applicable pour en faire un contrôle axé, principalement sur l'appréciation des performances, l'évaluation du dispositif de gouvernance et la prévention des risques.

A cet effet, et conformément à cette vision globale du secteur public tenant compte de sa forte contribution socio-économique et de son rôle en tant qu'acteur stratégique, d'une part, et visant à redresser ses dysfonctionnements structurels et ses fragilités d'autre part, la nouvelle loi (LEP) a pour objectif :

- ✓ La consolidation du rôle stratégique des entreprises publiques dans la mise en œuvre des politiques publiques et des stratégies sectorielles de l'Etat ;
- ✓ Le redimensionnement du secteur public et la rationalisation des dépenses publiques par la restructuration des entreprises publiques existantes et un meilleur encadrement des futures créations ;
- ✓ Le renforcement de l'autonomie des entreprises publiques et la responsabilisation de leurs organes d'administration et de gestion ;
- ✓ L'amélioration de la gouvernance des entreprises publiques et la réorientation du contrôle financier de l'Etat vers l'évaluation des performances, la prévention des risques et la valorisation du patrimoine ;
- ✓ L'accroissement des performances des entreprises publiques et le rehaussement de leur efficacité économique et sociale à travers de plus grandes synergies entre elles et une cohérence optimale de leurs interventions ;
- ✓ L'évaluation périodique de la pertinence des missions et des activités dévolues aux entreprises publiques.

La loi introduit également des mécanismes pour renforcer la transparence, en obligeant l'Etat et les entreprises publiques à appliquer des normes élevées en matière de publication d'informations. De plus, des sanctions sont prévues pour prévenir les risques de mauvaise gestion et de corruption.

III.6. Transparence et contrôle budgétaire

Des progrès notables ont été réalisés concernant la diffusion au public d'informations budgétaires exactes, fiables et complètes.

III.6.1. Publication des documents et informations à caractère économique, financier et budgétaire

Conformément à l'arrêté n° 948 du 13 octobre 2023, la liste des documents et informations à publier, le calendrier de publication, les acteurs responsables de leur production et publication ainsi que les canaux de publication sont précisés dans le tableau suivant :

N°	Documents à produire et à publier	Diffusion / Publication		Période de diffusion
		Acteur responsable du MF	Actions à réaliser	
1	Textes légaux et réglementaires (loi, décrets, arrêtés, règlements,.....)	DGB, DGTCP, DGI, DGD, DGDPE, DPRE, DDE, DTF, CF, ARMP, etc.	- Publier les textes légaux sur le site : www.finances.gouv.mr ; - Faire des ampliations aux structures bénéficiaires.	Au plus tard un (01) mois après leur adoption / promulgation
2	Le Document de programmation budgétaire à moyen terme (DPBMT)	DGB-CTCMB	Publier sur les sites: www.budget.mr ; www.finances.gouv.mr .	Au plus tard un (01) mois après son adoption par le Conseil des ministres
3	Plan annuel de financement (PAF)	DGTCP-DDE-CNDP	Publier le PAF sur les sites: www.finances.gouv.mr ; www.tresor.mr	Annuelle (Septembre de l'année N pour l'année N+1)
4	Déclaration détaillée sur les risques budgétaires	DPRE-CTCMB	Publier sur les sites : www.budget.mr ; www.tresor.mr ; www.finances.gouv.mr ; www.medd.gouv.mr	Annuelle (Août de l'année N pour l'année N-1)
5	Lettre circulaire de préparation du Projet de loi de finances	DGB	Publier la lettre circulaire sur: www.budget.mr ; www.finances.gouv.mr	Dès sa signature par le Ministre des finances

6	Projet de loi de finances	DGB	Publier le projet de loi de finances sur : www.budget.mr ; www.finances.gouv.mr	Dès son adoption par le Conseil des ministres ou son dépôt au Parlement
7	Loi de finances de l'année	DGB	Publier la loi de finances sur : www.budget.mr ; www.finances.gouv.mr	Au plus tard une (01) semaine après sa promulgation
8	Programme d'Investissement Public (PIP)	DGFCE-CAPIP	Publier le PIP sur : www.meed.gouv.mr .	Au plus tard deux (02) semaines après la promulgation de la LFI
9	Budget Citoyen	DGB	Publier le budget citoyen sur: www.budget.mr ; www.finances.gouv.mr	Au plus tard trois (03) mois après la promulgation de la LdF
10	Lois de finances rectificatives	DGB	Publier les lois de finances rectificatives sur : www.budget.mr ; www.finances.gouv.mr	Au plus tard une (01) semaine après sa promulgation
11	Loi de règlement	DGTCP	Publier la loi de règlement sur : www.tresor.mr ; www.finances.gouv.mr	Au plus tard (01) semaine après son adoption par l'Assemblée Nationale
12	Rapports d'exécution semestrielle du budget de l'Etat	DGTCP	Publier le rapport sur : www.tresor.mr ; www.finances.gouv.mr	Au plus tard 45 jours après la fin du semestre
13	Compte Général de l'Administration des Finances (CGAF)	DGTCP	Publier le CGAF sur : www.tresor.mr ; www.finances.gouv.mr	Annuelle (au plus tard un (1) mois après la promulgation 'adoption de la loi de règlement par le Parlement)
14	Etats financiers des entreprises publiques (EP)	DTF	Publier les états financiers sur : www.finances.gouv.mr	Annuelle (au plus tard deux mois après la fin de l'année)
15	Situation des actifs financiers de l'Etat	DGTCP-DTF	Publier le CGAF sur : www.tresor.mr ; www.finances.gouv.mr	Annuelle (fin janvier de chaque année)

16	Statistique de la situation financière des Etablissements Publics Nationaux	DTF	Publier les états financiers sur : www.finances.gouv.mr	Trimestrielle (fin du mois qui suit la fin du trimestre)
17	Bulletin statistique de la dette	DGTCP-DDE-CNDP	Publier le bulletin sur : www.tresor.mr ; www.finances.gouv.mr	Semestrielle (Septembre année N pour S1 année N et Avril N+1 pour S2 année N-1)
18	Stratégie de la dette à moyen terme (SDMT)	DDE	Publier la SMTD sur le site : www.finances.gouv.mr	Annuelle (Septembre de l'année N pour l'année N+1)
19	Evaluation de la mise en œuvre de la Stratégie de la dette à moyen terme (SDMT)	DDE-CNDP	Publier le rapport d'évaluation de la SMTD sur le site : www.finances.gouv.mr	Annuelle (Juin de l'année N pour l'année N-1)
20	Rapport annuel sur la dette publique	DDE-CNDP	Publier le rapport sur : www.finances.gouv.mr	Annuelle (Juin de l'année N pour l'année N-1)
21	Tableau des Opérations Financières de l'Etat (TOFE)	DGTCP	Publier le TOFE mensuel sur le site : www.tresor.mr	Mensuelle (au plus tard 15 jours après la fin du mois)
22	Note de cadrage macroéconomique	DGSPD-DGB-CTCMB	Publier la note sur : www.medd.mr ; www.finances.gouv.mr	Semestrielle (Août année N pour S1 année N et Février N+1 pour S2 année N-1)
23	Note de conjoncture	ANSADE	publier la note sur : www.ansade.mr	Deux mois après la fin du trimestre
24	Rapport économique et financier (REF)	DGEAE/SP-PRPF	publier le REF sur : www.budget.mr ; www.finances.gouv.mr	Au plus tard le 1er novembre de chaque année
25	Rapport sur les dépenses fiscales	DGI	Publier le rapport sur : www.dgi.mr ; www.finances.gouv.mr	Annuelle
26	Plan d'action /Réformes de la gestion finances publiques et rapports de mise en œuvre	DPRE-CERFIP	Publier le PA et le rapport sur : www.finances.gouv.mr	Semestrielle et annuelle
27	Rapport d'activité du secteur des Assurances de la Mauritanie	SP-PRPF	Publier le PA et le rapport sur : www.finances.gouv.mr	Annuelle (dès sa validation par le MF)

III.6.2. Contrôle interne budgétaire (CIB) et comptable (CIC)

L'article 239 du décret n° 2019-186 du 31 Juillet 2019 portant règlement général de gestion budgétaire et de la comptabilité publique (RGGBCP) a rendu obligatoire la mise en œuvre, au sein de chaque ministère, d'un dispositif de contrôle interne budgétaire (CIB).

Le contrôle interne budgétaire, dont le cadre de référence est défini dans l'annexe de **l'arrêté n° 867 du 12 septembre 2023** fixant le cadre de référence du contrôle interne budgétaire de l'Etat (CIB), comprend l'ensemble des dispositifs formalisés et mis en œuvre par les responsables de tous les niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités en vue de fournir une assurance raisonnable de la qualité des informations de comptabilité budgétaire et de la soutenabilité de la programmation budgétaire.

Ainsi l'objet du CIB est « la maîtrise des risques afférents à la poursuite des objectifs de qualité de la comptabilité budgétaire tenue et de soutenabilité de la programmation et de son exécution ».

La mise en place du CIB vise à améliorer la qualité de l'élaboration du budget, à asseoir sa sincérité, à optimiser les choix de gestion budgétaire par rapport aux objectifs de politique publique et à faciliter le pilotage de l'exécution budgétaire.

Parallèlement, le CIB concourt à l'efficacité et à l'efficience des tâches de l'ensemble des acteurs budgétaires. En ce sens, il contribue à la maîtrise des risques budgétaires pour l'État par l'appropriation des processus de gestion budgétaire des acteurs publics.

