

REPUBLIQUE ISLAMIQUE DE MAURITANIE

Honneur - Fraternité - Justice



MINISTERE DES FINANCES

**SCHEMA DIRECTEUR DE LA REFORME DU SYTEME DE
GESTION DES FINANCES PUBLIQUES**

Février 2012

Préambule

Le Ministère des Finances a mis en place une équipe de travail composée des points focaux des structures et directions techniques concernées par la gestion des finances publiques (MINDEC, MF, MAED, MFPMA) coordonnés par le point focal du Ministère des Finances pour la préparation d'un schéma directeur de la réforme du système des gestion des finances publiques.

Le processus a bénéficié d'une assistance technique grâce à l'appui de l'Union Européenne, notamment, dans la phase préparatoire qui a permis l'analyse de la situation des réformes engagées par la RIM et la rédaction d'un premier rapport de présentation de ce schéma directeur qui a fait l'objet d'un atelier de restitution et d'échanges. Ce processus a permis d'impliquer le Parlement (commissions des finances), les organes de contrôles externes et internes notamment la Cour des Comptes, l'IGE ainsi que les PTF concernés.

Le Ministère des Finances a également bénéficié de l'appui de la Banque Africaine de Développement à travers la mobilisation d'une assistance technique pour les aspects méthodologiques et de finalisation du schéma directeur. Les travaux de cette assistance ont également fait l'objet d'une restitution et d'un atelier d'échanges.

Une deuxième phase a consisté à la rédaction et la finalisation de ce schéma directeur après prise en considération des résultats des différents ateliers et observations des partenaires au développement concernés.

Les travaux de cette commission se sont caractérisés par un processus itératif d'échanges et de concertation avec les parties prenantes pour la finalisation du présent schéma directeur.

LISTE DES ACRONYMES

BCI	Budget Consolidé d'Investissement
BCM	Banque Centrale de Mauritanie
Beit El Mal	logiciel de la comptabilité du trésor (ce terme veut dire Trésor en arabe)
BGF	Budget général de fonctionnement
BM	Banque Mondiale
BT	Bon du Trésor
CBMT	Cadre Budgétaire à Moyen- Terme
CCMP	Commission Centrale des Marchés Publics
CDMT	Cadre des Dépenses à Moyen -Terme
CDSMT	Cadre des Dépenses Sectoriels à Moyen terme
CE	Commission Européenne
CFAA	Country Financial Accountability Assessment
CF	Contrôle Financier
CFC	Contrôle Financier Central
CFM	Contrôleur financier ministériel
CGAF	Compte Général de l'Administration des Finances
CL	Cadre Logique
CMP	Code des marchés Publics
CNDP	Comité National de la Dette Publique
CNSS	Caisse Nationale de la Sécurité Sociale
COF	Contrôle des Opérations Financières
CPAR	Country Procurement Assessment Report
CSLP	Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
DAPBI	Document Annuel de Programmation Budgétaire Initiale
DUE	Délégation de l'Union Européenne
DCEF	Direction de la Coopération Économique et Financière
DDE	Direction de la Dette Externe
DGB	Direction Générale du Budget
DGDPE	Direction Générale des Domaines et du Patrimoine de l'État
DGTCP	Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DGD	Direction Générale des Douanes
DGI	Direction Générale des Impôts
DI	Direction de l'informatique (absorbée par la DGB en 2007)
DRI	Dépenses à Règlement Immédiat
EP	Entreprises Publiques
EPA	Établissement Public à Caractère Administratif
EPIC	Entreprises Publiques à Caractère Industriel et Commercial
FEC	Facilité Élargie de Crédit
FMI	Fonds Monétaire International
FRD	Fond Regional de Développement
GFP	Gestion des Finances Publiques
GFS	Statistiques des Finances Publiques
IDA	International Development Agency (Groupe de la Banque Mondiale)
IGE	Inspection Générale d'État
IGF	Inspection Générale des Finances
INTOSAI	Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques
LF	Loi de Finances
LFI	Loi de finances initiale

LFR	Loi de Finances Rectificative
LR	Loi de Règlement
MDRI	Multilateral Debt Relief Initiative (Annulation dette multilatérale)
MF	Ministère des Finances
MFPMA	Ministère de la Fonction Publique et de Modernisation de l'Administration
MIDEC	Ministère de l'intérieur et de la Décentralisation
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
ONG	Organisme non Gouvernemental
ONS	Office National de la Statistique
PAFIEM	Programme d'appui aux administrations financières et économiques en Mauritanie (coopération française)
PEFA	Public Expenditure and Financial Accountability
PIB	Produit Intérieur Brut
PIP	Programme d'investissement public
PFM-PR	Rapport sur la performance de la gestion des finances publiques
PLF	Projet de loi de finances
PNUD	Programme des Nations- Unies pour el Développement
POR	Plan Opération de la Réforme
PRECASP	Projet de Renforcement des Capacités du Secteur Public
RACHAD	Réseau Automatisé de CHAîne de la Dépense
RDP	Revue des Dépenses Publiques
REF	Rapport Économique et Financier
RGCP	Règlement général de la Comptabilité Publique
RIM	République Islamique de Mauritanie
ROFE	Rapport sur les Opérations Financières de l'État
SEM	Société d'Économie Mixte
SIGADE	Système Intégré de Gestion Automatisée de la Dette Externe
SN	Société Nationale
SNDE	Société Nationale de l'Eau
SNIM	Société Nationale Industrielle et Minière
SOMELEC	Société Mauritanienne d'Électricité
TOFE	Tableau des Opérations Financières de l'État
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest –Africaine
UM/MRO	Unité monétaire nationale (Ouguiya)

Sommaire

1.	Contexte.....	7
2.	Méthodologie :.....	9
2.1	Approche globale:.....	9
2.2	Pilotage et coordination de la mise en œuvre des réformes.....	11
3.	Synthèse du diagnostic, Justificatifs et Objectifs de la réforme du Système de gestion des Finances Publiques.....	12
3.1	Synthèse du diagnostic des Finances Publiques.....	12
3.2	Justification de la réforme du système de gestion des Finances Publiques.....	14
3.1	Objectifs de la réforme du système de gestion des finances publiques.....	14
4.	La stratégie de la Réformes des Finances Publiques.....	16
-	<i>Axe 1 : Mise en place d'une budgétisation efficace et crédible basée sur les politiques publiques ;</i>	<i>16</i>
-	<i>Axe 2 : Renforcement de l'exhaustivité et de la transparence du budget de l'Etat ;</i>	<i>16</i>
-	<i>Axe 3 : Renforcement de la prévisibilité de l'exécution du budget;</i>	<i>16</i>
-	<i>Axe 4 : Amélioration de la qualité de la comptabilité, de l'information et des Rapports Financiers ;</i>	<i>16</i>
-	<i>Axe 5 : Renforcement des contrôles, de la surveillance et de la vérification;</i>	<i>16</i>
-	<i>Axe 6 : Mise en place d'un Système intégré d'information et la formation</i>	<i>16</i>
4.1.	Axe 1: Mise en place d'une budgétisation efficace et crédible basée sur les politiques publiques.	16
4.1.1	<i>Sous-axe 1.1 : Opérationnalisation du cadrage macro-économique pour une meilleure prévision budgétaire</i>	<i>16</i>
4.1.2.	<i>Sous-axe 1.2. : Instauration d'une budgétisation par programme</i>	<i>18</i>
4.1.3.	<i>Sous-axe 1.3: Budgétisation pluriannuelle</i>	<i>20</i>
4.1.4.	<i>Sous-axe 1.4 : Cadre législatif et réglementaire relatifs à la préparation et à l'exécution du Budget de l'Etat.</i>	<i>23</i>
4.2.	Axe 2. Renforcement de l'exhaustivité et de la transparence du budget de l'Etat.	25
4.2.1	<i>Sous-axe 2.1 : Amélioration de la classification et du contenu du budget.....</i>	<i>26</i>
4.2.2	<i>Sous-axe 2.2. : Décentralisation et Finances locales :</i>	<i>27</i>
4.2.3	<i>Sous-axe 2.3. : Suivi et amélioration de la gestion des Entreprises et Etablissement publics....</i>	<i>30</i>
4.2.4	<i>Sous-axe 2.4. : Publications des informations budgétaires et communication</i>	<i>33</i>
4.3.	Axe 3. Renforcement de la mobilisation des ressources et prévisibilité budgétaire.....	35
4.3.1	<i>Sous-axe 3.1. : Mobilisation des recettes fiscales</i>	<i>35</i>
4.3.2	<i>Sous-axe 3.2. : Mobilisation des recettes douanières.....</i>	<i>37</i>
4.3.3.	<i>Sous-axe 3.3. : Mobilisations de la fiscalité foncière, des recettes domaniales, et de l'enregistrement</i>	<i>39</i>
4.3.4	<i>Sous-axe 3.4. : Consolidation du plan de trésorerie.....</i>	<i>40</i>
4.3.5.	<i>Sous-axe 3.5 : Régulation budgétaire et gestion des engagements.....</i>	<i>42</i>
4.3.6.	<i>Sous-axe 3.6. : La dette extérieure et la mobilisation du financement extérieur.....</i>	<i>44</i>
4.3.7	<i>Sous-axe 3.7. : Marchés publics</i>	<i>46</i>
4.4.	Axe 4. : Amélioration de la qualité de la comptabilité, de l'information et des rapports financiers	48
4.4.1	<i>sous-axe 4.1 : Mise en place d'une comptabilité patrimoniale.....</i>	<i>48</i>
4.4.2.	<i>Sous-axe. 4.2: Amélioration du système comptable et du reporting financier :</i>	<i>49</i>

4.5. Axe 5: Renforcement des contrôles, de la surveillance et de la vérification.....	51
4.5.1 Sous-axe 5.1. : Les contrôles a priori: LES CFM et les DCM	51
4.5.2 Sous-axe 5.2 : Les contrôles a posteriori (INSPECTION GENERALE DES FINANCES).....	52
4.5.3. Sous axe 5.3 Contrôle permanent (IGE)	53
4.5.4 Sous-axe 5.4. : Mise en place d'un audit interne	54
4.5.5. Sous-axe 5.5. : Cour des Comptes.....	55
4.5.6. Sous-axe : 5.6: Parlement.....	58
4.6 Axe 6: Axe: Système intégré d'informatisation des finances publiques et Formation	60
4.6.1 Sous-axe 6.1 : Mise en place d'un système intégré d'information des finances publiques moderne, fiable et sécurisé.....	60
4.6.2 Sous-axe 6.2 : Pilotage et suivi de la formation	62
5. Gestion et conduite de la réforme des finances publiques.....	64
5.1 Pilotage et conduite de la réforme	64
5.2 Suivi et évaluation de la mise en œuvre de la réforme :	66
5.3 Mesures d'accompagnement	67
5.3.1 Communication	67
5.3.2 Appui et assistance	68
5.3.3 Gestion des risques	68
LES ANNEXES	70

- Annexe I : Cadre logique de la stratégie de la réforme des finances publiques
- Annexe II : Calendrier budgétaire cible
- Annexe III : Note PEFA 2008
- Annexe IV : Procès verbal de validation du Schéma directeur de la réforme du système gestion des finances publiques
- Annexe V : Plan Opérationnel de la Réforme

Les Figures

- Figure n°1 : Calendrier de la réforme du système gestion des finances publiques ;
- Figure n°2 : Présentation des objectifs de la réforme du système gestion des finances publiques ;
- Figure n° 3 : Processus de rédaction de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) ;
- Figure n° 4: Pilotage et coordination de la réforme ;
- Figure N° 5: Chaîne d'impacts.

1. Contexte

La République Islamique de Mauritanie s'est engagée depuis 2005 dans un vaste programme de réformes des finances publiques couvrant plusieurs domaines dont la fiscalité, l'ordonnancement de la dépense publique, le contrôle financier, la programmation et l'exécution budgétaire, la comptabilité publique, le développement d'outils de cadrage et d'analyse macroéconomiques, ainsi que la mise en place d'un nouveau système informatique de dépenses publiques (RACHAD).

Ces réformes, initiées à l'issue de certains diagnostics et évaluations réalisés avec l'appui des partenaires au développement¹, ont été conduites, à leur début, en l'absence d'une vision stratégique d'ensemble et sans instance de pilotage opérationnel.

Le Gouvernement Mauritanien réitère sa ferme volonté de relancer la dynamique des réformes des finances publiques sur de nouvelles bases, intégrant une vision prospective dans un cadre formalisé avec des mécanismes de suivi-évaluation efficaces. Cet engagement est conforme au Programme triennal (2010-2012) de la Facilité Élargie de Crédit conclue avec le FMI en 2010 (PFEC) et au CSLP III.

Ces réformes devront favoriser, conformément au PFEC, l'accroissement des recettes fiscales, la maîtrise des dépenses courantes non liées à la pauvreté, l'amélioration de la préparation et l'exécution des lois de finances, ainsi que l'information budgétaire et la qualité des dépenses publiques.

Les réformes prévues répondent, d'une part, aux enjeux et aux défis liés à l'effort de mise en place des conditions de bonne gouvernance et d'autre part, aux exigences de bonnes pratiques reconnues en matière de transparence² qui introduisent la notion de performance assignée à l'action publique.

¹ Rapport « Évaluation de la Gestion des Finances Publiques et des pratiques comptables du secteur privé » (CFAA) de la Banque Mondiale de novembre 2002. « Rapport sur l'observation des normes et des codes de transparence fiscale en Mauritanie » (ROSC) du FMI de décembre 2002, Stratégie pour l'amélioration de la gestion budgétaire en RIM (Duncan Last, Bacari Koné et Abdelali Benbrik) FMI 2008.

² Voir Code de bonnes pratiques en matière de transparence des Finances Publiques : <http://www.imf.org/external/np/fad/trans/fre/codef.pdf>

Conscient de l'importance de la mise en place d'une gestion optimale des Finances Publiques et du rôle central que celles-ci jouent dans un État démocratique désireux de développer une politique budgétaire transparente et axée sur les résultats, le Gouvernement Mauritanien a décidé d'élaborer une stratégie de réforme de son système de gestion des finances publiques dans le cadre d'un schéma directeur couvrant une période de 5 ans à l'instar de celle du plan d'action du CSLP.

Ce Schéma Directeur (SD) se fonde largement sur le diagnostic issu de la dernière évaluation du Rapport sur la performance de la Gestion des Finances Publiques du 24 juin 2008 « *Public Expenditure and Financial Accountability* » et s'articule autour des principales dimensions PEFA et vise à contribuer à l'atteinte de l'objectif de l'axe IV du CSLP III relatif à l'amélioration de la gouvernance et le renforcement des capacités, à travers l'amélioration de la performance du système de gestion des finances publiques en Mauritanie.

Il constitue désormais, à ce titre, le cadre de référence pour la réforme des finances publiques de la Mauritanie.

Le Schéma Directeur sera décliné en cinq parties auxquelles s'ajoutent les annexes :

1. Contexte ;
2. Méthodologie ;
3. Synthèse du diagnostic, Justificatifs et Objectifs de la réforme des Finances Publiques ;
4. Stratégie de la réforme des Finances Publiques ;
5. Gestion et conduite de la réforme des Finances Publiques.
6. Annexes.

2. Méthodologie :

Plusieurs méthodes de présentation des Schémas Directeurs pouvant être envisagées, le Gouvernement a retenu - pour rester en cohérence avec les évaluations déjà faites en Mauritanie et par souci de s'aligner sur les critères d'évaluation servant de référence au plan international - de présenter le présent Schéma Directeur en s'inspirant, dans la mesure du possible, des principales dimensions PEFA (Public Expenditure and Financial Accountability).

Le présent Schéma Directeur couvrira les actions ayant un enjeu stratégique et n'entre pas dans les détails de mise en œuvre qui seront pris en compte au niveau des Plans d'Action (PA) des Structures concernées par la Réforme. Toutefois, vu le contexte de la réforme et pour des raisons pédagogiques certaines orientations et directives seront explicitées.

Les sous-axes sont présentés suivant une approche qui en facilite l'opérationnalisation :

- Diagnostic et situation actuelle du sous-axe;
- Objectifs du sous-axe ;
- Contenu du sous-axe ;
- Cohérence/complémentarité avec d'autres sous-axes.

Cette approche permet un meilleur rapprochement entre les diagnostics et les mesures envisagées et intègre une définition des objectifs spécifiques par sous-axe facilitant la lisibilité de la logique verticale et de l'interrelation entre les composantes de la réforme des finances publiques.

2.1 Approche globale :

Le Schéma directeur est élaboré conformément à l'approche suivante :

- **La priorisation :**

Globalement, la priorisation des réformes est faite en tenant compte des engagements du Gouvernement, notamment, dans le cadre de la Facilité Élargie de Crédit (FEC) signé avec le FMI et du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP III 2011-2015).

Vu l'ampleur des besoins (au niveau des capacités matérielles, humaines et financières), l'atteinte des résultats tangibles des réformes est fortement corrélée à la priorisation des activités. La priorisation consiste à mettre en cohérence les ambitions avec les capacités disponibles et à mobiliser et les critères techniques d'ordonnement des activités.

La priorité est appréciée à travers i) l'incidence des activités sur le renforcement des fondamentaux de la gestion des finances publiques et leur portée systémique (touchant plusieurs aspects de la gestion des finances publiques), ii) l'amélioration de la performance de la gestion des finances publiques (notation PEFA) et iii) la liaison des activités avec les engagements de la RIM vis-à-vis de ses partenaires, notamment les repères structurels dans le cadre de la FEC (FMI).

- **Plan d'Action de mise en œuvre de la Stratégie de la réforme des Finances Publiques :**

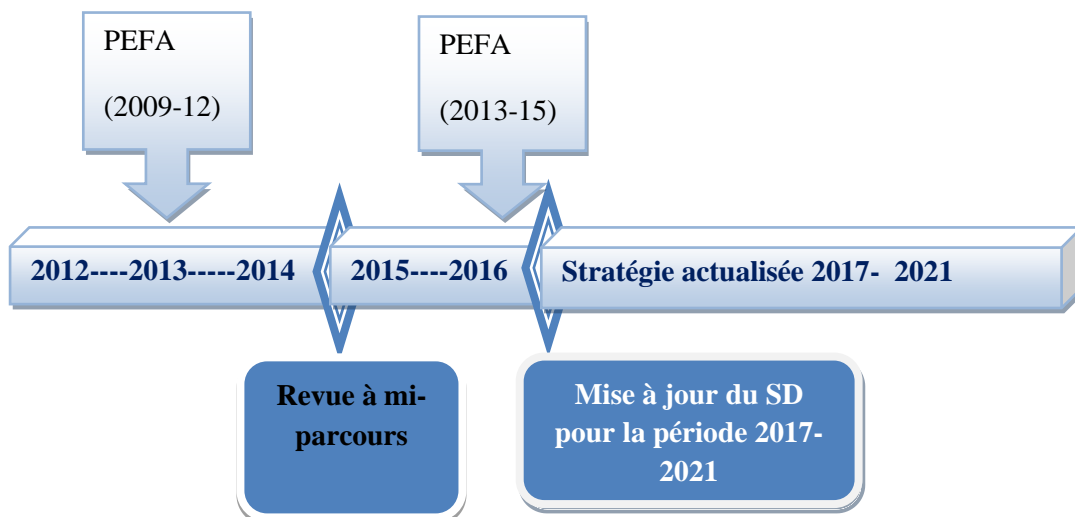
L'outil de programmation, d'exécution et de suivi de l'ensemble de la réforme des Finances Publiques est le Plan Opérationnel de la Réforme (POR). Le POR est chiffré, priorisé et permet d'inscrire les actions dans la durée, d'en suivre le phasage et d'en gérer les décalages. La priorisation des actions est faite suivant une méthode objective basée sur une évaluation allant de 1 à 3 (le niveau 1 étant le plus prioritaire). Les directions et structures en charge de la réforme établiront des plans d'action détaillés (sous actions et tâches) avec des chronogrammes de mise en œuvre.

- **Les délais :**

Ils sont fixés dans le cadre de la priorisation et porteront non seulement sur la date de début de l'action mais estimeront la durée nécessaire pour la réaliser.

La stratégie de la réforme des finances publiques, déclinée en plan d'action opérationnel de mise en œuvre, couvre une période de cinq ans allant de 2012 à 2016. Une évaluation des finances publiques (PEFA) est prévue en 2013, pour la période 2010-2012, et en 2016. Une revue à mi-parcours de la mise en œuvre de la réforme est prévue en 2014 pour faire le point sur l'avancement opérationnel de la réforme en présence des PTFs. Cette revue mettra l'accent en particulier sur le niveau de réalisation des actions prévues et les redéploiements des financements extérieurs. La cinquième année verra la mise à jour de la stratégie des réformes pour cinq nouvelles années 2017-2021.

Figure n :1 Calendrier global de la réforme



- **Partenariat :**

Le gouvernement réitère sa volonté d'associer les partenaires techniques et financiers au processus de mise en place des réformes. Les réformes devront favoriser l'harmonisation des modalités de financement des partenaires techniques et financiers et contribuer à améliorer le dialogue entre le gouvernement et ses partenaires au développement. Dans ce cadre, des passerelles de communication et d'échange seront établies entre la cellule de coordination de la réforme, le CTS du programme du FMI et les PTF.

2.2 Pilotage et coordination de la mise en œuvre des réformes

La coordination technique de la mise en œuvre de la réforme sera assurée par une instance unique chargée de superviser la mise en œuvre de la réforme et d'assurer le suivi-évaluation de l'exécution du Plan d'Opérationnel des Réforme (POR).

Cette instance de coordination est la Cellule des Études et de la Réforme des Finances Publiques placée au Ministère des Finances. Elle devra contrôler le rythme et la trajectoire des réformes à forte complexité. Elle aura la charge de mettre en place un système de reporting performant et régulier. Elle travaillera sous l'impulsion du comité de pilotage de la réforme présidé par le Ministre des Finances.

Cette cellule s'appuiera sur des experts et sur des points focaux au niveau des différentes structures opérationnelles chargées, chacune en ce qui la concerne, de la mise en œuvre des réformes relevant de son domaine. Les points focaux auront, chacun ce qui le concerne, la charge de coordonner les réformes au sein des directions des Ministères et autres structures impliquées dans la réforme; leur implication est un facteur de responsabilisation indispensable à l'atteinte des objectifs fixés par la réforme, conformément à l'approche de la gestion axée sur les résultats.

L'instance supérieure chargée de l'impulsion politique et de l'orientation stratégique de la réforme est le Comité Interministériel d'Orientation de la réforme qui sera placé sous l'autorité du Premier Ministre et comprendra le Ministre chargé des Finances, le Ministre chargé des Affaires Économiques et du Développement, le Ministre chargé de la Fonction Publique et le Ministre chargé de la Décentralisation.

Des mécanismes particuliers d'échanges avec la Cour des Comptes et le Parlement seront mis en place. La cellule d'Études et de coordination de la réforme sera l'interlocutrice des PTFs et sera représentée au CTS chargé du suivi du programme signé avec le FMI.

3. Synthèse du diagnostic, Justificatifs et Objectifs de la réforme du Système de gestion des Finances Publiques

3.1 Synthèse du diagnostic des Finances Publiques

La présente synthèse est tirée des différentes évaluations et analyses³ réalisées avec l'appui des partenaires au développement :

- **Cadre juridique des finances publiques :** La loi organique relative aux lois de finances, qui date de 1978, est jugée obsolète et mal adaptée aux spécificités des finances publiques mauritaniennes actuelles. Cette loi est largement décriée par les différents diagnostics et ne contient pas les principes considérés comme essentiels pour une gestion budgétaire moderne, notamment ceux relatifs au lien entre budget et politiques publiques, à la pluriannualité, l'universalité, la transparence, la sincérité et au contrôle. Le règlement général de la comptabilité publique a été révisé en 2006, mais devra évoluer pour mieux anticiper les exigences comptables liées à l'évolution des finances publiques.
- **Préparation et programmation du budget :** Malgré l'acquisition d'une certaine expertise dans le domaine de l'élaboration des cadres budgétaires à moyen terme (CBMT), leur effectivité demeure encore insuffisante. Le calendrier budgétaire actuel n'intègre pas l'élaboration du CBMT dans le cycle de la préparation des lois de finances et ne donne pas suffisamment de temps aux ministères techniques pour préparer leur budget et au Parlement pour la discussion et le vote.
- **Exécution du budget :** Il persiste des lacunes importantes qui nuisent à la maîtrise globale des finances publiques, notamment sur le plan de la budgétisation des dépenses sur financement extérieur qui ne sont ni reflétées dans RACHAD ni comptabilisées dans les comptes de l'État. Par ailleurs, le mécanisme des notifications de délégations de crédits ne permet pas de les refléter adéquatement dans RACHAD, ce qui mène à des incohérences entre ce dernier et la situation au niveau du Trésor et de la Comptabilité Publique, notamment après la clôture de la gestion. Le transfert du pouvoir de l'ordonnancement demeure partiel et exclut l'ordonnancement des salaires qui reste centralisé au niveau de la direction de la Solde (à l'exception des corps militaires) de la DGB.
Par ailleurs, sans l'opérationnalisation effective des DAPBI, la régulation budgétaire est restée mécanique et ne découle pas d'un processus concerté et codifié permettant une bonne gestion des engagements.

³ Rapport « Évaluation de la Gestion des Finances Publiques et des pratiques comptables du secteur privé » (CFAA) de la Banque Mondiale de novembre 2002. « Rapport sur l'observation des normes et des codes de transparence fiscale en Mauritanie » (ROSC) du FMI de décembre 2002. Evaluation PEFA 2008. Rapport sur le « renforcement du contrôle financier Ministériel » P. Didier et J. Sarreo : coopération française mars 2010. Revue des dépenses publiques 2004-2009 BM, Diagnostics internes.

La mobilisation des ressources n'est pas en adéquation avec le potentiel du tissu fiscal du fait d'une importante évasion fiscale et d'une partie considérable de l'activité économique du secteur informel qui échappe à toute fiscalisation.

- **La gestion de la trésorerie** est caractérisée par une gestion de la trésorerie inefficace et de portée très limitée et par l'absence d'un compte unique du Trésor. Cette situation ne permet pas une planification saine des ressources et nuit à l'atteinte des résultats prévus par le budget et peut engendrer des coûts additionnels superflus.
- **L'atteinte d'une comptabilité patrimoniale** (qui reste un objectif à moyen terme) a particulièrement pâti de l'absence de stratégie d'ensemble et de coordination au niveau du Ministère des finances, notamment entre la Direction Générale des Domaines et du Patrimoine de l'État et la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique et les autres structures concernées.
- **La surveillance des Entreprises Publiques (EP)** n'est pas performante. La gestion du portefeuille de l'État n'est pas optimisée et engendre un risque fiduciaire considéré comme important. Le nombre d'EP a connu une progression sans stratégie claire et propre à assurer une gestion financière saine et un contrôle rigoureux.
- **La décentralisation** : Après plusieurs tentatives, le mouvement de la communalisation démarre en 1986 avec la création progressive de 207 communes urbaines et rurales auxquelles s'ajoutent, en 2001, les 9 communes de Nouakchott et sa communauté urbaine. Cependant, le résultat de la décentralisation est très mitigé, malgré le constat bien admis que les communes ont contribué à l'apprentissage de la démocratie au sein des populations.
L'absence de moyens financiers, les faibles capacités de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre sont autant de facteurs dont la résultante globale est la faible intégration des communes au développement économique du pays. Le système d'allocation des ressources demeure non performant (FRD) et n'a pas amélioré la prévisibilité des ressources publiques allouées par l'État aux communes.
- **Les marchés Publics** : Le décret de 2002 portant code des marchés publics a montré ses limites dont l'engorgement des structures d'exécution et de contrôle à priori du fait de la grande centralisation au niveau de la commission centrale des marchés (CCM) et du cumul de la mission de contrôle à priori avec celle du règlement des litiges et de la régulation.
Par ailleurs, certaines dispositions réglementaires de ce code sont restées peu concordantes avec les principes fondamentaux reconnus au niveau international. Ainsi, une nouvelle loi n° 044-2010 du 22 juillet 2010, portant code des marchés publics, a été promulguée allant dans le sens de plus de transparence, d'autonomie et de régulation. Les décrets d'application ont été pris et publiés entre mai et juillet 2011.
- **Fonctions de contrôle** : Les services de contrôle et d'inspection ne sont pas adéquatement encadrés. Le rôle du contrôleur financier n'est pas uniforme, la qualité des contrôles varie d'un département à l'autre et l'animation du réseau des contrôleurs financiers ministériels demeure peu performante.

De plus, la fonction d'audit interne n'est pas encore introduite dans les administrations en Mauritanie. Les contrôles souffrent de redondance, avec une insuffisance des contrôles d'effectivité des recettes et un manque de coordination entre les organes de contrôle.

Par ailleurs, la mission de l'Inspection Générale des Finances (IGF) mérite d'être redéfinie à la lumière de la création de l'Inspection Générale d'État ; l'IGF est relativement opérationnelle et dispose d'un personnel hétéroclite composé d'Inspecteurs Généraux nommés en conseil des Ministres assistés d'inspecteurs vérificateurs.

- **La Cour des Comptes** n'est pas en mesure d'assumer toutes ses prérogatives comme elle le souhaiterait, car elle évolue dans un environnement juridique inachevé. Dans l'ensemble, le travail de contrôle de la Cour, qui se fait a posteriori (sur pièces et sur place), souffre d'un manque de capacités. Il convient également de souligner qu'une partie du personnel de l'institution n'est pas suffisamment qualifiée pour réaliser les missions qui lui sont confiées. Les amendements de la constitution en cours auront en impact sur le cadre juridique de la Cour des Comptes.
- **Conduite de la réforme** : La Mauritanie a réalisé certaines avancées dans le domaine des réformes du système de gestion des finances publiques engagées depuis quelques années. Ces réformes ont enregistré des réussites, à des degrés différents, mais n'ont pas eu l'impact recherché au niveau de la performance des finances publiques du fait, en grande partie, de l'absence d'une vision stratégique cohérente d'ensemble et des faiblesses au niveau de leur conduite et leur coordination.

Le présent diagnostic sera détaillé au niveau des sous-axes dans le déroulement du présent schéma directeur.

3.2 Justification de la réforme du système de gestion des Finances Publiques

Le gouvernement a décidé, après le retour à l'ordre constitutionnel et la reprise de la coopération avec les partenaires au développement, de lancer un véritable processus de réformes des finances publiques, sur des bases plus saines à travers l'élaboration d'une stratégie des réformes cohérente, assortie de mécanismes de coordination et d'évaluation. Ces réformes sont une réponse logique au diagnostic précédent et couvrent le système de gestion complexe des Finances Publique qui dépasse le cadre relevant des compétences du Ministère des Finances.

En outre, la réforme constitue un prolongement logique des efforts de discipline budgétaire sanctionnés par l'annulation de la dette dont a bénéficié la Mauritanie dans le cadre de l'Initiative pour la réduction de la dette multilatérale en 2006. Elle exige la mise en œuvre des mesures idoines garantissant le maintien de la soutenabilité et la viabilité de la dette publique, afin d'éviter un retour au niveau et à la structure d'endettement qui prévalaient avant cette annulation.

