



Ministère des Finances

SCHEMA DIRECTEUR DES REFORMES DES FINANCES PUBLIQUES

2021-2025

Décembre 2020

I.	Introduction.....	4
I.1	Justifications des réformes :	4
I.2	Historique	5
II.	Etat des lieux de la mise en œuvre des réformes des finances publiques.....	5
II.1	Evolutions récentes	5
II.2	Synthèse des principales observations issues des évaluations réalisées	6
II.2.1	Synthèse des principales observations de l'évaluation PEFA (exercices 2016, 2017 et 2018)	7
II.2.2	Évolution de la performance depuis l'évaluation de 2014 à travers l'évaluation PEFA	9
II.2.3	Synthèse de l'évaluation PIMA	10
III.	Démarche pour l'élaboration du nouveau Schéma Directeur des Réformes des Finances Publiques SD-RFP 2021-2025	11
IV.	Présentation des réformes des finances publiques.....	13
IV.1	Axe A. Rénovation des cadres, budgétaire et comptable de l'Etat	15
IV.1.1	Sous-axe A.1 La rénovation du cadre budgétaire.....	15
IV.1.2	Sous-axe A.2 : La rénovation du cadre de la comptabilité publique et privée ..	24
IV.2	Axe B : Renforcement et optimisation de la mobilisation des ressources intérieures de l'Etat	30
IV.2.1	Sous-axe B.1 : Renforcement et optimisation de la mobilisation des recettes fiscales	31
IV.2.2	Sous-axe B.2 : Renforcement de la mobilisation des recettes douanières :.....	35
IV.2.3	Principaux points de coordination à observer :	38
IV.2.4	Sous-axe B.3 : Renforcement de la mobilisation des recettes domaniales et foncières de l'Etat	38
IV.2.5	Sous-axe B4 : Renforcement de la mobilisation et du traitement des recettes non fiscales	43
IV.2.6	: Principaux points de coordination à observer :	46
IV.3	Axe C : Renforcement de la gestion des opérations financières de l'Etat	46
IV.3.1	Sous-axe C.1 Renforcement du suivi de la situation financière des opérateurs publics et entreprises publiques.....	47
IV.3.2	Sous-axe C2. Amélioration de la gestion de la trésorerie et de la dette intérieure de l'Etat.	49
IV.3.3	Sous-axe C.3: Instauration d'une gestion dynamique de la dette extérieure. ..	51
IV.3.4	Sous-axe C.4: Réformes du cadre de gestion du secteur des assurances :.....	53
IV.3.5	Principaux points de coordination à observer :	55
IV.4	Axe D : Modernisation de l'administration des Finances.	55
IV.4.1	Sous-axe D.1 : Modernisation des procédures et des échanges.....	55

IV.4.2	Sous-axe D.2 : Adaptation de l'organisation de l'administration centrale et déconcentrée aux enjeux des réformes.....	58
IV.5	Axe E. Renforcement et harmonisation des procédures de contrôle et d'audit au Ministère des Finances :.....	60
IV.5.1	Sous-axe E.1 Renforcement et harmonisation de la fonction de l'audit interne au Ministère des Finances :	60
IV.5.2	Sous-axe E.2 Structuration de la démarche de contrôle interne au Ministère des Finances.....	61
IV.5.3	Sous-axe E.3 : Professionnalisation des missions et des activités de l'Inspection Générale des Finances.....	63
IV.5.4	Sous-axe E 5 : Le contrôle externe	65
IV.5.5	Principaux points de coordinations à observer :	66
IV.6	Axe F. l'intégration du système d'information de la gestion des finances publiques.....	67
IV.6.1	Sous-axe F.1 Evolution des systèmes d'information existants.....	67
IV.6.2	Sous-axe F.2 : Mise en place du système d'information intégré pour la gestion des finances publiques	68
IV.6.3	Principaux points de coordination à observer :	69
IV.7	Axe G : Coordination et suivi des réformes :.....	69
IV.7.1	Sous-axe G.1: coordination et pilotage des réformes :.....	70
IV.7.2	Sous-axe G.2 Suivi évaluation des réformes	71
IV.8	Axe H : Renforcement des capacités et communication :.....	71
IV.8.1	Sous-axe H.1 Formation du personnel et perfectionnement	72
IV.8.2	Sous-axe H.2 Communication et conduite du changement	74
V.	LES ANNEXES.....	76
V.1	ANNEXE A : GOUVERNANCE ET PILOTAGE DES REFORMES.....	76
V.2	ANNEXE B : Plan d'Actions des Reformes	79
V.6	ANNEXE C : Gestion des risques	130
V.7	ANNEXE D : Financement de la réforme	131

I. Introduction

Les réformes des finances publiques programmées dans le présent schéma directeur s'inscrivent dans le cadre de la mise en œuvre du programme du Président de la République. Elles sont reprises dans la déclaration de politique générale présentée par le Premier Ministre devant l'Assemblée Nationale, qui fait du renforcement de la gouvernance, dont les réformes des finances publiques constituent l'un des vecteurs déterminants, l'un des axes majeurs du programme gouvernemental.

Cette volonté politique clairement affirmée, a créé une nouvelle dynamique et impulsion des réformes, suivie le plan d'actions quinquennal d'orientation (2019-2024) présenté par le Ministre des finances dès 2019 au gouvernement, qui prévoit, entre autres, l'élaboration d'un nouveau Schéma Directeur des Réformes des Finances Publiques (SD-RFP2021-2025) « répondant aux enjeux d'une gestion moderne, efficace, plaçant l'utilisateur au cœur de l'action publique ».

A ce titre, le présent SD-RFP 2021- 2025 a pour objectif de définir les orientations stratégiques des réformes et les lignes directrices opérationnelles de leur mise en œuvre durant les cinq années à venir. Ce schéma intervient après la promulgation de la loi n°2018-39 du 09 octobre 2018 portant loi organique relative aux lois de finances (LOLF) qui marque une étape importante dans le processus de réforme de l'Etat et porte en son sein une refonte totale du système de gestion des finances publiques. Bien qu'elles concernent essentiellement les finances publiques, ces réformes vont entraîner dans leur sillage un rééquilibrage des pouvoirs exécutif et législatif, une responsabilisation des décideurs à tous les échelons de l'administration, un renforcement des contrôles sur la dépense publique et la diffusion d'une culture de performance au sein de l'administration.

Les réformes des finances publiques constituent, par ailleurs, une réponse concrète aux constats et insuffisances mis en évidence par les différentes évaluations des finances publiques et aux exigences de l'application de la nouvelle loi organique relative aux lois de finances.

En plus des réformes structurantes qu'il prévoit, le présent schéma directeur 2021-2025 introduira un certain nombre de mesures et bonnes pratiques visant à améliorer l'organisation et l'opérationnalité de l'administration des finances pour la rapprocher des citoyens.

I.1 Justifications des réformes :

Le système de gestion budgétaire, comptable et financier actuel ne répondait plus aux impératifs de développement du pays, et la vétusté de son cadre juridique a continué à réduire l'efficacité des finances publiques (le texte fondateur que représente la LOLF de 1978, est obsolète au regard des nouveaux besoins de finances publiques modernes, dans un monde devenu plus exigeant et plus complexe). Les adaptations partielles initiées durant la dernière décennie sont restées limitées et n'avaient d'ailleurs pas franchi le pas pour la rénovation en profondeur du cadre gestion des finances publiques.

Face à cette situation, qui remet en cause, en toute évidence, l'efficacité du budget de moyens, le Gouvernement s'engage à travers le présent schéma directeur dans un vaste programme de réformes structurantes des finances publiques.