En 2024, dans le cadre du PAGFAM, le Ministère des Finances a réalisé une mission d'appui pour le déploiement du contrôle interne budgétaire au sein du ministère qui a permis d'élaborer :

- ✓ Un état des lieux de déploiement du CIB au ministère des finances ;
- ✓ Une cartographie des risques budgétaires ;
- ✓ Un plan d'action de déploiement progressif du CIB au sein du ministère.

Avant la fin de l'année 2024, une deuxième mission sera conduite pour élaborer un référentiel de contrôle interne budgétaire propre au MF et préparer un projet d'arrêté portant missions, composition, organisation et fonctionnement du/des Comité(s) ministériel(s) d'audit interne afin

de renforcer le cadre institutionnel (CMAI) et normatif (RMCIB) relatif au contrôle interne et à l'audit interne au ministère.

III.6.3. Dette des entreprises publiques

Conformément aux dispositions de l'arrêté n° 959 du 19 octobre 2023, les données relatives au stock de la dette publique des entreprises publiques garantie ou non par l'Etat arrêtées au 31 décembre de chaque année sont communiquées avant le 31 mars de l'année suivante à la Direction de la Dette Extérieure, la Direction de la Tutelle Financière, la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique et à la Banque Centrale de Mauritanie.

Ces données sont centralisées au sein d'une base de données créée et gérée par la Direction de la Dette Extérieure.

Un rapport annuel sur la dette des entreprises publiques est préparé chaque année par la Direction de la Dette Extérieure en coopération avec les structures concernées. Ce rapport est soumis à l'approbation du Comité National de la Dette Publique avant sa publication.

III.6.4. Déclaration sur le risque budgétaire

Les risques budgétaires majeurs sont des facteurs ou des événements inattendus et imprévisibles qui peuvent compromettre l'atteinte des prévisions, à court et moyen terme, des recettes, des dépenses et du solde budgétaire, et demandent la prise de mesure ou d'action immédiates.

Ces risques, qui découlent de circonstances endogènes et exogènes non anticipées, sont relatives aux catastrophes environnementales, aux chocs d'ordre économique, social ou sanitaire, aux contentieux judiciaires latents et au moins perçu sur des engagements financiers de personnes physiques ou morales, dont l'Etat est partie intégrant, directement ou indirectement.

La diffusion des risques budgétaires est effectuée au moyen de la publication d'une déclaration annuelle conforme à la méthodologie adoptée et présentée dans **l'arrêté n° 949 du 13 octobre 2024 portant approbation de la méthodologie pour la préparation de la déclaration sur les risques budgétaires.**

III.6.5. Budget citoyen

Le budget citoyen ou guide du citoyen (Citizen budget) est un document qui résume et explique, de manière simple, claire, compréhensible et non technique, les informations budgétaires essentielles. Il est destiné au citoyen ordinaire dans le but de promouvoir l'exercice de ses responsabilités démocratiques, de poser des questions sur la gestion des fonds, leur utilisation, et le progrès des plans d'action du gouvernement.

Importance du budget citoyen :

- ✓ Il permet au citoyen, qui ne possède pas les connaissances et l'expertise techniques, de comprendre le document annuel le plus important, qui est le pilier du travail du gouvernement ;
- ✓ Il encourage et incite le citoyen à participer et à demander des comptes au gouvernement ;
- ✓ Il renforce la confiance du citoyen dans les décisions politiques et garantit une gestion équitable et efficace des finances publiques ;
- ✓ C'est un outil d'éducation civique ;
- ✓ Il permet au gouvernement d'expliquer sa philosophie de prise de décision lors de l'élaboration du budget ;
- ✓ Il améliore le classement international de notre pays en matière de transparence financière.

En Mauritanie, le premier budget citoyen a été élaboré en 2023-2024 en arabe, en français, ainsi que dans les langues nationales.

III.6.6. Lutte contre la corruption

La Mauritanie dispose d'une Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption depuis 2023. Le gouvernement a pris la décision de confier à l'IGE le suivi de la mise en œuvre de cette Stratégie. Cette attribution découle du fait que l'IGE a été placée sous l'égide de la Présidence, ce qui lui confère une légitimité essentielle pour superviser cette mise en œuvre.

Dans ce cadre, il s'inscrit le renforcement du suivi de l'exécution des projets de développement à travers la mise en place d'une plateforme numérique, la réalisation d'une importante étude

diagnostique sur la gouvernance en Mauritanie, amélioration des moyens humains et financiers de différentes institutions de contrôle. Un effort de sensibilisation et de formation des gestionnaires a également été déployé. Conformément aux missions qui lui sont conférées par la loi, la Cour des comptes a eu à exécuter plusieurs missions de contrôle des entités publiques, qui s'inscrivent dans le cadre de la reddition des comptes et de la redevabilité de l'exécutif. La transparence et l'accès de la société civile à des informations fiables y compris des informations budgétaires (dépenses publiques, revenus, attribution des contrats importants) représentent des facteurs de promotion de lutte contre la corruption.

En effet, le Document de Politique Générale du Gouvernement montre que la lutte contre la corruption fera l'objet d'une action spécifique visant à renforcer la transparence, à imposer la redevabilité et à combattre toute forme d'impunité.

À ce titre, le Gouvernement s'engage à :

- ✓ Compléter et développer le cadre juridique de la lutte contre la corruption, afin de garantir la restitution des fonds détournés, de mettre en place un dispositif mis à jour et efficace pour lutter contre l'enrichissement illicite ;
- ✓ Mettre en place un système de passation des marchés publics mieux protégé contre la corruption ;
- ✓ Créer les conditions nécessaires pour renforcer le rôle dissuasif de la justice dans la lutte contre la corruption en général, et pour empêcher l'impunité ;
- ✓ Activer le cadre institutionnel du suivi de mise en œuvre de la stratégie nationale de lutte contre la corruption, et
- ✓ Créer une institution nationale de lutte contre la corruption.

Le Conseil des ministres du 11 septembre 2024 a adopté un décret modifiant le décret relatif aux attributions, à la composition et à l'organisation du Comité national de pilotage de la stratégie nationale de lutte contre la corruption.

Ce décret a pour objectif de rendre plus opérationnel le Comité national de pilotage en le restructurant et en réduisant le nombre de ses membres de 20 à 13 pour faciliter ainsi la tenue de ses sessions.

Ce changement permettra également de restructurer le comité technique et de garantir la représentation de toutes les parties prenantes, y compris le secteur privé, la société civile, et les représentants du gouvernement, en tenant compte de tous les aspects liés à la lutte contre la corruption, en particulier la prévention et la sensibilisation, dans le but d'établir une culture de l'intégrité, la transparence et le respect du bien public.

IV. Cadres de référence, Objectifs et axes stratégiques

IV.1. Cadres de référence

IV.1.1. La SCAPP 2016-2030

Alignée sur les ODD ainsi que l'Agenda 2063 de l'Union Africaine, la SCAPP vise à poser les bases d'une croissance économique accélérée, plus forte et équitablement répartie dans un environnement de bonne gouvernance, de justice sociale et de développement durable.

Elle repose sur trois leviers stratégiques d'intervention qui se complètent mutuellement :

1. Promotion d'une croissance économique forte, inclusive et durable ;
2. Développement du capital humain et accès aux services de base ; et
3. Renforcement de la gouvernance dans toutes ses dimensions.

IV.1.2. Programme Présidentiel "Mon ambition pour la Patrie"

Le contexte politique du pays est marqué par le renouvellement de la confiance du peuple mauritanien, exprimé à travers la réélection de Son Excellence Monsieur le Président de la République, Mohamed Ould Cheikh El Ghazouani, pour un second mandat.

Son programme électoral, « Mon ambition pour la Patrie », qui représente le fondement de l'action gouvernementale, s'articule autour de 5 axes, à savoir :

- ✓ Un État de droit et d'institutions fortes, avec une bonne gouvernance moderne ;
- ✓ Une économie performante, résiliente et éco-durable ;
- ✓ Un capital humain bien formé et qualifié, en particulier parmi les jeunes ;

- ✓ Une unité nationale solide et une intégration sociale complémentaire ;
- ✓ Une sécurité et une stabilité bien assises, et un rôle international et régional efficace.

Dans le domaine économique et financier, le Programme présidentiel vise à :

- ✓ Réaliser une croissance forte, inclusive et durable ;
- ✓ Transformer l'économie nationale à une économie diversifiée capable de créer des postes d'emploi et réduire la vulnérabilité aux chocs externe et interne ;
- ✓ Développer les infrastructures nécessaires pour soutenir la production, notamment dans les secteurs agricoles, miniers, énergétiques et industriels, tout en veillant à la durabilité environnementale ;
- ✓ Assurer la souveraineté alimentaire, améliorer la productivité dans l'élevage, et promouvoir l'économie Bleue ;
- ✓ Développer le système financier et assurer sa stabilité et son inclusion ;
- ✓ Promouvoir la solidarité, l'équité et l'inclusion sociale ;
- ✓ Maitriser l'inflation ;
- ✓ Réduire le déficit de la balance courante ;
- ✓ Maintenir/réduire le taux d'endettement ;
- ✓ Maintenir un niveau des réserves adéquat.