3.1 Objectifs de la réforme du système de gestion des finances publiques

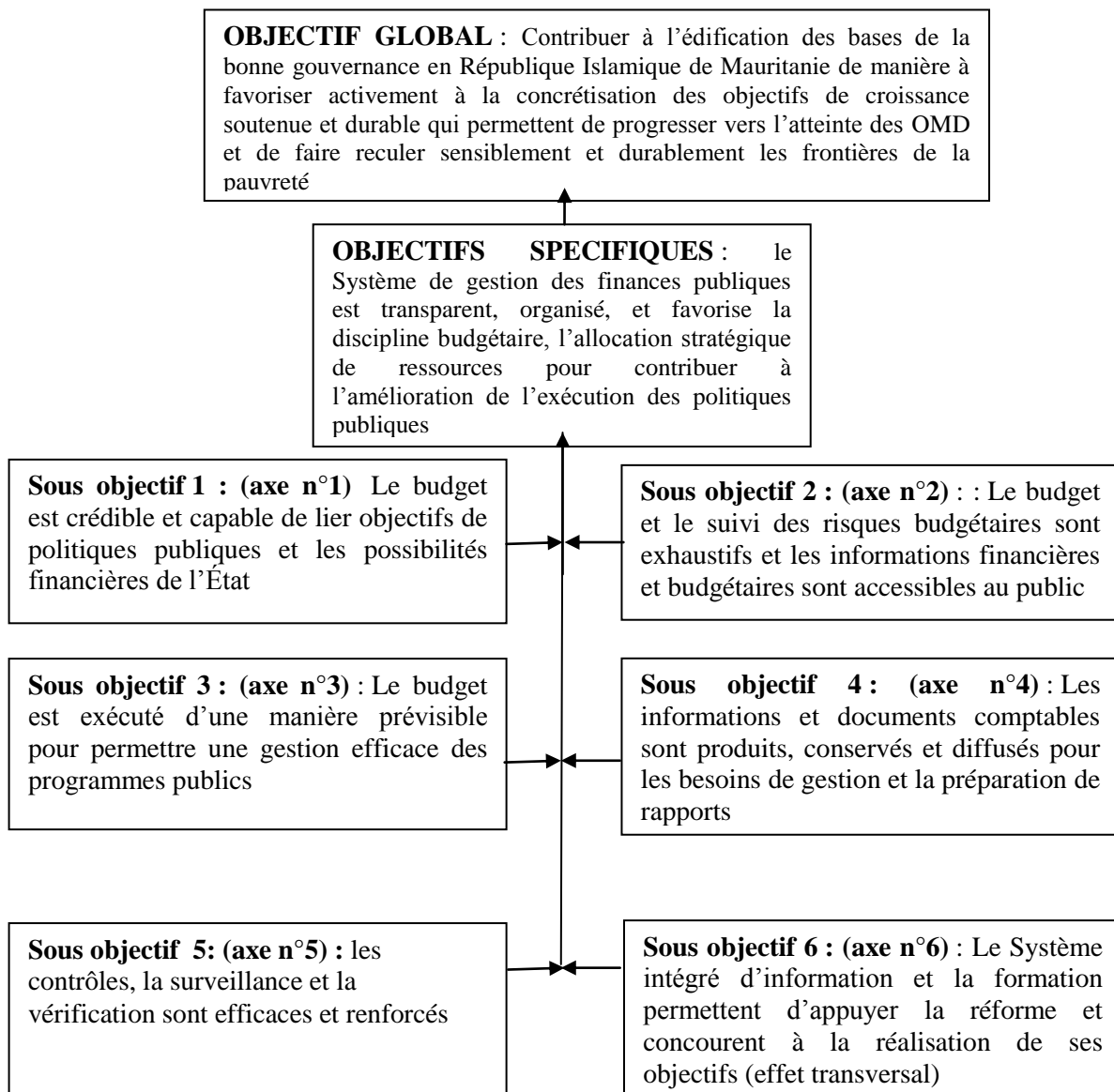
- **Objectif global :**

L'objectif global des réformes est de contribuer à l'édification des bases de la bonne gouvernance en République Islamique de Mauritanie de manière à favoriser activement à la concrétisation des objectifs de croissance soutenue et durable qui permettent de progresser vers l'atteinte des OMD et de faire reculer sensiblement et durablement les frontières de la pauvreté.

- **Objectifs spécifiques :**

La réforme vise à construire un système de gestion des finances publiques transparent et organisé, qui favorise la discipline budgétaire, l'allocation stratégique des ressources pour contribuer à l'amélioration de l'exécution des politiques publiques.

Figure n°2 présentations des objectifs de la réforme du système de gestion des finances publiques



4. La stratégie de la Réformes des Finances Publiques

La stratégie de la réforme des finances publiques sera développée autour de six axes suivants :

- Axe 1 : Mise en place d'une budgétisation efficace et crédible basée sur les politiques publiques ;
- Axe 2 : Renforcement de l'exhaustivité et de la transparence du budget de l'Etat ;
- Axe 3 : Renforcement de la prévisibilité de l'exécution du budget ;
- Axe 4 : Amélioration de la qualité de la comptabilité, de l'information et des Rapports Financiers ;
- Axe 5 : Renforcement des contrôles, de la surveillance et de la vérification;
- Axe 6 : Mise en place d'un Système intégré d'information et la formation.

4.1. Axe 1: Mise en place d'une budgétisation efficace et crédible basée sur les politiques publiques.

La réforme engagée par le gouvernement vise à parvenir à une bonne articulation entre la budgétisation et les politiques publiques à travers la mise en place d'un processus de budgétisation plus adapté et concerté qui reflète et affiche plus clairement ces politiques.

4.1.1 Sous-axe 1.1 : Opérationnalisation du cadrage macro-économique pour une meilleure prévision budgétaire

Le cadre macro-économique global comprend, notamment, une prévision des principaux agrégats macroéconomiques (secteur réel, finances publiques, comptes extérieurs et situation monétaire) et une définition des objectifs budgétaires.

La pertinence de la préparation du budget dépend de la fiabilité et de la pertinence de ce cadre macroéconomique, qui constitue un levier déterminant pour l'amélioration de la crédibilité budgétaire.

- **Diagnostic et situation actuelle :**

Les services du MAED ne disposent pas d'un outil qui se prête à un exercice de cadrage macroéconomique. Le modèle MEMAU qui était censé remplir ce rôle au sein du Département est devenu obsolète et ne répond plus, par conséquent, aux exigences de l'économie Mauritanienne.

Aussi, le cadrage macroéconomique retenu à l'occasion des missions de revues du FMI est réalisé de manière disparate entre les différents départements impliqués dans le processus. Au niveau des services du MAED, seule la partie relative à l'estimation et à la prévision de la croissance est élaborée puis validée en concertation avec les services techniques du FMI, pour

servir de base à la prévision des autres agrégats macroéconomiques, incombant aux autres départements, notamment le Ministère des Finances pour la prévision des finances publiques et la BCM pour les prévisions de la balance des paiements et de la situation monétaire.

Dans le souci d'opérationnaliser l'exercice de cadrage macroéconomique, le MAED est en train de mettre en place un nouvel outil de programmation financière.

- **Objectifs du sous-axe :**

Mise en place d'un modèle de prévision macroéconomique opérationnel permettant de réaliser un cadre macroéconomique pertinent⁴ et de produire régulièrement des notes de prévision destinées aux autorités et aux décideurs.

- **Contenu du sous-axe :**

La réforme repose sur le renforcement du suivi du cadre macroéconomique et du développement des activités de prévisions et d'analyses macroéconomiques destinées à préparer l'élaboration des budgets annuels et pluriannuels. La collaboration entre le MAED et le MF est, à cet égard, déterminante du point de vue de l'amélioration de la crédibilité du budget. Elle contribuera, en effet, à l'amélioration des prévisions des recettes sur la base des réalités économiques internes et externes, ainsi que des différentes marges de manœuvre du Gouvernement en matière de dépenses de fonctionnement et d'investissement et leur adéquation avec les programmes pluriannuels, le CSLP et le CMDT. De la qualité des prévisions, dépend également le niveau des crédits non répartis (dépenses communes) qui prolifèrent généralement avec les incertitudes et l'imprécision des cadrages macroéconomiques des Lois de Finances.

La formation et l'appui technique de l'équipe en charge de la modélisation sont considérés comme essentiels. Cette équipe aura en charge la gestion et l'exploitation de l'outil de modélisation et sera composée des cadres de la Direction de la Prévision du MAED, de l'ONS, des Directions Générales du Budget et du Trésor et de la Banque Centrale de Mauritanie (BCM).

La réforme s'inscrit en droite ligne du CSLP, elle prévoit la réalisation d'une maquette de programmation financière permettant de faire des prévisions économiques cohérentes avec les différents agrégats du secteur réel, des finances publiques, de la balance des paiements et du secteur monétaire, avec l'amélioration et l'affinement de l'outil utilisé pour les estimations et les prévisions de la croissance économique, l'élaboration d'un modèle économétrique de projections sur les impacts des politiques publiques sur la pauvreté.

Le renforcement des capacités du personnel dans les domaines de la macroéconomie et de la statistique constitue un pan central de la réforme organisationnelle et institutionnelle de l'ONS. Dans ce cadre, une assistance technique à l'ONS sera mise en place dès la première année.

⁴ La gestion et l'exploitation de cet outil de cadrage macroéconomique nécessite une étroite collaboration entre la MAED et les autres départements (Ministère des finances, BCM, ONS, etc.)

La réforme mettra également l'accent sur l'amélioration de la production des statistiques administratives avec une attention particulière sur la mise en œuvre des activités prévues dans le cadre de la SNDS 2011-2015, notamment en ce qui concerne le renforcement des capacités des services en charge du suivi-évaluation dans les départements sectoriels.

- **Cohérence/complémentarité avec d'autres sous-axes :**

Ce sous-axe est complémentaire aux sous-axes de l'axe 1 du point de vue des effets sur la crédibilité du budget et la qualité des prévisions budgétaires.

- **Amélioration du cadre réglementaire :**

En vue de formaliser les travaux de l'équipe de modélisation, un arrêté du MAED mettant en place un comité de cadrage macroéconomique sera adopté.

4.1.2. Sous-axe 1.2. : Instauration d'une budgétisation par programme

Le gouvernement prendra les mesures appropriées pour la présentation du budget de l'État sous forme de budget-programme, sur lequel se fondera, en ligne avec les objectifs qui leurs sont assignés, l'allocation des ressources.

La nomenclature économique sera également améliorée pour la rendre compatible avec l'évolution du mode de budgétisation.

Ce sous-axe sera l'un des sous-axes les plus détaillés étant donné sa complexité et son effet structurant tant sur les finances publiques que sur l'organisation de l'administration en général.

- **Diagnostic et situation actuelle**

La budgétisation en vigueur en Mauritanie est axée sur les moyens, elle est basée sur l'allocation des ressources aux administrations. Le budget comporte deux parties distinctes, l'une de fonctionnement et l'autre d'investissement, auxquelles s'ajoute un second document non soumis au vote du parlement qui porte sur le Budget Consolidé d'Investissement intégrant les financements extérieurs. Cette double (voire triple) présentation rend difficile la lisibilité des politiques publiques et l'évaluation de l'effort budgétaire réel déployé au niveau sectoriel.

Par ailleurs, les enveloppes budgétaires programmées dans le cadre des CBMT, n'ont pas eu la portée escomptée en matière d'allocation effective de ressources inscrites au budget de l'État. Cette situation est due, en partie, à l'absence d'une budgétisation par programme permettant l'évaluation des ressources nécessaires au financement des politiques publiques, et à la présentation du PIP, essentiellement sectorielle, et à la non-articulation juridique du CBMT avec les lois de finances.

La volonté du gouvernement est de passer progressivement d'une gestion de moyens à une gestion axée sur les résultats. La finalisation du CSLP III s'inscrit parfaitement dans cette logique car la stratégie élaborée prévoit la mise en place d'un système de suivi-évaluation très ambitieux. Elle se traduira au niveau opérationnel par l'introduction de l'approche

programme qui nécessitera l'intégration d'indicateurs de performance, pour apprécier d'abord la réalisation des activités programmées et ensuite l'efficacité des politiques publiques.

Par ailleurs, l'utilisation à terme de l'appui budgétaire - en lieu et place des appuis projets dans le cadre de l'aide au développement- renforcera le besoin de disposer d'une matrice d'indicateurs pour le suivi de l'aide budgétaire.

- **Objectifs du sous-axe**

Faciliter et afficher correctement les allocations des ressources destinées, dans le cadre des lois de finances, aux programmes publics, de manière à en assurer la liaison logique avec les politiques publiques et en permettre l'évaluation. Améliorer la nomenclature économique pour une meilleure lisibilité de la nature des dépenses.

- **Contenu du sous-axe**

La budgétisation axée sur les résultats et par programme constitue l'une des orientations centrale de la stratégie de la réforme. La conceptualisation de la réforme est essentielle tant sur le plan de la sémantique que sur le fonds et le contenu, sur la base des choix et orientations qui seront adoptés. La stratégie d'implantation des budget-programmes reposera sur un guide méthodologique d'élaboration et de dissémination de cette forme de budgétisation. Ceci passe par la mise en place d'une nomenclature programmatique capable de lier efficacement, de manière lisible et transparente, les allocations des ressources aux politiques publiques, et d'améliorer, par la même, la qualité du dialogue budgétaire. La budgétisation se recentrera à cet effet, autour des « programmes » auxquels seront associés des objectifs et des indicateurs de mesure de performance qui devront être commentés et analysés dans le cadre des documents budgétaires.

Il s'agira également, de disposer d'un système d'information intégrant d'une part des statistiques économiques et sociales fiables et à jour, en liaison avec le suivi de la mise en œuvre du CSLP et d'autre part, les données du suivi-évaluation des programmes publics ; le tout reposant sur un système de reporting performant, fruit d'un travail concerté entre l'ensemble des départements sectoriels, le Ministère des Finances et le MAED.

Le passage à une budgétisation par programme, orientée vers la performance, nécessite une maîtrise des coûts, notamment ceux inhérents à la masse salariale qui passe obligatoirement par le rapprochement du fichier de la solde et celui de la fonction publique et l'instauration de prévisions efficaces des dépenses de la solde⁵. Le renforcement des capacités dans le domaine des prévisions de la masse salariale est engagé avec le concours de nos partenaires au développement⁶ et se poursuivra pour parvenir à une maîtrise des outils de planification de la solde.

In fine, les lois de finances alloueront désormais les crédits aux politiques publiques à travers les programmes publics ; ce qui nécessitera, notamment, une révision du niveau de vote et de

⁵ Le rapprochement des fichiers est en cours et sera achevé avant la fin de l'année 2011

⁶ Notamment Afritac ouest FMI

spécialisation des crédits et pourrait avoir des incidences non négligeables sur l'organisation administrative des services de l'Etat. L'articulation entre les structures administrative et les programmes ainsi que le positionnement hiérarchique des responsables chargés de programme, seront étudiés pour parvenir à une organisation adaptée et applicable dans le contexte Mauritanien et ayant des incidences mesurées et réalistes sur l'organisation des services.

Le gouvernement attache une importance particulière à l'unification du document budgétaire par la fusion du budget consolidé d'investissement et du budget de fonctionnement, au bénéfice d'une meilleure lisibilité de l'allocation des ressources accordées aux politiques publiques. Dans ce cadre, les travaux s'orienteront vers l'identification des mécanismes de cette unification et leur mise en œuvre ; ils devront, par ailleurs, permettre, dans une phase transitoire d'intégrer et d'identifier, le cas échéant, les financements extérieurs qui obéissent à l'approche projet. Cette intégration sera opérée, au moins en termes de reporting et de traçabilité, pour une meilleure évaluation de l'effort budgétaire consenti aux politiques publiques.

La stratégie de la réforme repose largement sur l'expérimentation, l'assimilation par l'apprentissage et la gradualité. Ainsi, des expériences pilotes de budgétisation par programme seront lancées à très court terme ; elles seront encadrées, évaluées et réajustées au fur et à mesure de l'expérimentation. Cet exercice se déroulera en parallèle avec le système actuel et le basculement en situation réelle sera effectué en fonction de l'évaluation des résultats de l'expérimentation (degré d'appropriation, qualité des programmes et du suivi-évaluation mis en place). Dans ce cadre, des formations de formateurs et des voyages d'études seront organisés dans les meilleurs délais, et des échanges seront effectués avec les pays de la sous-région qui ont déjà accompli des avancées dans ce domaine. Cet aspect de la réforme s'inscrit dans la durée et le basculement en mode réel est prévu en 2015, pour les départements ministériels ceux dont l'expérimentation sera jugée concluante. La généralisation de cette réforme est prévue pour 2016 en fonction des résultats de l'évaluation des expériences pilotes réalisées.

D'autre part, une amélioration de la nomenclature économique est prévue, dans l'immédiat, pour répondre, aux recommandations récurrentes des parlementaires et des départements ministériels ; elle vise à améliorer la lisibilité et la qualité des inscriptions budgétaires, notamment au niveau de la nature des dépenses figurant dans les lois de finances.

- **Cohérence/complémentarité avec d'autres sous-axes**

La cohérence de ce sous-axe avec le sous-axe 1.3 « budgétisation pluriannuelle » doit être assurée et les implications informatiques et organisationnelles seront prises en charge.

4.1.3. Sous-axe 1.3: Budgétisation pluriannuelle

- **Diagnostic et situation actuelle**

Le premier cadre de dépense à moyen terme (CDMT) global élaboré en RIM, couvrait la période 2003-2005 et le deuxième, appelé Cadre Budgétaire à Moyen Terme (CBMT), établi en 2007, couvrait la période 2008-2010. Ce dernier CBMT n'a servi que partiellement à

l'encadrement de la préparation du budget de 2008. La préparation de ce CBMT sur la base d'un cadrage macro-économique (couvrant l'ensemble des secteurs avec les principaux agrégats macro-économiques et macro-budgétaires) et d'un TOFE a souffert de plusieurs carences du point de vue de la méthodologie et de la détermination des enveloppes globales et sectorielles⁷.

Le tableau tiré de la revue des dépenses publique 2004-2009 BM, ci-après, montre les écarts CSLP – PIP- TOFE :

Tableau 1 : (en milliards d'ouguiyas)

	2011	2012	2013
Dépenses en capital PIP (2011-2015)	206,8	219,4	257,5
Dépenses en capital (TOFE FMI)	88,4	92,8	97,9
Dépenses en capital CSLP (2011 - 2015)	178,3	154,5	223,7

Le MAED a entamé en 2011, l'élaboration d'un CDMT global et couvrant la période 2012-2014, destiné à servir de base à la préparation des budgets annuels, 2012 et 2013. Dans ce cadre, un comité de pilotage a été créé, il se compose de quatre (4) groupes thématiques responsables respectivement i) du cadrage macro-économique ; ii) de la revue des dépenses publiques ; iii) de l'actualisation du programme d'investissement public ; et enfin iv) de l'alignement des plans d'actions sectoriels sur le CSLP et les OMD.

- **Objectifs du sous-axe**

Mettre en place une budgétisation pluriannuelle effective comportant une allocation efficace des ressources, basées sur les politiques publiques, à travers des CBMT concertés et intégrés dans le cycle de préparation des lois de finances.

- **Contenu du sous-axe:**

Une bonne programmation pluriannuelle est de nature à favoriser l'ancrage du budget annuel au cadrage budgétaire et macroéconomique et l'implication du gouvernement dans le processus d'allocation globale des ressources et, in fine, à avoir un impact sur l'efficacité des programmes publics.

Le gouvernement entend intégrer pleinement le processus d'élaboration du CBMT dans le cycle de préparation des lois de finances, au bénéfice d'une meilleure articulation entre la planification stratégique (CSLP) et le budget de l'Etat avec l'amélioration de la prévisibilité des ressources, en accordant plus de temps aux départements pour la mise à jour des CDMT sectoriels. Les CBMT s'appuieront, désormais, sur un fondement réglementaire prévu par la nouvelle Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) programmée ; ainsi les mesures

⁷ Revue des dépenses publiques 2004-2009 BM

idoines seront mises en œuvre et adapteront, le cas échéant, la réglementation aux impératifs de la budgétisation pluriannuelle, notamment, en termes de gestion des crédits budgétaires, d'autorisation de programme et de crédits de paiement.

L'arrimage de la programmation budgétaire à la Programmation économique dans le cadre d'un cycle de programmation performant constitue une orientation importante et affirmée de la réforme.

La dimension stratégique du PIP, comme instrument de programmation à long terme des politiques d'investissement sera renforcée, il couvrira à cet effet une période de cinq ans à l'instar du plan d'action du CSLP.

Les études qui seront conduites, notamment celles relatives à l'analyse de la loi organique relative aux lois de finances, proposeront des mécanismes juridiques de programmation pluriannuelle adaptées à l'ancrage des CBMT comme élément fondamental du cycle budgétaire et à l'instauration des budgets-programmes. Le calendrier de préparation du CBMT sera donc plus clairement défini et amélioré, le gouvernement mettra en place les mécanismes permettant son respect scrupuleux. Le CBMT définira clairement les enveloppes budgétaires basées sur les stratégies sectorielles, et sera assorti régulièrement d'une analyse de la viabilité de la dette extérieure et intérieure.

L'amélioration du CBMT passe par une meilleure implication du Conseil des Ministres dans le cycle de sa préparation à la faveur d'un meilleur respect du cadre budgétaire, avec une hiérarchisation des actions prioritaires. Ceci se traduira par une conciliation entre les objectifs des politiques publiques et les possibilités financières de l'État, dans le cadre d'un découplage efficace du processus de décision en permettant des échanges itératifs entre niveaux global et sectoriels.

Le gouvernement mettra en place des outils de suivi techniques et financiers des projets d'investissements de même qu'un système d'évaluation des projets et des programmes à travers le suivi d'indicateurs de résultats et d'impact des politiques publiques. Il les accompagnera de séances de formation.

La Mauritanie introduira, à cet effet, la base de Données d'Assistance au Développement (DAD) qui est un puissant outil informatique d'analyse et de planification.

Globalement, l'orientation à terme de la réforme au niveau de ce sous-axe, repose sur la mise en place des dispositions suivantes:

- Le lancement assez tôt (avant fin Mars) du processus de préparation du CBMT afin de donner aux ministères sectoriels le temps adéquat pour une bonne préparation de leurs propositions de CDMT;
- L'introduction dans le CDMT d'un scénario de base à politique budgétaire inchangé et des services votés après déduction des dépenses non reconductibles;
- La définition et mise en œuvre de clés de répartition des enveloppes budgétaires cohérentes avec les priorités sectorielles du CSLP ;
- L'introduction vers la fin de la deuxième session parlementaire (fin Mai) d'un débat sur les grandes orientations budgétaires du gouvernement basé sur le projet de CDMT global;

- L'annexion du CDMT révisé après les arbitrages budgétaires au projet de loi de finances soumis au Parlement.

- **Cohérence/complémentarité avec d'autres sous-axes**

La cohérence doit être assurée avec l'exécution des mesures prévues dans les sous-axes 1.2 budget programme, 1.4 rédaction du cadre juridique et le sous-axe relatif à la dette publique.

4.1.4. Sous-axe 1.4 : Cadre législatif et réglementaire relatifs à la préparation et à l'exécution du Budget de l'Etat.

La révision de la réglementation, qui constitue le socle sur lequel se bâtira le futur édifice des Finances Publiques, fait l'objet d'un sous-axe à part, vu son importance et le volume de travail qu'elle génère et la durée qu'elle requiert. Dans les autres sous axes sont prévues des révisions de textes non liés directement à la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF).

- **Diagnostic et situation actuelle**

Le cadre juridique relatif aux finances publiques date de plus de 30 ans et a été élaboré dans un contexte de gestion des finances axée sur les moyens. Il est considéré par plusieurs diagnostics comme désuet et ne répondant pas aux normes de bonne gestion nécessaires à tout système de finances publiques transparent et performant.

En effet, en plus des insuffisances d'ordre général (principes budgétaires non conformes aux exigences et normes universelles en matière de Finances Publiques) la constitution financière de la Mauritanie « loi organique relative aux lois de finances de 1978 » ne permet plus, dans le contexte actuel, de gérer la pluriannualité des engagements et les reports des crédits. Même si cette loi organique prévoit les autorisations de programme comme « plafonds supérieur des dépenses en capital dont l'engagement est autorisé par la loi de finances », la présentation du budget en Mauritanie ne fait pas de distinctions entre les crédits d'engagement (CE) et les crédits de paiements (CP).

En dehors des dispositions prévues par la Constitution, précisant les délais de transmission des documents budgétaires au parlement, le processus et le calendrier budgétaire ne sont pas formalisés dans un document ayant un caractère juridique ou réglementaire, et demeurent assez mal respectés.

Dans le cadre de l'alignement de la nomenclature économique avec le plan comptable du trésor, les changements opérés ont vidé cette loi organique de sa portée par à-coups et au fil des ajustements successifs.

Par ailleurs, la réglementation en vigueur actuellement en RIM ne permet pas un affichage budgétaire clair des politiques et se caractérise par des procédures rigides qui ne favorisent pas une gestion adéquate des crédits et une « responsabilisation » des gestionnaires des programmes politiques.

- **Objectifs du sous-axe**

Mettre en place un nouveau cadre juridique et réglementaire des finances publiques, adapté aux orientations de la réforme des finances publiques et répondant aux exigences de transparence et de bonnes pratiques internationales.

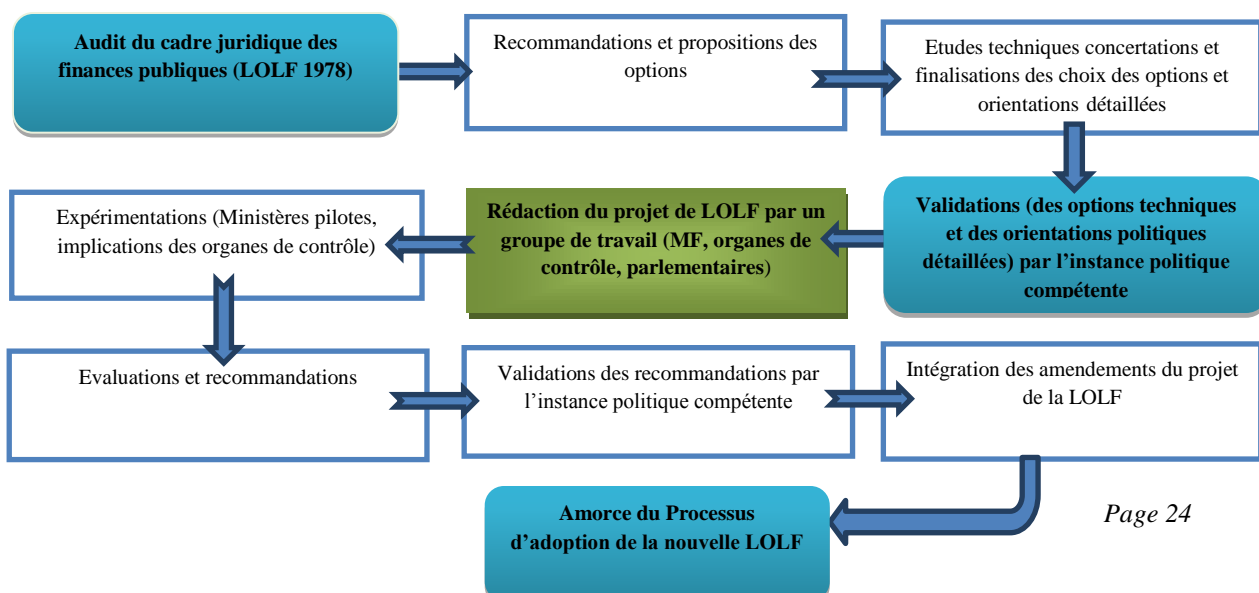
- **Contenu du sous-axe**

L'orientation de la réforme repose sur une révision du cadre juridique existant, et l'introduction des outils et concepts modernes de gestion. La logique de la réforme, pour des raisons culturelles et pédagogie, préconise d'éviter l'importation de solutions toutes faites et prévoit de partir du contexte et de l'expérience de la Mauritanie. Pour ce faire, un audit de la réglementation des finances publiques, notamment la LOLF de 1978, sera réalisé à court terme, au regard du contexte actuel du pays et des évolutions futures des mécanismes budgétaires envisagées, de l'organisation comptable ainsi que des contrôles modernes (parlement, cour des comptes).

Cet audit devra permettre de faire un diagnostic détaillé de la réglementation en vigueur, un état des lieux de l'usage qui en a été fait et faire des recommandations qui, d'une part permettront d'éviter les pratiques qui ont été à l'origine de la tombée en désuétude (sans jamais être mise en œuvre) de certaines dispositions, pourtant utiles pour les finances publiques mauritaniennes (lois programmes et autorisations de programmes) et, d'autre part, comporteront des pistes d'orientation et options (politiques et techniques) argumentées nécessaires pour la rédaction de la nouvelles loi organique relatives aux lois de finances et de ses textes d'application. Des propositions pour la gestion d'une période transitoire sont également attendues de cet audit.

Conscient de la complexité de cet exercice, le gouvernement compte s'appuyer sur ledit audit et sur les résultats et les conclusions de l'expérimentation de certains aspects de la réforme ainsi que sur les échanges avec les parties prenantes pour parvenir in fine à un cadre juridique moderne adapté à la Mauritanie et en phase avec l'évolution préconisée par la présente réforme des Finances Publiques. La révision de la LOLF relève d'un processus particulier, qui nécessite un grand effort de concertation et de communication.

Figure n° 3 : processus d'élaboration de la LOLF



Globalement, la LOLF et ses textes d'application ainsi que le règlement général de la comptabilité publique, se conformeront aux orientations de la stratégie de la réforme, résolument orientée vers l'instauration d'une gestion axée sur les résultats et la performance, (principes de budget-programme et indicateurs de performance) et d'une gestion budgétaire ralliant les exigences de contrôle efficace des dépenses publiques et la souplesse dans la gestion des crédits budgétaires inhérent à toute gestion axée sur les résultats. Le principe de contractualisation d'imputabilité et de « redevabilité » des responsables des programmes publics seront également introduits.

En plus des aspects cités plus haut, la LOLF doit prendre en compte notamment:

- L'interdiction du financement monétaire du déficit
 - La protection des crédits d'investissement;
 - Le plafonnement des emplois par ministère à travers un dispositif transparent et efficace. Les crédits de personnel pouvant faire l'objet de certaines restrictions de gestion, même dans le cadre de budgets globalisés ;
 - L'encadrement des dépenses communes dans le sens de leur plafonnement et des mécanismes de mise en réserve des crédits budgétaires
 - Les conditions d'exercice du pouvoir de régulation doivent être précisées, de même que les plafonds des différents mouvements de crédits. Ces plafonds doivent être exprimés de manière cohérente avec la maille de spécialisation des crédits ;
 - La limitation, après la maîtrise des prévisions de la masse salariale, des exceptions au caractère limitatif des crédits aux charges d'intérêt de la dette et éventuellement aux dépenses sur financement extérieur sur des programmes spécifiques.
- **Cohérence/complémentarité avec d'autres sous-axes**

Ce sous-axe doit refléter l'orientation et les options retenues par les sous-axes ayant une incidence sur le cadre juridique relatifs aux lois de finances et au règlement de la comptabilité publique.

4.2. Axe 2. Renforcement de l'exhaustivité et de la transparence du budget de l'Etat.

Cet axe se focalisera sur l'instauration d'une classification conforme aux normes internationales et sur l'amélioration de l'exhaustivité des informations contenues dans la documentation budgétaire pour donner une image réelle du budget de l'Etat. Seront abordées également dans cet axe, les principales mesures programmées pour améliorer la transparence des mécanismes des transferts effectués à l'endroit des entités publiques autonomes, ainsi que les dispositions envisagées pour la surveillance du risque budgétaire lié aux entreprises publiques.

4.2.1 Sous-axe 2.1 : Amélioration de la classification et du contenu du budget

- **Diagnostic et situation actuelle**

La classification actuelle du budget, permet de présenter les dépenses suivant une répartition administrative, économique et - dans une moindre mesure- fonctionnelle (la présentation fonctionnelle a été prévue dans RACHAD mais elle demeure semi manuelle et au niveau des fonctions de base). Certaines lois de finances ont comporté une présentation fonctionnelle prévisionnelle du budget de l'Etat (en 2008 et 2011).

Plusieurs tentatives de réforme de la classification des dépenses publiques ont été initiées en Mauritanie, notamment, en 2007, mais elles se sont limitées à un toilettage de la nomenclature budgétaire dans sa composante économique; ce qui a permis de la rapprocher avec le plan comptable de l'Etat du 31 décembre 2007⁸.

Les lois de finances présentent globalement la plupart des données prévues par la loi organique relative aux lois des finances en vigueur et certains compléments d'informations nécessaires à l'appréciation des conditions macro-économiques et budgétaires dans lesquelles elles sont votées. Mais cet aspect n'est pas exhaustif, notamment pour ce qui concerne le stock de la dette, la politique de change et le financement du déficit budgétaire...

Par ailleurs, les données présentées dans les documents budgétaires ne couvrent pas certains Etablissement Publics à caractère Industriel et Commercial (EPIC)⁹ dont les dépenses sont considérées, du point de vue du manuel des statistiques des finances publiques du FMI (2001), comme des dépenses extrabudgétaires.

- **Objectifs du sous-axe**

Rendre la classification fonctionnelle du budget effective et automatisée, pour une plus grande lisibilité de l'allocation des ressources notamment à destination de la lutte contre la pauvreté. Améliorer la documentation budgétaire pour qu'elle donne une image complète des prévisions budgétaires.

- **Contenu du sous-axe**

Il sera mis en place un ensemble d'outils, notamment informatiques, permettant l'instauration d'une classification fonctionnelle pérenne du budget de l'Etat, tant au niveau de la préparation

⁸ Modification de la nomenclature opérée par l'arrêté du 10 janvier 2008

⁹ PEFA 2008

du budget qu'au niveau de son exécution. Cette procédure automatisée doit être fiabilisée pour en garantir la fiabilité. Dans ce cadre, le niveau de détail nécessaire à la lisibilité de cette classification, sera étudié, (ce détail pourra atteindre les sous-fonctions). Cette nomenclature devra être assez performante pour permettre une analyse quasi instantanée des dépenses et un meilleur suivi de celles liées à la lutte contre la pauvreté.

Ce système couvrira également la préparation du budget et permettra de faire une présentation fonctionnelle prévisionnelle du budget en phase de préparation et un état d'exécution du budget (année n-1) qui seront joints systématiquement aux lois de finances.

La classification fonctionnelle, croisée avec la classification programmatique (traitée dans le sous-axe 1.2), donnera une image plus lisible de l'allocation des ressources aux politiques publiques et aux principales fonctions de l'Etat.