Par ailleurs, le contexte international actuel, entouré d'incertitudes quant à l'évolution de la conjoncture économique mondiale, alors que l'État doit faire face aux défis liés à la pandémie covid19 et aux contraintes pour les finances publiques, rend plus que jamais impérieuse l'instauration d'une administration efficace des finances publiques.

Schéma Directeur des Réformes des Finances Publiques

En outre, les dates buttoirs légales pour l'application intégrale de la loi 2018-039 du 09 octobre 2018 portant loi organique relative aux lois de finances (LOLF) limitent les délais impartis à la mise œuvre des réformes induites par cette loi organique.

Enfin l'exploitation des gisements gaziers prévue en 2023, exige d'évoluer vers un système de gestion des finances publiques qui favorise la discipline et l'efficacité budgétaire ainsi que l'utilisation optimale de ces nouvelles ressources.

I.2 Historique

Un premier Schéma Directeur de Réforme du Système de Gestion des Finances Publiques définissant, suivant une démarche prospective, les orientations stratégiques couvrant la période 2012-2016 (SD-RGFP-1) a été élaboré et mis en œuvre, suite aux premières initiatives de réformes engagées en 2005, qui ont eu essentiellement trait à l'ordonnancement des dépenses, l'instauration du contrôle financier ministériel, et la comptabilité publique ainsi que la mise en place d'un nouveau système informatique de dépenses publiques (RACHAD).

A la fin de la période couverte par ce SD-RGFP-1, le processus de réformes s'est poursuivi en 2017 et 2018 sur la base des activités qui n'ont pas pu être réalisées, parmi celles programmées dans le plan opérationnel initial.

II. Etat des lieux de la mise en œuvre des réformes des finances publiques

Les réformes menées dans le cadre du SD-RGFP-1 n'ont que partiellement atteint les objectifs ambitieux qui étaient fixés. Partant du bilan de réalisations fait en 2018, et de l'exploitation statistique des données du bilan quantitatif d'exécution de ce schéma, il apparaît que sur les 438 tâches initialement programmées, 168 ont été réalisées soit 38 % des actions prévues, 136 tâches ont connu un début de mise en œuvre soit 31 % des actions prévues et 136 tâches n'ont pas été réalisées soit 31 % des actions prévues. Les tâches qui n'ont pas été réalisées, relèvent essentiellement des volets les plus complexes qui requièrent des prérequis non satisfaits et/ou se rattachant à de nouveaux concepts non totalement maîtrisés par les administrations des finances publiques du pays.

Ce résultat mitigé a été en partie accentué par la flexibilité adoptée par le plan opérationnel de mise en œuvre du SD-RGFP I qui s'est traduite par l'intégration progressive d'un certain nombre d'actions notamment à mi-parcours. Ce qui a permis certes une programmation dynamique qui intègre de nouvelles priorités opérationnelles au fur et à mesure qu'elles sont formulées, mais cela a conduit à évaluer les réalisations pour des actions qui, pour la plupart, n'ont pas été inscrites dans le plan d'actions initial.

II.1 Evolutions récentes

Des innovations récentes ont été introduites, dans le but de renforcer la responsabilisation des gestionnaires, d'améliorer l'efficacité de l'exécution des lois de finances et de gagner en transparence. Ainsi, pour la première fois, les projets de lois de finances 2020 et 2021 prévoient une réduction significative des dépenses communes ; comportent un tableau de financement ; affichent l'intégralité des moyens affectés aux départements ministériels et respectent le calendrier budgétaire. Ceci s'est traduit par le redéploiement de certains crédits budgétaires globalisés au titre des dépenses communes (charges de location, dépenses relatives aux contributions, dépenses d'eau, d'électricité et de télécommunications etc.), la déconcentration de l'ordonnancement des dépenses au niveau des moughataas du pays et aux missions diplomatiques et consulaires à

l'extérieur et aussi la généralisation de l'accès au logiciel « Rateb » au niveau de tous les ministères (amorçage de la décentralisation de la gestion de la Solde).

La gestion des dépenses relatives aux programmes d'urgences et des comptes d'affectation spéciale a été également transférée aux ministères concernés.

En prélude à la mise en place de la budgétisation par programme, sous le format prévu par la Loi organique relative aux Lois de Finances (LOLF), les crédits budgétaires ont été alloués directement, dans le cadre de la loi de finances 2021, aux activités programmées dans les plans d'actions des Ministères. En outre, en attendant la refonte complète de la nomenclature budgétaire qui est en cours, les services du Ministère des Finances ont procédé à l'enrichissement et la simplification de la nomenclature budgétaire des dépenses afin de prendre en compte, autant que faire se peut, les spécificités des départements Ministériels et limiter les virements de crédits en cours d'année pour renforcer la fiabilité du budget.

Enfin, le pouvoir des Ministères sectoriels en termes de redéploiement des crédits et de fongibilités budgétaires a été sensiblement renforcé en 2020 et l'instauration de paierie au niveau des départements ministériels et structures assimilées a d'ores et déjà été initiée dès la mise en place de la Loi de finances 2021

Globalement, les actions de réformes récemment menées de 2019-2020 ont essentiellement concerné les points suivants :

- L'amélioration de la préparation des lois de finances et la résorption des retards des lois de règlement ;
- Le lancement des travaux sur la nomenclature budgétaire et l'architecture programmatique ;
- Le lancement de la feuille de route relative au projet de financement de la sécurité sociale et la réorganisation de la caisse des retraites ;
- L'adoption du Décret fixant les modalités, procédures et calendrier de la programmation budgétaire ;
- La réduction du niveau des charges non ventilées à 03% du budget général ;
- Les préparatifs à l'instauration d'une budgétisation par programme qui ont démarré à travers la préparation de projets de maquettes programmatiques, engagée suivant une démarche pédagogique pour dix-huit (18) Ministères ;
- L'enrichissement de la documentation budgétaire et l'introduction des tableaux de financement du budget de l'état ;
- L'adoption du décret portant règlement général de la gestion budgétaire et de la comptabilité publique ;
- L'adoption de l'arrêté portant adoption du recueil des normes comptables de l'Etat ;
- L'adoption de l'arrêté portant création du comité des normes comptables ;
- L'élaboration de l'instruction portant fonctionnement des comptes de l'Etat ;
- L'adoption d'un arrêté portant sur la signature électronique ;
- La documentation des processus des recettes non fiscales (pêches – mines – hydrocarbures – domaines – participations) ;
- Généralisation du système de gestion des dépenses publiques (RACHAD) aux Moughataa du pays et aux missions à l'extérieur ;

II.2 Synthèse des principales observations issues des évaluations réalisées

En 2019 une évaluation de la performance du système de gestion des finances publiques selon la méthodologie PEFA (Public Expenditure Financial Accountability) et une évaluation PIMA (Public Investment Management Assessment) ont été réalisées.

II.2.1 Synthèse des principales observations de l'évaluation PEFA (exercices 2016, 2017 et 2018)

La fiabilité du budget au sens du PEFA¹ est principalement « affectée par les importants écarts enregistrés dans la variation de la composition des recettes et des dépenses, et qui sont susceptibles d'impacter négativement l'allocation stratégique des ressources et l'efficacité de la prestation des services ». Cette situation est révélatrice des faiblesses au niveau de la capacité de réaliser des prévisions budgétaires fiables et réalistes.