La politique Générale du Gouvernement, qui vise à mettre en œuvre ce programme, a identifié deux types des mesures à entreprendre :

- ✓ Des mesures urgentes qui vise à réaliser des objectifs de court terme:
 - Accélérer l'exécution des grands projets en cours de mise en œuvre ;
 - Lever les obstacles qui empêchent ou ralentissent le lancement des autres projets dont les ressources ont été mobilisées ;
 - Concevoir et lancer des programmes prioritaires d'amélioration des conditions de vie des citoyens ;
 - Lancer certaines études nécessaires à l'exécution des réformes stratégiques de la politique générale du Gouvernement ; et
 - Prendre en charge de besoins en lien avec le renforcement des capacités en défense.

La majorité de ces projets ont été réalisés.

- ✓ Des chantiers de grandes réformes : Parmi ces chantiers, on peut citer :
 - Le lancement des réformes structurelles nécessaires pour libérer l'économie ;
 - L'encouragement de l'investissement ;
 - Le soutien et l'accompagnement du secteur privé afin qu'il puisse jouer son rôle moteur dans la création de richesse et de croissance ;
 - La mise en œuvre d'un vaste programme de développement des infrastructures nécessaires, tout en promouvant les secteurs dans lesquels la Mauritanie possède des potentiels économiques importants, en particulier ceux où nous disposons d'avantages comparatifs évidents.

IV.1.3. L'Accord entre le Gouvernement et le FMI

La Mauritanie a adopté un programme économique et financier appuyé par le FMI au titre de la facilité élargie de crédit (FEC) et du mécanisme élargi de crédit (MEDC) et de la facilité de résilience et de durabilité (FRD) pour la période 2023–26. Le programme au titre de la FEC et du MEDC vise à préserver la stabilité macroéconomique, à consolider les bases d'une croissance durable et inclusive et à réduire la pauvreté conformément à la stratégie de croissance accélérée et de prospérité partagée (SCAPP). Le programme appuyé par le FMI au titre de la FRD vise à renforcer la résilience face aux chocs climatiques, renforcer les capacités de gestion des risques de catastrophe et accélérer la transition vers des sources d'énergie plus propres.

Le Programme économique FEC-MEDC pour 2023–26 repose sur trois piliers :

Pilier 1 : stimuler la reprise tout en préservant la stabilité économique

- ✓ Politique budgétaire ;
- ✓ Politique monétaire et de change.

Pilier 2 : renforcer les cadres de politique économique

- ✓ Cadre de la politique budgétaire
 - Gestion des finances publiques ;
 - Politique fiscale ;
 - Administration fiscale ;

- Gestion des recettes du secteur extractif.
- ✓ Cadre de la politique monétaire et de change
 - Politique de change ;
 - BCM : transparence et gouvernance ;
 - Surveillance et réglementation financières ;
 - Gestion de la dette.

Pilier 3 : améliorer la gouvernance, la transparence et l'environnement des affaires pour l'investissement privé

- ✓ Gouvernance, transparence et environnement des affaires ;
- ✓ Statistiques.

Le Programme FRD 2023-2026 cible quatre piliers :

1. L'intégration du climat dans la gestion des finances publiques et la gestion des investissements publics ;
2. La protection sociale contre les chocs climatiques ;
3. La décarbonation ;
4. Le renforcement du cadre institutionnel et législatif de gestion de l'eau.

Des appuis techniques ainsi que des décaissements ont été réalisés dans le cadre de ce programme suite à des missions d'évaluation à distance et sur place visant à mesurer le degré d'atteinte des repères structurels et des réformes engagées.

Selon les services du FMI (octobre 2024), les performances au titre du programme sont robustes — tous les objectifs quantitatifs pour fin juin 2024 ont été atteints. La consolidation budgétaire se poursuit, en vue de converger à moyen terme vers l'ancre budgétaire (défini par le déficit primaire non extractif) de 3.5 pour cent du PIB. Capitalisant sur le potentiel fiscal substantiel de la Mauritanie, l'amélioration de la mobilisation des recettes intérieures, contribuera à créer des espaces budgétaires pour faire face aux besoins importants de développement de la Mauritanie

IV.2. Objectifs

La stratégie vise à renforcer la qualité de la gestion des finances publiques à travers les objectifs suivants :

- ✓ Optimiser l'allocation et l'utilisation des ressources publiques afin d'améliorer l'efficacité de la dépense, de maximiser l'impact des politiques publiques et de garantir une meilleure valeur pour l'argent public ;
- ✓ Préserver la soutenabilité budgétaire et la viabilité des finances publiques, en assurant une maîtrise des dépenses, une mobilisation accrue des recettes et une gestion prudente des risques budgétaires et de la dette publique ;
- ✓ Renforcer la transparence, la redevabilité et l'intégrité dans la gestion des ressources publiques, en consolidant les mécanismes de contrôle interne et externe, en favorisant l'accès à l'information budgétaire et en intensifiant les actions de prévention et de lutte contre la corruption.

IV.3. Axes stratégiques

La stratégie s'articule autour de quatre axes prioritaires visant à renforcer la gouvernance des finances publiques et à soutenir une croissance durable et inclusive.

1. Renforcer la mobilisation des ressources intérieures, en améliorant le rendement des administrations fiscales et douanières, en modernisant les procédures de recouvrement, en réduisant les pertes de recettes et en luttant efficacement contre la fraude, l'évasion et les dépenses fiscales inefficaces ;
2. Moderniser le système fiscal afin d'élargir l'assiette imposable, de renforcer l'équité et de simplifier les prélèvements, en rationalisant les exonérations, en améliorant le civisme fiscal, en favorisant la digitalisation des services fiscaux et en assurant une répartition plus juste de la charge fiscale entre les contribuables ;
3. Poursuivre la mise en œuvre du cadre juridique et opérationnel de la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF), en consolidant le budget-programme, en renforçant la budgétisation axée sur les résultats, en améliorant la programmation pluriannuelle, la gestion de la performance, la maîtrise de la masse salariale, ainsi que les dispositifs de contrôle et d'évaluation ;
4. Renforcer la transparence, la gouvernance et l'intégrité dans la gestion des finances publiques, en consolidant le cadre juridique et institutionnel de la lutte contre la

corruption, en développant les mécanismes de reddition des comptes, en favorisant l'accès du public à l'information budgétaire et en renforçant les institutions de contrôle interne et externe.

V. Actions Prioritaires

V.1. Pilotage de la réforme

Le succès de la mise en œuvre du budget-programme repose sur un dispositif de gouvernance solide, doté d'un leadership fort et d'une coordination efficace. À cet effet, le pilotage stratégique de la réforme devrait être assuré au plus haut niveau par le Ministre des Finances, garant de l'orientation stratégique, de la mobilisation des parties prenantes et de l'arbitrage des décisions majeures.

Ce pilotage devrait s'appuyer sur une cellule technique permanente, composée d'une équipe pluridisciplinaire, compétente et stable, chargée d'assurer la coordination, le suivi et l'évaluation de l'ensemble des actions de réforme. Cette structure aurait notamment pour missions de :

- ✓ coordonner les interventions des différentes directions du ministère et des départements sectoriels ;
- ✓ assurer le suivi de la feuille de route et des plans d'action annuels de la réforme ;
- ✓ veiller au respect du calendrier de mise en œuvre et à l'atteinte des résultats attendus ;
- ✓ identifier les contraintes opérationnelles, proposer des mesures correctives et accompagner la conduite du changement ;
- ✓ élaborer les tableaux de bord de performance et produire des rapports réguliers destinés au Comité de pilotage.

L'équipe technique devrait réunir des experts disposant de compétences complémentaires dans les principaux domaines de la réforme, notamment :

- ✓ la planification stratégique et la programmation pluriannuelle ;
- ✓ le PPBS (Planning, Programming, Budgeting and Evaluation System) ou Système de planification, de programmation, de budgétisation et d'évaluation ;

- ✓ le budget-programme et la gestion axée sur les résultats ;
- ✓ les finances publiques et la comptabilité de l'État ;
- ✓ le suivi-évaluation et la gestion de la performance ;
- ✓ les systèmes d'information budgétaires et financiers ;
- ✓ la gestion du changement, le renforcement des capacités et la communication institutionnelle.

Afin de garantir la cohérence et la pérennité de la réforme, il est également recommandé de mettre en place un Comité de pilotage, présidé par le Ministre des Finances et associant les principaux ministères sectoriels, les institutions de contrôle, ainsi que les partenaires techniques et financiers lorsque cela est pertinent. Ce comité serait chargé de définir les orientations stratégiques, de valider les décisions structurantes, de suivre les progrès réalisés et d'assurer une coordination efficace entre les différents acteurs impliqués.

Enfin, le pilotage de la réforme devrait être fondé sur un dispositif de gestion axée sur les résultats, reposant sur des indicateurs de performance, un calendrier précis de mise en œuvre, des revues périodiques de la réforme et un mécanisme d'évaluation permettant d'ajuster les actions en fonction des résultats obtenus et des difficultés rencontrées. Cette approche contribuerait à renforcer l'efficacité, la transparence et la durabilité de la mise en œuvre du budget-programme.

V.2. Réformes Budgétaires

La mise en œuvre effective de la réforme nécessite un ensemble de mesures structurelles, techniques et institutionnelles pour traduire les principes de la LOLF en pratiques opérationnelles à tous les niveaux de l'administration.