La communication et la vulgarisation (ateliers et formations) de la nomenclature fonctionnelle seront au centre de la mise en œuvre de ce sous-axe.

La vision de la réforme dans ce domaine repose sur l'amélioration de l'exhaustivité des documents budgétaires, qui devront couvrir, à court terme, le stock de la dette publique, les voies et moyens du financement du déficit budgétaire défini suivant les normes GFS. Ce processus d'amélioration sera maintenu à moyen terme et à long terme pour se conformer aux bonnes pratiques reconnues au niveau international.

Aussi, les données budgétaires des Etablissements Publics à caractère Industriel et Commercial (EPIC) et les établissements gérés en tant que tel ainsi que l'aide alimentaire et les aides en nature accordés à l'Etat seront intégrées, à terme, dans les documents budgétaires de manière plus lisible et transparente.

Par ailleurs, il sera fait un inventaire exhaustif des ressources extrabudgétaires dont disposent éventuellement certains Ministères et les mesures seront prises à terme pour les intégrer graduellement dans les lois de finances. Le point sera fait sur les Comptes d'Affectation Spéciale du Trésor (CAST) dont certains ne sont plus fonctionnels, mais demeurent parfois affichés dans les lois de finances et la comptabilité du trésor et leur apurement sera réalisé. De manière générale, l'usage de cette dérogation au principe de l'universalité sera fortement encadré.

- **Cohérence/complémentarité avec d'autres sous-axes**

Le présent sous-axe sera traité en cohérence avec le projet de LOLF et ses textes d'application, l'axe informatique et la nomenclature programmatique, mais aussi, à court terme, avec l'amélioration de la nomenclature économique et le sous-axe 2.4 « publication des informations budgétaires et communication ».

4.2.2 Sous-axe 2.2. : Décentralisation et Finances locales :

Le présent sous axe traitera de la décentralisation et des finances locales sous l'angle finances publiques notamment sur le plan de la prévisibilité des transferts à partir du budget de l'Etat, du reporting financier et des mesures favorisant l'augmentation des recettes propres.

- **Diagnostic et situation actuelle**

La Mauritanie compte actuellement 13 wilayas, dont la région de Nouakchott, et 54 Moughataa. N'ayant pas d'assemblées élues, ces entités ne sont pas considérées comme des collectivités locales¹⁰. Par contre les 216 communes, qu'on dénombre actuellement, s'administrent librement à travers des assemblées (ou conseils) élues.

La politique engagée par l'Etat a permis de transférer certaines compétences vers les structures décentralisées, notamment en matière de prestation de services sociaux. Ce large transfert de compétences, notamment en matière de services publics locaux, n'a pas été, à l'évidence, accompagné, de transferts de moyens adéquats¹¹ permettant aux communes d'assumer leurs nouvelles missions. C'est le cas particulièrement des équipements publics et des services sociaux qui ont engendré une forte demande due à une urbanisation accélérée et non planifiée.

La fiscalité locale est relativement avancée dans ses principes et potentiellement porteuse pour les collectivités, mais demeure frappée d'insuffisances conceptuelles et de dysfonctionnements significatifs, en particulier par inadaptation à son contexte. Elle s'avère en conséquence très insatisfaisante quant à sa rentabilité effective.

En outre, et malgré la mise en place en 2007 d'une direction des finances locales à la DGTCP, le niveau de reddition des comptes des receveurs municipaux¹² est resté globalement faible.

Pour faire face à cette situation, le gouvernement a réaffirmé le choix stratégique de l'option de décentralisation et de la mise en œuvre des principes de bonne gouvernance, en réponse à une demande sociale forte, notamment des couches les plus déshéritées¹³. Dans ce cadre, les critères de répartition des subventions au profit des communes ont été améliorés à travers la réforme du FRD qui a été engagée avec l'adoption du Décret n° 2011-059 portant création du Fonds Régional de Développement/FRD et fixant ses modalités de mise en œuvre.

Par ailleurs, une base de données des finances locales (budget communaux, comptes de gestions, comptes administratifs) a été mise en place, mais elle ne couvre que les communes des capitales régionales.

- **Objectifs du sous-axe**

Les subventions sont réparties entre les communes suivant un dispositif transparent basé sur des règles vérifiables, conformément aux bonnes pratiques reconnues au niveau international. Elles sont mieux affichées et transférées de manière prévisible dans des délais

10 Constitution (2006), Titre X, article 98 ;

¹¹ Etude d'un mécanisme intégré de financement des CL juillet 2011 : « ... faiblesse avérée en règle générale au regard des besoins, elles mettent en regard les ressources transférées par l'Etat v/ les ressources propres, en termes d'un double paradoxe:

- Paradoxe 1: les ressources transférées (en provenance du FRD) bien qu'insuffisantes en montant apparaissent démotivantes pour la mobilisation des ressources propres.

- Paradoxe 2: la fiscalité locale, intéressante dans ses principes, reste inadaptée à son contexte. Leur fonctionnement inscrit la plupart des communes dans la dépendance financière de l'Etat, voire des partenaires au développement. »

12 Les receveurs municipaux sont les trésoriers régionaux ou des receveurs du trésor

13 Déclaration de Politique de décentralisation et de développement local du MIDEF en conseil des Ministres avril 2010.

permettant aux communes d'en disposer à temps et d'améliorer la reddition et la centralisation des comptes des receveurs municipaux du trésor.

Parvenir à un mécanisme de financement pérenne et intégré des collectivités locales.

- **Contenu du sous-axe**

Pour améliorer la transparence des allocations de ressources sur le plan horizontal, des mécanismes ont été prévus par le décret de septembre 2010 portant création du Fonds Régional de Développement (FRD) et fixant ses modalités de mise en œuvre. Dans ce cadre, il sera mis en place un instrument d'évaluation du pourcentage (prévu par le décret) du budget de l'Etat à affecter au FRD, avec des mécanismes d'ajustements annuels en fonction de l'évolution de la décentralisation.

Les dotations de fonctionnement allouées aux communes chefs-lieux de wilaya seront modulées annuellement en fonction de leurs recettes ordinaires afin d'inciter au recouvrement des ressources propres sur la base des objectifs des contrats de villes signés avec ces communes. Les modalités de cette indexation devront être fixées et mises à jour annuellement pour les adapter à la conjoncture. Cette innovation fera l'objet d'un suivi rapproché et prévoit des modalités d'ajustement qui permettent d'atténuer les effets négatifs éventuels d'une liaison purement mécanique, entre les progrès en matière de recouvrement des recettes ordinaires et la part allouée au fonctionnement de la commune.

Les modalités de fonctionnement et d'organisation du Comité Technique National chargé du suivi du FRD, ainsi les mécanismes du suivi-évaluation de l'utilisation de ce fonds seront mises en place. Ce comité veillera également au respect de la répartition de l'affectation budgétaire entre l'investissement et le fonctionnement conformément au décret instituant le FRD.

Ces mécanismes devront garantir la production d'un rapport comportant un état exhaustif de l'utilisation, au moins annuelle, de ces ressources sous une classification, notamment sectorielle, permettant une consolidation avec les rapports budgétaires au niveau national.

Il s'agit de la mise en place d'une véritable instance de suivi-évaluation, consacrée au FRD présidée par le Directeur Général des Collectivités Territoriales, et comprenant deux représentants du Ministère des Finances, un représentant du Ministère des Affaires Economiques et du Développement, un représentant du Ministère en charge de l'Aménagement du Territoire, un représentant du Bureau de l'association des Maires de Mauritanie et du Coordonnateur du Programme de Développement Urbain.

La direction des finances locales créée en 2007, au sein de la DGTCP, adoptera une approche plus structurante pour améliorer la reddition des comptes de gestion des receveurs municipaux et la consolidation des données budgétaires au niveau central. Pour ce faire, la poursuite de la déconcentration de certaines fonctions du MF est maintenue, elle doit aller dans le sens de l'accompagnement de la décentralisation notamment par l'affinement de la réforme de la déconcentration de l'ordonnancement au niveau régional et de celle des fonctions comptables. Ainsi la déconcentration de la fonction comptable principale sera étudiée et les résultats de l'étude devront être mis en œuvre.

Il est prévu de déployer une application de tenue de la comptabilité des collectivités territoriales par les receveurs municipaux. Ceci doit permettre de systématiser la tenue de la comptabilité, permettre une supervision par des services de la DGTCP (notamment du SACI),

simplifier la production des comptes de gestion des communes et de faciliter la centralisation de la comptabilité.

Le gouvernement accorde un intérêt particulier au renforcement de capacité des structures décentralisées qui constitue un levier important de développement au niveau local.

La stratégie de la réforme des finances publiques vise à contribuer à l'émergence d'une véritable fiscalité locale et le transfert de moyens, en adéquation avec les services publics de base pris en charge par les communes, et l'accompagnement du processus de décentralisation sur le long terme.

Pour ce faire, une révision allant dans le sens de la modernisation et la simplification de la fiscalité est nécessaire pour permettre aux services communaux et étatiques de mieux cerner les impôts et améliorer leur rendement.

Le taux de la contribution foncière devra être adapté aux situations diverses des contribuables notamment à l'intérieur du pays, avec une responsabilisation plus grande des Collectivités Territoriales en vue d'un engagement de nature à renforcer les modalités de recouvrement et de recensement. La contribution foncière sur les terrains agricoles devra être reconsidérée compte tenu des impératifs structurels des objectifs nationaux en matière de recherche de l'autosuffisance alimentaire, en revanche, l'impôt sur le bétail doit être remplacé par une contribution communale locale dont les modalités devront être précisées.

La réforme de la fiscalité locale devra envisager l'introduction de nouvelles ressources nationales qui existent mais dont les modalités actuelles demandent une plus grande optimisation au niveau de leur gestion et de leur répartition.

Dans ce cadre un effort doit être envisagé au niveau des Taxes Tonnage Débarqué (à Nouakchott et à Nouadhibou à court terme) ainsi que les Taxes Exportation des Produits de Pêches et Taxes sur la commercialisation de la Pêche (à Nouadhibou).

La vision de la réforme se base sur, d'une part, la centralisation dans un compte unique de ces taxes qui doivent s'ajouter au FRD dans le cadre de la mise en place d'un mécanisme pérenne de financement du Développement Local et d'autre part sur l'instauration d'une taxe dite Taxe pour le Développement local qui serait instituée suivant le tonnage de toutes les exportations minières à un niveau suffisamment réduit pour ne pas porter préjudice aux coûts de production.

Globalement, ce processus mènera à terme à l'instauration d'un mécanisme soutenable, pérenne et intégré de financement des collectivités locales. Il sera mis en place, dans moins de deux ans, un observatoire des finances locales.

- **Cohérence/complémentarité avec d'autres sous-axes**

Ce sous-axe est lié à l'Etude des régimes fiscaux dérogatoires, prévue par la DGI par rapport au manque à gagner de certaines communes du fait de certains de ces régimes (Nouadhibou, Akjoujt, Zouérat).

4.2.3 Sous-axe 2.3. : Suivi et amélioration de la gestion des Entreprises et Etablissement publics

- **Diagnostic et situation actuelle**

La qualité de la fonction de surveillance de l'administration centrale vis à vis des entités publiques autonomes et des entreprises publiques et les risques budgétaires découlant des

activités de ces entités influencent la performance dans la gestion des finances publiques en général.

Les établissements publics en Mauritanie sont nombreux (plus de 100), Etablissements Publics à caractère administratif (EPA) et Établissements Publics à caractère industriel et commercial (EPIC), pour la plupart très dépendants de l'aide de l'administration Centrale. Plusieurs Établissements Publics font face à une situation comptable et financière très difficile et ne sont pas en mesure de s'acquitter convenablement de la mission qui leur est confiée. Les découverts accumulés par certains EPIC et sociétés anonymes à capitaux publics (SACP), auprès des banques commerciales mauritaniennes, engendrent des frais financiers qui mettent en péril leur viabilité, malgré les régimes dérogatoires (exonérations fiscales, incitations fiscales, etc.) dont certains bénéficient.

Les causes des difficultés récurrentes auxquelles font face les EPA, EPIC et SACP sont complexes : manque de rigueur dans la gestion des ressources, mauvaise gestion des ressources humaines, manque de transparence dans la gestion de leurs ressources et mauvais choix stratégiques. Les principales causes des contreperformances des entreprises publiques mauritaniennes sont¹⁴ : i) le positionnement du conseil d'administration au sein du processus décisionnel de l'entreprise, ii) la qualité des audits : les commissariats aux comptes pour les entreprises publiques sont assurés par des cabinets d'audits recrutés sur la base d'un processus de sélection peu performant, iii) l'accès coûteux au financement, iv) le cadre peu imaginaire de la fiscalité appliquée aux entreprises et établissements publics.

Cette situation affecte considérablement la discipline budgétaire et constitue un risque significatif pour la stabilité de la gestion des finances publiques. En outre, l'absence d'un cadre réglementaire et organisationnel rend difficile le suivi, le contrôle et la prévision des risques de dérapages éventuels des EPA, EPIC et Entreprises Publiques.

Un schéma directeur a été finalisé pour le secteur de l'électricité et la société nationale d'électricité est en train d'être restructurée et recapitalisée dans le cadre d'un plan global financé par l'Agence française de développement (AFD) et la Banque mondiale.

- **Objectifs du sous-axe**

Assurer une meilleure gestion des sociétés publiques et Etablissement Publics, une surveillance plus efficace des risques et optimiser la gestion du portefeuille de l'Etat, pour une meilleure maîtrise du niveau des subventions accordées par l'Etat.

- **Contenu du sous-axe**

Le Gouvernement est conscient de la nécessité d'améliorer la gestion des entreprises d'Etat et de mieux maîtriser la charge qu'elles génèrent pour l'Etat. Il entend mener une politique d'assainissement des entreprises publiques en cohérence avec le cadre du programme triennal (FEC) établi avec le FMI (2010-2013).

¹⁴ Revue des dépenses publiques 2004- 2009 BM

La stratégie adoptée sera axée sur l'évaluation, l'analyse de la pertinence du portefeuille de l'Etat, l'instauration d'un environnement propice à une restructuration des entreprises publiques et la surveillance efficace de leur gestion, après la mise en œuvre des restructurations nécessaires.

Cette démarche nécessite la conduite des audits (dans un premier temps) au niveau des grandes entreprises publiques¹⁵ et celles qui sollicitent le plus de subvention de l'Etat. Cette évaluation sera étendue par la suite aux autres entreprises et Etablissements Publics.

Les réformes prévoient une surveillance efficace des risques budgétaires par l'administration centrale. Ce contrôle permettra de prendre des mesures correctives afin de gérer les risques découlant de l'action des Établissements Publics à caractère Administratif (EPA) et des Entreprises Publiques à caractère Industriel et Commercial (EPIC).

Pour la mise en œuvre des réformes, les éléments suivants seront pris en considération : Continuer à appuyer et à suivre l'encadrement de la rémunération des membres du Conseil d'Administration des entreprises et la mise en œuvre du planning des audits de certaines entreprises.

D'autres mesures sont considérées comme prioritaires notamment celles destinées à faire un inventaire des établissements publics en difficulté et/ou qui ne sont plus en mesure d'accomplir leur mission officielle dans des conditions financièrement soutenables. Cet inventaire inclura une revue critique de la pertinence de chaque entité. L'exercice permettra de s'assurer que les missions des Etablissements publics concernés, telles que définies au moment de leur création, demeurent pertinentes et de déceler, les cas échéant, les redondances et conflits de compétences. Ceci va de pair avec la recherche et le développement des synergies et pourrait déboucher sur des processus de fusion entre établissements.

Successivement, des plans d'assainissement de certaines entités seront préparés, validés et mis en œuvre¹⁶ à moyen et à long terme. A cet effet, la constitution de capital, la recapitalisation et/ou la prise en charge par l'État de certaines charges non récurrentes constitueront des solutions à envisager.

Les dispositions réglementaires relatives aux entreprises publiques seront revues et il sera procédé à leur mise en cohérence et à leur actualisation.

La réforme implique une révision des outils comptables et la mise en place de bases de données ainsi que des applications informatiques appropriées, avec des audits de toutes les EP. Des contrats de performance seront conclus avec les entreprises publiques et des manuels de procédures administratives et comptables seront élaborés et mis en application.

15 SOMELEC, MAURIPOST, SONIMEX, SOMAGAZ, SNDE : Repère structurel du FEC FMI

prévu fin 2011

¹⁶ Ce processus a été entamé pour la SOMELEC

La centralisation des informations et documents financiers des EP est un fondement essentiel de la réforme, car il permet de mieux gérer les risques budgétaires liés à la gestion de ces EP. Dans ce cadre une application informatique dédiée sera mise en place et un plan comptable unifié sera adopté.

- **Cohérence/complémentarité avec d'autres sous-axes**

Le renforcement de la DGDPE et la formation de son personnel sont pris en considération dans le volet formation du schéma directeur, le Contrôle Financier Ministériel sera élargi au entreprises publiques, la mise en place d'une comptabilité patrimoniale sera articulée avec les bilans des entreprises publiques.

4.2.4 Sous-axe 2.4. : Publications des informations budgétaires et communication

- **Diagnostic et situation actuelle**

La publication des informations budgétaires n'est pas suffisamment assurée. Une partie de cette publication est faite dans le cadre de la parution des lois de finances (journal officiel) et de la transmission des projets des lois au parlement. Toutefois, les publications détaillées et exhaustives restent limitées, le Ministère des Finances n'ayant pas de site web permettant de donner au public les informations budgétaires. Quelques directions (la DGTCP) ou organes disposent de sites web internet disparates qui ne sont pas mis à jour avec la même rigueur.

- **Objectifs du sous-axe**

Publier de façon régulière et adéquate les informations budgétaires pour améliorer l'accessibilité du public concerné à ces informations.

- **Contenu du sous-axe**

Le gouvernement affirme sa volonté de promouvoir la transparence à travers l'amélioration de la diffusion des informations budgétaires et son accessibilité pour le public. Cet effort, devra se consolider et s'améliorer tout au long de la mise en œuvre de la stratégie des réformes.

Les moyens de diffusion sont le site web du gouvernement, le site web du Ministère des Finances, la diffusion dans les médias officiels, et enfin la publication au Journal Officiel et dans les sites web officiels.

Dans ce cadre, des mesures seront prises pour garantir la diffusion de l'information sur les projets des lois de finances dès leur adoption par le gouvernement, et ce, de manière concomitante avec leur transmission à l'Assemblée Nationale.

Les principales données sur l'exécution des lois de finances seront publiées dans un délai ne dépassant pas six mois après la clôture de chaque exercice.

Les attributions des marchés dépassant cinq millions d'ouguiya seront portées trimestriellement à la connaissance du public, par les voies réglementaires prévues, à travers

le bulletin officiel des marchés publics prévu par la nouvelle réglementation, les sites web des structures intervenant dans ces attributions et le quotidien officiel « Horizon ».

Les rapports de vérification produits par les services de contrôles externes seront également publiés.

Le TOFE basculé aux normes MSFP 2001, de façon à garantir une information comptable plus large (incluant les établissements publics) et plus détaillée (avec des éléments patrimoniaux) sera publié sur le site web de la DGTCP.

Dans le cadre de l'amélioration de la qualité des outils de communication avec le public et du service aux usagers, il sera mis en place, des guichets d'accueil généralistes au niveau des directions ayant vocation à recevoir beaucoup d'usagers (DGI, DGD, DGTCP, DGB/solde DGB/pension, DGDPE).

Par ailleurs, la multiplicité des sites Web au sein des structures du Ministère des Finances sera abandonnée à la faveur de création d'un site Web unique pour le Ministère des Finances, intégrant toutes les directions et structure du Ministère des Finances pour une meilleure communication à l'endroit des citoyens et des usagers.

- **Cohérence/complémentarité avec d'autres sous-axes**

L'ensemble des axes et sous-axes de la réforme devront être pris en compte dans la communication, même si les régies ayant un contact avec le public ont un rôle spécifique plus important à jouer.

4.3. Axe 3. Renforcement de la mobilisation des ressources et prévisibilité budgétaire.

Dans cet axe, seront présentées, les réformes visant à renforcer l'exécution budgétaire (recettes et dépenses). Elles doivent favoriser la transparence en termes d'assujettissement, d'immatriculation et de recouvrement, les modalités d'amélioration de la gestion de la trésorerie et de la régulation budgétaire. Il s'agit de l'ensemble des sous-axes qui concourent à l'amélioration de la prévisibilité de l'exécution du budget et l'optimisation de l'utilisation des ressources, notamment, par l'instauration de mécanisme performant de mise en concurrence.

La politique budgétaire de mobilisation des ressources engagée par le gouvernement et appuyée par le FMI (FEC 2010-2012) vise, entre autre, à un rééquilibrage budgétaire viable. Pour diminuer et maîtriser le déficit budgétaire¹⁷ ; la mobilisation des recettes fiscales est alors considérée comme essentielle. Les recettes fiscales ont diminué de 15.8% à 14.1% du PIB non pétrolier entre 2007 et 2009 respectivement. Les projections pour 2010-2012 sont plutôt favorables et les recettes fiscales devraient repartir à la hausse et atteindre 15.3% et 15.5% du PIB non pétrolier respectivement¹⁸. Il est attendu que la modernisation de l'administration fiscale et douanière, de même que les réformes au niveau des domaines, contribuent à ces résultats.

L'ensemble des réformes engagées devront garantir l'amélioration du niveau des recettes fiscales et d'atteindre les objectifs arrêtés dans le cadre budgétaire objet de TOFE prévisionnel arrêté en concertation avec le FMI.

4.3.1 Sous-axe 3.1. : Mobilisation des recettes fiscales

- **Diagnostic et situation actuelle**

Les recettes fiscales sont restées tout au long des dernières années en deçà du potentiel réel offert par le tissu économique. Le ratio recettes fiscales en pourcentage du PIB hors pétrole tourne autour de 14% (en 2008 : 14.4%, en 2009 : 14.1%, et en 2010 : 14.8%), ce ratio devrait être au moins de 20% selon les critères de convergence adoptés par les pays de cette sous-région (pays de l'UEMOA). Par ailleurs, les rapports font état d'une population de contribuables et d'une immatriculation fiscale assez mal cernées.

La Direction Générale des Impôts a lancé depuis plusieurs années une série de réformes pour moderniser ses structures et améliorer les procédures destinées à renforcer son efficacité dans la gestion et le recouvrement des impôts. Ces mesures, déjà initiées, sont en cours d'exécution.

¹⁷ Le déficit global (dons inclus) de l'administration centrale a représenté 7.0% et 5.4% du PIB non pétrolier en 2008 et 2009 respectivement. Il est prévu que ce déficit soit de 5.0% en 2010 et baisse à 3.3% du PIB non pétrolier en 2012 (Source : FMI, art. IV 2009 et Facilité Élargie de Crédit, p. 32, 2010).

¹⁸ Idem

La mise en place de la Direction des Grandes Entreprises par la segmentation en grande catégorie des contribuables est l'une de ces réformes importantes qui ont permis, en améliorant la gestion des différents segments, d'augmenter les recettes fiscales.

Afin de poursuivre la consolidation des finances publiques et d'élargir l'espace budgétaire nécessaire pour faire face aux dépenses sociales et d'infrastructure en 2011, les efforts déployés pour accroître les recettes fiscales commencent déjà à enregistrer des résultats significatifs¹⁹.

- **Objectifs du sous-axe**

Parvenir à un système fiscal simplifié et moderne avec une fiscalité des entreprises allégée et un renforcement de l'efficacité du recouvrement de l'impôt qui s'appuie sur un élargissement de l'assiette fiscale et plus de rigueur au niveau des contrôles.

- **Contenu du sous-axe**

La rationalisation de l'organisation de la DGI et le renforcement des ressources humaines et matérielles constituent une priorité pour le gouvernement pour une meilleure efficacité en matière de gestion, de contrôle et de recouvrement. Ces efforts ont commencé dans le cadre d'une assistance du Département des Finances Publiques du FMI. Elles incluent l'informatisation de la DGI²⁰ et doivent contribuer à la rationalisation des services locaux et à l'amélioration de la gestion et du contrôle des grandes entreprises. La gestion du personnel sera améliorée et les moyens matériels seront renforcés. La mise à jour du CGI et de la Documentation fiscale et Administrative sera également effectuée.

L'encadrement et le renforcement du contrôle interne s'inscrivent dans le cadre du réaménagement et de l'organisation de la DGI. Ils incluent des mesures qui passent par davantage de responsabilisation des cadres supérieurs à travers la délégation de pouvoir et/ou de simplification de certaines procédures. Dans ce cadre, il sera mis en place de nouveaux instruments d'évaluation de l'activité des services (cette mission a été confiée dans le nouvel organigramme à la direction des études de la DGI) et de redynamisation des contrôles internes.

L'élaboration d'une « stratégie » pour le renforcement de l'efficacité du contrôle fiscal est prévue. La couverture du contrôle fiscal devrait être élargie avec un contrôle fiscal se basant sur des critères de risques (focalisation sur plus grands risques). L'élargissement de l'assiette fiscale est en cours et implique une amélioration de la programmation du contrôle fiscal, un renforcement de la lutte contre la fraude et la fiscalisation graduelle des petites entreprises du secteur informel. Le recensement au niveau national des entreprises et des contribuables en général fait partie intégrante de cette mesure et constitue une priorité²¹.

¹⁹ Source Direction Générale des Impôts

²⁰ Repère structurel du FEC FMI

²¹ Repère structurel du FEC FMI

L'amélioration graduelle du recouvrement de l'impôt, de façon qualitative et quantitative, passe en premier lieu par la formation du personnel des recettes afin d'améliorer la gestion des restes à recouvrer, de supprimer la retenue à la source de la TVA et de procéder à la révision de l'impôt minimum forfaitaire. La suppression progressive des exonérations de la TVA est prévue²².

Par ailleurs, une étude portant sur les dépenses fiscales est prévue pour évaluer l'impact des régimes spéciaux.

L'amélioration du service rendu à l'utilisateur demeure un objectif essentiel de la réforme à la DGI. Dans ce contexte, la simplification des démarches administratives et la généralisation des bonnes pratiques au sein de l'Administration Fiscale sont prévues pour 2011 avec la mise en place d'une politique de plan de communication, la publication d'un bulletin officiel périodique et l'activation d'un site Web de la DGI.

- **Cohérence/complémentarité avec d'autres sous-axes:** ce sous-axe est en cohérence avec le sous-axe 3.2 Mobilisation des recettes Douanière, notamment pour la suppression des exonérations de la TVA.

4.3.2 Sous-axe 3.2. : Mobilisation des recettes douanières

- **Diagnostic et situation actuelle**

La Direction Générale des Douanes fait face à un déficit sur le plan de la qualification d'une grande partie de son personnel et à un cadre législatif et réglementaire incomplet. La DGD dispose d'un système informatique performant qui demeure sous exploité.

- **Objectifs du sous-axe**

Amélioration du niveau des recettes douanière à travers le renforcement et l'alignement de la Direction Générale des Douanes sur les standards internationaux du dédouanement pour accompagner le développement économique de la Mauritanie.

- **Contenu du sous-axe**

La mise en place des conditions garantissant le dédouanement fiable à travers l'automatisation et l'amélioration des procédures constitue un fondement de la réforme. Pour ce faire, toutes les tâches de migration à la version SYDONIA ++ seront accomplies dans tous les bureaux²³, qui devront être interconnectés.

La réconciliation des données douane-SGS (déclaration-AV) sera faite en attendant que l'administration parvienne à une autonomie réelle dans le domaine de l'évaluation. Il est prévu d'entreprendre des formations de haut niveau au profit des agents des douanes pour la mise en place d'une base de données sur la valeur en douane et le renforcement des capacités internes d'évaluation de la valeur en douane selon les règles de l'OMC.

²² La mission du FMI (groupe de travail à la DGI et à la DGD du Département des Finances Publiques) a indiqué travailler sur ces plans d'actions qui prévoient une démarche graduelle avec des actions spécifiques jusqu'en 2012

²³ Elle sera finalisé pour les bureaux les plus importants avant fin décembre 2011 : repère structurel FEC FMI

Cette démarche implique, entre autres, de rechercher la facilitation des échanges par la mise en place de la sélectivité des contrôles, qui doit amener la Douane à orienter de plus en plus son action sur les opérations à fort enjeu fiscal ou sécuritaire d'une part, et à mettre en place les procédures informatisées destinées à accélérer le traitement des opérations relevant du commerce légitime d'autre part.

Le renforcement de l'efficacité de la douane permet d'améliorer à moindre coût les recettes douanières et passe par la mise en place d'un dispositif de contrôle complet et cohérent. A cet effet, il sera procédé à un audit régulier des procédures d'octroi des exonérations et des régimes suspensifs.

Des mesures de renforcement de capacités des inspections internes sont également prévues, dont une formation ciblée dans les domaines du contrôle en entreprise et la régularité des procédures. Une planification des contrôles sera élaborée pour rendre lisible, quantifiable et mesurable l'action de l'administration dans le domaine de l'autocontrôle.

La stratégie de la réforme vise à favoriser les synergies des directions de recettes, notamment, avec la DGI pour constituer des équipes de vérification mixtes.

Au niveau local seront créées des cellules de contrôles de deuxième niveau et de gestion du risque et sections de contrôle différé. L'opérationnalisation du dispositif de contrôle à postériori renforcé, et la formation d'agents qualifiés sont également prévues.

Le renforcement de la détection des flux non déclarés, de la capacité d'intervention maritime et la surveillance douanière mobile constitue une orientation fondamentale de la réforme.

Dans le cadre des missions de protection des intérêts de la société, la Douane s'attachera à développer les outils appropriés de lutte contre les trafics illicites, notamment par la mise en œuvre de méthodes et structures dédiées à la collecte et l'exploitation du renseignement, ainsi qu'à la coopération internationale.

La mise en service du scanneur contribuera à identifier les opérations non régulières à lutter efficacement contre les trafics illicites et à renforcer la sécurité dans les ports et aéroports.

La réforme de l'administration des douanes ne peut être réussie que si la législation s'accommode avec la modernisation des moyens et qu'elle suive les mutations de l'environnement du commerce international en matière de facilitation des procédures.

Ceci implique que la réforme de l'administration des douanes s'appuie sur la révision, voire la refonte, la compilation de la réglementation douanière et le développement des procédures permettant d'optimiser l'utilisation de l'informatique de dédouanement SYDONIA++ (gestion automatisée et dématérialisée de la déclaration en douane, saisie à distance des manifestes et des déclarations en détail).

La vision de la réforme adoptée par la direction des douanes est centrée la notion de célérité et la facilitation des procédures. A cet effet, un projet de migration vers sydonia Word est d'ors et déjà à l'étude.

La modernisation des douanes implique nécessairement d'élever les standards de performance et de garantir un haut niveau d'éthique professionnelle, et passe inéluctablement par la mise en œuvre d'outils rénovés et modernes de gestion des ressources humaines. Il s'agira, en particulier, de mettre en place une véritable gestion prévisionnelle des effectifs, des

emplois et des carrières, ainsi que de développer des structures appropriées de formation (initiale et continue) du personnel.

Pour garantir et pérenniser la bonne éthique, il sera indispensable de veiller à la motivation suffisante des agents de l'administration. La lutte contre les comportements répréhensibles ne peut être efficace que si les agents reçoivent des incitations leur permettant de se mettre à l'abri des tentations.

En outre, un organigramme des services extérieurs des douanes (Directions Régionales, Bureaux, Brigades, et Postes ...) sera élaboré et une étude pour la création de postes de receveurs de douane sera menée.

- **Cohérence/complémentarité avec d'autres sous-axes**

Ce sous-axe est complémentaire du sous-axe 3.3.1 (mobilisation des recettes fiscales notamment, pour la suppression des exonérations de la TVA).

4.3.3. Sous-axe 3. 3. : Mobilisations de la fiscalité foncière, des recettes domaniales et de l'enregistrement

- **Diagnostic et situation actuelle**

La direction des domaines continue à adopter une gestion quasi manuelle des dossiers, un archivage ainsi qu'une conservation foncière non sécurisé et rudimentaire. Ce qui peut avoir des conséquences négatives en matière de sécurité du foncier, de l'immobilier et sur les recettes liées à ces domaines. En effet, la désorganisation, l'absence de base de données fiables et d'informatisation, le manque d'un cadastre digne de ce nom induisent un manque à gagner considérable pour les recettes de l'Etat et peut avoir des répercussions économiques et sociales importantes sur le secteur immobilier en cas de destruction ou de perte des dossiers et documents qui fondent juridiquement la propriété.

La réforme du notariat engagée depuis plus d'une décennie n'a pas été évaluée et n'a pas eu l'effet escompté en terme d'amélioration des recettes des droits d'enregistrements et sur les transactions foncières.

- **Objectifs du sous-axe :**

Parvenir à une mobilisation efficace des recettes relatives aux droits d'enregistrements, droits de timbres, des revenus des domaines et de recettes diverses (conservation foncière, taxe sur assurance, ventes de terrain, etc.).