Le processus de planification, de programmation et de préparation du budget présente encore certaines faiblesses :

- Le calendrier budgétaire n'est pas respecté pour toutes les activités clés du processus;
- Les plafonds de dépenses communiqués aux ministères et institutions dans le cadre du processus de préparation du budget ne sont pas approuvés préalablement par le Conseil des ministres ;
- L'impact budgétaire de toutes les nouvelles mesures n'est pas évalué, ce qui est susceptible d'affecter la fiabilité des prévisions budgétaires ;
- L'absence d'une stratégie budgétaire couvrant toute l'administration centrale ;
- Le chiffrage des stratégies sectorielles est effectué seulement pour certains ministères, ce qui rend difficile l'alignement des budgets et des politiques publiques et ;
- La portée de l'examen des projets de lois de finances par l'Assemblée Nationale est limitée à l'examen détaillé des prévisions de recettes et de dépenses.

Des dispositifs d'analyse, de sélection et de budgétisation des grands projets d'investissements publics sont en place, mais ils présentent des faiblesses notamment en ce qui concerne la prise en compte des charges récurrentes et manquent de transparence en raison de la non publication des résultats des analyses économiques avec un suivi des projets d'investissement peu satisfaisant.

La documentation budgétaire transmise à l'Assemblée Nationale nécessaire à la bonne compréhension du projet de budget reste limitée et les informations ainsi que la traçabilité des allocations stratégiques des ressources et des prestations de services publics réalisées sont défaillantes.

Les documents budgétaires et les projets de loi de règlement ne contiennent pas d'informations sur les transferts et les cessions d'actifs qui ne font pas l'objet de rapports annuels publics, ce qui ne permet pas à l'Assemblée Nationale et aux citoyens d'être informés de ces opérations.

Dans le domaine du suivi de la gestion des entités du secteur public que sont les entreprises publiques et les administrations infranationales, des dispositifs institutionnels sont en place pour suivre leur gestion. Toutefois, en l'état actuel de la mise en œuvre de ces dispositifs, l'administration centrale n'a pas une connaissance complète des risques budgétaires que la gestion de ces entités peut engendrer pour mieux les suivre et les gérer.

La connaissance des actifs non financiers n'est pas exhaustive et elle manque de précision. Les registres tenus par l'État sur les immobilisations corporelles recueillent des informations partielles, ne couvrent pas la totalité des immobilisations sur le territoire, et ces registres et états ne sont pas rendus publics. Par ailleurs, des procédures et des règles de transfert ou de cession des actifs financiers ne sont pas établies. Les pratiques comptables actuellement en vigueur en Mauritanie ne permettent pas d'établir le patrimoine de l'État.

¹ PEFA réalisé en 2019 couvrant la période 2016, 2017 et 2018 et la fiabilité se rapporte au niveau de conformité des prévisions budgétaires réalisées par rapport aux prévisions initiales de la LFI

En outre, **le fait que la comptabilité en droits constatés** n'est pas encore mise en œuvre, prive en général les services de l'État impliqués dans la gestion comptable et budgétaire d'informations fiables sur les actifs et les passifs de l'État, et en particulier sur les arriérés de recettes et de dépenses.

Une stratégie de la dette à moyen et long terme est élaborée. Elle ne couvre pas la dette de toutes les entités de l'administration centrale et n'est pas communiquée à l'Assemblée Nationale ni publiée.

En matière de prévisibilité des ressources en cours d'exercice la programmation des engagements ne se fait pas en lien avec les prévisions des plans de trésorerie.

La performance du contrôle de la paie est faible. Des dispositifs de contrôle interne des deux fichiers (les états de paie et les fichiers de personnel) sont suffisants pour assurer l'intégrité des données majeures de la paie, mais l'absence de rapports d'audit récents ne permet pas d'évaluer le degré d'intégrité de la masse salariale. Les tableaux prévisionnels des emplois et des effectifs ne sont pas élaborés.

S'agissant **de l'audit interne**, il est opérationnel au niveau de l'IGE, de l'IGF et de certaines Inspections internes relevant des départements ministériels, notamment à la Direction de l'audit et du contrôle interne (DACI) de la DGTCP au Ministère des finances. L'IGE, l'IGF et la DACI élaborent des programmes annuels d'audit qu'ils mettent en œuvre. Les audits portent essentiellement sur la conformité financière. Des dispositifs de suivi de la mise en œuvre des recommandations des audits sont en place au niveau de chacun de ces organes. Cependant, ce dispositif ne semble pas être opérationnel, étant donné que les données sur le suivi de cette mise en œuvre au cours des trois derniers exercices clos couvertes par le PEFA n'ont pas été disponibilisées. L'absence d'une animation nationale officielle de l'audit et du contrôle interne (envisagée il y a quelques années pour l'IGE) conduit à une fragmentation des sources d'information.

Les notions de contrôle interne permanent ou de priorisation en fonction des risques et des enjeux ne sont pas encore toujours largement partagées.

Les audits et contrôles de gestion ou de performance ne sont pas significativement déployés pour les ministères et établissements publics administratifs.

La sécurité des systèmes informatiques d'exécution budgétaire et comptable apparaît insuffisamment définie actuellement.

En matière de surveillance et audit externes, les lois de règlement rendent compte des recettes et des dépenses exécutées et sont accompagnées de la balance générale consolidée des comptes de l'État qui présente notamment les soldes des comptes de trésorerie. Les normes comptables applicables sont définies par le cadre juridique national.

Le système de formation permanente des agents et cadres de la fonction publique appelle par ailleurs un renforcement.

La Cour des Comptes n'a pas encore intégré dans ses travaux une appréciation du niveau de la pertinence du contrôle interne dans l'administration mauritanienne mais, dans une trajectoire de certification des comptes de l'État, elle va être à terme confrontée au besoin d'appuyer ses travaux sur une appréciation des contrôles internes dans les administrations centrales.

La Cour des Comptes ne paraît d'ailleurs pas systématiquement destinataire des rapports des organes de contrôle interne que sont l'IGE et l'IGF ou les corps d'audit interne des administrations. Elle ne les reçoit qu'à sa demande expresse.

II.2.2 Évolution de la performance depuis l'évaluation de 2014² à travers l'évaluation PEFA

Globalement, la performance du système de la GFP de la Mauritanie s'est améliorée entre 2014 et 2019. Sur les vingt et huit (28) indicateurs notés, douze (12) ont connu une amélioration, douze (12) ont vu leurs notes inchangées et quatre (04) ont enregistré la baisse de leurs notes.

L'évolution de la performance du système de la GFP depuis l'évaluation de 2014 est présentée suivant les trois principaux objectifs de la GFP :

Globalement, **la crédibilité du budget** s'est améliorée entre 2014 et 2019, ce qui conforte la discipline budgétaire. Toutefois, celle-ci est affectée par l'incapacité du système à produire des données fiables sur les arriérés de paiement.

En ce qui concerne **les résultats budgétaires**, la performance en matière de réalisation des recettes s'est nettement améliorée en 2019 par rapport à 2014. En 2019, les taux de réalisation des recettes ont été satisfaisants. En **matière de dépenses**, la performance s'est aussi significativement améliorée en 2019 par rapport à 2014 tant pour les résultats globaux que pour la variation de leur composition par rapport aux prévisions initiales.

En 2019, **l'exhaustivité et la transparence budgétaires** se sont améliorées ou maintenues par rapport à 2014 sauf en ce qui concerne la communication à temps aux administrations infranationales des transferts qui leur sont alloués par l'État où une régression est constatée.

Tout comme en 2014, l'exhaustivité et la transparence budgétaires continuent d'être affectées par le fait que les informations sur les recettes et les dépenses des projets financés par les bailleurs de fonds ne soient pas contenues dans les rapports financiers, et aussi par le fait qu'il n'est toujours pas produit de rapport consolidé sur la situation financière des collectivités territoriales.