Parmi ces mesures, on peut citer :

- ✓ Finaliser et rendre pleinement opérationnel le cadre réglementaire de la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF), en adoptant l'ensemble des textes d'application nécessaires et en veillant à leur mise en œuvre effective dans toutes les administrations concernées ;

- ✓ Consolider la budgétisation pluriannuelle, en généralisant l'élaboration et l'actualisation des Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) sectoriels, afin de renforcer la prévisibilité budgétaire et l'alignement des ressources sur les priorités nationales ;
- ✓ Renforcer la cohérence entre la planification stratégique, la programmation des politiques publiques et la budgétisation, en assurant une articulation effective entre les plans nationaux de développement, les programmes ministériels et les allocations budgétaires.
- ✓ Généraliser l'utilisation des Projets Annuels de Performance (PAP) et des Rapports Annuels de Performance (RAP), en les fondant sur des objectifs clairement définis, des indicateurs de performance mesurables, des cibles quantifiées et des mécanismes réguliers de suivi et d'évaluation ;
- ✓ Appliquer rigoureusement le principe de la fongibilité asymétrique des crédits, conformément aux dispositions de la LOLF, afin d'accroître la flexibilité de gestion tout en préservant les crédits destinés aux dépenses de personnel ;
- ✓ Intégrer de manière systématique les dimensions du genre, de l'environnement et du climat dans le processus budgétaire, en développant progressivement des budgets sensibles au genre et des budgets verts, conformément aux engagements nationaux et internationaux ;
- ✓ Institutionnaliser une culture de la performance et de l'évaluation des politiques publiques, en renforçant les dispositifs d'évaluation ex ante, de suivi en cours d'exécution et d'évaluation ex post, afin d'orienter les décisions publiques vers les résultats et les impacts ;
- ✓ Renforcer durablement les capacités des gestionnaires publics, par la mise en œuvre d'un programme permanent de formation, de certification et d'accompagnement couvrant le budget-programme, la gestion axée sur les résultats, le contrôle de gestion, le suivi-évaluation, l'analyse financière et la conduite du changement ;
- ✓ Créer un Institut National des Finances Publiques, chargé d'assurer la formation initiale et continue des cadres des administrations financières, de développer la recherche appliquée en finances publiques, de produire des guides méthodologiques et de

constituer un centre national d'expertise en matière de gestion budgétaire, fiscale, douanière et comptable ;

- ✓ Accélérer la transformation numérique de la gestion budgétaire, en renforçant l'interopérabilité des systèmes d'information des finances publiques et en développant des outils numériques de programmation, d'exécution, de suivi de la performance et de production automatisée des rapports budgétaires ;
- ✓ Renforcer les mécanismes de gouvernance, de transparence et de redevabilité, notamment par la publication régulière des documents budgétaires, l'amélioration de la qualité des données financières, le développement des audits de performance et le renforcement du contrôle parlementaire et citoyen ;
- ✓ Moderniser et intégrer les systèmes d'information des finances publiques, en assurant l'interopérabilité des applications budgétaires, comptables, fiscales, douanières, de la dette, de la trésorerie et de la gestion de la masse salariale, afin d'améliorer la fiabilité, la cohérence et le partage des données ;
- ✓ Renforcer la sécurité, la résilience et la gouvernance des systèmes d'information, en mettant en œuvre une politique robuste de cybersécurité, des dispositifs de sauvegarde et de continuité d'activité, ainsi qu'un accès sécurisé aux données budgétaires et financières en temps réel pour les décideurs ;
- ✓ Moderniser les dispositifs de contrôle interne et de contrôle a posteriori, en adoptant une approche fondée sur les risques, en clarifiant les responsabilités des acteurs et en renforçant les mécanismes de prévention des irrégularités, de détection des anomalies et de suivi des recommandations ;
- ✓ Développer une fonction d'audit interne conforme aux normes internationales, notamment aux International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (IIA), afin d'améliorer la maîtrise des risques, la qualité de la gouvernance et la performance des administrations publiques ;
- ✓ Instituer un calendrier budgétaire intégré, pluriannuel et juridiquement contraignant, garantissant une meilleure coordination entre la planification stratégique, la

programmation budgétaire, l'exécution, le suivi et l'évaluation des politiques publiques, tout en assurant le respect des échéances prévues par la LOLF ;

- ✓ Mettre en place une Cellule de coordination stratégique des réformes budgétaires, placée sous l'autorité du Ministre des Finances, chargée d'assurer le pilotage, la coordination, le suivi-évaluation et la communication autour des différentes réformes des finances publiques ;
- ✓ Promouvoir la transparence, la traçabilité et la redevabilité dans la gestion des ressources publiques, à travers la publication régulière des documents budgétaires, l'ouverture des données publiques (Open Budget), le renforcement de la participation citoyenne et l'amélioration des mécanismes de reddition des comptes ;
- ✓ Améliorer la qualité, l'efficience et l'efficacité de la dépense publique, en orientant les ressources vers les priorités nationales, en renforçant la budgétisation axée sur les résultats, en développant les évaluations de performance et en mesurant systématiquement l'impact socio-économique des politiques publiques ;
- ✓ Renforcer la coordination entre les principaux acteurs des finances publiques, notamment les administrations budgétaires, fiscales, douanières, comptables et de contrôle, afin d'améliorer la cohérence des réformes et l'efficacité de leur mise en œuvre ;
- ✓ Développer une culture de gestion fondée sur les résultats, la performance et l'innovation, en instaurant des mécanismes de suivi à l'aide d'indicateurs de performance, des revues périodiques des programmes budgétaires et des évaluations indépendantes des politiques publiques.

V.3. Réforme fiscale et douanière

V.3.1. Réformes générales

Afin de réduire durablement l'écart entre le potentiel fiscal et la pression fiscale effective en Mauritanie, la stratégie de réforme devrait s'articuler autour des axes suivants.

1. Renforcer la mobilisation des recettes fiscales

- ✓ Moderniser l'administration fiscale en renforçant les capacités institutionnelles, organisationnelles et techniques de la Direction Générale des Impôts (DGI), notamment dans les domaines de la gestion des contribuables, du contrôle fiscal, du recouvrement et de l'analyse des données ;
- ✓ Développer une gestion des risques fondée sur les données, permettant d'identifier les contribuables présentant les risques les plus élevés de fraude ou de non-conformité et d'optimiser l'affectation des ressources de contrôle ;
- ✓ Élargir l'assiette fiscale par l'intégration progressive du secteur informel, l'amélioration du recensement des contribuables et la réduction des niches fiscales injustifiées ;
- ✓ Renforcer le recouvrement des créances fiscales, notamment par une meilleure gestion des arriérés, l'automatisation des procédures de recouvrement et l'amélioration du suivi des contentieux fiscaux.

2. Simplifier et moderniser le système fiscal

- ✓ Rationaliser la législation fiscale en simplifiant les régimes d'imposition, en harmonisant les textes et en supprimant progressivement les dispositions dérogatoires qui nuisent à la lisibilité et à l'équité du système fiscal ;
- ✓ Stabiliser le cadre juridique et fiscal, afin d'offrir aux investisseurs une meilleure visibilité et de renforcer la sécurité juridique ;
- ✓ Réviser périodiquement les dépenses fiscales, en évaluant leur coût budgétaire et leur efficacité économique afin de supprimer les exonérations peu justifiées.

3. Renforcer le civisme fiscal et la conformité volontaire

- ✓ Développer une véritable culture fiscale, en sensibilisant les citoyens et les entreprises au rôle de l'impôt dans le financement des politiques publiques et du développement économique ;
- ✓ Renforcer l'accompagnement des contribuables à travers des services d'information, d'assistance et de conseil favorisant le respect volontaire des obligations fiscales ;
- ✓ Mettre en place des mécanismes incitatifs encourageant la conformité fiscale, notamment par des procédures simplifiées, une meilleure qualité de service et la reconnaissance des contribuables exemplaires.

4. Améliorer la gouvernance fiscale et la transparence

- ✓ Renforcer la transparence du système fiscal, en publiant régulièrement les données relatives aux recettes fiscales, aux dépenses fiscales et aux performances de l'administration ;
- ✓ Développer une gouvernance fondée sur la redevabilité, à travers le renforcement des dispositifs de contrôle interne, d'audit et d'évaluation des performances de l'administration fiscale ;
- ✓ Intensifier la lutte contre la fraude, l'évasion fiscale et la corruption, en améliorant les capacités d'investigation, les échanges d'informations et les sanctions applicables.

5. Accélérer la transformation numérique de l'administration fiscale

- ✓ Poursuivre la digitalisation des procédures fiscales, notamment la déclaration, le paiement, le remboursement de la TVA et le suivi des dossiers des contribuables, afin de réduire les coûts de conformité et d'améliorer la qualité du service ;
- ✓ Développer des plateformes numériques intégrées, accessibles aux particuliers et aux entreprises, garantissant des services sécurisés, rapides et transparents ;
- ✓ Mettre en place l'interopérabilité des systèmes d'information entre la DGI, la Direction Générale des Douanes, la Direction Générale du Trésor, les organismes de sécurité sociale, les banques, le registre du commerce, le cadastre et les autres administrations concernées afin de renforcer le partage des données et de lutter plus efficacement contre la fraude.

6. Renforcer le pilotage stratégique de la politique fiscale

- ✓ Développer des outils modernes d'analyse et de prévision des recettes, fondés sur des modèles économiques et des systèmes d'information performants ;
- ✓ Mettre en place un dispositif permanent d'évaluation des politiques fiscales, permettant de mesurer leur efficacité, leur équité et leur impact sur la croissance économique, l'investissement et les recettes publiques ;
- ✓ Renforcer la coordination entre les administrations fiscales, douanières et budgétaires, afin d'assurer une gestion intégrée des recettes publiques et une meilleure cohérence des réformes.

V.3.2. Réforme de l'IS et IBAPP

L'objectif de cette réforme est de renforcer l'équité, la neutralité et l'efficacité du système d'imposition des bénéfices, tout en améliorant la compétitivité de l'économie, en élargissant l'assiette fiscale et en réduisant les possibilités d'optimisation et d'évasion fiscales.