- **Contenu du sous-axe**

L'augmentation des recettes relatives à la fiscalité foncière, aux droits d'enregistrement, droits de timbres, des revenus des domaines et de recettes diverses (conservation foncière, taxe sur assurance, ventes de terrain, etc.), ne peut être durablement assurée sans la réforme du secteur des domaines et sa réorganisation.

La stratégie de la réforme sera centrée sur la redéfinition du champ de compétence de la direction de domaines dans de nouveau contexte, sur l'amélioration des procédures, et sur formation/perfectionnement du personnel. Les mesures appropriées seront prises pour réduire les délais

d'établissement des titres de propriété parcellaire par la confection des titres fonciers mère, ce qui aura, entre autres, un impact positif sur les recettes de l'Etat avec une valorisation des droits de perception et l'élaboration d'un nouveau barème ou grille des valeurs foncières référentielles.

La sécurisation des archives foncières, constitue une priorité pour le gouvernement l'orientation de la réforme va dans le sens de l'introduction des nouvelles technologies et la modernisation du cadre réglementaire. Ce qui se fera notamment par la numérisation et la révision de la réglementation foncière (conservation foncière et l'expropriation pour utilité publique etc). Elles constituent le socle sur lequel se bâtira l'instauration d'une fiscalité des domaniales et de l'enregistrement pienne et efficace.

Dans l'immédiat, il est prévu de mettre sur pied une commission *ad-hoc* conjointe (Ministère des finances, Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation, Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme) chargée de faire un inventaire exhaustif des dossiers existants dans les deux Wilaya de Nouakchott et de Nouadhibou. Cette commission sera instituée et activée au plus tard durant le troisième trimestre de 2011. Le délai de remise des travaux de la commission sera fixé dans le texte l'instituant.

Le gouvernement est conscient de la nécessité de démarrer dans un premier temps, les travaux de cadastre à Nouakchott et Nouadhibou qui constituent une part très important du cadastre national.

Par ailleurs, un système de contrôle et de vérification pour la taxe sur les assurances tenant compte de l'évolution du parc automobile, des navires de pêche ou de plaisance, des aéronefs, des habitations et des personnes, et le recouvrement des droit d'enregistrement sont prévus. Ils devront nettement s'améliorer grâce à la constitution d'une base de données spécifique et du registre foncier urbain.

En outre, la vision de la réforme préconise de faire une évaluation de la réforme du notariat, dans le but de détecter les dysfonctionnements éventuels et de proposer des solutions pouvant améliorer les recettes provenant de ce secteur.

- **Cohérence/complémentarité avec d'autres sous-axes**

En collaboration avec les services techniques de la DGB et de la DG, articulation avec l'objectif stratégique visant à intégrer la comptabilité patrimoniale dans son schéma directeur.

4.3.4 Sous-axe 3.4. : Consolidation du plan de trésorerie

- **Diagnostic et situation actuelle**

Le plan de trésorerie représente un engagement du gouvernement au titre du programme de Facilité Elargie de Crédit (FEC) avec le FMI. Il a été mis en place sous forme d'un plan de trésorerie fondé sur les engagements. Cependant le plan de trésorerie base caisse est en grande partie lié à la mise en place du compte unique du trésor qui est en cours.

Au mieux, la Mauritanie a disposé jusqu'à présent d'outils de substitution (TOFE prévisionnel), mais n'a pas encore disposé d'un tel instrument en base caisse. Les deux problèmes cruciaux identifiés concernent la gestion du compte courant du Trésor à la Banque centrale de Mauritanie (BCM) et la dispersion de la trésorerie de l'Etat sur de très nombreux comptes.

A ce titre, une mission d'assistance technique²⁴ a été organisée en juillet 2010, qui a permis de fournir un constat et une feuille de route de la réforme à venir. La mission a permis de mettre en évidence les principaux obstacles à la mise en place d'un CUTP consolidé. Pour l'essentiel, ces obstacles sont le statut juridique du chèque Trésor (aujourd'hui non compensable) et la gestion des comptes des établissements publics. Il est à noter que le contexte national pèse fortement sur des réformes de ce type : absence de réseau de la banque centrale, pas d'informatique partagée entre les acteurs, pas d'informatisation des procédures d'adjudication.

En l'absence d'un plan de trésorerie annuel, le trésor émet régulièrement des bons du Trésor (émission hebdomadaire) sans lien évident et vérifiable avec les besoins de trésorerie.

- **Objectifs du sous-axe**

Mettre en place un plan de trésorerie permettant une gestion optimale de la trésorerie de l'Etat, à travers une bonne programmation et une anticipation des flux de trésorerie pour mieux maîtriser les coûts induits.

- **Contenu du sous-axe**

Le gouvernement entend, dans le cadre de ce volet de la réforme, doter la DGTCP d'un plan de trésorerie de l'Etat, dans le respect des engagements pris envers le Fonds Monétaire International (FMI) dans le cadre du programme 2010-2012. Cet outil est, par ailleurs, recommandé par la plupart des rapports sur les finances publiques depuis des années (FMI, BM, Afritac, Coopérations bilatérales...).

Le plan de trésorerie annuel accompagnera les documents budgétaires adressés au parlement, sur la base duquel est établi un plan opérationnel de trésorerie trimestriel glissant, permettant au Trésorier, notamment, de décider, en toute connaissance de cause, des montants de bons du Trésor à émettre.

Un comité de trésorerie placé directement sous l'autorité du Ministre des Finances sera mis en place. Cette instance permettra un meilleur encadrement de la régulation budgétaire et de l'émission des Bons du trésor, à travers le suivi du plan de trésorerie.

La mise en place du Compte Unique du Trésor Public (CUTP) constitue, entre autres, un outil de facilitation de l'élaboration du plan de trésorerie²⁵.

Les relations entre le Trésor et la Banque Centrale de Mauritanie (BCM), la contexture concrète du CUTP pour les principaux comptes de l'Etat, la structure de ce compte, l'articulation avec les comptes d'opérations des autres comptes seront étudiées et il sera mis fin à la dispersion de la trésorerie de l'Etat au sein de comptes non-réglementaires ouverts surtout par les établissements publics. L'opportunité et la faisabilité de la rentabilisation des éventuels excédents de trésorerie seront étudiées.

²⁴ DGFiP française

²⁵ Repère du FEC FMI décembre 2011.

Dans ce cadre, il sera procédé à la modernisation de l'offre de services bancaires à destination des établissements publics détenteurs d'un compte DFT.

La procédure qui permettra la mise en place du plan de trésorerie sera détaillée et mise en place avec l'assistance de nos partenaires au développement²⁶.

Cette réforme sera consolidée, à terme, par la modernisation des instruments de financement de l'Etat, notamment, à travers le développement de nouveaux produits financiers : BTAN, bons non-compétitifs, OAT. Ce chantier passera notamment par la mise d'un réseau de Spécialistes en Valeurs du Trésor (SVT) autour d'une charte des SVT, ainsi que par la mise en place d'un Système d'Annonces du Trésor (SAT) rendue nécessaire par la réforme du réseau comptable et le développement de ces nouveaux instruments.

Une réflexion est en cours sur ce point concernant la recherche d'un PTF qui pourrait fournir l'assistance technique adéquate. Cet aspect de la réforme s'inscrit dans la durée avec un horizon temporel de long terme, elle est déjà engagée et devra se parfaire avec le rodage et le perfectionnement de ses mécanismes. Ceci devra permettre, avec le temps, de constituer une base de données et une meilleure gestion du profil historique de l'émission des bons du trésor (BT) aboutissant, à terme, à l'élaboration, en début de gestion budgétaire, d'un plan annuel prévisionnel d'émission des BT et une maîtrise des remboursements.

- **Cohérence/complémentarité avec d'autres sous-axes**

Ce sous-axe est complémentaire du sous axe 3.5 la régulation budgétaire et gestion des engagements et du sous axe 3.6 gestion de la dette extérieure et mobilisation de l'aide. Ce sous-axe a un caractère transversal car il fera intervenir toutes les directions de recettes et des dépenses. Par ailleurs, l'incidence de la gestion de la trésorerie de l'Etat sur le secteur financier devra être évaluée par le MAED.

4.3.5. Sous-axe 3.5 : Régulation budgétaire et gestion des engagements

- **Diagnostic et situation actuelle**

Les documents annuels de programmation budgétaire initiale (DAPBI) sont les instruments de prévision infra annuel des dépenses, mais ils ne jouent pas leur rôle d'outil de projection et d'anticipation des engagements de dépenses et ne fournissent pas aux départements utilisateurs des informations fiables sur la disponibilité et la prévisibilité des ressources qui leurs sont allouées.

Cette fonction est essentielle, surtout dans un environnement juridique qui ne prévoit pas une procédure de mise en réserve des crédits (en dehors des dépenses communes qui devront, en tout état de cause, fortement diminuer conformément aux engagements du gouvernement et à certaines recommandations des diagnostics).

- **Objectifs**

Renforcer la prévisibilité du budget, par une meilleure gestion des engagements et une bonne anticipation des effets des contraintes budgétaires imprévues, à travers un véritable dialogue

²⁶ Mission du FMI

de gestion avec les ordonnateurs et les gestionnaires des programmes publics, dans le cadre des DAPBI.

- **Contenu du sous-axe**

La vision qui guide la stratégie dans ce domaine repose sur l'instauration d'une gestion prévisible du budget de l'Etat, à travers l'opérationnalisation du DAPBI qui devra désormais jouer son rôle d'instrument de programmation infra-annuel des dépenses. Ceci se traduira par une programmation infra-annuelle soutenable des engagements, permettant aux départements utilisateurs de mieux anticiper la mise en œuvre de leurs programmes sectoriels et d'améliorer la gestion des engagements des dépenses publiques.

L'opérationnalisation de cet outil implique une meilleure implication des CFM et le renforcement du dialogue de gestion qui devra débiter dès l'approbation de la Loi de finances par le Parlement.

La ventilation des dépenses et leur priorisation dans le cadre du DAPBI alimenteront le plan de trésorerie pour une meilleure anticipation des implications sur la gestion de la trésorerie de l'État.

A terme, une étude sera menée pour l'adaptation du DAPBI aux changements qui seront introduits par les réformes du système de gestion des finances publiques. Ce document devra jouer un rôle encore plus important, avec la globalisation des crédits et le rehaussement du niveau de spécialité des crédits liés à la mise en place de la budgétisation par programme.

Les formations et ateliers pratiques seront organisés pour mieux disséminer les techniques nécessaires pour la préparation et le suivi des DAPBI.

Dans l'immédiat, la circulaire de mise en place du Budget sera enrichie et introduira des directives et des orientations de nature à améliorer la gestion des engagements.

A ce niveau interviendront à très court terme des actions d'encadrement des procédures dérogatoire de dépenses, ainsi que l'inventaire des engagements de l'Etat ayant entraîné des arriérés pour la programmation de leur règlement²⁷. La vision du gouvernement est de prendre dans ce cadre les mesures nécessaires pour apurer les arriérés et garantissant la soutenabilité budgétaire et financière des engagements afin de prévenir l'accumulation d'arriéré.

La maîtrise des engagements de l'Etat passe par la celle de la masse salariale qui se fera à travers le rapprochement du fichier de la solde, de l'amélioration de la prévision de cette masse ainsi que la mise en adéquation la masse salariale avec le recensement effectif des employés.

- **Cohérence/complémentarité avec d'autres sous-axes**

Complémentarité avec le sous-axe 3.4 consolidation du plan de trésorerie, et avec l'évolution de la fonction des contrôleurs financiers ministériels.

²⁷ Tableau 2b repère structurel dans le cadre la FEC, 2011-12

4.3.6. Sous-axe 3.6. : La dette extérieure et la mobilisation du financement extérieur

- **Diagnostic et situation actuelle**

Les autorités sont déterminées à préserver la viabilité de la dette extérieure. Le suivi de la dette extérieure est assuré par la direction de la dette extérieure au sein de la DGB. La coordination avec la BCM et le MAED s'est améliorée, le directeur de la dette est membre du comité technique du suivi du programme signé avec le FMI, mais elle demeure très perfectible. Les mises à jour des logiciels accusent souvent du retard, le rôle de la BCM dans le suivi des paiements du service de la dette demeure prépondérant et les débits automatiques sur compte du trésor demeurent la règle consacrée pour le règlement de ces services, malgré la connexion de la direction de la dette extérieure à RACHAD. L'absence d'une véritable stratégie globale de la gestion de la dette externe constitue aussi une insuffisance souvent rapportée.

- **Objectifs du sous-axe**

S'agissant de la dette

- améliorer la prévisibilité des ressources à moyen terme et assurer un déboursement allant dans le sens du cycle budgétaire.
- améliorer le dialogue entre le Gouvernement et les Partenaires par l'établissement d'un véritable partenariat, en mettant l'accent sur l'efficacité de la politique gouvernementale au regard des appuis ayant entraîné la dette ;

S'agissant de la coordination et de la mobilisation des aides extérieures :

- améliorer l'harmonisation des pratiques des Partenaires dans la mise en œuvre des appuis et améliorer la coordination des Partenaires à travers des missions, études, audits et appréciations conjoints et coordonnés ;
- favoriser le renforcement des capacités de négociation et de mobilisation des ressources extérieures et la promotion du cadre de dialogue et de concertation avec les bailleurs de fonds.

- **Contenu du sous-axe**

La Gouvernement prévoit de mettre en œuvre une stratégie d'endettement extérieur (repère prévu pour décembre 2011)²⁸ qui tiendra compte des recommandations de l'évaluation des procédures de gestion effectuée récemment par la Banque mondiale (MPA) et de celles de la mission d'assistance technique en matière de stratégie d'endettement à moyen terme (SDMT). Globalement, cette stratégie se fondera essentiellement sur une politique prudente d'endettement et l'amélioration de la gestion de la dette. La vision de la réforme est de recourir à moyen terme aux prêts essentiellement concessionnels.

²⁸ Repère structurel du FEC FMI

Les autorités poursuivront les négociations relatives à la dette bilatérale dans des termes comparables à celles des créanciers du Club de Paris. Dans ce contexte, elles sont parvenues à un accord sur le traitement des arriérés de la dette extérieure envers la Libye et le Fonds d'Abu Dhabi, dans des conditions analogues à celles du club de Paris. En outre, les négociations avec le Koweït sont en cours.

La réforme s'appuiera sur le renforcement de la structure de gestion et de suivi de la dette publique, la détermination et la désignation d'une autorité unique de gestion de la dette publique soutenue par la révision des arrêtés créant le Comité National de la Dette Publique (CNDP).

Dans ce cadre l'analyse de la viabilité de la dette sera élaborée régulièrement et une stratégie nationale de financement basée sur une politique d'allègement de la dette et d'implication des PTF sera adoptée. La gestion de la dette fera l'objet d'une évaluation DeMPA.

Un plan de renforcement de capacité pour l'élaboration des stratégies d'endettement, l'élaboration de manuels de procédures et la mise en place d'un système de comptabilité de la dette sont également prévus.

- **La coordination de l'aide extérieure** : Le Gouvernement assure le pilotage en matière de coordination de l'aide budgétaire et d'animation du CNDP- MRE, qui constituera la base commune pour définir et mettre en œuvre l'aide budgétaire fournie pour la mise en œuvre du CSLP et des autres programmes. La mission du CNDP sera élargie à la gestion de l'aide et à l'examen technique de la qualité des demandes de financement des projets. Il sera introduit un outil d'aide à la négociation et de la détermination de la concessionnalité des prêts.

Il sera mis en place un cadre général d'organisation des appuis budgétaires, notamment en vue de soutenir la mise en œuvre du CSLP à travers des appuis budgétaires non ciblés tout en améliorant leur efficacité et en réduisant leurs coûts de gestion.

Pour ne pas multiplier les structures, le gouvernement utilisera le Comité National de la Dette Publique (CNDP) pour la coordination des aides. Elle pourrait s'intituler CNDP- MRE (Comité National de la Dette Publique et de Mobilisation des Ressources Extérieures).

Le CNDP- MRE s'inscrit dans le cadre de la réforme des modalités d'acheminement et de gestion de l'aide; pour la Mauritanie on utilisera également la déclaration de la table ronde de Bruxelles de juin 2010.

La stratégie de la réforme repose sur l'amélioration de la performance du système de comptabilisation des flux d'aides, l'instauration d'un suivi plus prononcé de l'efficacité de l'aide, une meilleure maîtrise des politiques et procédures des bailleurs de fonds pour garder la prérogative de pilotage de la gestion et du suivi de l'aide à travers une appropriation nationale des instruments existant et à développer.

- **cohérence/complémentarité avec d'autres sous-axes**

Complémentarité et cohérence avec les sous-axes : 1.1 contenu de la LF, 3.1 DGI mobilisation des ressources fiscales, 3.2 mobilisation des ressources douanières. Et articulation avec les demandes des PTF et les mesures mises en place dans le sous-axe 1.3 pour l'appui au suivi de l'aide.

- **Modification du cadre législatif et/ou réglementaire**

- La révision et publication des arrêtés créant le Comité National de la Dette Publique (CNDP)
- L'établissement d'un règlement de fonctionnement.

4.3.7 Sous-axe 3.7. : Marchés publics

La qualité du système de passation des marchés publics est essentielle dans la chaîne des finances publiques pour des raisons économiques, d'efficacité et d'éthique. Eu égard à ce qui précède les performances du système de passation en ont fait une pièce importante de la perception de la qualité de la gouvernance.

- **Diagnostic et situation actuelle**

Le domaine de passation de marchés a connu plusieurs réformes depuis le début de cette décennie. Le Décret n°2002-08 du 12 Février 2002 portant code des marchés publics actuellement en vigueur, a permis de mettre en place un nouveau cadre réglementaire plus conforme aux principes et pratiques reconnus en la matière. Cependant, l'entrée en vigueur de ce texte a fait apparaître plusieurs insuffisances dans les procédures et des anomalies d'ordre institutionnel. Parmi ces anomalies, on peut citer la concentration de plusieurs fonctions incompatibles de par leur nature au niveau d'une seule institution, la Commission Centrale des Marchés. Cette institution a constitué un goulot d'étranglement important du système, ce qui a considérablement affecté le principe de célérité dans la passation des marchés.

Cette situation, qui est en grande partie responsable du faible taux d'absorption des financements extérieurs enregistré dans le pays depuis quelques années, a empêché une meilleure exécution des projets et programmes de développement.

Certaines dispositions réglementaires du code de 2002 sont restées, par ailleurs, peu concordantes avec les principes fondamentaux reconnus au niveau international et n'ont pas contribué à la lutte contre la corruption.

La loi n° 2010-044 du 22-07-2010 portant code des marchés publics a été approuvée par le Parlement en Juillet 2010. Le Code des marchés publics qu'elle présente repose sur une nette séparation des différentes fonctions (Passation – Contrôle – Régulation/Recours); les dispositions de cette loi sont conformes aux standards internationaux dans le domaine de la passation de marchés et améliorent sensiblement les faiblesses relevées par le revue du décret 2002.

Dans le même sens le Gouvernement a adopté, en conseil des ministres du 24 février 2011, les quatre (4) projets de décret d'application de la loi susmentionnée à savoir : (i) le projet de décret précisant les dispositions de la loi 044 du 22-07-2010 portant code des marchés publics, (ii) le projet de décret portant organisation et fonctionnement de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics, (iii) le projet de décret portant organisation et fonctionnement de la Commission Nationale de Contrôle des Marchés Publics, (iv) le projet de décret portant organisation et fonctionnement des Organes de Passation des Marchés Publics.

- **Objectifs**

Mettre en œuvre les dispositions du nouveau code et de ses décrets d'application en vue d'améliorer l'attractivité de la commande publique du pays pour les opérateurs privés nationaux et internationaux et la réduction des délais et coûts d'acquisition des biens et services de l'administration mauritanienne.

- **Contenu de ce sous-axe**

Le gouvernement considère que ce volet de la réforme, au-delà de son impact positif sur le rapport qualité/prix des équipements et l'efficacité de la dépense publique, contribue pleinement à la politique de lutte contre la corruption et la gabegie engagée par les autorités publiques en Mauritanie depuis le retour à l'ordre constitutionnel.

La réforme dans le domaine des marchés publics, qui est en cours, s'articule autour de la mise en œuvre effective du nouveau code des marchés et de la mise en place de son dispositif institutionnel, qui se résume aux institutions suivantes : l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP), la Commission Nationale de Contrôle des Marchés Publics (CNCMP) et les Organes de Passation des Marchés Publics que sont la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP) et la Commission de Passation des Marchés Publics (CPMP). Les mesures d'accompagnement seront entreprises, dont un vaste programme de sensibilisation des représentants de l'Administration, du Secteur Privé, de la Société Civile et des représentants des partenaires au développement installés à Nouakchott. Parmi ces mesures il faut citer un programme de formation destiné à tous les animateurs des différentes structures de la passation.

Par ailleurs, les dispositions fiscales pour les marchés publics se conforment aux bonnes pratiques internationalement reconnues pour le commerce et les importations.

La structure de Pilotage de ce volet prévue au MAED, aura pour mission essentielle de superviser l'exécution des activités de cet aspect de la réforme. Elle devra également prévoir les règles et procédures pour mieux anticiper et suivre les marchés publics.

- **Cohérence/complémentarité avec d'autres sous-axes** : mise en harmonie avec les missions de contrôle a priori des contrôleurs financiers (aspects contrôles de la mise en concurrence) et coordination avec la DGI pour les aspects fiscaux.

4.4. Axe 4. : Amélioration de la qualité de la comptabilité, de l'information et des rapports financiers

La réforme engagée par le gouvernement prévoit une amélioration de la qualité de la comptabilité, de l'information et des rapports financiers, tant au niveau de la qualité (contenu) qu'au niveau de la périodicité de la production de ces informations.

4.4.1 sous-axe 4.1 : Mise en place d'une comptabilité patrimoniale

- **Diagnostic et situation actuelle**

La réforme concernant la comptabilité patrimoniale a débuté en 2007 avec les études préalables, mais a vraiment démarré en 2008 au niveau de la DGCPT avec la refonte du logiciel comptable *Beit El Mal*, l'élaboration du recueil des normes comptables de l'Etat, la formation des personnels de l'administration centrale et du réseau central, et l'apurement comptable en cours.

La DGTCP fonctionne désormais entièrement en mode comptabilité patrimoniale. Cependant, la dissémination de la réforme en direction des autres entités n'a pas donné les résultats escomptés. En fait, les entités concernées n'ont que partiellement intégré le processus de réforme et ne sont pas en mesure de fournir les données comptables nécessaires à l'établissement d'un premier bilan d'ouverture sous forme patrimoniale.

Si la DGTCP a assuré et assure aujourd'hui un rôle moteur dans le cadre de cette réforme, il convient de rappeler que la DGB s'est mobilisée en 2007 et 2008 pour revoir complètement sa nomenclature d'exécution, en relation avec le Plan Comptable de l'Etat.

- **Objectifs**

Mise en place d'une comptabilité patrimoniale de l'Etat à travers la gestion de toutes les transactions de recettes, de paiement, d'ordonnancements, etc, qu'elles soient budgétaires ou hors budget. Suivre l'ensemble des actifs et des passifs (dont la dette) et les coûts directs complets.

- **Contenu du sous-axe**

L'élaboration d'un bilan d'ouverture impliquera la mise en œuvre de travaux d'inventaire et d'apurement des comptes anormaux. La révision de certains critères définissant les modalités de calcul de l'amortissement de certains équipements et éléments du patrimoine de l'Etat est également prévue.

L'implantation de cette comptabilité nécessite un grand effort de coordination au niveau du Ministère des Finances et demeure un objectif à réalité dans la durée. A ce titre, la structure de coordination de la réforme aura un rôle déterminant à jouer pour faire avancer les préalables et la réussite de la mise en place de la comptabilité patrimoniale.

Dans un premier temps, les efforts seront particulièrement orientés vers la mise en place d'une comptabilité-matière parallèlement au déploiement des autres dimensions de la comptabilité-patrimoniaire. La mise en œuvre graduelle est retenue, l'expérimentation débutera avec 3 ministères pilotes, pour déployer un logiciel de type CISIS (Comptabilité, Immobilisations, Stock, Inventaire et Suivi) ou apparenté, capable de tenir la comptabilité matière des ministères, afin de renseigner à terme le bilan d'ouverture de l'Etat.

Il est prévu une numérisation totale des documents comptables pour un accès en ligne des corps de contrôle.

Un Recueil des normes comptables de l'Etat a été préparé par la DGTCP il sera soumis à la validation technique des structures compétentes pour être adopté sous forme d'arrêté.

La mise en place d'un groupe de travail spécial, dans le cadre de la structure de coordination de la réforme des finances publiques facilitera l'implantation de cette comptabilité à dimension transversale, il sera chargé de la mise sur pied d'une stratégie de mise en place de la comptabilité patrimoniaire et faire préparer une évaluation plus précise des avancées et des obstacles qui peuvent la compromettre ou la retarder.

- **Cohérence/complémentarité avec d'autres sous-axes**

Sous-axes sur les réformes de la DGI et de la DGDPE. En effet, la DGDPE intègre la comptabilité patrimoniaire dans son plan d'action.

4.4.2. Sous-axe. 4.2: Amélioration du système comptable et du reporting financier :

Diagnostic et situation actuelle

Dans le cadre de l'exécution du programme de la FEC du FMI, les autorités mauritaniennes se sont engagées à fournir de façon périodique (mensuellement, trimestriellement et annuellement) au FMI des données concernant la dette extérieure, la liste des nouveaux emprunts, le plan de gestion de la trésorerie, l'exécution des dépenses d'investissement financées sur ressources extérieures, la production de pétrole, les bilans annuels audités des EP, etc. Cette action est certes routinière, mais elle représente un engagement pour les autorités à produire des données fiables. RACHAD a favorisé la qualité et la réduction des délais de production des rapports d'exécution budgétaire sur le plan des crédits budgétaires et de la dépense.

Par ailleurs, les lois de règlement interviennent avec un retard important. La dernière loi de règlement examinée par le Parlement concerne l'exécution de la LF pour 2006. Il s'agit pourtant d'une obligation de nature constitutionnelle.

- **Objectifs**

Retracer, d'une manière fidèle et exhaustive, l'intégralité des opérations de l'État et produire une information comptable et financière fiable permettant, entre autres, de produire les lois de règlements à temps.

- **Contenu du sous-axe**

Les rapports financiers seront améliorés du point de vue de la qualité comptable, de leur contenu et dans le sens d'une production plus régulière de ces rapports et de leur exploitation.

Le suivi des dépenses de pauvreté sera particulièrement amélioré, avec un intérêt particulier pour les suivis de l'exécution des crédits alloués aux structures en charges des services de base (centre de santé et enseignement primaire).

Des rapports réguliers sur l'exécution de ces dépenses seront effectués et les contrôleurs financiers intégreront dans leurs rapports semestriels une analyse de ces dépenses.

Le TOFE produit mensuellement sera présenté conformément aux normes MSFP 2001. Les retards dans la production des comptes définitifs seront résorbés et les lois de règlement seront produites avec plus de régularité conformément l'article 68 de la constitution. Un état récapitulatif de l'exécution budgétaire sera fourni au Parlement à la fin de chaque semestre pour le semestre précédent. La production du Rapport sur les Opération Financière de l'Etat (ROFE) devra se maintenir à un rythme convenable (au moins tous les 6 mois).

La qualité comptable sera améliorée par, notamment, un suivi, un rapprochement et un ajustement réguliers des avances et des comptes d'attente. Les avances seront par ailleurs largement limitées et les régies d'avances feront l'objet d'un assainissement et d'un suivi strict. Toutes les procédures de dépenses dérogatoires feront l'objet d'un encadrement et d'un contrôle a priori plus performant pour en diminuer la portée et l'étendue.

A terme, la production des états devra évoluer pour accompagner la réforme budgétaire proprement dite (production de bilans qui recensent et valorisent le patrimoine et les engagements de l'Etat, de comptes de résultat et de tableaux des flux de trésorerie).

- **Cohérence/complémentarité avec d'autres sous-axes**

Ce sous-axe est en liaison avec le sous -axe 2.2 Décentralisation et Finances locales (reddition des comptes des receveurs municipaux) et est complémentaire au sous-axe 6.1 : Mise en place d'un système intégré d'information financière moderne, fiable et sécurisé notamment le volet déploiement du système d'exécution budgétaire au niveau régional pour les services déconcentrés de l'Etat.

4.5. Axe 5: Renforcement des contrôles, de la surveillance et de la vérification

Le Gouvernement s'attache à renforcer la surveillance et la vérification des comptes publics pour parvenir à plus de transparence dans la gestion des finances publiques. A cet effet, le Ministère des Finances produira les documents requis pour la mise en œuvre des contrôles, comme précisé dans l'axe 4.3 « un système comptable permettant le reporting financier » et la volonté politique nécessaire à la conduite des réformes de la cour des comptes est largement affirmée.

4.5.1 Sous-axe 5.1. : Les contrôles a priori: LES CFM et les DCM

- **Diagnostic et situation actuelle**

Les contrôleurs financiers ministériels sont bien implantés dans les ministères ; la relation est décrite des deux côtés comme de coopération et de conseil, mais les relations avec la DGB sont anormalement distendues alors que les CFM ont pour fonction d'être une excroissance de la DGB au sein des autres administrations.

La DGB n'exerce pas une coordination professionnelle suffisante, les outils opérationnels nécessaires au dialogue de gestion, comme Appli-DAPBI, ne sont pas mis en œuvre.

Le contrôle rencontre un problème d'efficacité, cela est certes lié, en partie, aux problèmes du format de la loi de finances (rigidité des procédures et inadaptation du cadre réglementaire) traités ailleurs dans le Schéma Directeur, mais aussi à un défaut d'encadrement et à un ancrage institutionnel mal défini.

- **Objectifs**

Parvenir à une correcte exécution de la LF au niveau des ministères sectoriels, en garder la maîtrise tout au long du processus, assumer la dimension de suivi de l'exécution et de prévision, atténuer le risque fiduciaire (soutenabilité budgétaire des engagements) assurer une fonction pédagogique et de conseil sur les questions financières au sein du ministère sectoriel contrôlé.

- **Contenu du sous-axe**

Les mécanismes d'un meilleur pilotage de la fonction du contrôleur financier par la Direction Générale du Budget (DGB) seront mis en place.

La position complémentaire des contrôleurs financiers ministériels à celle de la DGB est affirmée; ainsi, leurs compétences seront mieux définies et élargies aux structures autonomes des ministères dont ils ont la charge, dans le cadre d'un processus de « responsabilisation » conforme à l'esprit de la réforme des finances publiques. A ce titre, la DGB donnera à chaque CFM des objectifs clairs à atteindre.

Les contrôleurs financiers joueront un rôle plus important dans la prévention du risque fiduciaire liés aux entreprises publiques et participeront mieux aux contrôles des

engagements des ordonnateurs à travers la programmation infra-annuelle des engagements des ministères dans le cadre des DAPBI à laquelle ils participeront plus activement.

Pour optimiser la procédure de traitement des dossiers en exécution, l'établissement d'un manuel de procédure pour les modalités de consommation sur la réserve BCI est prévu.

L'instauration d'une structure de contrôle ministérielle fusionnant le contrôle budgétaire et comptable sera évaluée au vue de l'expérience d'autres pays et de celle du contrôle financier ministériel. La recherche de mutualisation des moyens ne se fera en tout état de cause pas au détriment de l'efficacité des contrôles. La réforme se fera à travers la redynamisation du réseau des CFM et l'amélioration de leurs performances. L'installation des Départements Comptables Ministériels (DCM), en lien avec les CFM, pour un meilleur contrôle et la mise en place d'une « fonction comptable partagée » reste envisagée en fonction des résultats de l'évaluation prévue selon les modalités proposée par la mission en collaboration coop française.

- **Cohérence/complémentarité avec d'autres sous-axes**

Ce sous-axe est complémentaire du renforcement de la surveillance des EP. Sous-axe 2.3 et 3.4 : régulation budgétaire et gestion des engagements.

4.5.2 Sous-axe 5.2 : Les contrôles a posteriori (INSPECTION GENERALE DES FINANCES)

- **Diagnostic et situation actuelle**

Le contrôle a posteriori est exercé par l'Inspection Générale des Finances (IGF) dont la mission est de contrôler la régularité et de détecter les irrégularités en vérifiant les opérations individuellement. Le rôle de l'IGF est particulièrement important dans le cadre de la réforme de la GFP, s'agissant d'une structure spécialisée dans les finances publiques. L'IGF fait face à des déficiences aux niveaux de la qualification d'une grande partie de son personnel et des moyens matériels.

L'IGF n'est toujours pas dotée d'un système d'information et n'a pas encore suffisamment accès aux outils modernes de gestion notamment informatiques.

- **Objectifs**

Mise en place d'une IGF moderne, efficace et redynamisée qui assure des contrôles performants et acceptés.