La performance en matière de **d'accès du public aux informations budgétaires** est restée basique.

La performance en matière de **processus d'élaboration du budget** s'est globalement améliorée en 2019 par rapport à 2014 du fait de l'amélioration des délais d'approbation des lois de finances par l'Assemblée Nationale. Toutefois, certaines faiblesses persistent :

- Enveloppes budgétaires communiquées aux ministères et institutions non approuvées préalablement par le Conseil des ministres ;
- Des plans stratégiques sectoriels dûment chiffrés élaborés seulement pour certains ministères ;
- Les charges récurrentes des investissements ne sont pas prises en compte dans une programmation budgétaire pluriannuelle.

En matière d'administration des recettes, une amélioration a été constatée par rapport à 2014 en ce qui concerne la transparence de l'assujettissement et des obligations des contribuables, notamment l'accès des contribuables aux informations sur leurs droits et obligations.

Une nette amélioration est notée s'agissant de **l'efficacité du transfert des recettes recouvrées** sur les comptes du Trésor, ce qui renforce la discipline budgétaire.

Globalement, **la prévisibilité des fonds pour l'engagement des dépenses, le suivi et la gestion de la trésorerie, des dettes et des garanties** se sont améliorés entre 2014 et 2019, particulièrement pour ce qui concerne l'amélioration de la performance relative aux ajustements budgétaires effectués en cours d'exercice dont l'importance a diminué, ainsi qu'en matière de consolidation des soldes de trésorerie, ce qui traduit un renforcement de la discipline budgétaire.

La performance du **contrôle des états de paie** n'a pas globalement changé. Malgré les efforts faits pour fiabiliser les états de paie et les fichiers de personnel, certaines insuffisances relevées en 2014 persistent : les états de paie et les fichiers de personnel ne sont ni intégrés, ni reliés et les

² Rapport PEFA 2019

modifications de la situation administrative des agents de l'État sont tardivement prises en compte financièrement.

S'agissant des **contrôles des dépenses non salariales**, la performance globale n'a pas aussi changé, la performance globale est restée bonne, mais les insuffisances signalées en 2014 pour ce qui est de la disponibilité des informations relatives aux marchés passés suivant les modes non concurrentiels demeurent.

S'agissant du **rapportage budgétaire** en cours d'exercice, une importante baisse de la performance est constatée entre 2014 et 2019 tant pour ce qui est de la portée des rapports, des délais de leur production que de la qualité des données.

Par contre, en matière de **rapports financiers annuels**, la performance s'est globalement améliorée par rapport à 2014, et une remarquable amélioration est notée quant aux délais de leur soumission à la Cour des Comptes.

Toutefois, les insuffisances notées en 2014 concernant le contenu des rapports financiers annuels qui se limite aux recettes, aux dépenses et aux soldes de trésorerie persistent en 2019.

Entre 2014 et 2019, la performance globale du **système de vérification interne** s'est améliorée avec des progrès surtout constatés en ce qui concerne sa couverture et sa qualité, ainsi que le suivi des recommandations. Pour ce qui est de la vérification externe, la performance globale n'a pas changé et ce, malgré les progrès remarquables notés en termes de délais d'élaboration des projets de loi de règlement et de soumission des rapports à l'Assemblée Nationale.

Globalement, la performance de **l'examen du projet de loi de finances annuelle** par l'Assemblée Nationale s'est améliorée. Des progrès significatifs sont à signaler pour ce qui est du temps réellement imparti à l'Assemblée Nationale pour examiner le projet de budget, et des modifications apportées au budget en cours d'exercice par l'Exécutif.

L'allocation stratégique des ressources

Les insuffisances persistent en 2019 :

- Non utilisation de la classification fonctionnelle pour la présentation des prévisions de dépenses des CBMT,
- La non-détermination des charges récurrentes des investissements sur le moyen terme,
- Des stratégies sectorielles chiffrées pour certains ministères uniquement
- Et l'inexactitude des rapports d'exécution budgétaire.

II.2.3 Synthèse de l'évaluation PIMA

Le PIMA « Public Investment Management Assessment » est une évaluation de la gestion des investissements publics qui dresse un état des lieux de l'investissement public, ses caractéristiques et son efficience, puis passe en revue les procédures de gestion pour en déterminer les faiblesses. Cette évaluation, réalisée en 2020, traite d'une période où la Mauritanie s'est orientée vers **l'accroissement des dépenses publiques**, l'investissement atteignant une augmentation d'un point et demi du PIB par rapport à la décennie précédente. Il en résulte que plus d'un tiers des dépenses de l'État est maintenant orienté vers les dépenses d'investissement.

Ceci s'est traduit par une augmentation du stock de capital fixe, qui s'est faite au prix d'un accroissement de la dette publique. Selon une estimation basée sur une méthodologie³ développée par le FMI, le stock de capital fixe dit public était de 108 pour cent du PIB en 2019, contre 65 pour

³ Qui elle-même est basée sur la méthode de l'inventaire perpétuel (voire [Estimating the stock of public capital in 170 countries, IMF, 2017](#))

cent en 2011, soit une augmentation de 44 points du PIB⁴. La dette publique a aussi connu un bond : d'une valeur de 70 pour cent du PIB en 2012, elle est estimée à 95 pour cent du PIB à la fin de 2019, soit une augmentation de 25 points du PIB.

L'accès aux infrastructures reste inégal étant situé presque entièrement dans le milieu urbain ; seuls 6% de la population rurale est raccordé à l'électricité.

La qualité des infrastructures est perçue comme très faible et cette perception tend à se dégrader⁵. Le Forum économique mondial effectue tous les ans un sondage auprès des personnes d'affaires sur leur perception de la qualité des infrastructures dans 144 pays au monde. Selon le récent sondage, la Mauritanie figure au bas de l'échelle du classement mondial.

L'efficacité de l'investissement public apparaît relativement faible en Mauritanie d'où les scores d'efficacité, en termes de perception et d'accès à l'infrastructure, qui avoisinent 35 pour cent⁶, ce qui représente un déficit d'efficacité de 65 %. Ce gap est largement au-dessus de ceux des pays comparateurs, et de la région d'Afrique subsaharienne.

Le cadre juridique relatif aux **marchés d'infrastructures économiques est généralement favorable à la concurrence, mais le cadre réglementaire comporte des lacunes importantes**. Néanmoins, la réglementation incombe à une autorité unique, l'Autorité de Régulation (ARE), rattachée au Premier Ministre, donc non indépendante.

Par ailleurs, la tarification ne relève pas de l'ARE, mais des ministères qui ont la tutelle technique des entreprises publiques opérant sur ces marchés, posant ainsi un problème de conflit d'intérêt.

La loi PPP de 2017 contient un cadre institutionnel solide, et même si elle offre la possibilité d'offres spontanées, susceptibles de limiter la concurrence, elle impose certaines conditions quant à son recours qui peuvent être renforcées par l'exigence d'un appel d'offre compétitif obligatoire. En outre, une stratégie formelle pour les PPP, prévue par la loi, n'a pas encore été formulée.

Dans la pratique, l'ouverture à la concurrence des marchés publics d'infrastructures économiques est très limitée. De manière globale, l'efficacité de la politique concurrentielle a enregistré une baisse ces dernières années, selon le Forum Economique Mondial.

III. Démarche pour l'élaboration du nouveau Schéma Directeur des Réformes des Finances Publiques SD-RFP 2021-2025

Les choix stratégiques du SD-RFDP sont guidés par : (i) le plan d'actions stratégique quinquennal (2019-2024) présenté par le Ministre des Finances en Conseil des Ministres qui met en relief la vision du Ministère pour la mise en œuvre des engagements du président de la République, (ii) la déclaration de politique générale du gouvernement et (iii) l'instauration de la performance des finances publiques.