- ✓ Harmoniser progressivement les régimes d'imposition de l'IS et de l'IBAPP, afin de réduire les distorsions fiscales entre les différentes formes juridiques d'exercice de l'activité économique. Une plus grande convergence des taux et des modalités d'imposition permettrait de renforcer la neutralité fiscale et de limiter les arbitrages motivés exclusivement par des considérations fiscales ;
- ✓ Simplifier la fiscalité des bénéfices, en rationalisant les dispositions du Code général des impôts, en supprimant les régimes dérogatoires injustifiés et en limitant les exceptions, tout en préservant les incitations fiscales ciblées en faveur des secteurs prioritaires, de l'investissement productif et des petites et moyennes entreprises ;
- ✓ Renforcer les capacités de contrôle et de lutte contre la fraude fiscale, en développant les compétences des services de vérification, en généralisant l'analyse des risques, en exploitant les technologies numériques et les outils d'intelligence artificielle, ainsi qu'en améliorant le croisement des données entre les différentes administrations ;
- ✓ Encourager la formalisation des activités économiques, notamment en mettant en place un régime transitoire d'accompagnement des entreprises individuelles vers les formes sociétaires. Cet accompagnement pourrait prévoir des dispositifs temporaires d'allègement fiscal, un appui administratif et des procédures simplifiées afin de réduire le coût de la formalisation ;
- ✓ Renforcer la sécurité juridique des contribuables, en améliorant la qualité de la doctrine fiscale, en développant les procédures de rescrit fiscal, en simplifiant les obligations déclaratives et en réduisant les délais de traitement des contentieux fiscaux ;
- ✓ Évaluer régulièrement l'impact des réformes fiscales, à travers la mise en place d'un dispositif permanent de suivi et d'évaluation mesurant leurs effets sur les recettes publiques, l'investissement, la compétitivité des entreprises, la formalisation de

l'économie et l'équité du système fiscal. Les résultats de ces évaluations devraient alimenter les ajustements futurs de la politique fiscale ;

- ✓ Poursuivre le recours à l'assistance technique internationale, afin de bénéficier des meilleures pratiques en matière de fiscalité des bénéfices, de prix de transfert, de lutte contre l'érosion de la base d'imposition et le transfert des bénéfices (BEPS), de digitalisation de l'administration fiscale et de renforcement des capacités institutionnelles ;
- ✓ Aligner progressivement la fiscalité des bénéfices sur les standards internationaux, en veillant à maintenir un équilibre entre compétitivité fiscale, mobilisation des recettes et attractivité de l'investissement, tout en respectant les principes de transparence et de bonne gouvernance.

V.3.3. Réforme de la fiscalité indirecte

- ✓ Rationalisation des Exonérations de TVA : Une analyse coût/bénéfice des exonérations fiscales doit être réalisée pour les produits de grande consommation, afin de proposer un plan de rationalisation qui vise à réduire le nombre et l'ampleur des exonérations. Cela améliorerait l'assiette fiscale de la TVA ;
- ✓ Mécanisme d'Autoliquidation de la TVA : Il est recommandé d'introduire le mécanisme de l'autoliquidation pour les importations de biens d'équipement d'une valeur supérieure à un seuil prédéfini (par exemple, 3 millions de MRU). Cela pourrait diminuer les complexités actuelles et améliorer la gestion de la TVA ;
- ✓ Amélioration du Remboursement de la TVA : Des mesures doivent être prises pour améliorer les processus de remboursement des crédits de TVA, réduisant ainsi le fardeau administratif et encourageant la conformité des entreprises ;
- ✓ Révision de la Taxe de Consommation : Élaborer une stratégie pour élargir la base de la taxe de consommation, en l'appliquant à des produits spécifiques comme le sucre, les véhicules à moteur, ou les emballages plastiques, afin d'internaliser les externalités négatives de leur consommation ;

- ✓ Évaluation Continue et Suivi : Créer un cadre pour l'évaluation continue de la fiscalité indirecte, afin de s'assurer qu'elle répond aux besoins économiques en constante évolution de la Mauritanie et reste compétitive par rapport aux pays voisins.

V.3.4. La fiscalité minière

L'objectif de la réforme est de renforcer la contribution du secteur extractif aux recettes publiques, tout en préservant l'attractivité des investissements, la compétitivité du secteur et la stabilité du cadre fiscal. La réforme devrait s'appuyer sur les principes d'équité, de transparence, de prévisibilité et de bonne gouvernance :

- ✓ Introduire une plus grande progressivité dans le régime fiscal minier, en adaptant la charge fiscale au niveau de rentabilité des projets. Cette approche permettrait à l'État de mieux capter une part des revenus exceptionnels générés par les périodes de prix élevés ou de rentabilité accrue, tout en préservant la viabilité économique des projets les moins rentables ;
- ✓ Limiter la négociabilité des paramètres fiscaux essentiels, en privilégiant un cadre fiscal défini par la loi et applicable de manière uniforme à l'ensemble des investisseurs. Cette évolution contribuerait à renforcer la transparence, l'égalité de traitement, la sécurité juridique et la stabilité du régime fiscal ;
- ✓ Réexaminer les exonérations et avantages fiscaux accordés au secteur minier, notamment ceux relatifs à l'impôt sur les sociétés et à certains droits et taxes, afin d'évaluer leur coût budgétaire, leur efficacité économique et leur contribution réelle à l'attractivité des investissements. Les exonérations qui ne produisent pas les effets attendus pourraient être progressivement rationalisées ;
- ✓ Étudier l'opportunité de renforcer l'imposition de la rente minière, en mettant en place des instruments fiscaux adaptés, tels qu'un impôt sur les bénéfices exceptionnels (windfall tax) ou une redevance progressive, permettant d'améliorer le partage des revenus issus de l'exploitation des ressources naturelles entre l'État et les investisseurs ;
- ✓ Renforcer les capacités de l'administration fiscale et des administrations sectorielles, notamment dans les domaines de l'audit fiscal des industries extractives, de l'évaluation

des coûts, du contrôle des prix de transfert, de la valorisation des minerais et de l'analyse financière des projets miniers ;

- ✓ Améliorer la transparence et la gouvernance du secteur extractif, en renforçant la publication des contrats, des paiements fiscaux et des recettes minières, conformément aux principes de l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE) ;
- ✓ Assurer une meilleure coordination entre les administrations concernées (Direction Générale des Impôts, Direction Générale des Douanes, Trésor, Ministère des Mines et autorités de régulation), afin d'améliorer le suivi des obligations fiscales, le partage des informations et la sécurisation des recettes ;
- ✓ Évaluer régulièrement la compétitivité du régime fiscal minier, en le comparant aux pratiques des pays producteurs comparables, afin de maintenir un équilibre entre l'attractivité des investissements et une juste rémunération de l'exploitation des ressources naturelles.

V.3.5. Réformes douanières

L'objectif de la réforme douanière est de moderniser l'administration des douanes, de faciliter les échanges commerciaux, de renforcer la compétitivité de l'économie et de sécuriser les recettes douanières, conformément aux bonnes pratiques de l'Organisation mondiale des douanes (OMD) et à l'Accord sur la facilitation des échanges de l'OMC :

- ✓ Simplification des Procédures Douanières : Réformer et simplifier les procédures douanières pour réduire la complexité. Par exemple, la mise en place d'un système numérique pour la déclaration et le suivi des marchandises pourrait améliorer l'efficacité ;
- ✓ Mise en Œuvre de l'Autoliquidation de la TVA : Introduire un système d'autoliquidation de la TVA pour les importations, ce qui permettra aux entreprises de gérer plus facilement leurs obligations fiscales et d'améliorer le flux de trésorerie ;
- ✓ Amélioration des Délais de Traitement : Fixer des délais maximaux pour le traitement des déclarations douanières afin de garantir que les marchandises ne restent pas bloquées et que les entreprises puissent opérer de manière efficace ;

- ✓ Formation et Sensibilisation : Organiser des sessions de formation pour les agents des douanes et les entreprises afin d'accroître la compréhension des réglementations douanières et des meilleures pratiques ;
- ✓ Renforcement de la Transparence : Mettre en place des mécanismes de surveillance et d'audit pour garantir une application uniforme des règles douanières et limiter les pratiques non transparentes ;
- ✓ Harmonisation des Tarifs Douaniers : Harmoniser les tarifs douaniers pour différents produits en respectant les engagements multilatéraux et régionaux, afin de réduire les incohérences et d'améliorer la prévisibilité pour les importateurs et exportateurs ;
- ✓ Évaluation continue : Mettre en place un système d'évaluation continue des politiques douanières pour mesurer leur efficacité et ajuster les mesures en fonction des résultats.

V.4. Réforme comptable

Le cadre juridique des finances publiques notamment les dispositions de la loi organique relative aux lois de finances prévoit dans le cadre de la réforme comptable le passage à la comptabilité en droits constatés et patrimoniale pour assurer une image fidèle de la situation patrimoniale et financière de l'Etat.

Cette réforme comptable exige en plus, de la satisfaction de certains préalables relatifs à la fiabilité et la tenue des comptes de la balance générale de l'Etat, la mise en place d'un ensemble d'actions au titre de processus d'élaboration du premier bilan d'ouverture établi conformément aux principes de la comptabilité en droit constaté et patrimoniale.