- **Contenu du sous-axe**

L'Inspection Générale des Finances sera constituée progressivement d'un corps d'Inspecteurs Généraux des Finances, dans le cadre d'un statut bien défini. La crédibilité de l'IGF sera renforcée par l'adoption d'un code de déontologie assorti de manuels de procédures. L'outil informatique sera introduit dans le cadre d'un système d'information sécurisé, qui permet d'avoir accès, notamment, aux inspections déjà effectuées et aux principales données nécessaires à la réussite des contrôles. Un intérêt particulier sera accordé à la formation des

inspecteurs. Il est prévu des formations initiales dans l'immédiat au profit des inspecteurs ayant des insuffisances dans le domaine des vérifications et des contrôles.

L'Inspection Générale des Finances sera redynamisée, le programme d'inspection sera amélioré et les inspections inopinées seront mieux ciblées et interviendront au niveau des entités présentant le plus de risque couvrant tous les domaines des finances publiques (dépenses, recettes et procédures).

Des passerelles seront établies avec la Cour des Comptes, l'IGE et les structures d'audit, qui seront mises en place pour améliorer l'efficacité des contrôles et l'introduction de davantage de contrôles systémiques.

L'Inspection Générale des Finances jouera un rôle important dans la conception des composantes des réformes des finances publiques en cours (rédaction de la LOLF).

- **cohérence/complémentarité avec d'autres sous-axes**

Ce sous-axe sera traité en cohérence avec les sous-axe contrôle permanent (l'IGE) et formation.

4.5.3. Sous axe 5.3 Contrôle permanent (IGE)

- **Diagnostic et situation actuelle**

L'Inspection Générale d'Etat (IGE) est un organe de contrôle administratif créée par décret n° 122/2005 du 19 septembre 2005, qui en fixe l'organisation et les modalités de fonctionnement. Elle est investie d'une mission générale et permanente d'investigation.

Même si son action a eu des effets positifs sur la gestion des finances publiques dont : i) un effet dissuasif qui s'est traduit par un début de respect des fonds et deniers publics et d'application des règles de la saine gestion ii) un effet financier : qui s'est traduit par la restitution d'importants montants au Trésor Public, iii) un effet préventif que reflètent les mesures conservatoires prises lors des différentes missions d'inspection qui s'est traduit entre autre par l'annulation des dépenses avant paiement qui se chiffrent à des centaines de millions d'ouguiyas, l'IGE demeure une institution de contrôle interne relativement jeune, qui a besoin de perfectionnement et de renforcement de ses capacités.

• **Objectifs du sous axe**

L'amélioration de la performance de l'IGE à travers les actions prévues dans ce sous-axe.

• **Contenu du sous axe**

L'IGE entend procéder au renforcement de ses capacités à travers, notamment, la formation des Inspecteurs, l'échange d'expériences avec les structures de contrôle similaires au niveau de certains pays, l'amélioration du cadre organisationnel, la mise en place d'un système d'information et d'archivage, le développement des outils visant à promouvoir la bonne gouvernance et l'équipement en matériel nécessaire.

L'IGE mettra en place des manuels de procédures de vérification et une typologie des rapports pour standardiser ses procédures et normaliser la présentation de ses rapports

L'action de l'IGE portera, également, sur les dimensions pédagogiques couvrant des thèmes identifiés à partir des dysfonctionnements rapportés à l'issue des différentes missions d'inspection. Dans ce cadre des séminaires de formation et d'échanges à l'attention des ordonnateurs de budget, des comptables publics, des contrôleurs financiers et des autres corps d'inspecteurs sont prévus. Cette action sera mise en œuvre en étroite collaboration avec le Ministère des Finances.

L'IGE élaborera une stratégie de communication avec le public cible à savoir les gestionnaires et participera activement au changement des mentalités du grand public vis-à-vis de la corruption et de la mauvaise gestion à travers des campagnes de sensibilisation et d'éducation.

L'IGE compte, dans le but de maximiser l'impact de son action, développer un partenariat avec les autres instances de contrôle à savoir la Cour des Comptes, l'IGF, le Contrôle Financier et les Inspections départementales.

Elle prévoit de participer à l'instauration d'un cadre de concertation permettant d'assurer la complémentarité entre ces différentes structures et donc d'éviter à l'Etat la dispersion des efforts et le manque de rationalisation dans la mobilisation des ressources destinées au contrôle.

Par ailleurs, l'IGE prendra les mesures nécessaires pour étendre ce type de partenariat aux structures engagées dans la promotion de la bonne gouvernance conformément aux orientations du cadre Stratégique de Lutte Contre la Pauvreté (CSLP) et en référence à la Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption (SNLC).

Le Développement de partenariat avec les structures de contrôle de certains pays et l'intégration des réseaux mondiaux relatifs au contrôle constitue également un choix de coopération porteur d'expériences et de professionnalisation que l'IGE a adopté.

4.5.4 Sous-axe 5.4. : Mise en place d'un audit interne

- Diagnostic et situation actuelle

Dans un contexte de gestion des finances publiques orientée vers la budgétisation par programme, et la performance, l'instauration de structures chargées de l'audit interne au sein des directions financières est essentielle.

En Mauritanie, la fonction d'audit interne et de gestion des risques n'est pas encore enracinée dans le processus de contrôle interne de l'administration. La fonction d'audit est réservée aux projets et programmes sur financement extérieur.

Toutefois, la DGTCP a d'ores et déjà fourni un important effort de rénovation de son service d'audit et de contrôle interne (DACI²⁹). Selon les trois axes définis par un rapport externe

²⁹ Direction de l'Audit et du Contrôle Interne

portant sur la modernisation du service, un projet de statut a été rédigé et est en cours d'acceptation par le MF, plusieurs manuels d'organisation des audits et de techniques d'audit ont été rédigés, et des formateurs de formateurs ont été envoyés en France pour se documenter sur les techniques d'audit. Enfin il est prévu de doter le service de moyens nouveaux (notamment informatiques)³⁰.

- **Objectifs du sous-axe**

Mettre en place un système d'audit interne qui adopte une approche systémique pour le renforcement de l'efficacité de l'action publique ainsi que l'évaluation et la gestion des risques.

- **Contenu du sous-axe**

Le développement de l'audit interne requiert beaucoup de temps. Une étude sera lancée afin de définir les contours du déploiement à long terme d'un audit interne harmonisé et compatible avec le contexte de la réforme des finances publiques. Cette étude devra permettre de faire des propositions sur la complémentarité ou la fusion de cette structure avec l'un (ou les) organes de contrôles interne existants (IGF, IGE et IGI). La mission de cette structure devra, en tout état de cause, se prononcer sur la fiabilité des procédures et des mécanismes de gestion des risques, elle veillera à la mise en place des manuels de procédure et d'un système performant de gestion des risques en collaboration avec les structures audits internes déjà mise en place ou envisagées.

Dans l'immédiat, le gouvernement veillera à la mise en place au niveau des administrations concernées des préalables nécessaires à l'instauration d'un système d'audit, à travers notamment, l'instauration de normes, de référentiels et des manuels de procédures permettant la formalisation des modalités d'exécution des différentes tâches.

La formation et la mise à niveau des techniques d'audit joueront un rôle capital ; l'instauration de l'audit interne se fera graduellement au fur et à mesure de l'avancement des réformes.

Il est prévu de rénover l'audit interne au niveau de la DGTCP à travers l'élaboration d'un manuel de vérification et d'un modèle de rapport normé pour le DACI.

- **Cohérence/complémentarité avec d'autres sous-axes**

Ce sous-axe d'audit interne est complémentaire à la réforme de la GFP, en ce qu'il appuie le passage à un budget-programme axé sur les résultats et la performance.

4.5.5. Sous-axe 5.5. : Cour des Comptes

- **Diagnostic et situation actuelle**

30 sur appui de la Coopération française : projet GEF .

La Cour des Comptes créée par l'article 68 de la constitution et la loi organique 93-019 en date du 23 janvier 1993 est opérationnelle depuis 15 années. Elle a rempli ses missions de contrôle juridictionnel, de sanction des fautes de gestion et d'évaluation des politiques publiques avec une performance convenable au regard de l'environnement dans le quelle elle exerce sa fonction.

La performance de la cour des comptes est largement liée à l'existence d'un environnement juridique achevé et favorable à son action. En Mauritanie, la cour des comptes fait face à des segments non achevés de sa réglementation. En effet, l'amélioration des lois relatives à son fonctionnement et au statut de son personnel, malgré les amendements apportés en 2007, est fondamentale et doit être réalisée. En outre, le décret 96-041 du 30 mai 1996 portant procédure devant la Cour des Comptes, ainsi que son organigramme n'est plus adapté et doit être révisé.

Par ailleurs, la Cour des Comptes n'a pas effectué de recrutement depuis 1999 et a subi une migration d'une partie de ses effectifs en faveur de l'administration publique, ajoutée aux départs à la retraite de certains de ses membres; ce qui ne peut que se répercuter négativement sur son rendement.

Certaines contraintes sont d'ordre externe: la Cour des Comptes fait face aux lenteurs dans les transmissions, par l'administration, des documents nécessaires à l'établissement des rapports à l'attention du Parlement au titre des lois de règlement. Il en est de même des comptes de gestion des comptables publics qui ne sont pas transmis par le Ministère des Finances aux fins de jugement.

L'absence de structure, au niveau du gouvernement, chargée de la coordination des programmes des organes de contrôle des finances publiques et du suivi des suites des contrôles réalisés, est nuisible à la perception de l'efficacité des contrôles effectués par la Cour des Comptes.

- **Objectifs**

La cour des comptes vise à assumer toutes ses compétences, suivant les normes qui président en la matière, dans un cadre juridique achevé et propice à la généralisation du contrôle de performance et à l'évaluation des politiques publiques. Ces objectifs sont à cet effet :

- de rattraper les retards constatés, dans la parution des lois de règlement depuis 2006 et de publier régulièrement le rapport annuel et rendre chaque année, des jugements des comptes des comptables de l'Etat et des collectivités territoriales.
- d'améliorer le suivi des suites du contrôle et du monitoring, par l'encouragement à la création d'une structure dédiée.

- **Contenu du sous-axe**

Par les réformes envisagées, la Cour des Comptes vise à conforter la prestation efficace des services publics. Plusieurs éléments dont l'étendue de la vérification, la conformité aux normes de vérification satisfaisantes, la couverture des aspects systémiques, la réalisation d'audits de performance et, bien entendu, l'indépendance de l'institution sont pris en compte. Une interaction positive entre cette institution et le pouvoir exécutif est également envisagée. Dans ce contexte, le suivi efficace des rapports de vérification, qui inclut la préparation de

réponses formelles aux conclusions indiquant les suites à donner, revêt toute son importance et sera renforcé.

La Cour des Comptes s'attèlera à l'amélioration de son rendement et en particulier le rattrapage du retard de publication des comptes publics. La mise sur pieds d'une organisation adéquate de même que l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de communication efficace complètent le cadre stratégique de l'institution.

Pour atteindre cet objectif un effort soutenu et graduel de renforcement (sur les 4 prochaines années) au niveau des ressources humaines (augmentation des effectifs et formation) sera consenti. Les mesures pour le renforcement des ressources humaines incluent outre le recrutement de nouveaux magistrats, du personnel d'appui, des formations spécifiques et continues en audit de performance notamment (et en cohérence avec l'introduction des budgets programmes), l'amélioration de la planification, du suivi de l'exécution et de l'évaluation des missions de contrôle.

Le jugement des comptes, la mise en place d'un guide de contrôle en matière de fautes de gestion et l'amélioration des conditions d'exercice du contrôle de la gestion seront également réalisés.

Le processus de réforme et de modernisation de la cour des comptes sera engagé conformément au projet de constitution en cour d'amendement qui affirme que la cour des comptes est l'instance supérieure indépendante de contrôle des finances publiques. L'organisation, le fonctionnement et le statut du personnel de cette cour seront précisés par une loi organique et tout un arsenal juridique et règlementaire.

Il s'agira d'un processus graduel qui prend en compte les problèmes de capacité auxquels est confrontée la Cour actuellement et qui s'étalera sur au moins 4 ans.

La cour s'est fixé comme objectif d'améliorer son rendement ainsi que la qualité de ses rapports. Cet objectif vise à accroître à la fois le nombre de rapports produits ainsi que leur qualité en mettant l'accent désormais sur une planification plus rigoureuse des missions, une plus grande maîtrise des outils de contrôle de la gestion et des performances des entités soumises au contrôle. Il sera favorisé, dans ce cadre, un échange d'expériences avec d'autres Cours des Comptes ainsi que des actions de formation ou de contrôle encadrés par des consultants.

La cour s'attèlera également, en relation avec le Ministère des Finances, à combler les retards de publication du rapport sur la loi de règlement pour arriver, à terme, à une publication régulière du rapport annuel. Cet effort pour rendre disponible à temps les informations sur l'exécution de la loi des finances, sera accompagné par un renforcement des relations avec le parlement afin d'améliorer l'accès à l'information et de renforcer le contrôle Parlementaire.

La Cour des Comptes prévoit enfin de mettre en place une politique de communication plus dynamique vis-à-vis de ses partenaires et de son environnement par la systématisation des points de presse chaque année à l'occasion de la publication de rapports annuels par exemple ou l'organisation de journées portes ouvertes à l'intention des gestionnaires publics, notamment à l'occasion du démarrage de l'activité juridictionnelle.

- **Cohérence/complémentarité avec d'autres sous-axes**

Complémentaire au sous-axe 5.6 contrôle parlementaire, et la production des lois de règlement ainsi que le sous-axe 4.1 Amélioration du système comptable et le reporting financier.

- **Modification du cadre législatif et réglementaire**

Amendement de la loi du 23 janvier 1993, telle que modifiée, régissant l'organisation et le fonctionnement de la Cour et du décret d'application, si des chambres nouvelles sont créées.

4.5.6. Sous-axe : 5.6: Parlement :

- **Diagnostic et situation actuelle**

Selon la Constitution, « le Parlement contrôle l'exécution du budget de l'Etat et des budgets annexes. Un état des dépenses sera fourni au Parlement à la fin de chaque semestre pour le semestre précédent. Les comptes définitifs d'un exercice sont déposés au cours de la session budgétaire de l'année suivante et approuvés par une loi ».

La Commission des finances de l'Assemblée nationale, saisie avant le Sénat, a peu de temps (un mois) en raison du calendrier budgétaire, pour examiner le projet de loi de finance. L'absence d'expérience de ses membres en matière de finances publiques est une autre cause d'un contrôle extérieur limité du parlement sur les finances publiques.

Le Parlement a bénéficié de l'appui de la coopération allemande, mais les commissions des finances ne disposent pas d'un staff technique apte à les assister dans le domaine des finances publiques.

- **Objectifs**

Améliorer le contrôle parlementaire des finances publiques et améliorer les capacités de l'assemblée nationale et du Sénat.

- **Contenu du sous-axe**

L'examen et le débat associé au projet de loi de finances par les autorités législatives prendra en compte plusieurs éléments d'appréciation, notamment la portée de l'examen, la nature des procédures parlementaires et le temps imparti pour ce processus.

L'augmentation de la période constitutionnelle allouée à l'examen des lois de finances est prévue par projet constitution en cour d'adoption.


Les rapports trimestriels sur l'exécution budgétaires seront améliorés et transmis dans les délais prévus, par la direction du budget. Le parlement devra bénéficier d'une assistance technique permanente ou ponctuelle pour l'examen des lois de finances.

D'autres éléments seront également envisagés :

- Renforcement des capacités au niveau de la Commission des Finances³¹ pour un examen satisfaisant du projet de Loi de Finances (réalisation d'une première étape à partir de 2011 puis extension sur les années suivantes)
- examen plus approfondi des projets de loi de finances suite à l'introduction du nouveau calendrier budgétaire qui prévoit plus de temps. Ceci permettra aux Commissions de finances d'avoir suffisamment pour étudier les lois de finances.

- **Cohérence/complémentarité avec d'autres sous-axes**

La réforme des finances publiques engagées par l'Etat vise, entre autres, à améliorer la présentation des lois de finances et l'affichage des politiques publiques, ce qui aura un impact sur la qualité du contrôle parlementaire. Elle se fera suivant un processus concerté avec le parlement notamment à travers la révision de la loi organique (qui constitue aspect largement partagé avec le parlement).



31 Actuellement la Commission des Finances reçoit un appui financier de la coopération allemande (GIZ)

4.6 Axe 6: Axe: Système intégré d'information des finances publiques et Formation

Cet axe aura un impact important sur la gestion des finances publiques et jouera également un rôle déterminant dans la réussite de la réforme engagée. La formation et le système d'information auraient pu faire l'objet d'axes séparés, cependant, étant donné leur caractère transversal ils ont été intégrés, chacun, au sein du sous axe auquel elle se rapporte mais les volets relatifs à leur pilotage et leur coordination sont confiés à des structures dédiées dans le cadre de deux sous axes distincts au sein du présent axe.

4.6.1 Sous-axe 6.1 : Mise en place d'un système intégré d'information des finances publiques moderne, fiable et sécurisé

- Diagnostic et situation actuelle

Le Système d'Information des Finances Publiques (SIFP) actuelle ne permet pas de fédérer les grandes fonctions financières, de simplifier et renforcer les processus financiers.

Le paysage du « SIFP » de l'État de la Mauritanie se compose essentiellement des applications informatiques déployées au niveau des Directions du Budget, du Trésor, des Douanes et des Impôts, non intégrées, ce qui réduit leur portée. Les applications existantes ont un caractère parcellaire sans instance chargée de la coordination de la conception de l'informatisation intégrée du MF. L'interopérabilité des différents logiciels, essentielle pour une réforme efficace de la gestion des finances publiques, n'est pas assurée. Ces « sous systèmes » individualisés pour lesquels la sécurité et la continuité du service ne sont pas garanties, représentent - dans certaines configurations - un risque bien réel pour la gestion des finances publiques. Le système informatique d'exécution budgétaire (RACHAD et Beyt Elmal) n'est déployé à l'intérieur du pays (sauf à Nouadhibou) et ne dispose de support de communication (ligne spécialisé ou satellitaire).

- Objectifs

Disposer d'un Système intégré d'Information des Finances Publiques permettant de fédérer les grandes fonctions financières qui permet de faciliter l'analyse et la prise de décision, un environnement sécurisé.

• Contenu du sous-axe

Il sera mis sur pied un système d'information intégré des finances qui permet l'interopérabilité des outils informatiques existants et futurs. Ce système d'information décisionnel devra permettre d'intégrer des outils nécessaires à l'analyse et la prise de décision.

Le montage du système d'information repose sur le schéma directeur informatique qui est en cours de validation et l'interfaçage des applications informatiques du ministère des finances,

avec toutes les applications de l'Etat qui comportent des données utiles pour le système financier.

L'extension de RACHAD et de Beyt Elmal à l'intérieur du pays au sien d'un réseau interconnecté (fibre optique, ligne spécialisée ou communication par satellite) constitue une composante essentielle du système d'information. Il s'agit de faire une évaluation technique de façon à identifier la meilleure solution en termes de coût/efficacité/sécurité, de mettre en place des équipements du réseau DGTCP et des réseaux comptables partenaires et d'assurer la Formation des utilisateurs.

La mise en œuvre de ce sous-axe sera assurée par le Ministère des Finances vu sa dimension transversale (d'autres départements ministériels, la BCM, les structures déconcentrées etc) à travers une structure dédiée et placée à un niveau hiérarchique et organisationnel lui permettant de coordonner l'informatisation du système des finances publiques et d'en assurer la cohérence et la sécurité. Elle sera chargée, en outre, de la définition des différents standards et normes du matériel informatique ainsi que la rédaction des cahiers de charge des applications informatiques et l'audit des applications informatiques.

Cette structure ne constituera pas un dispositif de substitution aux différents services et directions informatiques existants, elle aura pour rôle d'assurer l'interopérabilité et la coordination de l'ensemble dans son niveau conceptuel mais aussi d'auditer les systèmes et veiller sur leur sécurité.

En plus du pilotage du système d'information dans son ensemble, cette instance pilotera en particulier toute l'adaptation du système informatique à la réforme des finances publiques notamment pour ce qui concerne:

- La mise en place d'un centre d'hébergement et de support destiné à héberger toute les applications existantes et futurs dans un même site où toutes les ressources (serveurs, plate-forme et licence) seront partagés entre les différents sous systèmes sans pour autant entravés leurs autonomies.
- L'établissement et la mise en œuvre d'un module de comptabilité patrimoniale gérant toutes les transactions de recettes, paiement, ordonnancement, etc., qu'elles soient budgétaires ou hors budget ;
- L'établissement et la mise en œuvre de modules de gestion de l'exécution du budget, permettant le suivi et le contrôle des opérations budgétaires ;
- L'établissement et la mise en œuvre de modules de gestion des recettes ;
- L'établissement et la mise en œuvre de modules de planification de la trésorerie ;
- L'établissement et la mise en œuvre de modules de programmation budgétaire et de divers modules auxiliaires comme les systèmes de gestion du personnel et de la paie, et les systèmes de gestion des comptes fournisseurs et des marchés publics ;
- La mise en place d'un système de communication permettant, pour une gestion budgétaire intégrée, de déployer RACHAD et les applications Comptables du Trésor et de la DGI sur l'ensemble du territoire nationale;
- La mise en place d'un serveur des fichiers et d'échange facilitant l'échange des documents entre les différents utilisateurs au sein du département ;

- La mise en place et le suivi d'un site Web unique pour le Ministère des Finances, qui constituera le portail des finances publiques en Mauritanie.

- **Cohérence/complémentarité avec d'autres sous-axes**

Ce sous-axe est considéré comme un sous-axe support à l'essentiel de la réforme, il doit être développé en relation avec tous les sous-axes concernés.

- **Modification du cadre législatif et réglementaire**

La réglementation ayant trait au système d'information devra être adaptée au fur et à mesure de l'avance de ce sous-axe.

4.6.2 Sous-axe 6.2 : Pilotage et suivi de la formation

- **Diagnostic et situation actuelle**

Les formations envisagées dans la perspective de la mise en œuvre de la réforme sont formulées dans les plans d'action détaillés des directions. Il existe des insuffisances au niveau des capacités du personnel en charge des finances publiques ce qui risque d'impacter négativement la conduite de la réforme.

Le besoin en formation est bien réel notamment dans des domaines relativement nouveaux pour le pays. La réforme ne peut évidemment réussir que si elle est accompagnée par une mise à niveau des agents chargés de sa mettre en œuvre.

- **Objectifs**

Renforcer les capacités du personnel concerné par la réforme des finances publiques pour garantir sa réussite et l'atteinte de ses objectifs à travers un pilotage efficace des formations.

- **Contenu du sous-axe**

Ce sous-axe est une composante support du processus d'atténuation des risques auxquels fait face la réforme. La formation continue et à grande échelle est indispensable, elle sera effectuée pour renforcer les capacités au sein de l'administration. Les activités de formation incluent l'organisation de séminaires et ateliers de formations, l'échange d'expériences avec d'autres pays de la sous-région engagés dans des réformes de gestion des finances publiques et la sensibilisation de la société civile sur les réformes engagées dans l'administration.

Globalement, les domaines de formation seront essentiellement axés sur la gestion des programmes publics axée sur les résultats, la programmation budgétaire, l'analyse et la programmation macro-économique, le suivi évaluation des programmes et des projets publics, la comptabilité générale, la fiscalité, les marchés publics, l'audit, les vérifications et l'informatique.

La réussite de la réforme et le volume des actions de formation nécessitent la mise en place d'une structure légère chargée de la supervision et du pilotage de ce sous-axe, au sein de la cellule de coordination de la réforme et en relation avec les points focaux des directions et entités techniques qui conduisent les réformes.

Elle devra consolider le plan d'action détaillé de la formation en définir le séquençage en suivre la mise en œuvre et la supervision directe.

Pour certains domaines, budget programme, suivi évaluation., des modules de formation serviront à professionnaliser un noyau de cadres mauritanien qui seront chargés de disséminer les réformes au sein de l'administration au niveau central et déconcentré.

- **Cohérence/ complémentarité avec d'autres sous axes**

Cet axe est transversal et est considéré comme un volet support de la réforme. Il est lié avec la quasi-totalité des axes de la réforme.

5. Gestion et conduite de la réforme des finances publiques

Le Gouvernement de la RIM estime que l'appropriation du changement est indispensable pour réussir la réforme. Il entend fonder la Réforme du Système de Gestion des Finances Publiques sur l'adhésion de toutes les parties prenantes afin de garantir la réussite de la mise en œuvre et le suivi du processus de modernisation des finances publiques.

5.1 Pilotage et conduite de la réforme

Le gouvernement considère que le pilotage efficace d'une réforme de cette importance est une condition fondamentale de réussite. Le Gouvernement prévoit un dispositif de pilotage et de gestion des réformes du Système de Gestion des Finances Publiques à deux niveaux (figure n°4) : un premier niveau, plus politique (le Comité Interministériel d'orientation) et un second niveau, plus opérationnel, et technique comprenant un comité de pilotage reposant sur une structure de coordination et des points focaux.

Niveau stratégique :

Le Comité Interministériel d'orientation qui est l'organe à caractère politique chargé de définir les grandes orientations et de valider le choix des grandes options revêtant un caractère stratégique ou politique. Il réalisera le suivi global de la réforme sur la base d'informations fournies par le comité de pilotage et se réunira une à deux fois par an. Ce comité devra établir des passerelles de communication avec les structures indépendantes concernées par la réforme du système de gestion des finances publiques (Parlement et Cour des Comptes).

Niveau Opérationnel :

- **Le comité de pilotage de la réforme** : Il est une structure à caractère interministériel présidé par le Ministre des finances, Il comprend :
 - Secrétaire Général du MF (vice président);
 - Les secrétaires Généraux des départements concernés (MAED, MIDEDEC, MFP)
 - Deux conseillers techniques du Ministre des Finances ;
 - Un représentant de la BCM,
 - Les Directeurs généraux du Ministère des finances et ceux des départements Ministériels impliqués dans la réforme ;
 - Deux personnes ressources du Ministère désignées par le Ministre des Finances ;
 - Le comité peut inviter les partenaires au développement intéressés par la réforme ;

Ce comité a pour mission :

- Faire le suivi, l'impulsion et la validation des options techniques de la réforme du système de gestion des finances publiques.
- Approuver le plan opérationnel de mise en œuvre de la réforme ;
- Mobiliser et allouer les ressources nécessaires à la réforme ;

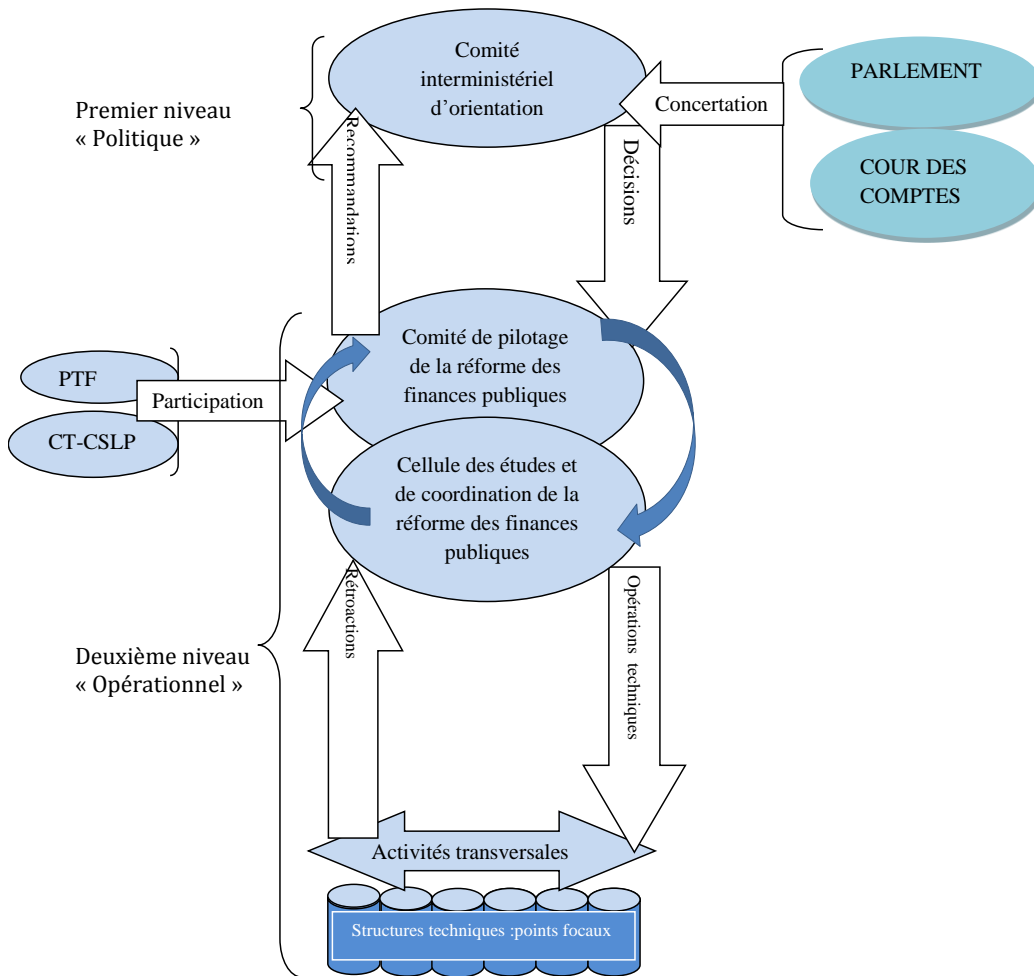
- Approuver le budget de la Cellule des Etudes et de la réforme des finances publiques;
- Suivre l'avancement, les résultats et la performance de la mise en œuvre de la réforme ;
- Lever les contraintes et obstacles à caractère transversal qui peuvent entraver la mise en œuvre de la réforme ;
- Le comité valide les rapports sur l'avancement de la réforme et les transmet au comité interministériel d'orientation.

Le comité de pilotage se réunit une fois par mois en réunion ordinaire et peut se réunir en réunion extraordinaire en cas de besoin.

- **La cellule des Etudes et de Réforme des Finances Publiques**, placée au ministère des finances, suivra au jour le jour la mise en œuvre des réformes et leur synchronisation, ainsi que la planification et la coordination des axes et sous-axes prévus au Schéma Directeur à travers l'organisation des activités prévues par le POR (et assurera le respect du calendrier de ce plan). La cellule préparera les réunions du comité interministériel de pilotage des réformes et les séances annuelles du Comité Interministériel d'orientation, dont elle assure le secrétariat. La cellule gère également les relations avec les partenaires techniques et financiers.

La cellule s'appuiera sur les experts techniques qui la composent et sur les points focaux des structures chargées de la mise en œuvre de la réforme. La cellule ne se substituera pas aux directions et structures en charge de la mise en œuvre des réformes mais jouera un rôle d'appui et de coordination.

Figure n°4 : pilotage et coordination de la réforme



La cellule des Etudes et de Réforme est également en chargée de superviser la conduite du changement dans le cadre de la politique de communication et gestion des risques adoptées dans le cadre du présent schéma directeur.

5.2 Suivi et évaluation de la mise en œuvre de la réforme :

Les mécanismes de suivi-évaluation incluront le suivi global de la mise en œuvre de la réforme sur la base des résultats obtenus et détailleront le niveau de réalisation des activités du plan opérationnel.

L'orientation et le suivi stratégique des réformes de la GFP relève de la responsabilité du Comité Interministériel d'orientation, qui est tenu informé par le comité de pilotage. La cellule des Etudes et de la réforme préparera des rapports d'avancement sur la base des données fournies par les structures à caractère technique. Ce rapport devra mettre en évidence d'éventuels blocages et proposer des recommandations qui seront validées et transmises le cas échéant au comité interministériels d'orientation. Le suivi continu de la mise en œuvre de la réforme se basera sur l'atteinte des cibles des indicateurs d'actions (extrants).

Une revue à mi-parcours est prévue tous les trois ans pour évaluer la mise en œuvre de la réforme et une évaluation des finances publiques (PEFA) sera programmée suivant le même rythme pour évaluer l'impact de la réforme sur les performances des finances publiques.

Au niveau des structures techniques (direction et autres entités), la mise en œuvre des réformes sera réalisée par les points focaux (qui devront constituer des groupes de travail au niveau des directions et structures concernées) avec l'appui de la cellule des Etudes et de la Réforme. Ce suivi identifiera d'éventuels blocages qui seront traités d'abord au niveau de la structure technique.

5.3 Mesures d'accompagnement

Considérant qu'un changement de culture et de système managérial est indispensable pour mener à bien les réformes de la GFP, le Gouvernement mettra en place une politique visant à changer l'organisation et les procédures, adoptera de nouveaux outils de pilotage et de gestion et procédera à la rénovation des documents budgétaires et comptables. Il mettra l'accent sur les aspects de relations humaines des réformes (management, conduite du changement, communication) qu'il considère comme des facteurs clé de la réussite effective et durable.

5.3.1 Communication

Le Gouvernement veillera à une bonne compréhension de la réforme, renforcera l'adhésion à cette dernière et/ou atténuera les résistances à son égard. Pour les structures responsables de la mise en œuvre, une communication adéquate renforcera l'appropriation des réformes.