La démarche adoptée consiste à faire un état des lieux des diagnostics réalisés au regard des standards internationaux et des évaluations des finances publiques dans le but de dresser un inventaire des réformes porteuses d'améliorations substantielles pour la gouvernance et la gestion des finances publiques.

De plus, il convient de rappeler que, dans le cadre de la conceptualisation des réformes, un ensemble d'études a été réalisé par les missions d'appuis et d'assurances techniques, sans pour autant avoir l'impact escompté. En effet, une partie de ces études, qui constituent en tout état de cause un acquis important, n'a pas fait l'objet de validation officiellement actée ni d'exploitation suffisante par les structures concernées. Pour capitaliser sur ces acquis, les recommandations formulées par ces études ont constitué des éléments d'orientation pour guider les réformes prévues par le SD-RFP 2021-2025.

⁴ Rapport PIMA

⁵ Rapport PIMA

⁶ La méthodologie du FMI est fondée sur l'estimation de la relation entre le stock de capital public et les indicateurs d'accès et de qualité des infrastructures.

Schéma Directeur des Réformes des Finances Publiques

La préparation du SD-RFP est réalisée suivant un processus participatif totalement endogène conduit par les responsables désignés à cet effet par leurs structures respectives, en étroite collaboration avec le consultant (pris en charge par le PAGEFIP) et la DPRE qui sont chargés de la mise en cohérence, de la consolidation et la rédaction.

Le Comité Technique de coordination et de suivi des réformes (CT), créé par l'arrêté n° 1029/MF du 23 décembre 2019, qui constitue le noyau opérationnel du pilotage des réformes, est chargé, entres autres, de superviser le processus de rédaction du schéma directeur.

L'élaboration du SD-RFP 2021-2025 a suivi les phases principales suivantes :

- Phase 1 : Initialisation et Cadrage :
 - ✓ Démarrer et cadrer le SD-RFP 2021-2025
 - ✓ Définir le pilotage de la préparation du SD-RFP 2021-2025
- Phase 2 : Etat des lieux :
 - ✓ Obtenir une vue fidèle de l'existant ;
 - ✓ Analyser les plans stratégiques des structures du MF, le cas échéant ;
 - ✓ Analyser les faiblesses au regard des évaluations, des études et de l'expérience précédente ;
- Phase 3 : Définition des axes et sous-axes :
 - ✓ Définir les objectifs ;
 - ✓ Définir les axes et sous-axes ;
 - ✓ Définir une cible ;
 - ✓ Définir l'architecture du SD-RFP 2021-2025.
- Phase 4 : Élaboration du SD-RFP 2021-2025 :
 - ✓ Organiser les travaux de rédaction et de préparation du document du SD-RFP ;
 - ✓ Finaliser la version technique du Schéma Directeur.

Par souci d'efficacité et sur la base du retour d'expérience, le SD-RFP 2021-2025 sera recentré sur les réformes des finances publiques stricto sensu et sur les mesures qui seront directement pilotées ou menées par le Ministère des Finances. En revanche, l'assistance technique, la formation et le renforcement de capacités bénéficieront à toutes les structures impliquées dans la mise en œuvre des réformes.

Compte tenu du contexte et des capacités actuelles de l'administration et au développement de nouveaux concepts, le présent schéma directeur présentera, parfois dans les détails, les lignes directrices et les orientations nécessaires pour définir les modalités opérationnelles de mise en œuvre de certaines réformes préconisées.

La conception de ce nouveau schéma directeur s'articule autour des acquis et principes suivants :

1) Volonté politique :

La volonté politique exprimée au plus haut niveau a été clairement exprimée dans le programme du président de la république, et confirmée par la déclaration de politique générale du Premier Ministre devant l'Assemblée Nationale. Le plan d'actions stratégique du Ministre des Finances a présenté les grandes lignes de cette orientation politique.

2) Financement des réformes :

Le gouvernement accorde un budget annuel conséquent pour le financement des réformes. A cet égard, la loi de finances de l'année 2021 prévoit une dotation budgétaire de 18 000 000 MRU. Par ailleurs, le nouveau SD-RFP devra favoriser l'harmonisation des interventions des PTFs dans le domaine des réformes de finances publiques et en constituer le cadre unique d'intégration.

3) Logique de présentation :

Schéma Directeur des Réformes des Finances Publiques

Pour faciliter la lisibilité de l'imbrication logique de ses composantes, et la mise en relief de l'orientation stratégique des réformes, le SD-RFP 2021-2025 est articulé autour d'axes déclinés en sous-axes. Pour chaque sous-axe les lignes directrices de mise en œuvre sont précisées et avec des résultats attendus et les délais buttoirs de réalisation.

4) Plan d'actions du SD-RFP 2021-2025

Le SD-RFP 2021-2025 comporte un Plan d'Actions des Réformes (PAR), étalé sur cinq ans sous forme d'axes et de sous-axes déclinés en actions. Les directions et structures concernées, devront sous la supervision du Comité Technique de coordination et de suivi des réformes (CT) procéder à la déclinaison de ce (PAR) en Plan de Mise en Œuvre (PMO) triennal glissant détaillé en activités et tâches.

5) Priorisation des plans d'actions

Le SD-RFP est en ligne avec la SCAPP et s'inscrit totalement dans le cadre des priorités définies par le programme du président de la république. Ces critères sont retenus pour guider les choix des actions prioritaires du PAR.

6) Préparation Participative et endogène :

Toutes les structures et directions du Ministère des Finances devront participer à l'élaboration du SD-RFP.

7) Réalisme :

Les objectifs et directives SD-RFP sont adaptés à la capacité de mise en œuvre de l'administration.

8) Unicité du pilotage de mise en œuvre

L'unicité du pilotage des réformes est garantie à travers l'application du schéma institutionnel de coordination unifiée et hiérarchisée qui permet le pilotage concerté et coordonné des réformes, du niveau opérationnel jusqu'au niveau stratégique.

IV. Présentation des réformes des finances publiques

Le SD-RFP 2021-2025 constitue le document de référence des réformes et met l'accent sur l'amélioration du processus de budgétisation, l'optimisation des recettes de l'Etat et la modernisation des finances publiques. Ce faisant, ces réformes s'inscrivent dans la poursuite de la déconcentration du processus budgétaire et le recentrage de la mission du Ministre chargé des Finances vers un rôle de régulation, de centralisation de la préparation et la bonne exécution des lois de finances. Elles constituent, en outre, une réponse aux faiblesses mises en évidence par les différentes évaluations.

La mise en œuvre efficace des politiques publiques garantissant l'atteinte des objectifs de développement est tributaire d'un système de gestion des finances publiques transparent, organisé, fondé sur la discipline budgétaire et l'allocation efficace des ressources. A ce titre, les réformes des finances publiques visent à atteindre les objectifs suivants :

Les réformes engagées s'inscrivent dans le cadre global de la SCAPP et précisément du « *Chantier stratégique de la gouvernance économique et financière* » du « *Levier 3 : Gouvernance dans toutes ses dimensions* ».

Objectif global : Etablir un système de gestion des Finances Publiques performant, conforme aux standards internationaux qui permet de mettre en œuvre la SCAPP et le programme prioritaire défini par le gouvernement.