Le ministère des Finances soucieux d'intégrer l'ensemble des parties prenantes concernées par la mise en place de cette réforme a créé un cadre de pilotage dirigé par la DGTCP et comprend deux directions générales du ministère des finances (la DGB, la DGI), l'inspection générale des finances, la cour des comptes et la direction du patrimoine de l'Etat.

La préparation du premier bilan d'ouverture impose de mener en parallèle plusieurs chantiers qui portent sur les thématiques suivantes :

- ✓ L'assainissement des comptes (BGCE en base caisse) ;

- ✓ L'intégration du patrimoine de l'État (actifs et passifs) dans les comptes ;
- ✓ La mise en application d'un nouveau cadre conceptuel : normes comptables de l'État et nouveau PCE ;

Ces chantiers ont connu des avancées importantes enregistrées à travers :

- Un important effort d'assainissement et de fiabilisation des comptes de l'État ;
- La préparation d'un dispositif réglementaire pour une meilleure intégration des immobilisations dans le bilan d'ouverture (BO) ;
- La génération automatique des états financiers par le système comptable ARKAM.

Cependant, des points d'attention importants persistent pour mener à bien cette réforme comptable afin de fiabiliser les comptes de l'État et les rendre plus transparents.

- ✓ L'absence de cadre juridique et d'organisation de la comptabilité des matières, vecteur de la gestion du patrimoine et support de la CDCP ;
- ✓ Le déploiement limité du système ARKAM au niveau central, avec des fonctionnalités de base, obligeant à maintenir l'ancien Système informatique pour une grande partie des postes comptables, et faisant peser un risque sur la fiabilité des comptes à court et moyen terme ;

L'ensemble de ces facteurs constituent des obstacles majeurs qui risquent de compromettre la fiabilité et la production du premier bilan d'ouverture dans les délais retenus, malgré les travaux déjà accomplis et ceux en cours.

Parmi les activités de réforme prioritaires, on peut citer :

- ✓ Extension du système informatique ARKAM au niveau des réseaux comptables de l'intérieur et de l'extérieur ;
- ✓ Mettre en place un interfaçage entre SYDONIA et ARKAM ;
- ✓ Appui à l'élaboration du premier bilan d'ouverture ;
- ✓ Mise en place d'un système intégré de la comptabilité matière ;
- ✓ Renforcement des capacités de l'équipe chargée de la réforme comptable.

V.5. Réforme du Système d'information

Un système d'information capable de prendre en charge les réformes introduites par la LOLF 2018 doit être intégré, transparent, sécurisé, flexible et conforme aux normes internationales.

Il doit répondre à plusieurs caractéristiques :

- ✓ Centralisation des données et l'Interopérabilité. Il doit éviter les silos d'information ;
- ✓ Transparence ;
- ✓ Suivi en temps réel des recettes et des dépenses ;
- ✓ Sécurité ;
- ✓ Evolutivité ;
- ✓ Convivialité
- ✓ Conformité avec les normes internationales.

Dans ce cadre, le système d'information, qui doit être mis en place, doit appuyer l'amélioration de l'ensemble des processus métiers du cycle de vie budgétaire, du cadrage macro-économique à la préparation et l'exécution du budget. Il doit fournir des données précises et opportunes pour la gestion du budget et la prise de décision, ainsi que l'audit et évaluation de son exécution. Cela impliquera une discipline informatisée pour tous les processus du cycle de vie budgétaire et financière sans rupture. Cela pourrait réduire les coûts de fonctionnement, en réduisant des tâches administratives et de la charge de travail, et assure l'intégration des processus et l'intégrité de tout échange des données.

Cette refonte du système d'information (SI) constitue désormais une obligation inévitable, pour supporter les changements. La rénovation du SI actuel est plus qu'une nécessité aussi bien sur le plan applicatif (rationalisation et intégration des processus, des applications, et des données.) que fonctionnel (prise en charge des nouvelles fonctions issues de la réforme de la LOLF).

Ce système devrait soutenir des pratiques et des méthodes efficaces de gestion des finances publiques (GFP) qui sauvegardent les principes de bonne gouvernance, de transparence et de performance et qui sont conformes aux dispositions relatives à la LOLF sur le budget et aux réformes comptables.

Dans ce cadre, il est nécessaire de développer, soit en interne ou à travers d'une acquisition d'un progiciel, les fonctionnalités souhaitées, plus précisément :

- ✓ Intégrer le cadrage budgétaire, l'élaboration de la loi des finances et les données sur l'exécution des dépenses d'investissement dans le système RACHAD 2 pour couvrir toutes les fonctionnalités principales de la gestion du budget de l'État. Cela assurera l'intégration de bout à bout des procédures et processus métiers et leur alignement avec les processus des systèmes TAHDIR et RACHAD 2 ;
- ✓ Intégrer la gestion des entreprises publiques dans les grands systèmes informatiques afin d'aider à l'amélioration de leur gestion courante ;
- ✓ Déployer une solution d'aide à la décision munie d'un outil d'extraction des données en phase avec l'opérationnel, pour améliorer la génération des tableaux de bord ;
- ✓ Intégrer la dette intérieure à la dette extérieure pour couvrir toutes les fonctionnalités requises par la gestion de la dette ;
- ✓ Généraliser la numérisation des dossiers et les synchroniser avec les données de gestion y afférentes pour soulager et simplifier les opérations de contrôle, de vérification et de concordance ;
- ✓ Doter le ministère d'un réseau de communication et d'échange de données qui interconnecte l'ensemble des entités administratives du Ministère, centrales, délocalisées, déconcentrées et de tutelle et les relie aux applications informatiques en fonction de leurs prérogatives ;
- ✓ Prendre en charge toutes les règles de gestions citées dans la LOLF, afin de sécuriser la gestion des transferts, délégation, blocage et déblocage selon les règles de contrôles mises en œuvre et les rôles et attributions des acteurs clés ;
- ✓ Permettre l'allocation initiale des crédits votés en crédits d'engagement et en crédits de paiement ;
- ✓ Permettre l'automatisation de la mise à disposition et d'allocation des crédits en permettant aux responsables des programmes de mettre les enveloppes disponibles à disposition des responsables des BOP, qui les mettent à leur tour à disposition des responsables des unités opérationnelles (UO) ;

- ✓ Dématérialiser le transfert et la prise en charge des dossiers des dépenses et leur pièces justificatives, gérer leur nomenclature, sécuriser leur établissement, fiabiliser leur contrôle et assurer leur archivage ;
- ✓ Automatiser dans la mesure du possible l'exercice des contrôles comptables ;
- ✓ Exécuter les retenues sur les dépenses avant paiement et automatiser l'enregistrement des écritures comptables en comptabilité budgétaire et en comptabilité générale ;
- ✓ Permettre la comptabilisation et l'intégration directe de recettes fiscales perçues et la prise en charges des opérations initialement comptabilisées dans des journaux auxiliaires intégrés dans le système de gestion des recettes ;
- ✓ Assurer l'intégration directe de recettes non fiscales et la prise en charges des opérations initialement comptabilisées dans les journaux auxiliaires gérés dans un système de gestion des recettes extérieur ;
- ✓ Prendre en charge les conventions de dons, le suivi de l'encaissement des dons dans les comptes spéciaux ouverts à la BCM et l'exécution des dépenses budgétaires financées par les ressources de dons ;
- ✓ Intégrer entièrement la gestion des avances au processus de gestion budgétaire et au processus comptable. Automatiser la régularisation des avances.

Pour mettre en place ce système d'information, un projet dénommé (PSI : projet du système d'information) devrait être créé au niveau du cabinet du Ministre des Finances. Ce projet qui comporte des groupes techniques (TI) et des groupes métiers sera orienté et suivi par un comité de pilotage (COPIL) dirigé par le Ministre. Il comporte le Secrétaire Général, les DG du département, les représentants de la cour des comptes, de l'IGE, de l'IGF et des grands départements dépensiers. Un document de projet précisant la gouvernance du projet sera élaboré.

V.6. Renforcement des capacités

La réussite de la réforme des finances publiques et de la mise en œuvre du budget-programme repose avant tout sur l'adhésion des acteurs et le développement des compétences. Au-delà des

changements institutionnels et réglementaires, la réforme implique une évolution des pratiques de gestion, des modes de décision et de la culture administrative. À cet égard, le renforcement des capacités constitue un levier stratégique pour accompagner le changement, favoriser l'appropriation des nouveaux outils et réduire les résistances susceptibles de freiner la mise en œuvre des réformes :

- ✓ Élaborer et mettre en œuvre un plan national de renforcement des capacités, couvrant l'ensemble des acteurs impliqués dans la chaîne de préparation, d'exécution, de contrôle et d'évaluation du budget-programme.
- ✓ Développer les compétences techniques dans les domaines de la budgétisation axée sur les résultats, de la programmation pluriannuelle, de la gestion de la performance, du contrôle de gestion, du suivi-évaluation, de la comptabilité publique, des marchés publics, de la fiscalité, des douanes et de la gestion de la dette.
- ✓ Accompagner la conduite du changement, en mettant en œuvre une stratégie de communication, de sensibilisation et d'accompagnement destinée à renforcer l'adhésion des responsables publics, à réduire les résistances au changement et à promouvoir une culture de la performance, de la responsabilité et de l'innovation.
- ✓ Institutionnaliser la formation continue, en élaborant des parcours de formation adaptés aux différents profils (ordonnateurs, responsables de programmes, contrôleurs financiers, comptables publics, auditeurs, cadres des administrations financières, parlementaires, etc.) et en assurant leur actualisation régulière.
- ✓ Développer des outils pédagogiques modernes, tels que des guides méthodologiques, des référentiels de compétences, des plateformes d'apprentissage en ligne (e-learning), des études de cas, des communautés de pratique et des dispositifs de coaching.
- ✓ Mettre en place un dispositif de certification des compétences, afin de professionnaliser les métiers des finances publiques et de garantir un niveau homogène de maîtrise des outils et des procédures issus de la LOLF.
- ✓ Renforcer les partenariats avec les institutions nationales et internationales, notamment les universités, les écoles de formation, les centres d'excellence, le FMI, la Banque

mondiale, AFRITAC, l'OCDE et les autres partenaires techniques et financiers, afin de bénéficier des meilleures pratiques et d'une assistance technique de qualité.