Les bénéficiaires seront informés de façon régulière des progrès réalisés grâce à une communication adaptée. Il en sera ainsi des bénéficiaires et/ou parties prenantes que sont les structures directement impliquées dans la mise en œuvre des réformes, les partenaires techniques et financiers (PTF), les responsables des projets que ces PTF financent, les responsables de la Cour des Comptes (comme organe de contrôle et comme acteur de la réforme), les Parlementaires, les collectivités locales et la société civile en général.

Les activités de communication comprendront des ateliers ciblés sur un ou plusieurs bénéficiaires et/ou parties prenantes. Une publication régulière (semestrielle) sur les avancements de la réforme sera rédigée et adressée à ces dernières (de même que des brochures explicatives de sensibilisation mises à jour chaque année pour les aspects de la réforme ayant une forte incidence sur le système managérial).

Les régies et directions générales ayant des contacts réguliers avec le public (DGI, DGD, DD) mèneront des activités de sensibilisation aux mesures de la réforme les concernant.

Chaque département ministériel documentera les réformes à travers la constitution d'un fond documentaire, si possible disponible en ligne, afin que toute personne (députés, organisations professionnelles, étudiants, journalistes, ...) désirant s'informer ou se documenter sur les réformes puisse y accéder. Cet effort sera soutenu par la publication, à l'initiative de ces départements, d'articles dans la presse spécialisée sur les réformes au profit du grand public.

Un effort de communication et de coordination sera consenti à l'endroit du Parlement pour garantir l'adhésion des élus au processus.

5.3.2 Appui et assistance

Les différents axes des réformes du présent schéma directeur de la GFP seront soutenus par un appui et une assistance matérialisés par la mobilisation d'expertise (pour le développement d'outils méthodologiques, la formation, études, ...) et par un appui logistique et financier. A ce stade, sont identifiés quelques aspects de cet appui et cette assistance.

Dans les limites permises par ces appuis logistiques, financiers et d'expertise en vue du développement de nouvelles techniques de programmation, de budgétisation, de comptabilisation, d'exécution du budget, de contrôle, le gouvernement fera procéder à l'élaboration d'un certain nombre de supports devenus nécessaires afin d'aider les gestionnaires à maîtriser ces nouvelles techniques.

5.3.3 Gestion des risques

La gestion des risques dans le contexte de la réforme de la GFP doit permettre d'identifier tous les risques qui peuvent compromettre la mise en œuvre de la réforme; à cet effet elle poursuit deux objectifs :

- s'assurer que la réforme contribue, dans son ensemble, à la réduction des risques déjà identifiés et à leur prise en compte dans le cadre des actions prévues
- veiller à ce que les risques susceptibles d'entraver l'opérationnalisation de la réforme soient détectés et gérés en temps opportun.

Conformément à ces deux objectifs, les risques peuvent être déclinés en deux catégories :

- une première catégorie est liée aux défaillances au niveau du système de gestion des finances publiques lui-même (les risques systémiques) la réforme visant dans sa globalité à réduire ces risques ;
- une deuxième catégorie correspond aux risques liés à des facteurs qui pourraient entraver l'opérationnalisation et la mise en œuvre de la réforme (les risques opérationnels).

- **Catégorie 1: les risques systémiques**

L'objectif de la réforme est de remédier aux risques inhérents aux finances publiques. L'évaluation de ces risques est faite par les évaluations (PEFA) avec une fréquence généralement de 3 à 4 ans. Elle n'est généralement pas gérée « au jour le jour » par la structure de coordination.

- **Catégories 2: les risques opérationnels**

La gestion des risques opérationnels est nécessaire pour permettre une mise en œuvre plus performante des réformes et, in fine, l'atténuation de certains risques systémiques en matière

de finances publiques. Les éléments de mitigation des risques opérationnels inhérents à la conduite de la réforme sont consignés dans le tableau ci-après :

Eléments de risque	Descriptions	Mesures d'atténuation
Le changement	Les résistances aux changements peuvent entraver les avancées de la réforme	La stratégie de communication envisagée participe à réduire les effets de ce risque
Disponibilité des ressources humaines compétentes	Cette préoccupation, souvent évoquée dans les diagnostics est, elle aussi, exacerbée par la complexité des réformes engagées.	Ce facteur est pris en compte : le volet formation et renforcement de capacités est largement programmé dans la plupart des axes de la réforme et un sous-axes transversal a été dédié au pilotage des formations ; les partenaires au développement ont exprimé leur disponibilité à accompagner la réforme et ce volet particulièrement.
Mobilisation des ressources financières et capacité d'absorption	Les ressources nationales ne peuvent couvrir à elles seules la totalité des besoins de financement de la réforme	Les PTF ont exprimés leur volonté d'accompagner la réforme des FP, et le présent schéma directeur doit faciliter la mobilisation des ressources
Caractère transversal de la réforme	Le volet coordination transversal a été souvent l'un des maillons faibles de la conduite des réformes, ce qui peut impacter négativement la conduite de la réforme	Le dispositif de pilotage de la réforme prévoit une instance politique d'orientation de la réforme qui chapeaute la coordination de la réforme.

LES ANNEXES

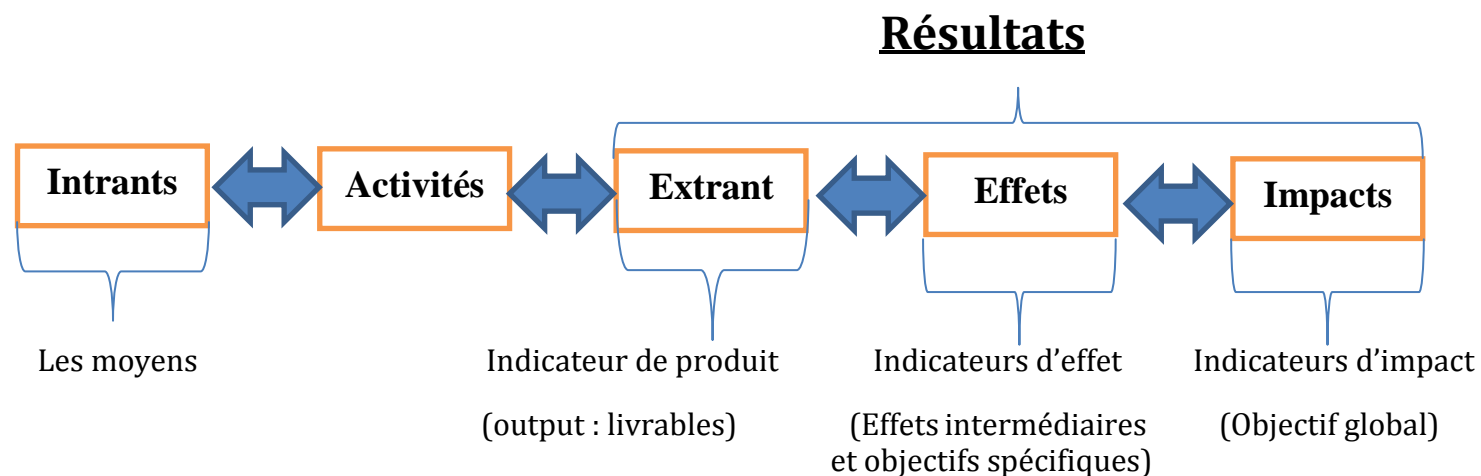
ANNEXE N° I

CADRE LOGIQUE DE LA REFORME DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

Typologies des indicateurs :

La démarche adoptée pour l'élaboration de la présente stratégie est largement basée sur la méthode (gestion axée sur les résultats). De ce fait le cadre logique présenté, est articulé autour de la logique verticale des objectifs inhérents au cadre logique mais aussi de la chaîne d'impacts définie comme suit :

Figure N° 5 : Chaîne des impacts



Le résultat est apprécié sur trois niveaux : 1) les livrables immédiats : (extrant), 2) les effets sur le système et 3) les impacts sur le développement.

Matrice du cadre logique

	Logiques d'intervention	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses importantes/Risques
Objectif global	Contribuer à la bonne gouvernance pour la réalisation des objectifs de croissance soutenue et durable nécessaires au recul sensible et durable des frontières de la pauvreté	Évolution des Indices de bonne gouvernance, des indicateurs des OMD et de pauvreté	Rapports des institutions internationales	
Objectifs spécifiques de la réforme (effets stratégiques)	Améliorer les performances des finances publiques pour favoriser i) la discipline budgétaire, ii) l'Allocation stratégique de ressources et iii) la Prestation efficace des services publics	Indicateurs macro-budgétaires et d'amélioration des prestations des services publics aux citoyens (notamment les services de base)	Programme avec le FMI (repères quantitatif) Rapport FMI, PEFA Indicateurs sociaux	H :Le schéma directeur validé par le gouvernement et les réformes menées convenablement

	Logiques d'intervention	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses importantes/Risques
Sous-objectifs / Résultats attendus (effets intermédiaires)	Le budget est crédible et capable de lier objectifs de politiques publiques et les possibilités financières de l'État	<ul style="list-style-type: none"> - Les écarts entre les prévisions budgétaires LFI à l'exécution sont en diminution - La budgétisation par programme public est effective - Les enveloppes sectorielles définies dans le CBMT sont en harmonie avec le CSLP et la LF et annexé aux LFs - Le cadre légal et réglementaire est adapté et appliqué - Les PI : 1, 2, et 12 sont notés A 	<ul style="list-style-type: none"> - RACHAD et comptabilités du trésor - LF - CSLP, CBMT et LF - LOLF, RGCP et décret en vigueur - Évaluation PEFA (2016) 	<p>H : les effets des DA et LFR sont limités</p> <p>R : résistances bureaucratiques au changement</p> <p>R : considérer les CBMT et CDMTs comme de purs exercices techniques</p> <p>H : les incidences juridiques et politiques de la réforme seront concertées et acceptées par les parlementaires</p> <p>H : l'Évaluation est faite suivant le calendrier prévu</p>

	Logiques d'intervention	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses importantes/Risques
	Le budget et le suivi des risques budgétaire sont exhaustifs et les informations financières et budgétaires sont accessibles au public	<ul style="list-style-type: none"> - la classification fonctionnelle du budget est effective et automatisée - Les subventions sont réparties entre les communes suivant un dispositif maîtrisé, transparent et prévisible - une meilleure surveillance et maîtrise des risques liés aux sociétés publiques est assurée - l'accessibilité du public concerné aux informations financière est assurée - les PI de 5 à 9 sont au moins notés B et PI 10 noté A 	<ul style="list-style-type: none"> - loi de finances et Edition RACHAD - rapport de la Commission de suivi FRD et arrêté de répartition FRD - niveau des subventions accordées (LF et RACHAD) est soutenable - rapport sur la mise en œuvre des recommandations des audits - contenu des sites web et des moyens de publication - Évaluation PEFA 2016 	<p>H : toutes les dépenses peuvent être classées notamment les dépenses communes</p> <p>R : variation de l'enveloppe globale accordée par l'État dans le cadre du FRD</p> <p>H : la création de sociétés publiques obéit à des considérations économiques</p> <p>H : l'accès à internet continue à se développer</p> <p>H : l'Évaluation est faite suivant le calendrier prévu</p>

	Logiques d'intervention	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses importantes/Risques
	Le budget est exécuté d'une manière prévisible pour permettre une gestion efficace des programmes publics	<ul style="list-style-type: none"> - Les recettes fiscales sont augmentées par le renforcement de l'efficacité du recouvrement de l'impôt ; - Les recettes douanières, du domaine et l'enregistrement sont augmentées par le renforcement de l'efficacité du recouvrement ; - les coûts inhérents à la gestion de la trésorerie sont en diminution relative grâce à la prévisibilité des flux de la trésorerie - le DAPBI est opérationnel - la prévisibilité des ressources est améliorée - la viabilité de la dette publique est maintenue - les marchés publics sont mieux contrôlés et sont passés aux meilleurs coûts - les PI : 13 et 17 sont notés A et les PI : 14, 15,16, 18 et 19 sont au moins notés B 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport des missions FMI - Rapports mensuels de la DGTCP la DGD et la DGI - TOFE, loi finances et édition RACHAD - DABPI et exécution RACHAD - Rapport du comité national de la dette et de la Mobilisation des ressources extérieures - Rapports de l'autorité de régulation des marchés Évaluation PEFA 2016 	<p>H : absence de chocs exogènes, R : fraude fiscale</p> <p>H : absence de chocs exogènes,</p> <p>H : prévisions budgétaires sont améliorées par la réforme</p> <p>H : les ouvertures des crédits et la régulation budgétaire sont basées sur des critères purement techniques, H : la coordination avec le MAED est performante</p> <p>H : l'entrée en vigueur des textes d'application du nouveau code des marchés arrive à temps</p> <p>H : l'Évaluation est faite suivant le calendrier prévu</p>

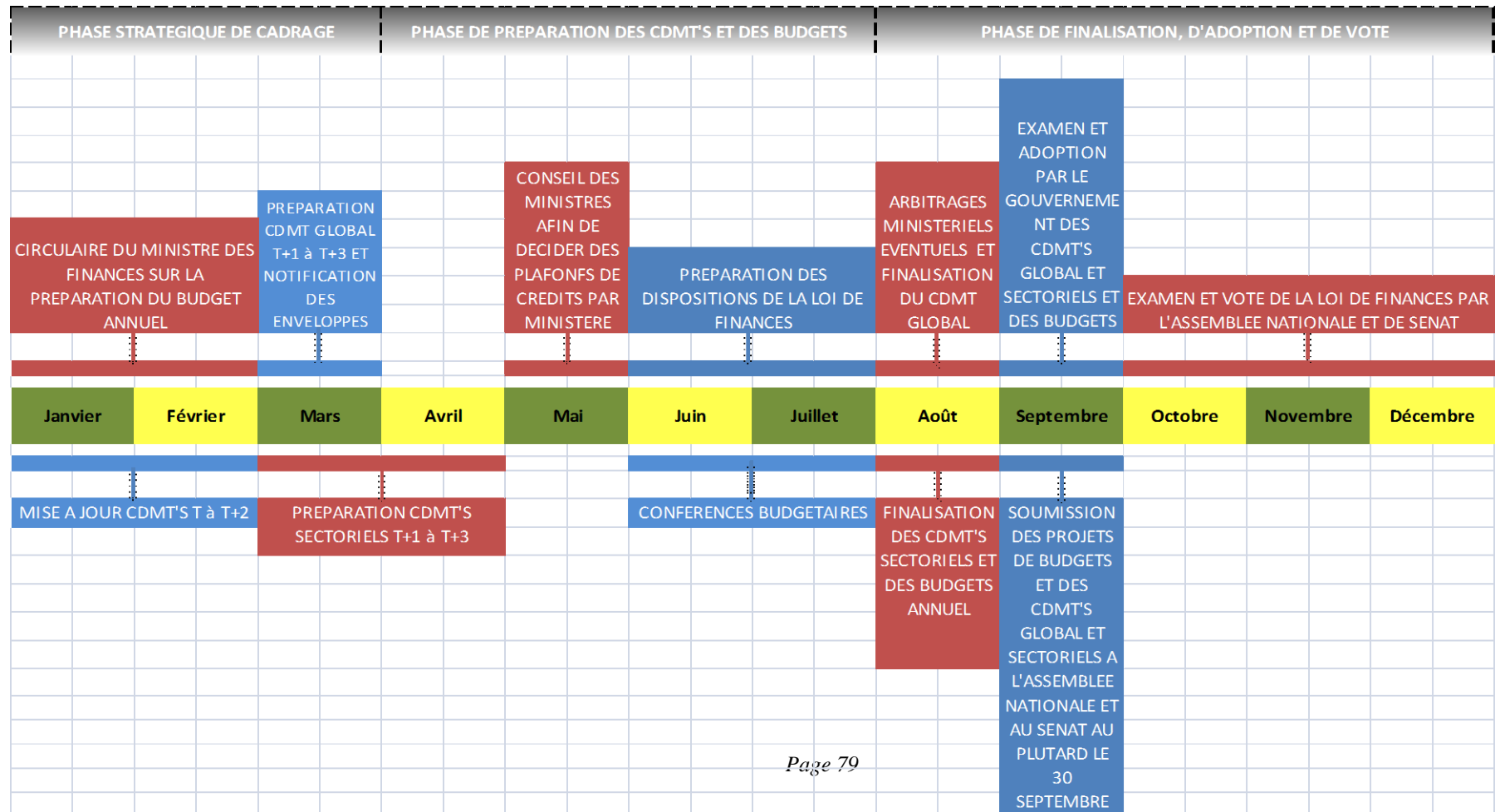
	Logiques d'intervention	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses importantes/Risques
	Les informations et documents comptables sont produits, conservés et diffusés pour les besoins de gestion et la préparation de rapport	<ul style="list-style-type: none"> - La comptabilité patrimoniale est en vigueur - La qualité du reporting et des rapports financiers est améliorée - Les PI de 22 à 25 sont au moins notés B 	<ul style="list-style-type: none"> - Les bilans produits par la DGTCP - Données : dette extérieure, emprunts, l'exécution des dépenses d'investissement financées sur ressources extérieures, la production de pétrole, les bilans annuels audités des EP, <ul style="list-style-type: none"> - Évaluation PEFA 	<p>R : complexité de mise en œuvre des préalables de ce sous axe et son démarrage tardif du fait l'installation de la structure de coordination</p> <p>H : l'échange d'informations entre les différentes structures fonctionne correctement</p> <p>H : évaluation PEFA réalisée suivant le calendrier prévu</p>

	Logiques d'intervention	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses importantes/Risques
	La surveillance et la vérification sont efficaces et renforcées	<ul style="list-style-type: none"> - Le respect des procédures est amélioré et la prévalence des procédures dérogatoire est en diminution grâce aux contrôles internes efficaces - Les compétences de la CdC sont exercées entièrement et les lois de règlement sont produites dans les délais et les rapports et jugements des comptes sont rendus annuellement - Les capacités du parlement sont renforcées et ses contrôles améliorés - Les PI 20, 21, 26 ,27 et 28 sont au moins noté B 	<p>Les rejets des CFM et du CP, les rapports des inspections et audits internes</p> <p>LdR et rapport CC</p> <p>Les rapports sur les formations réalisées et les activités des parlementaires</p> <p>L'évaluation PEFA 2016</p> <p>-</p>	<p>R : conflit de compétence entre les contrôles internes</p> <p>H : le ministère des finances produit les lois dans les délais</p> <p>R : nécessité de former à chaque législature de nouveaux parlementaires</p> <p>H : évaluation PEFA réalisée suivant le calendrier prévu</p>

	Logiques d'intervention	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses importantes/Risques
	Le système intégré d'information et les formations réalisés favorisent l'attente des objectifs de la réforme	<ul style="list-style-type: none"> - Le système intégré d'information est opérationnel - Les formations sont réalisées et les capacités du personnel sont renforcées et concourent à l'atteinte des objectifs de la réforme. 	<p>TDR, cahier des charges et PV de réception du système</p> <p>Les plannings de formation, les TDR, les listes de présence et les rapports d'évaluation des formations</p>	<p>R : Résistance au changement au niveau des structures en charge de l'informatique dans les directions</p> <p>H : les administrations accordent le temps à la formation et exigent la présence régulière aux formations pour le personnel cible</p>
Les actions	Elles seront présentées dans le POR			
Les intrants	Elles seront présentées dans le POR (ressources financières)			

Annexe 2

Calendrier budgétaire cible



ANNEXE 3

Rappel des notations PEFA 2008 de la Mauritanie

IND	Note	A. RESULTATS GFP : Crédibilité du budget
PI-1	C	Dépenses réelles totales par rapport au budget initialement approuvé
PI-2	B	Composition des dépenses réelles par rapport au budget initialement approuvé
PI-3	A	Recettes réelles totales par rapport au budget initialement approuvé
PI-4	B+	Stock et suivi des arriérés de paiement sur les dépenses
		B. SPECIFICITES TRANSVERSALES: Couverture et transparence
PI-5	C	Classification du budget
PI-6	C	Exhaustivité des informations contenues dans la documentation budgétaire
PI-7	C	Importance des opérations non rapportées de l'administration centrale
PI-8	D+	Transparence des relations budgétaires intergouvernementales
PI-9	D+	Surveillance du risque budgétaire global imputable aux autres entités du secteur public
PI-10	B	Accès du public aux principales informations budgétaires
		C. CYCLE BUDGÉTAIRE
		C(i) Budgétisation basée sur les politiques publiques
PI-11	A	Caractère organisé et participatif du processus annuel de préparation du budget
PI-12	B	Perspective pluriannuelle dans la planification budgétaire et de la politique des dépenses publiques
		C(ii) Prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget
PI-13	B	Transparence de l'assujettissement et des obligations des contribuables
PI-14	C+	Efficacité des mesures d'immatriculation des contribuables et de l'évaluation de l'impôt, des taxes et des droits de douane
PI-15	D+	Efficacité du recouvrement des contributions fiscales et douanières
PI-16	C+	Prévisibilité de la disponibilité des fonds pour l'engagement des dépenses
PI-17	B	Suivi et gestion de la trésorerie, des dettes et des garanties
PI-18	D+	Efficacité des contrôles des états de paie
PI-19	C	Mise en concurrence, utilisation optimale des ressources et contrôles de la passation des marchés publics
PI-20	D+	Efficacité des contrôles internes des dépenses non salariales
PI-21	D+	Efficacité du système de vérification interne
		C(iii) Comptabilité, enregistrement de l'information et rapports financiers
PI-22	C+	Régularité et respect des délais pour les opérations de rapprochement des comptes
PI-23	D+	Disponibilité des informations sur les ressources reçues par les unités de prestation de services primaires
PI-24	C+	Qualité et respect des délais des rapports d'exécution budgétaire produits en cours d'année

PI-25	D+	Qualité et respect des délais des états financiers annuels
		C -(iv) Surveillance et vérification externes
PI-26	D+	Etendue, nature et suivi de la vérification externe
PI-27	C+	Examen de la loi de finances annuelle par le pouvoir législatif
PI-28	C+	Examen des rapports de vérification externe par le pouvoir législatif
		<i>D. PRATIQUES DES BAILLEURS DE FONDS</i>
D-1	Non noté	Prévisibilité de l'appui budgétaire direct
D-2	D+	Renseignements financiers fournis par les bailleurs de fonds pour la budgétisation de l'aide-projet et l'aide-programme et établissement des rapports y afférents
D-3	D	Proportion de l'aide gérée sur la base des procédures nationales

Annexe 4 :

Procès verbal de validation du Schéma directeur de la réforme du système gestion des finances publiques

REPUBLIQUE ISLAMIQUE DE MAURITANIE

Honneur – Fraternité – Justice

Premier Ministère

Procès verbal

L'an 2012 et le Lundi 20 Février, s'est tenue à la Primature une réunion du Comité Interministériel sous la présidence du **Dr Moulay Ould Mohamed Laghdaf, Premier Ministre** pour la validation du Schéma Directeur de la Réforme du Système de Gestion des Finances Publiques et de son plan opérationnel.

L'ordre du jour comportait un point unique :

- Validation du Schéma Directeur de la Réforme du Système de Gestion des Finances Publiques couvrant la période 2012 à 2016 ainsi que son plan opérationnel.

Etaient présents à ce comité :

-**Monsieur THIAM Diombar** ; Ministre des Finances et Ministre des Affaires Economiques et du Développement par interim

-**Monsieur Mohamed ould Boilil** ; Ministre de l'Intérieur et de la Décentralisation

-**Madame Maty mint Hamady** ; Ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'Administration.

-**Monsieur Ba Ousmane** ; Secrétaire Général du Gouvernement

Après avoir procédé à l'ouverture de la réunion du comité et souligné l'importance du Schéma Directeur de la Réforme du Système de Gestion des Finances Publiques et son caractère stratégique, le Premier Ministre a invité le Ministre des Finances à faire une présentation sommaire de ce document.

Prenant la parole le Ministre des Finances a fait une communication, dont une copie intégrale est jointe à ce procès-verbal et a invité le comité interministériel à procéder à la validation du Schéma Directeur de la Réforme du Système de Gestion des Finances Publiques.

Après discussions, le Comité Interministériel a validé le Schéma Directeur de la Réforme du Système de Gestion des Finances Publiques couvrant la période 2012 à 2016 présenté par le Ministre des Finances ainsi que son plan opérationnel.

Le Comité a par la suite engagé le Ministre des Finances à initier et finaliser les textes relatifs à la mise en place des structures chargées du pilotage et de la mise en œuvre de la stratégie des réformes des finances publiques arrêtée dans le cadre de ce Schéma.

L'ordre du jour étant épuisé, la réunion fut levée.

Pour le Comité
Le Secrétaire Général du Gouvernement
Ba Ousmane



Annexe 5

Le Plan Opérationnel de la Réforme du système de gestion des finances publiques (POR)

Le Plan Opérationnel de la Réforme des finances publiques (POR) est structuré en axe et sous-axe conformément au schéma directeur et déclinées en activités.

Il présente une priorisation des activités établie sur la base de trois critères : i) l'incidence des activités sur le renforcement des fondamentaux de la gestion des finances publiques et leur portée systémique (touchant plusieurs aspects de la gestion des finances publiques), ii) l'amélioration de la performance de la gestion des finances publiques (notation PEFA) et iii) leurs liaisons avec les engagements de la RIM vis-à-vis de ses partenaires notamment les repères structurels dans le cadre de la FEC (FMI).

Le POR présente les activités à un niveau assez agrégé, elles seront détaillées au niveau des plans d'action détaillés (chronogrammes : actions et tâches) des structures et directions en charge des réformes. Toutefois, certaines activités sont détaillées dans le POR pour des raisons d'affichage des financements accordées par certains PTF ou pour la confirmation de certains engagements pris par le gouvernement. Le code d'activité est logique : le premier chiffre représente le code de l'axe, le deuxième le code du sous-axe et le reste des chiffres permet d'identifier l'activité.

La priorisation des actions du POR a été réalisée à partir de la moyenne arithmétique des notes attribuées aux trois critères indiqués plus haut, notés de 1 à 3 chacun : le note 1 est attribuée au critère jugé le plus prioritaire.

Ainsi, la priorité 1 est affectée aux actions dont la moyenne arithmétique est inférieure ou égale à 1,6, la Priorité 2 pour celles dont cette moyenne est comprise entre 1,7 et 2,6 et la priorité 3 pour les autres (note strictement supérieure à 2,6).

Les indicateurs PEFA indiquée en regard du contenu des axes sont ceux à atteindre au terme des cinq années de la réforme (évaluation PEFA 2016).

Maquette de financement

Financement des actions (en UM)							
Type financement	Priorité	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Tous bailleurs	1	869 203 347	542 592 672	119 360 000	93 418 333	117 204 008	1 741 778 360
	2	97 757 527	50 057 527	43 432 527	10 600 000	10 600 000	212 447 580
	3	47 700 000	0	0	0	0	47 700 000
Total tous bailleurs		1 014 660 873	592 650 198	162 792 527	104 018 333	127 804 008	2 001 925 940
A rechercher	1	121 341 014	437 882 681	317 095 181	155 720 181	71 553 514	1 103 592 570
	2	50 130 000	271 915 000	194 665 000	91 165 000	28 165 000	636 040 000
	3	15 000 000	10 000 000	0	0	0	25 000 000
Total à rechercher		186 471 014	719 797 681	511 760 181	246 885 181	99 718 514	1 764 632 570
		1 201 131 887	1 312 447 879	674 552 707	350 903 514	227 522 522	3 766 558 510

Financement de la part à rechercher (en UM)						
Engagement Etat	150 000 000	300 000 000	250 000 000	100 000 000	50 000 000	850 000 000
A rechercher PTF	36 471 014	419 797 681	261 760 181	146 885 181	49 718 514	914 632 570

Sur la part des financements à rechercher (1 764 632 570 UM), l'État mobilisera 850 MUM sur la période 2012-2016, ce qui permet d'atteindre un financement État de 22,5% du coût total de la réforme et 29% des financements déjà acquis (État et bailleurs).

Le niveau de financement de la part État pour l'année 2012 est la conséquence des conditions particulières ayant présidé à la confection de la Loi de finances. En effet, suite au déficit pluviométrique de la fin de l'année 2011, l'État a dû mobiliser des ressources importantes pour le financement du plan EMEL 2012.

Une réunion avec nos partenaires sera organisée dès la mise en place des structures de pilotage et de coordination de la réforme afin de finaliser les modalités de financement et de décaissement et solliciter leur appui pour la part de financement à rechercher (914 632 570 sur la période, soit 24% du coût total de la réforme).