Objectifs stratégiques spécifiques des réformes :

Schéma Directeur des Réformes des Finances Publiques

L'objectif global des réformes des finances publiques sera atteint à travers la réalisation de l'ensemble des objectifs stratégiques suivants ⁷:

- ❖ Renforcer la bonne gouvernance et l'efficacité des finances publiques ;
- ❖ Optimiser la mobilisation et le rendement des recettes de l'Etat ;
- ❖ Instaurer la justice fiscale et renforcer le consentement à l'impôt ;
- ❖ Assurer la viabilité de la dette et maîtriser les risques financiers ;
- ❖ Instaurer l'administration des finances moderne et efficace ;
- ❖ Professionnaliser les missions et les activités d'audit et de contrôle interne ;
- ❖ Intégrer les systèmes d'information des gestions des finances publiques ;
- ❖ Réussir le pilotage et la mise en œuvre coordonnée des réformes ;
- ❖ Former une masse critique de cadres capables de porter les réformes des finances publiques et les mettre en œuvre ;
- ❖ Rendre la réforme plus visible et réduire les résistances aux changements.

Ces objectifs stratégiques seront atteints à travers la mise en œuvre des huit (8) axes de réformes présentés comme suit :

Objectifs stratégiques	Axes de réformes
1. Renforcer la gouvernance et l'efficacité de la gestion des finances publiques	Axe A : La rénovation des cadres, budgétaire et comptable de l'Etat
2. Optimiser la mobilisation et le rendement des recettes de l'Etat 3. Instaurer la justice fiscale et renforcer le consentement à l'impôt	Axe B : La mobilisation des recettes publiques et politique fiscale
4. Assurer la viabilité de la dette et maîtriser les risques financiers ;	Axe C : La gestion des opérations financières de l'Etat et des opérateurs
5. Instaurer une administration des finances moderne et efficace	Axe D : La modernisation de l'administration des finances
6. Professionnaliser les missions et les activités d'audit et de contrôle interne	Axe E : L'audit et le contrôle interne au sein du Ministère des Finances
7. Intégrer les systèmes d'information des gestions des finances publiques ;	Axe F : Système d'information de la gestion des finances publiques
8. Réussir le pilotage et la coordination de la mise en œuvre des réformes ;	Axe G : Coordination et suivi des réformes
9. Former une masse critique de cadres capables de porter les réformes des finances publiques et les mettre en œuvre 10. Rendre la réforme plus visible et réduire les résistances aux changements	Axe H : Renforcement des capacités et communication

⁷ Plan d'actions stratégique du MF

IV.1 Axe A. Rénovation des cadres, budgétaire et comptable de l'Etat

Objectif stratégique de l'axe :

- Renforcer la gouvernance et l'efficacité des finances publiques.

Les leviers adoptés pour le renforcement de la gouvernance et l'efficacité des finances publiques sont : (i) la rationalisation de l'allocation des ressources (ii) la bonne articulation entre le budget et les politiques publiques (iii) la gestion axée sur la performance, (iv) l'instauration d'un système comptable rénové à même de produire un Compte Général de l'État (CGE) régulier, sincère et donnant une image fidèle de l'évolution de son patrimoine et de sa situation financière.

Cet axe se décline en deux sous-axes :

- La rénovation du cadre budgétaire
- La rénovation du cadre comptable

IV.1.1 Sous-axe A.1 La rénovation du cadre budgétaire

Les réformes budgétaires portées par ce sous-axe ont trait à la fiabilité, l'efficacité et la transparence du budget et visent à hisser les finances publiques au niveau des standards internationaux.

A ce titre, ce sous-axe vise à atteindre les résultats attendus suivants :

- (i) Résultat A.1.1 : Les prévisions budgétaires sont fiables et les écarts entre les prévisions et l'exécution du budget sont faibles ;
- (ii) Résultat A.1.2 : La programmation budgétaire à moyen terme est opérationnelle et l'allocation des ressources est optimisée ;
- (iii) Résultat A.1.3 : Le budget de l'état est voté et exécuté sous le format budget-programmes conformément à la LOLF ;
- (iv) Résultat A.1.4 : La transparence du budget de l'Etat est renforcée et les utilisateurs⁸ des données budgétaires et financières y ont accès ;
- (v) Résultat A.1.5 : Tous les nouveaux modes de gestion budgétaire issus de la LOLF sont déployés au niveau de tous les départements ;
- (vi) Résultat A.1.6 : Le contrôle financier est rénové conformément aux normes requises.

IV.1.1.1 Situation actuelle

Le décret 2019-196 PM/MEI/MF du 14/10/2019 portant modalités, procédures et calendrier de la programmation budgétaire adopté en 2019 constitue une évolution importante. Il institutionnalise la préparation du Document de Programmation Budgétaire à Moyen Terme (DPBMT) et le consacre comme l'instrument officiel définissant la politique budgétaire du gouvernement.

L'élaboration du DPBMT devra désormais permettre : i) d'assurer la cohérence et l'alignement du budget de l'Etat avec la stratégie nationale de développement économique et social du pays, (ii) de renforcer la discipline et la soutenabilité budgétaire des politiques publiques en adéquation avec le cadre macroéconomique et macro-budgétaire du pays, (iii) de renforcer l'efficacité de l'allocation intersectorielle des ressources permettant la réalisation des objectifs stratégiques de développement économique et social du pays et (iv) d'améliorer la performance opérationnelle, ainsi qu'une meilleure prévisibilité budgétaire pour les gestionnaires.

⁸ Source : arrêté portant recueil des normes les utilisateurs sont : Les contribuables et assimilés, les citoyens et autres bénéficiaires de services de l'État, le pouvoir législatif et autres instances de surveillance les représentants élus ou nommés, les donateurs et partenaires la comptabilité nationale et les statisticiens de l'État, les apporteurs de capitaux actuels, les consommateurs de services soumis à redevance d'utilisation, les fournisseurs et les employés, la société civile, les médias et les représentants ou conseillers de ces groupes d'utilisateurs.

Le Ministère des Finances (MF) avec l'appui de la GIZ a engagé les travaux de refonte de la nomenclature budgétaire de l'État (NBE) en Mauritanie. L'objectif principal de ces travaux est de passer du système de classification actuel à une nomenclature conforme aux exigences de la nouvelle LOLF notamment celles relatives aux budgets- programmes.

Cette nouvelle nomenclature devra être confectionnée pour faciliter la lisibilité et l'analyse du budget de l'État, tout en mettant en relief le lien entre celui-ci et la SCAPP. A cet effet, la codification devra permettre de vérifier l'alignement des programmes avec les priorités définies dans les politiques publiques.

Cet exercice passe par la mise à jour des tables de la nomenclature budgétaire et comptable et à leur intégration ainsi que l'adaptation du système d'information.

Aussi, le champ budgétaire a été structuré en processus regroupés par grands domaines d'activité en macro-processus. Un macro-processus étant un ensemble cohérent de procédures et de tâches, relevant des mêmes acteurs, sous un régime juridique commun, dans le cadre d'un système d'information cohérent. Ce travail facilitera l'avancement dans la réflexion sur l'organisation des processus métiers (réingénierie des processus) dans une perspective de performance et engager la démarche de contrôle interne qui suppose une cartographie des processus.

Par ailleurs, l'année 2019 a connu la mise en œuvre d'une stratégie d'investissement public et la planification des investissements publics dans le cadre des politiques définies et des directives données s'inscrivent dans cette démarche d'amélioration de la qualité des dépenses. Le système de suivi et de coordination de l'aide (DAD) a été étendu à l'élaboration du programme d'investissement public.