- ✓ Créer un Institut National des Finances Publiques, chargé d'assurer la formation initiale et continue des cadres des administrations financières, de développer la recherche appliquée en finances publiques et de constituer un centre national d'expertise sur les réformes budgétaires.
- ✓ Créer une École Nationale des Douanes, chargée d'assurer la formation initiale et continue des agents des douanes, de développer des programmes spécialisés en législation douanière, fiscalité du commerce international, classement tarifaire, règles d'origine, valeur en douane, gestion des risques, contrôle a posteriori, renseignement douanier, lutte contre la fraude, intelligence économique, cybersécurité et digitalisation des procédures douanières. Cette école pourrait également constituer un centre d'excellence régional, en partenariat avec l'Organisation mondiale des douanes (OMD), les administrations douanières étrangères et les établissements d'enseignement supérieur, afin de promouvoir la recherche appliquée, l'innovation et la professionnalisation des métiers de la douane.

V.7. Communication

La communication constitue un pilier stratégique de la réussite des réformes des finances publiques. Elle favorise l'appropriation des réformes par les parties prenantes, renforce la transparence de l'action publique, facilite la conduite du changement et contribue à instaurer un climat de confiance entre l'administration, les opérateurs économiques et les citoyens. Une communication efficace doit être continue, proactive, participative et adaptée aux différents publics cibles.

- ✓ Élaborer et mettre en œuvre une stratégie nationale de communication sur les réformes, définissant les objectifs, les messages clés, les publics cibles, les outils de communication, les responsabilités institutionnelles ainsi que les indicateurs de suivi de son efficacité.
- ✓ Sensibiliser l'ensemble des parties prenantes, notamment les administrations publiques, les collectivités territoriales, le secteur privé, les organisations professionnelles, la société

civile, les partenaires techniques et financiers, les médias et les citoyens, afin de favoriser une compréhension commune des objectifs, des enjeux et des bénéfices attendus des réformes.

- ✓ Renforcer la transparence de l'action publique, en diffusant régulièrement des informations sur l'état d'avancement des réformes, les résultats obtenus, les indicateurs de performance, les difficultés rencontrées et les mesures correctives engagées.
- ✓ Accompagner la conduite du changement, en développant des actions de communication interne destinées à réduire les résistances, à renforcer l'adhésion des agents publics et à promouvoir une culture de la performance, de la responsabilité et de l'amélioration continue.
- ✓ Développer des mécanismes de communication interactive, permettant de recueillir les observations, suggestions et préoccupations des différentes parties prenantes à travers des consultations publiques, des ateliers, des plateformes numériques, des enquêtes de satisfaction et des espaces de dialogue.
- ✓ Valoriser les résultats et les bonnes pratiques, en mettant en évidence les progrès réalisés, les expériences réussies et les impacts positifs des réformes afin de renforcer la confiance des citoyens et des partenaires dans la capacité de l'administration à conduire le changement.
- ✓ Diversifier les canaux de communication, en utilisant de manière complémentaire les médias traditionnels, les réseaux sociaux, les portails institutionnels, les bulletins d'information, les rapports périodiques, les campagnes audiovisuelles et les supports pédagogiques adaptés aux différents publics.
- ✓ Promouvoir une communication fondée sur les données, en publiant régulièrement des tableaux de bord, des rapports d'évaluation, des indicateurs de performance et des statistiques accessibles au public, dans une logique de redevabilité et de gouvernement ouvert.

VI. Plan d'action 2025-2030

Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de modernisation des finances publiques, le présent plan d'action s'étend sur la période 2025–2029, avec une enveloppe budgétaire globale de 49 millions de dollars US. Ce plan vise à accompagner les réformes prioritaires dans les domaines budgétaire, fiscal, douanier, informatique, de renforcement des capacités et de suivi-évaluation.

Le tableau ci-dessous présente la répartition annuelle prévisionnelle des ressources financières, en excluant les salaires et les investissements immobiliers, afin de se concentrer sur les activités opérationnelles, techniques et institutionnelles.

Domaines	2025	2026	2027	2028	2029	Total MRU
Réforme budgétaire	48 000 000	80 000 000	104 000 000	104 000 000	64 000 000	400 000 000
Réforme fiscale	33 600 000	56 000 000	72 800 000	72 800 000	44 800 000	280 000 000
Réforme douanière	33 600 000	56 000 000	72 800 000	72 800 000	44 800 000	280 000 000
Systèmes d'information	52 800 000	88 000 000	114 400 000	114 400 000	70 400 000	440 000 000
Formation et renforcement des capacités	43 200 000	72 000 000	93 600 000	93 600 000	57 600 000	360 000 000
Suivi-évaluation et pilotage	24 000 000	40 000 000	52 000 000	52 000 000	32 000 000	200 000 000
Total	235 200 000	392 000 000	509 600 000	509 600 000	313 600 000	1 960 000 000

Pour accompagner efficacement ces réformes, des investissements structurants doivent être réalisés, notamment la construction de l'Institut des Finances Publiques et de l'École Nationale des Douanes. Ces deux institutions constitueront des leviers essentiels pour le développement des compétences, tant en formation initiale qu'en formation continue.

Par ailleurs, la construction ou la réhabilitation des locaux des directions centrales et régionales, conformément aux normes architecturales modernes, s'impose comme une priorité afin d'améliorer l'environnement de travail, de renforcer la performance administrative et de valoriser l'image du ministère. Le coût total estimatif de ces projets s'élève à 2.31 milliards MRU.

Budgétisation en CE/CP: budget d'investissement

Annexes

Plan d'action Programme Support

Plan d'action du PSI : projet du système d'information (Cabinet)

A. Formation sur le nouveau système de gestion des finances publiques

Volet	N°	Description de cours (module)	Nb. participants	Structures et participants bénéficiaires	Coût estimatif (MRU)
Formation d'un nouveau noyau de formateurs	1	Formation des formateurs sur les enjeux de la LOLF et acteurs de la gestion publique	24	Un réseau de nouveaux formateurs sera opérationnel pour aller dans les ministères et dans les régions dispenser le pack des modules clés des réformes GFP et les différents enjeux de la nouvelle LOLF, description des acteurs clés de la GFP et leurs nouvelles attributions	200 000
Budgétaire	2	Enjeux et apports de la LOLF	48	Responsables des programmes ; Gestionnaires (directions des affaires financières, ordonnateurs secondaires) ; Contrôleurs ; Auditeurs ; Comptables ; Administrateurs du budget	400 000
	3	Programmation budgétaire pluriannuelle (TOFE - CBMT - CDMT)	12	Responsables des programmes ; Gestionnaires (directions des affaires financières, ordonnateurs secondaires...)	240 000
	4	Nomenclatures : transitoire et cible	24	Responsables des programmes ; Gestionnaires (directions des affaires financières, ordonnateurs secondaires...) ; Contrôleurs ; Administrateurs du budget	200 000
	5	La nomenclature par destination : Activités et Référentiel d'activités	24	Responsables des programmes ; Gestionnaires (directions des affaires financières, ordonnateurs secondaires) ; Contrôleurs ; Administrateurs du budget	200 000
	6	Comptabilité budgétaire et analytique	24	Responsables des programmes ; Gestionnaires (directions des affaires financières, ordonnateurs...) ; Contrôleurs ; Administrateurs du budget ; Comptables	240 000

Comptabilités et normes comptables	7	Comptabilité générale et apports à la gestion : initiation au nouveau système comptable ; normalisation des comptes de l'État ; nouveau plan comptable de l'État	36	Comptables publics ; Responsables des programmes ; Gestionnaires, Ordonnateurs ; Administrateurs du budget ; Corps de contrôle administratifs ; Cour des comptes	400 000
	8	Cadre conceptuel de l'information financière du secteur public et présentation des états financiers de l'État	24	Présentation du cadre conceptuel de l'information financière et des états financiers	240 000
Pilotage de la Performance	9	La performance et le pilotage des programmes	24	Responsables des programmes ; Responsables des sous-programmes ; Unités budgétaires ; Gestionnaires, ordonnateurs ; Administrateurs du budget	200 000
	10	Déclinaison opérationnelle des programmes	24	Responsables des programmes ; Responsables des sous-programmes ; Unités budgétaires ; Gestionnaires, ordonnateurs ; Administrateurs du budget ; Contrôleurs des dépenses	200 000
	11	Chartes et contrôle de gestion	12	Responsables des programmes ; Responsables des sous-programmes ; Unités budgétaires ; Gestionnaires (fonctions transversales)	120 000
Les contrôles et Audit	12	Programmation annuelle des dépenses	12	Gestionnaires publics, décideurs et contrôleurs	120 000
	13	Audit de la performance	12	Corps de contrôle administratifs ; Corps de contrôle externe	120 000
Les Systèmes d'information	14	Applicatifs SI existants et futurs pour les cycles de vie de la préparation et de l'exécution budgétaire en mode programmatique	36	Responsables des programmes ; Responsables des sous-programmes ; Gestionnaires, Ordonnateurs ; Contrôleurs et budgétaires ; Autres	280 000
Total			336		3 160 000