MISE EN ŒUVRE						Programmation physique					Financement			
Code activité	DESIGNATION DES ACTIVITES PAR AXES ET SOUS-AXES	STRUCTURE RESPONSABLE OU CHEF DE FILE/ET IMPLIQUEES	Indicateur	Cible	Priorité	2012	2013	2014	2015	2016	Bailleur	Montant en UM	euro/dollars	Observations
1	AXE: MISE EN PLACE D'UNE BUDGETISATION EFFICACE ET CREDIBLE BASEE SUR LES POLITIQUE PUBLIQUES			PEFA PI 1, 2 et 12 notés A										
1.1	SOUS-AXE: OPERATIONALISATION DU CADRE MARCO-ECONOMIQUE													
1.1.1	Mettre en place un cadre formel de suivi du cadre macroéconomique	DGPESD/MAED	Cadre macroéconomiques mis à jour régulièrement	Cadre macroéconomiques mis à jour chaque 3 mois	1	X	X	X	X	X	COOP FR	59 625 000	159 000	
1.1.2	Développer des activités de prévisions et d'analyses macroéconomiques	DGPESD/MAED	Des rapports sur les prévisions et analyses macroéconomiques sont produits	Rapports réalisés tous les semestres	1	X	X	X	X	X	PNUD	32 000 000	120 000	
1.1.3	Faire la Formation et l'appui technique de l'équipe de modélisation	DGPESD/MAED	Nombre de cadres formés aux techniques de modélisation	20 cadres formés	1	X					BM PRECASP	51 754 500	195 300	
1.1.4	Réaliser une maquette de programmation financière	DGPESD/MAED	Maquette de programmation financière élaborée	Maquette réalisée en 2011	1	X					PNUD	8 840 000	34 000	
1.1.5	Etendre les fonctionnalités de la maquette de programmation financière (module pauvreté, module CDMT)	DGPESD/MAED	Maquette opérationnelle	Maquette opérationnelle en 2012	1	X					PNUD	7 800 000	30 000	
1.1.6	Elaborer un modèle économétrique de projections sur les impacts des politiques publiques sur la pauvreté	DGPESD/MAED	Modèle économétrique élaboré	Modèle opérationnel en 2012	1	X					A RECHERCHER	10 000 000		
1.1.7	Renforcer les capacités du personnel dans les domaines de la macroéconomie et de la statistique	DGPESD/MAED	Nombre de personnes formées dans les domaines de la macroéconomie et de la statistique	20 cadres formés	2	X					A RECHERCHER	3 750 000		
1.1.8	Renforcer les capacités des services en charge du suivi-évaluation dans les départements sectoriels	DGPESD/MAED	Nombre de cadres formés dans le domaine du suivi-évaluation	25 cadres formés	2	X					A RECHERCHER	3 750 000		
1.1.9	Améliorer la production des statistiques administratives	DGPESD/ONS/MAED	Statistiques administratives améliorées	Toutes les données statistiques fiables sont produites à temps	2	X	X	X	X	X	A RECHERCHER	10 400 000		
1.1.10	Réaliser les travaux de modélisations macro-économiques et d'analyses économiques	DGPESD/MAED	Les modèles sont opérationnels et permettent de faire les projections et analyses économiques	Travaux réalisés en 2012 et mis à jour une fois par semestre	2	X	X	X	X	X	PNUD	53 000 000	200 000	
1.2	SOUS-AXE: INSTAURATION D'UNE BUDGETISATION PAR PROGRAMME													
1.2.1	Faire une note conceptuelle comportant une stratégie d'implantation du Budget Programme et un guide méthodologique d'élaboration des budget-programmes et l'adopter	DGB	Note conceptuelle et stratégie adoptées	Note conceptuelle et stratégie adoptées avant fin mars 2012	1	X					COOP FR	10 125 000	27 000	Volet activité 2.1
1.2.2	Former les formateurs sur la gestion axées sur les résultats et la confection des budget programme	DGB	Nombre de formateurs formés	15 Formateurs formés par an en 2012 et 2013 et 2014	1	X	X	X			BM PRECASP	11 250 000	42 453	

MISE EN ŒUVRE						Programmation physique					Financement			
Code activité	DESIGNATION DES ACTIVITES PAR AXES ET SOUS-AXES	STRUCTURE RESPONSABLE OU CHEF DE FILE/ET IMPLIQUEES	Indicateur	Cible	Priorité	2012	2013	2014	2015	2016	Bailleur	Montant en UM	euro/dollars	Observations
1.2.3	Animer les ateliers de vulgarisation de la budgétisation par programme et la gestion axée sur les résultats	DGB	Nombre d'ateliers organisés	2 ateliers par an	1	X	X	X	X	X	ETAT/COOP FR (20 000€)	30 000 000	20 000	Volet activité 2.1
1.2.4	Arrêter les options techniques de gestion des finances publiques (niveau de spécialisation des crédits, mécanismes de redéploiement des crédits adaptés...)	DGB	Note technique validée par le comité interministériel d'orientation de la réformes du SGFP	Note validée en 2012	1	X								
1.2.5	Elaborer un protocole d'expérimentation de la budgétisation par programme et ses modalités d'évaluation découlant de la stratégie de déploiement des budgets-programmes	DGB	La méthodologie et les conditions d'expérimentation, assorties d'indicateurs d'évaluation, sont adoptées	Méthodologie adoptée en 2013	1		X				A RECHERCHER	3 750 000		
1.2.6	Mettre en œuvre le protocole (phase 1): Instaurer la budgétisation par programme au niveau de départements pilotes	DGB	Des départements ministériels sont en mode budget-programme expérimental	Au moins 4 départements sont en mode budget-programme expérimental	1			X	X					
1.2.7	Faire le suivi et l'évaluation de l'expérimentation	DGB/CERFP	Le suivi et les évaluations sont réalisés	Suivi continu et un rapport d'évaluation par an	1			X						
1.2.8	Elargir la budgétisation par programme à d'autres départements ministériels (phase 2)	DGB	Nombre de département en mode budget-programme expérimental	Augmentation du nombre de départements en mode budget-programme expérimental	2				X	X				
1.2.9	Adapter RACHAD à la nomenclature programmatique, à la gestion de la pluriannualité des engagements et l'unification du budget,	DGB	RACHAD adapté au budget programme et réceptionné	RACHAD permet de prendre en charge le budget de l'Etat sous forme de budget-programme	1			X	X		COOP FR	15 000 000	40 000	
1.2.10	Améliorer la nomenclature économique.	DGB/DGTCP	Nomenclature améliorée et lisible	Nomenclature améliorée mise en œuvre à partir de 2012	1	X	X	X	X					
1.2.11	Faire auditer pour la réadapter l'application tahdir pour la préparation du budget et formation	DGB	Application TAHDIR mise à jour réceptionnée	TAHDIR permet de préparer le budget suivant la démarche arrêtée pour la mise en place du budget-programme	2		X	X	X		A RECHERCHER	5 000 000		
1.2.12	Revue et évaluation générale de l'expérimentation sur les budgets programme	DGB/CERFP	L'évaluation globale est réalisée	Produire un rapport d'évaluation de l'expérimentation à la fin de chaque année	2			X	X					

MISE EN ŒUVRE						Programmation physique					Financement			
Code activité	DESIGNATION DES ACTIVITES PAR AXES ET SOUS-AXES	STRUCTURE RESPONSABLE OU CHEF DE FILE/ET IMPLIQUEES	Indicateur	Cible	Priorité	2012	2013	2014	2015	2016	Bailleur	Montant en UM	euro/dollars	Observations
1.2.13	Préparer le basculement vers la budgétisation par programme en mode réel pour les départements dont l'expérimentation est concluante	DGB/départements	Budget de l'Etat voté et exécuté sous forme de budget-programme	Budgets des départements dont l'expérimentation est concluante votés et exécutés sous forme de budget-programme au-delà de 2016	1							-		
1.2.14	basculer vers la budgétisation par programme en mode réel pour tous départements	DGB/departements	Budget de l'Etat voté et exécuté sous forme de budget-programme pour tous les ministères	Généralisation en mode réel au-delà de 2016	1							-		
1.3	SOUS-AXE: BUDGETISATION PLURIANNUELLE													
1.3.1	Adopter officiellement et mettre en œuvre un calendrier budgétaire qui améliore l'implication du gouvernement dans l'allocation stratégique des ressources	DGB/DGPPI (MAED)	Calendrier améliorant l'allocation des ressources adopté	Le processus commence avant la fin du mois de mars de l'année N pour le budget N+1	1	X	X	X	X	X		-		
1.3.2	Décloisonner le processus de décision en permettant des échanges itératifs entre niveaux global et sectoriels	DGPPI (MAED)/DGB	Le décloisonnement du processus est réalisé conformément au calendrier adopté	Bonne articulation du CDMT global et des CDMT sectoriels	1	X	X	X	X	X		-		
1.3.3	Améliorer le processus d'élaboration du CBMT et des CDMTs sectoriels conformément au calendrier budgétaire nouvellement adopté	DGPPI (MAED)/DGB	Le CBMT est en harmonie avec le CSLP et les plafonds budgétaires sont communiqués aux départements ministériels à temps	Le CBMT est réalisé chaque année à temps à compter de 2013	1		X	X	X	X	COOP FR	28 500 000	76 000	
1.3.4	Assister les départements ministériels qui en ont besoins pour la préparation des CDMT sectoriels	DGPPI (MAED)/DGB	Equipes d'appui formées	Les CDMT sectoriels sont réalisés dans les règles de l'art et élargis à tous les départements ministériels	1	X	X				COOP FR	34 875 000	93 000	
1.3.5	Adopter les mécanismes budgétaire nécessaire à l'effectivité de la budgétisation pluriannuelle (report de crédit et de budgétisation pluriannuelle en liaison avec la révision de la LOLF),	DGB/DGPPI (MAED)	Les mécanismes sont arrêtés	mécanismes arrêtés en 2012	1	X						-		
1.3.6	Articuler la présentation du PIP (sectorielle) avec la présentation programmatique	DGPPI (MAED)/DGB	Présentation du PIP intégrant la présentation programmatique	Présentation réalisée en 2013	2	X	X					-		
1.3.7	Disponibiliser une assistance technique dans le domaine du suivi évaluation	MAED/MF	Recrutement d'un expert	Expert d'appui est recruté en 2012	3	X					BM PRECASP	47 700 000	180 000	
1.3.8	Acquérir un logiciel de suivi-évaluation	MAED/MF	Logiciel disponible	logiciel opérationnel en 2012	3	X					A RECHERCHER	15 000 000		
1.3.9	Former les formateurs sur la confection des CBMT sectoriels	DGPPI (MAED)/DGB	Nombre de fomateurs formés	30 formateurs avant fin 2013	1		X	X			A RECHERCHER	35 000 000		

MISE EN ŒUVRE						Programmation physique					Financement			
Code activité	DESIGNATION DES ACTIVITES PAR AXES ET SOUS-AXES	STRUCTURE RESPONSABLE OU CHEF DE FILE/ET IMPLIQUEES	Indicateur	Cible	Priorité	2012	2013	2014	2015	2016	Bailleur	Montant en UM	euro/dollars	Observations
1.4	SOUS-AXE: CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE													
1.4.1	Auditer et évaluer la réglementation des finances publiques notamment la loi 78-011 portant loi organique relative aux lois de finances dans l'optique budget programme et faire des propositions des améliorations et des pistes techniques de prise en charge notamment des phases transitoires et d'expérimentation.	DGB/DGTCP	Audit et évaluation réalisés et scénarii d'orientation définis avec une présentation avantages / inconvénients	Rapport réalisé avant mars 2012	1	X					BM PRECASP	25 460 405	96 077	
1.4.2	Organiser des ateliers de concertation (parlement, organes de contrôle..)	DGB	Nombre d'ateliers organisés	4 ateliers réalisés	1		X	X			A RECHERCHER	15 000 000		
1.4.3	Faire les arbitrages et les choix des options définitives et rédiger un projet de LOLF	DGB	Projet de LOLF rédigé	Projet de loi rédigé avant fin de 2013	1	X	X				COOP FR	48 470 000	31 000	Volet activité 2.1
1.4.4	lancer le processus d'adoption de la LOLF	DGB	LOLF promulguée	Le processus est lancé dès l'évaluation de l'expérimentation et la loi est votée en 2016	1				X	X				
1.4.5	Révision du règlement général de la comptabilité publique optique budget programme et en accord avec les options retenues pour la LOLF	DGB	Règlement général de la comptabilité et les textes d'application révisés	Textes adaptés au contexte de la nouvelle LOLF rédigée	1					X	BM PRECASP	43 273 175	163 295	
1.4.6	Définir les mécanismes de gestion des crédits délégués	DGTCP/DGB	Textes rédigés	Textes adoptés avant fin 2012	1	X					BM PRECASP	26 500 000	100 000	
1.4.7	Réviser les textes organisant le contrôle financier	DGB/DGTCP/DGDPE	Texte relatif au contrôle financier	Textes relatifs au contrôle financier en 2012 modifié pour l'élargir au EPA	1	X	X	X			BM PRECASP	5 300 000	20 000	
2.	AXE: RENFORCEMENT DE L'EXHAUSIVITE ET LA TRANSPARENCE DU BUDGET DE L'ETAT			PEFA PI 5 à 9 notés B et PI 10 noté A										
2.1	SOUS-AXE: AMELIORTATION DE LA CLASSIFICATION ET DU CONTENU DU BUDGET													
2.1.1	Mettre en place la nomenclature fonctionnelle (TAHDIR)	DGB/DGTCP	Nomenclature opérationnelle automatisée (TAHDIR)	Nomenclature fonctionnel opérationnelle automatisée TAHDIR	2		X							Liée 1-2-11
2.1.2	Améliorer le contenu des documents budgétaire	DGB/DGTCP	Les documents budgétaires renseignent sur les données macroéconomiques et budgétaires et englobent toutes les informations nécessaires	Les documents budgétaires renseignant sur le financement du déficit et le stock de la dette sont introduits en 2013 et améliorés d'année en année pour se conformer aux bonnes pratiques en la matière (EPIC, aide en nature ...)	1	X	X	X						
2.2	SOUS-AXE: DECENTRALISATION ET FINANCES LOCALES													
2.2.1	Concevoir et mettre en place le système de reporting	DGCL/DGB/DGTCP	Rapport périodique du comité de suivi du FRD	Rapport du comité de suivi du FRD produit au moins une fois par semestre	2	X	X	X			A RECHERCHER	4 000 000		

MISE EN ŒUVRE						Programmation physique					Financement			
Code activité	DESIGNATION DES ACTIVITES PAR AXES ET SOUS-AXES	STRUCTURE RESPONSABLE OU CHEF DE FILE/ET IMPLIQUEES	Indicateur	Cible	Priorité	2012	2013	2014	2015	2016	Bailleur	Montant en UM	euro/dollars	Observations
2.2.2	Elargir la base de données des finances locales aux communes rurales	DGL/MIDEC	Base de données, élargie aux communes rurales, opérationnelle	Toutes les données financières des communes sont intégrées dans la base de données	2	X	X	X			A RECHERCHER	6 000 000		
2.2.3	Réviser la fiscalité locale	DGL/DGI	Les lois de finances introduisant la révision de la fiscalité sont promulguées	La révision est finalisée en 2013	1		X	X			A RECHERCHER	11 000 000		
2.2.4	Finaliser la mise en place d'un système pérenne et intégré de financement des collectivités locales	DGL/MIDEC	Les mécanismes de financement pérenne et intégré des collectivités locales sont mis en place	Les mécanismes de financement pérenne et intégré des collectivités locales sont fonctionnels à partir de 2014 pour toutes les communes	1			X	X	X	PNUD	74 200 000	280 000	
2.2.5	Mettre en place un observatoire des finances locales	DGL/MIDEC	L'observatoire est fonctionnel	Instauration de l'observatoire avant 2014	2	X	X	X			A RECHERCHER	4 000 000		
2.2.6	Accompagnement des services déconcentrés	DGTCP/DGB	Appuis aux services réalisés	Appuis aux services réalisés dès 2012	2	X	X	X			BM PRECASP	25 697 580	96 972	
2.3	SOUS-AXE: SUIVI ET AMELORATION DE LA GESTION DES ENTREPRISES ET ETABLISSEMENTS PUBLICS													
2.3.1	Faire des audits des EPIC et des entreprises à capitaux publics (EP)	DGDPE	Nombre d'entreprises publiques auditées	Faire l'audit de 5 grands EP en 2012 et le reste à partir de 2013	1	X	X				BM PACAE	35 000 000		
2.3.2	Faire un recensement des participations de l'Etat dans les organismes publics et internationaux	DGDPE	Inventaire finalisé	Toutes les participations sont recensées	1	X	X				A RECHERCHER	800 000		
2.3.3	Réviser et mettre en cohérence des divers textes relatifs aux entreprises publiques	DGDPE	Textes relatifs au EP révisés	Révision à réaliser en 2012	1	X						-		
2.3.4	Préparer et mettre en œuvre des plans d'assainissement pour les entreprises sélectionnées	DGDPE	Entreprises publiques assainies	Faire l'assainissement à compter de 2013	1		X	X				-		
2.3.5	Instaurer un contrôle a priori pour les Etablissements Publics (contrôle financier)	DGB/DGDPE	CF nommés	Le contrôle financier s'exerce sur tous les établissements identifiés avant fin 2013	1	X	X					-		
2.3.6	Elaborer et adopter d'un plan comptable unifié pour toutes les EP.	DGDPE/DGTCP	Plan comptable unifié mis en vigueur	Plan comptable élaboré en 2012 et mis en application en 2013	1		X	X			A RECHERCHER	3 750 000		
2.3.7	Mettre en place un système d'information pour le suivi du portefeuille financier de l'Etat	DGDPE	Base de données de la tutelle des entreprises publiques réceptionnée	Système opérationnel en 2013	1	X	X				A RECHERCHER	6 000 000		
2.3.8	Mettre en place une application de suivi et de gestion des données relatives aux Etablissements publics et aux Entreprises publiques	DGDPE	L'application permettant la centralisation des états financiers est réceptionnée	Tous les états financiers des EP sont centralisés	2		X	X			A RECHERCHER	4 000 000		

MISE EN ŒUVRE						Programmation physique					Financement			
Code activité	DESIGNATION DES ACTIVITES PAR AXES ET SOUS-AXES	STRUCTURE RESPONSABLE OU CHEF DE FILE/ET IMPLIQUEES	Indicateur	Cible	Priorité	2012	2013	2014	2015	2016	Bailleur	Montant en UM	euro/dollars	Observations
2.3.9	Former les cadres de la direction en analyse financière, comptable et d'audit (la mise en place d'un programme de formation continue	DGDPE	Nombre de cadres formés	15 cadres formés en 2012	2		X				A RECHERCHER	7 500 000		
2.3.10	Elaborer des contrats de performance pour les entreprises publiques et des manuels de procédures administratives et comptables	DGDPE	Nombre d'entreprises sous contrat de performance	Toutes les entreprises qui le nécessitent sont sous contrat de performance	1	X	X	X						
2.3.11	Elaborer un manuel de procédure pour les commissaires aux comptes des entreprises publiques	DGDPE	Manuel de procédure adopté	Manuel mis en œuvre en 2013	2	X	X				BM PRECASP	13 250 000	50 000	
2.3.12	Equiper en matériel informatique la DGDPE	DGDPE	Direction équipée	Direction équipée en 2012	3		X				A RECHERCHER	10 000 000		
2.3.13	Redynamiser le CT chargé du suivi de la restructuration du secteur parapublic	DGDPE	Comité opérationnel	Comité opérationnel en 2012	3	X								
2.4	SOUS-AXE: PUBLICATION DES INFORMATIONS BUDGETAIRES ET COMMUNICATION													
2.4.1	Animer le site web du Ministère des Finances	MF/CERFP	Site web du MF activé et mis à jour régulièrement	Le site est activé en 2013 et mis à jour continuellement	1	X	X	X	X	X				Voir 6.1.6
2.4.2	Diffuser les projets de loi de finances	DGB	Les projets de loi de finances publiés sur le site web du MF	Publication des PLF chaque année à partir de 2013	1		X	X	X	X				
2.4.3	Publier les principales données sur l'exécution des lois de finances	DGB	Principales données sur l'exécution des LF publiées	Publication semestrielle	1	X	X	X	X	X				
2.4.4	Publier les attributions des marchés	Structures émettrices des marchés et l'autorité de régulation	Les attributions des marchés sont publiées	Les attributions des marchés sont publiées au moins chaque trimestre	1	X	X	X	X	X	A RECHERCHER	4 000 000		
2.4.5	Publier les rapports de vérifications externes	PR	Rapports de vérifications externes publiés	Les rapports sont publiés au plus 30 jours après leur parution	1	X	X	X	X	X				
2.4.6	Publier le TOFE basculé aux normes MSFP 2001	DGTCP	TOFE basculé aux normes MSFP 2001 publié	Publication mensuelle dès 2014	1	X	X	X			PNUD	10 600 000	40 000	
2.4.7	Créer des guichets d'accueil généralistes	DGTCP/DGI/DGD/DGDPT E/DGB	Nombre de directions ayant un guichet d'accueil généraliste	Toutes les directions concernées ont des guichets opérationnels avant fin 2014	2		X	X			A RECHERCHER	6 000 000		
3	AXE: RENFORCEMENT DE LA MOBILISATION DES RESSOURCES ET PREVISIBILITE BUDGETAIRE			PEFA PI 13 et 17 notés A et PI 14 à 16 et 18 à 19 notés B										
3.1	SOUS-AXE: MOBILISATION DES RECETTES FISCALES													
3.1.1	Responsabiliser le personnel d'encadrement de la DGI	DGI	Le personnel d'encadrement est engagé sur les objectifs	Le système de responsabilisation et de motivation est mis en place progressivement à partir de 2012	2	X	X	X	X	X				
3.1.2	Elaborer et mettre en œuvre une stratégie pour le renforcement de l'efficacité du contrôle fiscal (critères de risques, meilleure programmation)	DGI	Stratégie adoptée et augmentation des recettes fiscales	Augmentation de 30% en 2012, 20% en 2013 et 16% en 2014	1	X	X	X	X	X	A RECHERCHER	10 000 000		

MISE EN ŒUVRE						Programmation physique					Financement			
Code activité	DESIGNATION DES ACTIVITES PAR AXES ET SOUS-AXES	STRUCTURE RESPONSABLE OU CHEF DE FILE/ET IMPLIQUEES	Indicateur	Cible	Priorité	2012	2013	2014	2015	2016	Bailleur	Montant en UM	euro/dollars	Observations
3.1.3	Fiscaliser graduellement les petites entreprises du secteur informel.	DGI	Augmentation du nombre de petites entreprises nouvellement fiscalisées	Augmentation de plus de 20% du nombre des petites entreprises fiscalisées/an jusqu'en 2014 et parvenir à niveau bas le nbre d'entreprise informelles	1	X	X	X	X	X	BM PRECASP	66 250 000	250 000	
3.1.4	Recenser les contribuables	DGI	Liste des contribuables recensés	Action à réaliser chaque année : finaliser le recensement pour Nktt en 2012	1	X	X	X	X	X	A RECHERCHER	150 000 000		
3.1.5	Former les ressources humaines(le personnel des recettes) afin d'améliorer la gestion des restes à recouvrer	DGI	Nombre de personnes à former	tout le personnel ayant besoin de formation générale est formé avant fin 2014 et faire une mise à jour de la formation à compter de 2015	1		X	X	X		A RECHERCHER	15 000 000		
3.1.6	Réviser l'impôt minimum forfaitaire	DGI	La loi de finances annuelle prend en compte la révision de l'IMF	IMF de 1% en 2014	1	X	X	X				-		
3.1.7	Supprimer progressivement les exonérations de la TVA	DGI	Pourcentage de réduction des exonérations de la TVA	Arriver à une réduction de 50% en décembre 2013 et 40% 2014 et 30% en 2015	1	X	X	X				-		
3.1.8	Simplifier les démarches administratives fiscales	DGI	Réduction du temps de traitement du courrier	Traitement du courrier en moins de 9 jours en 2012 et 8 J en 2013, en 6 j 2014 et parvenir à un délai de 3 à compter de 2015	1	X	X	X	X	X		-		
3.1.9	Passer à l'IS (assistance du FMI)	DGI	Loi de finances introduisant l'IS dans le système fiscal	IS introduit en 2013	1	X	X				BM PRECASP	4 211 380	15 892	
3.1.10	Maintenir les impôts cédulaires des personnes physiques et supprimer l'IGR	DGI	IGR supprimé	suppression de l'IGR en 2014	1	X	X	X				-		
3.1.11	Conduire une étude sur les dépenses fiscales	DGI	Etude sur les dépenses fiscales réalisée	Etude réalisée en 2012	2		X				A RECHERCHER	8 000 000		
3.1.12	Supprimer progressivement la retenue à la source de la TVA par l'Etat	DGI	Plan de suppression progressive de la retenue adopté et mis en œuvre	Suppression réalisée avant décembre 2013	1	X	X					-		
3.1.13	Renforcer les campagnes de recouvrement	DGI	Diminution des restes à recouvrer	RAR est de moins de 50% des droits liquidés pour 2012 est de moins de 30% pour l'année 2013 et de moins de 20% pour l'année 2014	1	X	X	X	X		A RECHERCHER	6 000 000		

MISE EN ŒUVRE						Programmation physique					Financement			
Code activité	DESIGNATION DES ACTIVITES PAR AXES ET SOUS-AXES	STRUCTURE RESPONSABLE OU CHEF DE FILE/ET IMPLIQUEES	Indicateur	Cible	Priorité	2012	2013	2014	2015	2016	Bailleur	Montant en UM	euro/dollars	Observations
3.1.14	Imprimer, éditer et traduire des documents(CGI DFA)	DGI	CGI et Documentation Fiscale et Administrative édités et publiés	1500 documents, par nature de document, chaque année	2		X	X	X		A RECHERCHER	18 000 000		
3.1.15	Mettre en place un seuil transparent permettant de distinguer les petites entreprises des micro-entreprises	DGI	arrêté du MF signé	arrêté signé en 2013	1	X						-		
3.1.16	Elaborer et mettre en œuvre un plan de communication	DGI	Plan de communication adopté et mis en œuvre	plan adopté en 2012 et Programme de communication lancé en 2013 et s'étale sur 2014	2		X	X	X		A RECHERCHER	6 000 000		
3.1.17	Mettre en place et animer un service d'accueil des contribuables	DGI	Bureau mis en place et fonctionnel	Mise en place des services en 2012	2	X	X	X			BM PRECASP	15 900 000	60 000	
3.1.18	Publier un bulletin officiel	DGI	Bulletin publié	Bulletin publié chaque année	2	X	X	X	X	X	A RECHERCHER	4 000 000		
3.1.19	Activer le site web et l'animer	DGB(D INFORMATIQUE)/DGI	Site web animé et accessible aux visiteurs	Site web animé et accessible aux visiteurs à partir de 2012 dans le cadre du site du MF	2	X	X	X				-		
3.1.20	renforcement de la direction des études dédiée à la mise en œuvre du plan d'action de la DGI en rapport avec le point focal de la réforme des finances publiques	DGI	Structure mise en place et opérationnelle	Structure mise en place et opérationnelle en 2012	1	X						-		
3.1.21	Equiper la DGI	DGI	DGI équipée (moyens de transport, matériel informatique et de bureau)	DGI équipée en 2013 et 2014	2		X	X			A RECHERCHER	100 000 000		
3.1.22	Renforcer le contrôle interne (couverture)	DGI	Nombre de contrôles internes diligentés	Parvenir à une couverture totale en 2013	1	X	X					-		
3.1.23	Mettre en place le logiciel de la DGI + Equipements et assistance technique	DGI	Logiciel et équipements mis en place	Réception en 2013	1	X	X				BM PRECASP	225 250 000	850 000	
3.1.24	Faire des Formations dans le domaines de la fiscalité autres que le reste à recouvrer (domaines miniers)	DGI	Nombre de personnes formées	Tout le personnel a bénéficié d'au moins une formation	2		X	X	X	X	A RECHERCHER	30 000 000		
3.2	SOUS-AXE: MOBILISATION DES RECETTES DOUANIERES													
3.2.1	Accomplir les tâches de migration à la version SYDONIA ++ dans tous les bureaux	DGD	Nombre de bureaux nouvellement sous sydonia++ (9)	Tous les bureaux prévus sont sous sydonia ++ en 2014	1		X	X			A RECHERCHER	200 000 000		
3.2.2	Réconcilier les données douane-SGS (déclaration-AV)	DGD	Les données de la Douane et la SGS sont conciliées	30% des données réconciliées	1	X						-		
3.2.3	Mettre en place une base de données sur la valeur en douane	DGD	Base de données élaborée	base de données transférée conformément au contrat SGS	1	X	X				BM PRECASP	39 750 000	149 503	

MISE EN ŒUVRE						Programmation physique					Financement			
Code activité	DESIGNATION DES ACTIVITES PAR AXES ET SOUS-AXES	STRUCTURE RESPONSABLE OU CHEF DE FILE/ET IMPLIQUEES	Indicateur	Cible	Priorité	2012	2013	2014	2015	2016	Bailleur	Montant en UM	euro/dollars	Observations
3.2.4	Renforcer la capacité interne de contrôle de la valeur en douane selon les règles de l'OMC	DGD	Nombre de personnes formées dans le domaine du contrôle de la VED règle OMC	60 personnes formées	2	X	X	X			COOP FR	27 750 000	75 000	
3.2.5	Développer la procédure d'utilisation du scanner afin de faciliter le commerce	DGD	Procédure prise en main par le personnel	65% des procédures prises en main	2	X	X				SGS	-		
3.2.6	Contribuer à détecter la contrebande tant à l'importation qu'à l'exportation et renforcer la sécurité	DGD	Nombre de trafics de contrebande détectés 2010 : 411 2011(8mois) : 474	650 trafics détectés en 2014	2		X	X	X		A RECHERCHER	100 000 000		
3.2.7	Regrouper, traiter et analyser les informations relatives aux régimes économiques et privilèges et les utiliser aux fins des contrôles	DGD	Base de données sur les régimes et privilèges permettant l'analyse à des fins de contrôle est réalisée	80% des données sont intégrées et la base de données est opérationnelle à partir de 2014	2		X	X	X		A RECHERCHER	60 000 000		
3.2.8	Constituer une compilation des textes réglementaires composant la législation douanière	DGD	Un recueil des textes de la législation douanière est confectionné	Recueil mis en place avant fin 2013	2	X	X				A RECHERCHER	7 500 000		
3.2.9	Développer des procédures de dédouanement pour optimiser l'utilisation du système SYDONIA++.	DGD	Procédure de dédouanement optimisant le système sydonia ++ élaborée et mise en œuvre	Procédures prise en compte par le système: 70% en 2012 ET 80 en 2013 et à 90% EN 2014	1	X	X	X			A RECHERCHER	7 500 000		
3.2.10	Reorganiser les services (organigramme) extérieurs des douanes (Directions Régionales, Bureaux, Brigades, et Postes) pour les mettre en adéquation avec l'exigence de modernisations (informatisation)	DGD	les structures régionales (Directions Régionales, Bureaux, Brigades et Postes) sont réorganisés	Tous les services réorganisés en 2013	3	X	X					-		
3.2.11	sécuriser et étendre le réseau d'interconnexion des bureaux de douane à un serveur central	DGD	sécurisation opérationnelle	Sécurisation du réseau en 2012	1		X				A RECHERCHER	48 000 000		
3.2.12	Autoriser la saisie à distance des manifestes et des déclarations .	DGD	Les saisies à distance des manifestes et des déclarations sont possibles	opérations réalisées en 2014	1			X	X		A RECHERCHER	18 000 000		
3.2.13	Mener une étude pour la création de procédures de receveur de douane	DGD	Une étude pour la création de procédures de receveur de douane est réalisée	Etude réalisée avant fin 2013	2		X				A RECHERCHER	7 500 000		
3.2.14	Etudier le projet de migration vers sydonia Word et le mettre en œuvre	DGB	Etude réalisée et mise en œuvre	Etude réalisée en 2013 et mise en œuvre en 2015	1			X	X	X	A RECHERCHER	7 500 000		

MISE EN ŒUVRE						Programmation physique					Financement			
Code activité	DESIGNATION DES ACTIVITES PAR AXES ET SOUS-AXES	STRUCTURE RESPONSABLE OU CHEF DE FILE/ET IMPLIQUEES	Indicateur	Cible	Priorité	2012	2013	2014	2015	2016	Bailleur	Montant en UM	euro/dollars	Observations
3.3	SOUS-AXE: MOBILISER LES RECETTES DOMANIALES ET LES RECETTES DE L'ENREGISTREMENT ET DU TIMBRE													
3.3.1	Redéfinir les champs de compétences dans le nouveau contexte	DGDPE	Champs de compétences définis	Champs de compétences définis en 2012	2	X						-		
3.3.2	Confectionner les titres fonciers mère	DGDPE	Nombre de titres mère confectionné par an	80% des titres mère sont confectionnés en 2014 et reste traité les années suivantes	1		X	X	X	X	A RECHERCHER	30 000 000		
3.3.3	Elaborer un nouveau barème ou grille des valeurs foncières référentielles servant de base pour les droits de perception.	DGDPE	Texte instaurant une nouvelle base de calcul des droits est adopté	Texte instaurant une nouvelle base de calcul des droits est adopté avant 2013	1	X	X				A RECHERCHER	8 000 000		
3.3.4	Mettre les archives foncières dans des conditions de sécurité et de conditionnement admissibles, avec l'aide d'outils informatiques.	DGDPE	Numérisation des archives effectuée	Numérisation réalisée avant fin 2012	1	X					BM PRECASP	15 900 000	60 000	
3.3.5	Réviser et mettre à jour la règlementations foncière, dont les textes sur la conservation foncière, copropriété, le droit de superficie et l'expropriation pour utilité publique.	DGDPE	Textes mis à jour	Textes mis à jour répondant aux attentes de l'administration et aux besoins de la gestion foncière	2		X	X			A RECHERCHER	7 500 000		
3.3.6	Instituer une commission ad-hoc conjointe (Ministère des finances, Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation, Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme) chargée de faire un inventaire exhaustif des dossiers existants dans les deux Wilaya de Nouakchott et de Nouadhibou.	DGDPE	Inventaires effectués	Inventaires effectués et mis à jour régulièrement pour NDB et NKTT	1	X	X	X	X		BM PRECASP	34 450 000	130 000	
3.3.7	Faire une évaluation de la réforme du notariat en Mauritanie et mettre en œuvre les recommandations de l'évaluation	DGPE	Etude sur cette réforme et son impact sur les recettes de l'Etat	L'Etude permet d'améliorer le notariat et les recettes de l'Etat	2	X	X	X			A RECHERCHER	7 500 000		
3.3.8	Constituer un fond cartographique comprenant tous les plans des lotissements de Nouakchott	DGDPE	Cartographie des plans de lotissement de Nktt élaborée	Cartographie des plans de lotissement de Nktt élaborée avant la fin de 2014	2		X	X			A RECHERCHER	10 000 000		
3.3.9	Aménager la salle d'archive actuelle	DGPE	Salle réaménagée	Salle réaménagée et archives mieux traitées 2012	2	X					BM PRECASP	13 250 000	50 000	
3.3.10	Construire des salles d'archives opérationnelles afin de conserver les titres fonciers, les plans et tous les documents relatifs au foncier	DGDPE	Salles d'archives sécurisées construites	Salles d'archives sécurisées construites et fonctionnelles en 2014	1		X	X	X		A RECHERCHER	100 000 000		
3.3.11	Elaborer et mettre en place un système d'information foncière dans un premier temps, pour les villes de Nouakchott et Nouadhibou.	DGDPE	Système d'information foncière extensible mis en place	Système d'information foncière extensible mis en place pour Nktt et NDB avant fin 2013	1	X	X				A RECHERCHER	25 000 000		
3.3.12	Mettre en place un système de contrôle et de vérification pour la taxe sur les assurances	DGDPE	Système mis en place et opérationnel	Système mis en place et opérationnel à partir de 2012	2	X	X	X			A RECHERCHER	4 000 000		