La fonction du Contrôle Financier n'a pas connu d'évolution majeure depuis l'année 2005. Le contrôle financier du Ministère des Finances est assuré par un contrôleur financier rattaché à la primature ayant rang de conseiller du Premier Ministre. Le Contrôle Financier est déconcentré suivant un réseau des Contrôleurs Financiers Ministériels (CFM) rattachés au Ministère des Finances à travers la DGB et placés directement auprès des Ministères. Ils assurent pour l'essentiel le contrôle a priori relatif à la régularité des dépenses, et participent peu à la soutenabilité budgétaire, excepté leurs visas apposés sur les Documents Annuels de Programmation Budgétaire initiale (DAPBI).

IV.1.1.2 Contenu et lignes directrices de mise en œuvre du sous-axe :

IV.1.1.2.1 : Les prévisions budgétaires

➡ **Résultat attendu A.1.1 : Les prévisions budgétaires sont fiables et les écarts entre les prévisions et l'exécution du budget sont faibles⁹**

La politique budgétaire est l'un des principaux instruments de la politique économique. Elle consiste à utiliser le budget de l'État pour agir sur la conjoncture. Elle englobe l'ensemble des mesures qui ont des conséquences sur les ressources et les dépenses de l'État et qui visent à atteindre certains objectifs de politique conjoncturelle. A ce titre, le renforcement de la prévision budgétaire est au cœur des réformes, pour réussir l'articulation optimale entre la conjoncture économique et la préparation du budget en faveur d'une plus grande fiabilité.

Malgré les progrès réalisés en 2019, certaines insuffisances persistantes appellent à refonder la fonction de prévision budgétaire au sein du Ministère des finances.

⁹ PEFA 2019 : indicateur PI.1 PI.2 et PI 3

a) **Un modèle de prévision budgétaire** sera mis place pour la production du TOFE prévisionnel qui présente les prévisions de recettes par grande catégorie, les dépenses par grandes nature économique, les objectifs de déficit/surplus et les prévisions de financement.

Par ailleurs, les mesures institutionnelles appropriées, pour la bonne coordination et les échanges de données seront mises en œuvre afin décloisonner le processus de prévision et d'instaurer les passerelles de circulations de l'information entre les structures concernées des différentes stratégies macro-économiques, notamment les politiques de croissance, les politiques monétaires et de change, la politique budgétaire et les politiques sectorielles.

Les outils de prévision budgétaire développés devront être soumis à la validation technique d'une commission spécialisée regroupant toutes les directions du Ministère des Finances intervenant dans le processus de prévision budgétaire.

En priorité, le modèle de prévision budgétaire sera mis en place et supporté par les outils informatiques ; il sera intégré dans un système interfaçant automatiquement ou manuellement l'ensemble des comptes macroéconomiques. Pour ce faire, le Ministère des Finances a mis en place des instances de coordination entre les Directions concernées du Ministère pour produire les prévisions budgétaires globales dès le mois de janvier de chaque d'année.

Calendrier de mise en œuvre :

A réaliser en 2021 :

- Les activités relatives au développement des techniques de prévisions budgétaires ;
- Les activités de déploiement des outils de prévisions budgétaires pour préparer le TOFE prévisionnel relatif aux années 2022- 2023-2024.

IV.1.1.2.2: La programmation budgétaire à moyen terme

➤ **Résultat attendu A.1.2 : La programmation budgétaire à moyen terme est opérationnelle et l'allocation des ressources est optimisée**

Les Documents de Programmation Budgétaire à Moyen Terme triennale (DPBMT) à caractère glissant, élargissent le cadre temporel de la programmation budgétaire, ce qui induit des effets et des implications importantes avec de nouvelles exigences au niveau du cadrage macroéconomique et budgétaire, tant en termes de sincérité et d'analyse des risques budgétaires que de justification des écarts par rapport aux réalisations ou aux prévisions antérieures.

La programmation budgétaire doit, de ce fait, être considérée comme un processus qui suivant un cycle permanent qui nécessite de s'orienter résolument vers la priorisation des actions à mener et de sortir de la logique « incrémentale », basée sur l'édification du budget sur la base de celui de l'année précédente.

La réforme a pour ambition de parvenir à une programmation budgétaire des politiques de développement suivant un processus de préparation et d'arbitrage budgétaire permettant une allocation de ressources optimale¹⁰. Ces arbitrages se fonderont désormais sur une logique de performance et d'évaluation des résultats des différentes politiques avec la rétroaction du suivi sur la définition de ces politiques. La phase de préparation du DPBMT constitue, de par la LOLF, une étape clé du cycle de préparation du budget et des conférences budgétaires annuelles.

a) **Le Cadre budgétaire à Moyen Terme (CBMT)** présentera la projection du tableau des opérations financières de l'Etat (TOFE) sur trois ans, à travers le modèle de prévision mis en place et validé par la commission spécialisée regroupant tous les intervenants dans le processus de prévision budgétaire cité dans le cadre du point 1.1.2.1.

Bien que les enveloppes issues du CDMT global revêtent un caractère indicatif, la préparation du budget devra désormais se fonder sur celles-ci et les crédits budgétaires fixés par la Loi de Finances

¹⁰ Plan d'action du Ministre 2019 : objectif n°4

ne doivent s'écarter des enveloppes fixées par la première année du CDMT global que dans des proportions minimales, maîtrisées et justifiées, en fonction de l'enveloppe budgétaire non répartie, objet de l'article 6 du décret 2019-196 PM/MEI/MF du 14/10/2019 portant modalités, procédures et calendrier de la programmation budgétaire¹¹.

La prévision du TOFE et du CBMT est mise à jour en juin selon les nouvelles prévisions macroéconomiques et en octobre selon les arbitrages budgétaires pour le budget de l'année n+1 (ajout des « mesures nouvelles ») et les prévisions de dépenses ministérielles.

A terme, la programmation budgétaire à moyen terme couvrira également la sécurité sociale, les collectivités territoriales, le tableau des opérations financières de l'Etat devra ainsi retracer l'ensemble des flux financiers de l'Etat, des établissements publics à caractère administratif et des collectivités territoriales.

Le Ministère des finances appuiera les Ministères sectoriels pour élaborer les cadres de dépenses à moyen termes Ministériels et mettra à leur disposition un guide des procédures budgétaires.

b) La programmation et l'exécution budgétaire pluriannuelles s'appuieront sur le concept de crédit d'engagement (CE) et crédits de paiement (CP) pour les dépenses d'investissement, qui rénovent profondément le sens et la portée de l'autorisation parlementaire. A cet effet, seront mis en place au courant de l'année 2021, les outils et mécanismes de comptabilité budgétaire permettant la couverture et le suivi pluriannuel des engagements de l'Etat et la maîtrise de leurs incidences annuelles en termes de paiements.

Dans ce cadre, le Ministère des Finances veillera à la mise en place des procédures de retraits d'affectation et d'engagement des exercices précédents ainsi que celles d'affectation des CE permettant de reporter les CE affectés mais non engagés sur l'exercice suivant, en vue de poursuivre la réalisation de l'investissement concerné.

Les modalités pratiques de mise en œuvre des reports de crédit de paiement en application de la LOLF seront explicitées, quant à elles, dans le cadre des textes d'applications prévues par cette Loi organique.

c) Les pré-arbitrages budgétaires constituent une étape technique déterminante du processus de la programmation budgétaire pluriannuelle et des lois de finances ; ils débutent dès la transmission de la lettre circulaire de préparation des lois de finances.

Cette phase sera enrichie et mieux structurée en vue d'objectiver les arbitrages budgétaires qui doivent désormais se fonder sur une évaluation précise des politiques publiques et des actions programmées.