B. Formation technique sur le système d'information

Volet	N°	Description de cours (module)	Structures et participants bénéficiaires	Coût estimatif (MRU)
Développement	1	Backend : JAVA — Framework Spring Boot	Informaticiens (analystes, développeurs). Le cours expliquera comment construire divers projets en utilisant les connaissances de Spring Boot.	200 000
	2	Front-end : JavaScript, Angular, Vaadin	Informaticiens (analystes, développeurs)	200 000
	3	Base de données	Informaticiens. Formation sur Oracle, SQL Server, Power BI, Access.	240 000
	4	Business Process Management (BPM)		400 000
	5	Agile	Informaticiens (analystes, chefs de projets SI, développeurs) ; Chefs d'équipes métiers ou adjoints ; Représentants des structures métiers du MdF	320 000
Administration systèmes et réseaux	6	Administration réseaux	Informaticiens	240 000
	7	Sécurité réseaux	Informaticiens	200 000
Gestion des projets Informatiques	8	Le DevOps	Informaticiens	200 000
	9	GitLab	Informaticiens	200 000

	10	Ansible	Informaticiens	200 000
	11	Nagios	Informaticiens	200 000
	12	PMP (Project Management Professional de PMI)	DG, chefs de structures, chefs d'équipes, chefs de projets SI	400 000
	13	Planification stratégique informatique	DG, chefs de structures, chefs d'équipes, chefs de projets SI	320 000
Gestion du Changement	14	Gestion du changement	DG, chefs de structures, chefs d'équipes, chefs de projets SI	480 000
Sécurité Informatique	15	Gestion des risques informatiques	DG, chefs de structures, chefs d'équipes, chefs de projets SI, administrateurs des réseaux et systèmes	320 000
	16	Sensibilisation des cadres et des équipes informatiques à la cybersécurité	DG, chefs de structures, chefs d'équipes, chefs de projets SI, administrateurs des réseaux et systèmes	320 000
Total				4 440 000

Plan d'action : Programme Budget

Programme	Activités	Ressources redistribuées (MRU)
Budget	Évaluation des outils de la prévision disponible	3 960 396
	Évaluation de la qualité de prévision les dernières années	2 970 297
	Développement de modèles de prévision	19 801 980
	Développement de modèles de simulation	7 920 792
	Développement des outils de prévision basés sur l'IA et la big data	39 603 960
	Élaboration du TOFE base ordonnancement	4 950 495
	Recrutement des experts en prévision (économètres, statisticiens, programmeurs)	35 643 564
	Développement du contrôle de la soutenabilité budgétaire	5 940 594
	Formation sur les techniques de prévision	4 950 495
	Construction de la nomenclature programmatique	8 910 891
	Élaboration des fiches des programmes (action, activité, objectifs, cibles, indicateurs)	9 900 990
	Déclinaison opérationnelle des programmes (BOP-UO)	7 920 792
	Opérationnalisation de la nomenclature matricielle (liaisons CE-CA-COFOG-CP-CG)	3 960 396
	Crédits d'engagement et crédits de paiement	5 940 594
	Élaboration des CDMT globaux et ministériels par programme	14 851 485
	Communication et sensibilisation	5 940 594
	Organisation du DOB	5 940 594
	Projets annuels de performance (PAP)	10 891 089
	Rapports annuels de performance (RAP)	11 881 188

	Système d'information adapté	33 663 366
	Budgétisation de la masse salariale	19 801 980
	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	19 801 980
	Réalisation d'un audit des effectifs budgétaires	7 920 792
	Formation des responsables du MRH	4 950 495
	Publication d'un rapport annuel sur salaires et pensions	3 960 396
	Développement du système RACHAD	59 405 941
	Développement du système Tahdhir	24 752 475
	Développement d'un outil d'analyse des coûts	13 861 386
	Total	400 000 000

Plan d'action : Trésor et comptabilité publique

Programme	Action	Tâche	Ressources nécessaires (MRU)
Trésor et comptabilité publique	Réforme du système d'information et de pilotage	TOFE	4 000 000
		Plan de trésorerie	4 000 000
	Réforme comptable	L'assainissement des comptes (BGCE en base caisse)	6 000 000
		Inventaire et évaluation du patrimoine	4 000 000
		L'intégration du patrimoine de l'État (actifs et passifs) dans les comptes	4 000 000
		La mise en application d'un nouveau cadre conceptuel : normes comptables de l'État et nouveau PCE	4 400 000
		Évaluation de l'état actuel de la gestion des stocks et des actifs matériels	1 600 000
		Développement d'un système intégré adapté	2 400 000
		Formation à l'utilisation du système	2 000 000
		Inventaire initial des stocks	3 200 000
		<i>Extension du système informatique ARKAM au niveau des réseaux comptables de l'intérieur et de l'extérieur</i> Δ	20 000 000
		<i>Mise en place d'un interfaçage entre SYDONIA et ARKAM</i> Δ	7 200 000
		<i>Prise en main du logiciel ARKAM</i> Δ	40 000 000
	Soutenabilité des finances locales	Budgétisation et comptabilité	4 000 000
		Contrôle et audit	1 200 000
		Communication et sensibilisation	1 600 000
	Optimisation des RFN	Identification des recettes non fiscales et évaluation de leur potentiel	1 400 000
		Modernisation des systèmes de collecte	2 000 000
		Recouvrement des recettes impayées	800 000

		Formation et communication	1 200 000
		Total	182 200 000

Plan d'action : Programme Fiscalité

Programme	Action	Activité	Ressources redistribuées (MRU)
FISCALITE	Modernisation de l'administration fiscale	Automatisation et amélioration de l'efficacité des processus de recouvrement	10 705 001
		Mise en place de systèmes d'évaluation des risques pour cibler les contribuables à haut risque et améliorer le taux de conformité fiscale	6 423 000
		Réduction de la complexité des régimes fiscaux (élimination des régimes d'exception)	2 141 000
		Mise en place d'un cadre législatif clair et stable qui encourage la déclaration des revenus	4 282 000
		Organisation de campagnes de sensibilisation sur les avantages de la bonne conformité fiscale	1 070 500
		Publication régulière de rapports sur le recouvrement des impôts	428 200
		Adoption de mécanismes de redevabilité pour les agents de l'administration fiscale	642 300
		Développement de plateformes numériques pour faciliter la déclaration et le paiement des impôts	10 705 001
		Réforme du code général des impôts pour consolider les mesures fiscales et incitations	642 300
		Mise en place de systèmes d'interconnexion entre les différentes administrations fiscales	2 141 000
		Construction des locaux de la DGI et de ses services régionaux	235 510 017
		Mise en place d'une procédure d'admission en non-valeur des arriérés fiscaux (idem Trésor)	107 050
FISCALITE	Réforme fiscale	Harmonisation des taux d'imposition	428 200
		Simplification du système fiscal	535 250
		Renforcement des contrôles fiscaux	428 200
		Incitations fiscales à la formalisation	428 200
		Évaluation de l'impact des réformes fiscales sur les recettes et l'équité du système	749 350
		Suivi, analyse et adoption éventuelle des meilleures pratiques internationales	107 050

	Réalisation d'une analyse coût/bénéfice des exonérations fiscales de TVA	321 150
	Élaboration d'un plan de rationalisation des exonérations de TVA	107 050
	Introduction d'un mécanisme d'autoliquidation de la TVA	428 200
	Mise en place de mesures d'amélioration du remboursement de la TVA	171 280
	Création d'un cadre pour l'évaluation continue de la fiscalité indirecte	107 050
	Analyse fiscale des industries extractives (FARI)	214 100
	Introduction de la progressivité dans le régime fiscal minier	214 100
	Élimination de la négociabilité des paramètres fiscaux	214 100
	Réexamen de certaines exonérations fiscales (IS)	321 150
	Imposition sur la rente provenant de l'activité extractive	214 100
	Prévision des ressources gazières et minières	214 100
	Total	280 000 000

Plan d'action : Programme Douanes

Programme	Action	Activité	Ressources redistribuées (MRU)
Douanes	Modernisation de l'administration douanière	Mise en place d'un système numérique pour la déclaration et le suivi des marchandises	37 588 938
		Introduction d'un système d'autoliquidation de la TVA pour les importations	37 588 938
		Mise en œuvre du cadre légal et technique pour le recours aux signatures électroniques pour les agents des douanes et les courtiers	751 779
		Fixation des délais maxima pour le traitement des déclarations douanières	150 356
		Publication régulière des statistiques douanières	150 356
		Mise en place des mécanismes de surveillance et d'audit	1 503 558
		Construction des bureaux régionaux	75 177 876
	Management des ressources humaines	Formation des agents de la DGD et des entreprises sur les réglementations douanières et les meilleures pratiques	3 758 894
		Création de l'École Nationale des Douanes	75 177 876
		Formation des agents aux nouveaux équipements et procédures	15 035 575
	Réforme de la fiscalité douanière	Harmonisation des tarifs douaniers	1 503 558
		Mise en place d'un système d'évaluation continue des politiques douanières	1 127 668
		Réforme de la taxation des véhicules	37 589
		Révision du code douanier	375 889
Douanes	Surveillance des frontières et lutte contre la fraude commerciale	Renforcement des contrôles aux frontières	7 517 788
		Construction des postes de douanes	22 553 363
		Total	280 000 000