MISE EN ŒUVRE						Programmation physique					Financement			
Code activité	DESIGNATION DES ACTIVITES PAR AXES ET SOUS-AXES	STRUCTURE RESPONSABLE OU CHEF DE FILE/ET IMPLIQUEES	Indicateur	Cible	Priorité	2012	2013	2014	2015	2016	Bailleur	Montant en UM	euro/dollars	Observations
3.3.13	Construire une base de données pour le droit d'enregistrement	DGDPE	Base de données pour les droits d'enregistrement fonctionnelle	Base de données pour les droits d'enregistrement est fonctionnelle avant fin 2013	2	X	X				A RECHERCHER	6 000 000		
3.3.14	Former le personnel de la direction des domaines	DGDPE	Nombre de personnes formées	15 personnes formées	2	X	X				A RECHERCHER	7 500 000		
3.4	SOUS-AXE: CONSOLIDATION DU PLAN DE TRESORERIE													
3.4.1	Mettre en place un compte unique pour le trésor	DGTCP/BM	Le CUT est mis en place	Mise en place début 2014	1	X	X	X			COOP FR	3 750 000	10 000	
3.4.2	Fiabiliser la production régulière le plan de trésorerie de l'Etat	DGTCP	Plan de trésorerie mis à jour	Plan de trésorerie mis à jour et produit mensuellement dès 2011	1	X						-		
3.4.3	Moderniser l'offre de services bancaires à destination des établissements publics	C2D/DGTCP	Des nouveaux services sont mis à la disposition des EP	Les nouveaux services bancaires sont mis en place graduellement à partir de 2014	2			X	X	X		-		
3.4.4	Développer de nouveaux produits financiers	DGTCP	Etude sur la faisabilité de l'émission de nouveaux produits financiers est réalisée	Etude réalisée en 2014	2	X	X	X				-		
3.4.5	Officialiser la compensabilité du chèque Trésor (par la modification de la loi bancaire)	BCM/DGTCP	La compensation des chèques du trésor est effective	La compensation est effective à partir de 2013	1		X	X				-		
3.4.6	Mettre en place l'interface DGTCP/BCM	DGTCP	Interface opérationnelle	Interface opérationnelle en 2013	1	X	X				A RECHERCHER	12 000 000		
3.4.7	Faire une Etude pour la mise en place un réseau de Spécialistes en Valeurs du Trésor (SVT)	DGTCP	Etude réalisée	Etude réalisée en 2013	2	X	X				A RECHERCHER	7 500 000		
3.5	SOUS-AXE: RÉGULATION BUDGÉTAIRE ET GESTION DES ENGAGEMENTS													
3.5.1	Mettre à jour l'application DAPBI	DGB	Application DAPBI mise à jour réceptionnée	Application DAPBI mise à jour avant fin 2013	1		X				A RECHERCHER	6 000 000		
3.5.2	Organiser des ateliers sur le DAPBI et la régulation budgétaire à l'attention des ordonnateurs	DGB	Ateliers réalisés	2 ateliers réalisés en 2013	1		X				A RECHERCHER	7 500 000		
3.5.3	Affiner les méthodes actuelles de régulation dans le cadre d'un dialogue de gestion avec les départements utilisateurs	DGB	Note technique validée par le MF	Note validée avant avril 2013	1		X					-		
3.5.4	Définir la méthode expérimentale de régulation dans un environnement budget-programme et la mise en réserve des crédits (à faire en concertation avec la révision de la LOLF) et la finaliser pour le mode réel	DGB	Note technique validée par le comité de pilotage de la réforme	Note validée avant juin 2014 suivi de l'expérimentation et la mise en oeuvre	1		X	X	X	X		-		

MISE EN ŒUVRE						Programmation physique					Financement			
Code activité	DESIGNATION DES ACTIVITES PAR AXES ET SOUS-AXES	STRUCTURE RESPONSABLE OU CHEF DE FILE/ET IMPLIQUEES	Indicateur	Cible	Priorité	2012	2013	2014	2015	2016	Bailleur	Montant en UM	euro/dollars	Observations
3.5.5	Concevoir un canevas de DAPBI dans un environnement budget-programme (accordant plus de marge de répartition et redéploiement de crédits)	DGB	Mécanisme du DAPBI validé par le MF	Note validée avant juin 2013 et début d'expérimentation dans le cadre de la budgétisation par programme	1		X	X	X	X				
3.5.6	Renforcer l'encadrement et le contrôle de toutes les procédures dérogatoires de dépenses	DGB/DGTC	Arrêté et Montant exécuté par DRI et le volume des dépenses communes	arrêté signé en 2012 ET Cibles conformes à la convention de l'UE relatives à l'ABG	1	X	X	X	X	X				
3.5.7	Elaborer et mettre en œuvre une méthodologie de prévision budgétaire pour la masse salariale pour une meilleure prévisibilité de cette charge	DGB/MFP	Les écarts entre les prévisions et les réalisations sont en réduction	Diminution de l'écart de 50% sur la période 2012-2014	1		X				FMI - AFRITAC OUEST			
3.5.8	Mettre en adéquation la masse salariale avec le recensement effectif des employés	DGB	la Masse salariale reflète le recensement	la Masse salariale reflète le recensement avant la fin 2012	1		X	X	X					
3.5.9	Compléter un inventaire de tous les arriérés impayés et réaliser un plan de paiement de tous les arriérés domestiques	DGB	Inventaire et plan de paiement finalisé	Inventaire et plan de paiement finalisé avant fin de l'année 2012	1	X								
3.6	LA DETTE EXTERIEURE ET LA MOBILISATION DES FINANCEMENT EXTERIEUR													
3.6.1	Confectionner et Mettre en œuvre une stratégie d'endettement extérieur	DGB	Stratégie adoptée et mise en œuvre	Stratégie adoptée et mise en œuvre à partir de 2012	1	X	X	X	X	X				
3.6.2	Suivre les négociations relatives à la dette bilatérale	DGB	Résultat des négociations	Des accords sont obtenus avant fin 2012	1	X								
3.6.3	Déterminer et désigner une autorité unique de gestion de la dette publique	GVT	Autorité désignée	Rapports semestriels sur la dette publique	1	X	X	X	X	X				
3.6.4	Etablir un règlement de fonctionnement du CNDP	DGB	Règlement adopté	Arrêté signé et mis en œuvre avant le 30 mars 2012	1	X								
3.6.5	Organiser le cycle des opérations de gestion de la dette (pour assurer la divulgation régulière de l'information, produire les documents comptables de la dette, des rapports et des bulletins statistiques sur l'endettement public)	DGB	Cycle des opérations de gestion de la dette réorganisé par un arrêté du MF	Arrêté signé et mis en œuvre avant le 30 mars 2012	1	X								
3.6.6	Analyser la viabilité de la dette publique élaborée par le CNDP	DGB	Etude d'analyse de la viabilité disponible	Analyse de la viabilité de la dette faite chaque année	1		X	X	X	X	A RECHERCHER	10 000 000		
3.6.7	Elaborer une stratégie nationale de financement basée sur une politique d'allègement de la dette	DGB	Stratégie élaborée et adoptée	Faire une évaluation de la mise en œuvre de la stratégie une fois par an	1	X	X	X	X	X	A RECHERCHER	5 000 000		
3.6.8	Renforcer la coordination avec les politiques macro-économiques, en assurant la disponibilité des données macro-économiques	DGPESD (MAED)/DGB	La coordination est renforcée	A compter de 2013 les données macroéconomiques sont disponibles avant mars pour l'année n+1	2		X	X	X	X				

MISE EN ŒUVRE						Programmation physique					Financement			
Code activité	DESIGNATION DES ACTIVITES PAR AXES ET SOUS-AXES	STRUCTURE RESPONSABLE OU CHEF DE FILE/ET IMPLIQUEES	Indicateur	Cible	Priorité	2012	2013	2014	2015	2016	Bailleur	Montant en UM	euro/dollars	Observations
3.6.9	Suivre la performance de la gestion de la dette sur la base des critères (dimensions) de l'Outil d'évaluation de la performance en matière de gestion de la dette (DeMPA)	DGB	Rapport sur le suivi de la dette produit régulièrement	Rapport sur le suivi de la dette produit au moins une fois par semestre	1		X	X	X	X	BAD	20 790 000		
3.6.10	Impliquer des Partenaires au développement extérieurs	DGB	Echanges avec les Partenaires effectués régulièrement	Echanges effectués trimestriellement à partir de 2013	2		X	X	X	X	ETAT/BAD	49 140 000		
3.6.11	Faire du CNDP-MRE la base commune pour définir et mettre en œuvre l'aide budgétaire	DGB	CNDP MRE opérationnelle pour le suivi de l'aide budgétaire	CNDP MRE opérationnelle pour le suivi de l'aide budgétaire 2013	2		X	X				-		
3.6.12	Réhabiliter le système SYGADE	DGB	SYGADE réhabilité	SYGADE réhabilité en 2012	1	X						-		
3.6.13	Actualiser la dernière version SYGADE et faire la passerelle avec RACHAD , en intégrant la prise en compte des dépenses de la dette par RACHAD via SYGADE.	DGB	SYGADE actualisé et interopérable avec RACHAD	SYGADE actualisé et interopérable avec RACHAD avant fin 2013	1	X	X				ETAT/BM PRECASP (15 000\$)	8 000 000		
3.6.14	Mise en place d'une matrice prospective des partenaires techniques et financiers permettant au Gouvernement d'apprécier l'orientation des interventions des donateurs	DGPESD (MAED)/DGB	Matrice réalisée	Matrice réalisée avant le 2eme semestre 2012	1	X						-		
3.6.15	Mettre en place un système de gestion de l'aide	DGPESD (MAED)/DGB	Système mis en place et opérationnel	Système mis en place et opérationnel avant fin 2012	1	X					PNUD	106 000 000	400 000	
3.6.16	Former le personnel dans le domaines de gestion de l'aide et de la dette	DGPESD (MAED)/DGB	Nombre de personnes formées	10 personnes formées	2		X				A RECHERCHER	3 750 000		
3.7	SOUS-AXE: LES MARCHES PUBLICS													
3.7.1	Assurer les Formation	MAED	Nombre de personnes formées	120 en 2012 et 120 en 2013	1	X	X				BAD	37 500 000	157 000	
3.7.2	Communication et sensibilisation sur nouveau code des marchés	Cellule projet/MAED	Nombre de personnes ayant participé	180 personnes tous les gestionnaires (gvt, administ, privé et partenaire au DVP)	1	X	X				BM PRECASP	5 300 000	20 000	
3.7.3	Evaluer la réforme	MAED	Rapport d'évaluation de la réforme réalisé	Le rapport d'évaluation de la réforme est réalisé en 2013	1		X				A RECHERCHER	7 500 000		
3.7.4	Fonctionnement de la cellule de pilotage	Cellule projet/MAED	La cellule fonctionne correctement	Le fonctionnement est assuré sur les 3 ans	1	X	X	X				-		
3.7.5	diffuser les bonnes pratiques de gestion dans le domaine des finances publiques pour lutter contre la corruption	DGB/Cellule projet/MAED	Les ateliers sont réalisés et brochures diffusées	4 ateliers réalisés en 2012 et brochures distribuées	1	X	X				COOP FR	28 125 000	75 000	
4	AXE: AMELIORATION DE LA QUALITE DE LA COMPTABILITE, DE L'INFORMATION ET DES RAPPORTS FINANCIERS													
4.1.	SOUS-AXE: MISE EN PLACE D'UNE COMPATIBILITE PATRIMONIALE													
4.1.1	Lancer une expérimentation pilote pour la comptabilité matière	DGTCP	Déploiement du logiciel de tenue de la comptabilité matière de l'Etat	3 ministères tiennent une comptabilité matière en 2013	1	X	X				A RECHERCHER	7 000 000		

MISE EN ŒUVRE						Programmation physique					Financement			
Code activité	DESIGNATION DES ACTIVITES PAR AXES ET SOUS-AXES	STRUCTURE RESPONSABLE OU CHEF DE FILE/ET IMPLIQUEES	Indicateur	Cible	Priorité	2012	2013	2014	2015	2016	Bailleur	Montant en UM	euro/dollars	Observations
4.1.2	Faire une étude sur les modalités de confection du bilan d'ouverture	DGTCP	Etude réalisée	Etude réalisée en 2013	1		X				A RECHERCHER	7 500 000		
4.1.3	Mettre en place une comptabilité matière	DGTCP	Nombre de ministères disposant d'une comptabilité matière	Tous les ministères disposent d'une comptabilité matière en 2014	1	X	X				A RECHERCHER	3 000 000		
4.1.4	Adoption et publication du recueil des normes comptables de l'Etat	DGTCP/DGDPE	Recueil adopté et publié	Recueil adopté et publié avant fin 2013	1		X	X			A RECHERCHER	3 000 000		
4.1.5	Evaluer les avancées réalisées dans le domaines de la comptabilité patrimoniale et identifier les sources de blocage	DGTCP/DGDPE	Etude réalisée	Etude réalisée avant fin 2013	1		X				A RECHERCHER	2 000 000		
4.1.6	Elaborer une stratégie de mise en place d'une comptabilité patrimoniale	DGTCP/DGDPE	stratégie élaborée	stratégie validée en 2014 et mise en oeuvre à compter de 2015	1			X	X		A RECHERCHER	4 000 000		
4.1.7	Former des évaluateurs du patrimoine de l'Etat	DGDPE	Nombre d'évaluateurs formés	10 évaluateurs formés avant fin 2013	2		X				A RECHERCHER	7 500 000		
4.1.8	Elaborer et mettre en place TGPE	DGDPE	TGPE mis en place	TGPE mis en place en 2012	1	X								
4.2.	SOUS-AXE: AMELIORATION DU SYSTEME COMPTABLE ET LE REPORTING FINANCIER													
4.2.1	Suivre l'exécution des crédits alloués aux structures en charges des services de base	DGB/DGTCP	Etats d'exécution des crédits alloués aux services de base sont produits	Etats produits annuellement	1	X	X	X						
4.2.2	Produire les lois de règlement	DGTCP/DGB/CC	Les lois de règlement sont promulguées pour résorber les retards	Les retards sont resorbés en 2014 et au-delà, les LDR sont produits chaque année	1	X	X	X	X	X				
4.2.3	Produire régulièrement et enrichir le ROFE	DGTCP	ROFEs produits	ROFEs produits tous les 6 mois	1	X	X	X	X	X				
4.2.4	Elaborer les TOFE basculés aux normes MSFP 2001	DGTCP	TOFE basculé aux normes MSFP 2001	TOFE élaboré mensuellement 2013	1		X	X	X	X	PNUD	10 600 000	40 000	
4.2.5	rapprocher et ajuster régulièrement les avances et des comptes d'attente.	DGTCP	Délais de rapprochement des comptes d'avances et d'attente	Le rapprochement des comptes d'avances et d'attente est effectué tous les six mois	1	X	X	X						
4.2.6	Toilettage des comptes courants non réglementaires des EP	DGTCP	Taux de réduction des comptes non réglementaires des EP	Réduction de 33% par an des comptes non réglementaires des EP	1	X	X	X			COOP FR	5 625 000	15 000	
4.2.7	Développer une application de tenue de la comptabilité des receveurs municipaux	DGCTP	Application réceptionnée et fonctionnelle	Application réceptionnée en 2013 et augmentation du taux de reddition des comptes locaux en 2014 jusqu'à 75%	1	X	X				BM PRECASP	6 450 630	24 342	INSUFFISANT
4.2.8	Equipements des bureaux des services déconcentrés du MF	DGTCP/DGB	Nombre de bureaux équipés	Tous les bureaux sont équipés avant fin 2013	2	X					BM PRECASP	34 450 000	130 000	

MISE EN ŒUVRE						Programmation physique					Financement				
Code activité	DESIGNATION DES ACTIVITES PAR AXES ET SOUS-AXES	STRUCTURE RESPONSABLE OU CHEF DE FILE/ET IMPLIQUEES	Indicateur	Cible	Priorité	2012	2013	2014	2015	2016	Bailleur	Montant en UM	euro/dollars	Observations	
4.2.9	Assister les receveurs municipaux pour la reddition de leurs comptes de gestion	DGCTP	Augmentation du nombre de comptes de gestion réalisés	augmentation du taux de reddition des comptes locaux en 2014 jusqu'à 75% et parvenir à 90% en 2015	1	X	X	X	X		COOP FR	13 500 000	36 000	Moitié volet activité 2.4 (72 000)	
4.2.10	Formation du personnel des structures déconcentrés au nouveau logiciel	DGCTP	Proportion de personnels formés	50% du personnel est formé par an à compter de 2012	1	X	X				BM PRECASP	26 500 000	100 000		
4.2.11	Informatisation des fichiers personnel et solde	DGB	Application réceptionnée et fonctionnelle	Rapport sur l'unification des fichiers publié en 2012 et application opérationnelle en 2013	1	X	X				BM PRECASP	291 500 000	1 100 000		
4.2.12	Optimiser la chaîne des dépenses de personnel	DGB	Processus et procédures métier livrés; personnels formés	Nouvelle organisation mise en œuvre en 2014	1	X	X	X			COOP FR	13 500 000	36 000	Moitié volet activité 2.4 (72 000)	
4.2.13	Recenser et encadrer les régies d'avance	DGTCP/DGB	Recensement réalisé, corpus réglementaire adopté et régies vérifiées	Recensement en 2012, corpus réglementaire adopté en 2013 et 50% au moins des régies vérifiées par an à partir de 2014	1	X	X	X	X	X		-			
5	AXE: RENFORCEMENT DES CONTRÔLES, DE LA SURVEILLANCE ET DE LA VERIFICATION			PEFA PI 20, 21 et 26 à 28 notés B											
5.1	SOUS-AXE: LES CONTROLES A PRIORI : LES CFM ET LES DCM														
5.1.1	Définir les mécanismes clairs d'intervention des CFM et leur enclage institutionnel au vu des recommandations de la dernière évaluation	DGB	Arrêté du MF signé	Les CFM sont jouent pleinement leur rôle dans la chaîne des contrôles	2	X						-			
5.1.2	Formaliser les contrôles effectués par les Contrôleurs financiers ministériels (CFM) coordonnée avec les Payeurs du trésor et mettre en place des indicateurs de qualité de la dépense	DGB/DGTCP	Circulaire du MF	Les indicateurs de performances sont adoptés en 2014	1	X	X	X				-			
5.1.3	Révision du cadre juridique du contrôle financier	DGB/DGTCP	Texte révisé adopté	Texte révisé adopté en 2012	1	X	X	X			BM PRECASP	5 300 000	20 000		
5.1.4	Formation des CFM et des DCM	DGB/DGTCP	Nombre de CFM et DCM formés	Chaque CFM et DCM a subi au moins une formation par an	2	X	X	X	X	X	A RECHERCHER	18 750 000			
5.1.5	Etude et mise en place de la fonction comptable partagée	DGTCP/DGB	Etude réalisée	Mise en application des conclusion de l'étude	2	X	X	X			COOP FR	29 150 000	110 000		
5.2	SOUS-AXE: LES CONTROLES A PRIORI (L'INSPECTION GENERALE DES FINANCES)														
5.2.1	Créer un corps (statut) d'Inspecteur Généraux des Finances	IGF/MFP	Texte adopté	Mise en vigueur des textes en 2013	1	X	X					-			
5.2.2	Elaboration d'un code de déontologie	IGF/PM	Code élaboré	Code de déontologie appliqué en 2012	1	X						-			
5.2.3	Mettre en place une application informatique pour le contrôle de l'IGF	IGF	Application réceptionnée	Application permet de faire un profil des principaux dysfonctionnements et aides à l'efficacité des contrôles	2		X				A RECHERCHER	10 000 000			

MISE EN ŒUVRE						Programmation physique					Financement			
Code activité	DESIGNATION DES ACTIVITES PAR AXES ET SOUS-AXES	STRUCTURE RESPONSABLE OU CHEF DE FILE/ET IMPLIQUEES	Indicateur	Cible	Priorité	2012	2013	2014	2015	2016	Bailleur	Montant en UM	euro/dollars	Observations
5.2.4	Elaborer un manuel de procédures	IGF	Manuel de procédures adopté	Manuel de procédures est assimilé avant les formations	2	X	X					-		
5.2.5	Faire des Formations et ateliers de renforcement de capacité au profit des IGF	IGF	Nombre de personnes formées	Tout le personnel est formé durant les 2 années et augmentation du nombre d'inspections en 2014 par rapport à l'année précédente	1		X	X			COOP FR	15 000 000	40 000	
5.3	SOUS-AXE: CONTRÔLES PERMANENTS (L'INSPECTION GENERALE D'ÉTAT)													
5.3.1	Former les inspecteurs de l'IGE	IGE	Nombre de formations effectuées	2 formations par an	2		X	X			A RECHERCHER	15 000 000		
5.3.2	Echange d'expérience avec les structures de contrôle similaire	IGE	Nombre de rencontres effectuées	2 rencontres par an	2		X	X	X	X	A RECHERCHER	7 000 000		
5.3.3	Mettre en place un système d'information et d'archivage	IGE	Système d'information réceptionné	Système opérationnel en 2013	1		X	X			A RECHERCHER	30 000 000		
5.3.4	mettre en place des manuels de procédure de vérification	IGE	Manuel adopté	Manuels réalisés et appliqués en 2012	1	X						-		
5.3.5	Reviser et compléter le cadre réglementaire de l'IGE	IGE	Texte réglementaire adopté	Texte réglementaire révisé et adopté en 2012	1	X						-		
5.3.6	Organiser des séminaires de formation et d'échange à l'attention des ordonnateurs de budget, des comptables publics, des contrôleurs financiers et des autres corps d'inspecteurs	IGE/MINISTERE DES FINANCES	Nombre de gestionnaires formés	Former 50% des gestionnaires en 2012 et 50 % en 2013	2	X	X				A RECHERCHER	7 500 000		
5.3.7	Développer une stratégie en vue de mieux communiquer avec son public cible	IGE	Document de stratégie adopté	La stratégie est mise en œuvre à partir de 2013	2	X	X	X	X			-		
5.3.8	Instituer un cadre de concertation des structures de contrôle	IGE	action réalisée dans le cadre de concertation	4 à 6 actions par an	2	X	X	X				-		
5.3.9	Développer des outils de travail moderne (logiciel d'audit ..)	IGE	Mise en place de logiciel	Le logiciel est opérationnel en 2013	1		X				inclus dans le système	-		
5.3.10	Amélioration de la transparence de la commande publique	IGE/DGI/DGB/DGTIC	Mise en place d'un portail des fournisseur de l'Etat	Le portail des fournisseur est opérationnel en 2013	1		X				A RECHERCHER	6 000 000		
5.3.11	mener une étude ou une réflexion sur la rationalisation et l'organisation de la fonction de contrôle administratif	IGE	document proposé	le résultat de l'étude est présenté en 2012	2	X	X	X				-		
5.3.12	Mettre en place un stratégie de renforcement de capacité des gestionnaires publics sur les procédures de gestion	IGE/MF/ENAMJ	Stratégie adoptée	Nombre de gestionnaires formés	2	X					A RECHERCHER	3 750 000		
5.4	SOUS-AXE: MISE EN PLACE D'UN AUDIT INTERNE													
5.4.1	Lancer une étude afin de définir les contours du déploiement de l'audit interne	DGTCP/DGB	Etude réalisée	Etude réalisée en 2012	1	X					A RECHERCHER	3 750 000		
5.4.2	Etudier la faisabilité de la création d'une mission générale d'audit	DGB/DGTCP	Etude réalisée	Etude réalisée en 2013	2		X				A RECHERCHER	3 750 000		

MISE EN ŒUVRE						Programmation physique					Financement			
Code activité	DESIGNATION DES ACTIVITES PAR AXES ET SOUS-AXES	STRUCTURE RESPONSABLE OU CHEF DE FILE/ET IMPLIQUEES	Indicateur	Cible	Priorité	2012	2013	2014	2015	2016	Bailleur	Montant en UM	euro/dollars	Observations
5.4.3	Instaurer des normes et des manuels de procédures	DGTCP/DGB	Manuels de procédures élaborés	Manuels de procédures élaborés 2013	1	X	X				A RECHERCHER	3 750 000		
5.4.4	Effectuer la formation et la mise à niveau sur les techniques d'audit	DGTCP/DGB	Nombre de personnes formées	20 personnes formées avant fin 2013	2		X				A RECHERCHER	7 500 000		
5.4.5	Faire des modèles de rapports normés par le SACI.	DGTCP	Modèles de présentation des rapports adoptés	Modèles assimilés par les auditeurs	2	X								
5.5	SOUS-AXE: COUR DES COMPTES													
5.5.1	Instaurer une interaction positive entre cette institution et le pouvoir exécutif	CdC	Nombre de réunions et de correspondances est en augmentation	2 réunions par an	2	X	X	X						
5.5.2	Suivre efficacement les rapports de vérification	CdC	Rapports périodiques de suivi produits	Un rapport par an	1	X	X	X						
5.5.3	Elaborer et mettre en œuvre une politique de communication	CdC	Le nombre de points de presse, d'atelier et de forum d'échanges est en augmentation	Un point de presse et 2 ateliers par an	1	X	X	X						
5.5.4	Renforcer le niveau des ressources humaines	CdC	Nombre de formations effectuées	4 formations par an	2		X	X			A RECHERCHER	6 000 000		
5.5.5	Faire des formations spécifiques et continues en audit de performance	CdC	nombre de formations effectuées en audit de performance	6 formations et mises à niveau par an	2		X	X			A RECHERCHER	15 000 000		
5.5.6	Mettre en place d'un guide de contrôle en matière de fautes de gestion	CdC	Le guide de contrôle en matière de fautes de gestion est adopté	Mise en vigueur du guide en 2013	2	X	X				A RECHERCHER	7 500 000		
5.5.7	Mettre en place des chambres sectorielles (y compris l'introduction d'une chambre de discipline budgétaire)	CdC	Chambres sectorielles sont opérationnelles	Les chambres exercent leurs attributions en 2013	1	X	X							
5.5.8	Réaliser des échanges d'expérience avec d'autres cours de comptes	CdC	Nombre de missions d'échange effectuées/an	2 missions par an	2		X	X			A RECHERCHER	7 000 000		
5.5.9	Communiquer avec la presse	CdC	Organiser une conférence de presse à l'occasion de la publication du rapport annuel	Une fois par an	2	X	X	X						
5.5.10	Organiser des journées portes ouvertes à l'endroit des gestionnaires publics	CdC	Journée portes ouvertes organisée	Organiser 2 journées par an	2	X	X	X			A RECHERCHER	6 000 000		
5.5.11	Améliorer le rendement de la cour des comptes	CdC	Nombre de rapports produits	Le nombre de rapports est en augmentation sur les trois années	2	X	X	X						

MISE EN ŒUVRE						Programmation physique					Financement			
Code activité	DESIGNATION DES ACTIVITES PAR AXES ET SOUS-AXES	STRUCTURE RESPONSABLE OU CHEF DE FILE/ET IMPLIQUEES	Indicateur	Cible	Priorité	2012	2013	2014	2015	2016	Bailleur	Montant en UM	euro/dollars	Observations
5.5.12	Maitriser les outils de contrôle de la gestion et de la performance des entités soumises au contrôle.	CdC	Faire des formations sur le contrôle de la performance	Le personnel est en mesure de réaliser les contrôles de gestion et de performance avant fin 2014	2		X	X			A RECHERCHER	7 500 000		
5.5.13	Collaborer avec l'IGF dans le domaine du contrôle	CdC	Assistance technique assurée	Assistance technique réalisée en 2012	1	X					BM PRECASP	13 250 000	50 000	
5.5.14	Améliorer les capacités de la Cour des Comptes	CdC	Augmentation de l'effectif	Effectif en augmentation à partir de 2012 et le sous effectif est résorbé à compter de 2016	1	X	X	X	X	X		-		
5.6	SOUS-AXE: PARLEMENT													
5.6.1	Former les Parlementaires en analyse financière, économique, budgétaire, sur le code des marchés publics et en fiscalité	assemblée/Sénat	Nombre de parlementaires formés	Tous les parlementaires sont formés avant fin 2014	1		X				A RECHERCHER	7 500 000		
5.6.2	Établir des procédures parlementaires régissant l'examen annuel du budget et les respecter	assemblée/Sénat	Procédures arrêtées	Les procédures sont assimilées par les parlementaires en deux ans	1	X	X					-		
5.6.3	Elaborer un manuel des procédures relatives à l'examen législatif du budget	assemblée/Sénat	Manuel rédigé et adopté	Les procédures sont assimilées par les parlementaires en deux ans	1	X	X				A RECHERCHER	7 500 000		
5.6.4	Créer un Centre de documentation spécialisé en matière économique financière et budgétaire	assemblée/Sénat	Centre de documentation réceptionné	Centre de documentation est opérationnel en 2014	2		X	X			A RECHERCHER	8 000 000		
5.6.5	Doter le parlement d'une assistance technique permanente	assemblée/Sénat	Personnel d'assistance technique exerce ses fonctions	Disponibiliser l'assistance dès 2013 et la maintenir	1	X	X	X	X	X		-		
5.6.6	Former les nouveaux parlementaires sur le rôle de l'AN et des Commissions (attention particulière à la CdF)	assemblée/Sénat	Nombre de formations réalisées	12 formations réalisées	1	X	X				GIZ/NDI/PNUD/DUE	20 000 000		
6	AXE: SYSTEME INTEGRE D'INFORMATION FINANCIERE ET FORMATION													
6.1	SOUS-AXE: MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME D'INFORMATION FINANCIERE MODERNE, FIABLE ET SECURISE													
6.1.1	Mettre en œuvre le schéma directeur informatique	Structure responsable de l'informatisation et d'intégration du SIFP mise en place	Schéma directeur finalisé	Schéma directeur adopté officiellement en 2012	1	X					BM PRECASP	70 203 270	264 918	
6.1.2	Assurer l'interopérabilité des applications existantes et à développer et mettre en place le centre d'hébergement	Structure responsable de l'informatisation et d'intégration du SIFP mise en place	Système d'information décisionnel intégré des Finances publiques fonctionnel	La mise en place des outils d'interopérabilité et du centre d'hébergement est entamée en 2012	1		X	X	X		A RECHERCHER	100 000 000		

MISE EN ŒUVRE						Programmation physique					Financement			
Code activité	DESIGNATION DES ACTIVITES PAR AXES ET SOUS-AXES	STRUCTURE RESPONSABLE OU CHEF DE FILE/ET IMPLIQUEES	Indicateur	Cible	Priorité	2012	2013	2014	2015	2016	Bailleur	Montant en UM	euro/dollars	Observations
6.1.3	Piloter le développement et la mise en œuvre des applications des différentes structures du MF	Structure responsable de l'informatisation et d'intégration du SIFP mise en place	Les applications sont pilotées et prises en main par la structure en charge du système d'information du MF	Ce processus est continu	1	X	X	X				-		
6.1.4	Auditer et évaluer Rachad	Structure responsable de l'informatisation et d'intégration du SIFP mise en place	Rapport d'audit finalisé	Audit réalisé en 2012	1	X					BM PRECASP	13 250 000	50 000	
6.1.5	Déployer RACHAD et Beit El mal au niveau déconcentré (étude, équipement et formation)	DGTCP/DGB	Le système est opérationnel	Le système est opérationnel en 2013	1	X	X				DUE	108 000 000	300 000	
6.1.6	Mettre en place un portail pour le Ministère de Finances et un serveur de fichiers et d'échange des documents	Structure responsable de l'informatisation et d'intégration du SIFP mise en place	Le site web et serveur échange en place	Le site Web et serveur échange opérationnel	1	X					A RECHERCHER	6 000 000		
6.2	SOUS-AXE: PILOTAGE ET SUIVI DE LA FORMATION													
6.2.1	Affiner, avec les points focaux, le contenu des formations à dispenser pour aboutir à des TDR pour chaque formation	cellule CERFP/points focaux	TDR des formations réalisés	TDR sont réalisés en 2012	1	X						-		
6.2.2	Concevoir le plan consolidé de formations pour avoir une vision d'ensemble et rationaliser les moyens et les efforts dans ce domaine	cellule CERFP/points focaux	Plan de formation consolidé réalisé	Plan consolidé de toutes les formations est disponible en début 2012	1	X						-		
6.2.3	Mettre en place un système de suivi évaluation du déroulement des formations : quantitatif et qualitatif à travers les évaluations anonymes du personnel formé et des formations	cellule CERFP/points focaux	Le tableau de bord du suivi du déroulement des formations renseigne efficacement sur la conduite des formations	Le tableau de bord du suivi du déroulement des formations est mis en place dès le début de l'année 2012	1	X						-		
7	GESTION ET PILOTAGE DE LA REFORME													
7.1	Assurer le fonctionnement de la structure de coordination de la réforme et ses démembrements (moyens humains et matériel)	cellule CERFP	La cellule de coordination de la réforme dispose de moyens humains et matériels adéquats	Les moyens matériels et humains sont disponibles en 2012	1	X	X	X	X	X	ETAT/BM PRECASP (174 462\$)	150 000 000	174 462	
7.2	Mettre en place la stratégie de communication et l'appliquer	cellule CERFP	Nombre d'ateliers et d'actions de communication mis en œuvre	2 ateliers sont réalisés en 2013 et 2014	1		X	X			A RECHERCHER	20 000 000		
7.3	Mettre en place des moyens techniques de suivi-évaluation de la mise en œuvre de la réformes des finances publiques	cellule CERFP	La mise en œuvre de la réforme est suivie efficacement	Rapports sur la conduite de la réforme sont disponibles mensuellement	1	X	X	X	X	X		-		

MISE EN ŒUVRE						Programmation physique					Financement			
Code activité	DESIGNATION DES ACTIVITES PAR AXES ET SOUS-AXES	STRUCTURE RESPONSABLE OU CHEF DE FILE/ET IMPLIQUEES	Indicateur	Cible	Priorité	2012	2013	2014	2015	2016	Bailleur	Montant en UM	euro/dollars	Observations
7.4	Appuyer l'opérationnalisation du schéma directeur des finances publiques	cellule CERFP	Le plan d'action détaillé de la mise en œuvre de la réforme des finances publiques est consolidé dans le cadre d'un tableau de bord détaillé de suivi	Plan mis en place avant février 2012	1	X	X	X	X	X	BM PRECASP	13 250 000	50 000	