Les outils appropriés vont être mis en place par le Ministère des Finances afin que le processus d'arbitrage permette d'aboutir à des constats communs sur l'exécution du précédent exercice et sur l'évolution des dépenses, conformément à la trajectoire définie dans le cadrage budgétaire.

d) Le Ministère des finances va mettre en place un modèle d'équilibre général multisectoriel dynamique qui représente un outil puissant permettant de mesurer les effets des politiques publiques. Ce qui va permettre de renforcer la transparence du budget de l'Etat et d'améliorer la visibilité de l'effort qu'il a consenti. Une étude de faisabilité fixant une feuille de route va être engagée.

e) En matière de financement de la sécurité sociale, la maîtrise des dépenses sociales et de santé constitue un défi qui va être levé à travers une étroite collaboration entre le Ministère des Finances et les structures concernées. Le projet de loi de financement de la sécurité sociale¹² qui

¹¹ P.I : 15, 16 et 17 PEFA

¹² Plan d'action 2019 du MF : Page : 6

Schéma Directeur des Réformes des Finances Publiques

doit être élaboré en étroite collaboration avec les ministères en charge de la santé et des affaires sociales va déterminer les conditions générales de l'équilibre financier. Cette mesure doit permettre de renforcer la transparence du budget et d'améliorer la visibilité de l'effort consenti par l'Etat dans ce domaine. Une étude de faisabilité fixant une feuille de route va prochainement être engagée.

Calendrier de mise en œuvre :

A réaliser en 2021 :

- Organiser les débats d'orientation budgétaire conforme à la LOLF autour du budget de l'Etat de l'année 2022 et du DPBMT¹³ : en juillet 2021 ;
- Les activités relatives à la programmation documentée pour mettre en œuvre les stratégies en conformité avec les objectifs de la SCAPP : à mettre en œuvre en 2021 ;
- L'application des CE et CP : la loi de finances de l'année 2022 est programmée et exécutée sur la base des CE et CP ;

À réaliser avant la fin de l'année 2022 :

- Les activités relatives à la rénovation des arbitrages budgétaires et du dialogue avec les Ministères ;

À réaliser avant la fin de l'année 2023 :

- L'élaboration des stratégies budgétaires sur le moyen terme ;

À réaliser avant la fin de l'année 2024 :

- Les activités de Mise en place d'un modèle d'équilibre général multisectoriel dynamique ;
- Les activités d'amélioration de la gestion et la maîtrise des dépenses sociales et de santé.

IV.1.1.2.3 : Les budget-programmes

 **Résultat attendu A.1.3 : Le budget de l'état est voté et exécuté sous le format budget-programmes conformément à la LOLF**

Les réformes prévues doivent permettre l'affichage des politiques publiques au sein de chaque Ministère sous forme de programmes sur la base d'un processus et d'une logique qui seront élaborés par le Ministère des Finances. Chaque programme va avoir un contenu normé et doit être adossé à une stratégie sectorielle avec un cadre de mise en œuvre et des outils de suivi-évaluation autour d'objectifs à court ou moyen terme et des indicateurs de résultats.

a) Principes généraux qui doivent présider à la mise en place de l'architecture programmatique au sein des Ministères :

- ✓ L'architecture de programmes doit être cohérente avec l'articulation des politiques publiques du ministère ;
- ✓ Le découpage des programmes en actions doit permettre de vérifier la validité de l'architecture de programmes ;
- ✓ La ventilation du budget par programme doit pouvoir se faire sans difficulté et sans employer de clés de répartition ;
- ✓ La dénomination des programmes doit être parlante et représentative de leur contenu.

¹³ PEFA 2019 : correctif par rapport à la remarque de la composante 14.1 « seules les prévisions portant sur une année sont communiquées à l'Assemblée Nationale à travers le rapport économique et financier qui accompagne le projet de loi de finances »

- b) Les éléments d'orientation pour la gestion des budget-programmes sont :
- ✓ Chaque programme constitue une unité budgétaire indivisible, durable, non interministérielle ;
 - ✓ Chaque programme doit s'appuyer sur un Projet Annuel de Performances annexé au projet de loi de finances tel que prévu par la LOLF ;
 - ✓ Les responsables de programmes doivent établir des rapports annuels de performances qui doivent faire l'objet d'évaluation et être transmis à l'Assemblée Nationale avec les lois de règlement ;
 - ✓ Les responsables de programmes sous l'autorité de leurs ministres, doivent rendre compte sur l'atteinte des objectifs et des cibles sur lesquels ils se sont engagés ;
 - ✓ La programmation pluriannuelle sur laquelle reposent les programmes, doit prendre en compte l'évolution des stocks des actifs et des passifs financiers grâce à une comptabilité renouvelée (sous-axe A.2) ;
 - ✓ Les mécanismes du dialogue de gestion optimisé avec les responsables des budgets opérationnels de programme (RBOP) et des Unités Opérationnelles doivent être mis en place ;
 - ✓ L'amélioration de la capacité d'anticipation et de la réactivité des acteurs opérationnels et budgétaires face aux aléas doit être développée.

c) Les orientations et lignes directrices pour la mise œuvre des budget-programmes au niveau déconcentré et décentralisé :

Pour les administrations déconcentrées, les programmes doivent être déclinés en Budget Opérationnel de Programme (BOP) par wilaya. Le Wali assure la cohérence de l'action de l'Etat sur le périmètre d'attribution de l'Etat dans sa région. Le Wali est ordonnateur secondaire des crédits budgétaires qui lui sont délégués. Les BOP sont déclinés en Unités Opérationnelles sur les services déconcentrés de l'Etat.

Les principes budgétaires généraux énoncés par la LOLF au chapitre II article 5, s'appliquent également aux collectivités territoriales et aux établissements publics.

Pour les structures décentralisées, les procédures harmonisées conformes à la Loi organique sur les régions de janvier 2018 et la LOLF vont être mises en place pour permettre d'avoir une budgétisation par programme qui intègre les coûts de toutes les politiques publiques de l'Etat et canalisent leurs objectifs vers la réalisation de ceux de la stratégie de développement de l'Etat.

d) **La mise en place du cadre de performance**, outre la mise en place des concepts et instruments adéquats (PAP et RAP), va nécessiter non seulement une action d'envergure en terme de formations et d'appuis techniques au profit des départements sectoriels, mais aussi un dialogue technique de proximité pour la définition des indicateurs de performance les plus parlants et adaptés à l'évaluation annuelle en forte corrélation avec les autres indicateurs d'impact qui sont par essence mesurables suivant des intervalles temporels plus importants.

Pour ce faire, les formations sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) vont être programmées dans le volet formations de l'axe H du présent SD-RFP 2021-2025 pour accompagner la mise en place du cadre de performance prévu par la LOLF.

Calendrier de mise en œuvre :

À réaliser avant la fin de l'année 2021 :

- ✓ Les activités de mise en place et adoption de l'architecture budgétaire par programme ;

À réaliser avant la fin de l'année 2021 :

- ✓ Les activités relatives au développement, au test et à la finalisation du cadre conceptuel pour la gestion par la performance avec la définition des indicateurs pour chaque programme ;

- ✓ Toutes les actions qui concourent à l'atteinte de résultat attendu doivent être réalisées dans leur totalité avant le 31 décembre 2023 pour présenter la loi de finances de l'année 2024 sous le format budget-programme.

IV.1.1.2.4: La transparence du budget de l'Etat

➡ **Résultat attendu A.1.4 :** « La transparence du budget de l'Etat est renforcée et les utilisateurs des données budgétaires et financières y ont accès »

La volonté du gouvernement visant à renforcer la transparence budgétaire est traduite par un ensemble de mesures qui garantissent l'accès du citoyen (contribuables et usagers des services publics) de manière claire et régulière à toutes les informations qui concernent la gestion des fonds publics, pour qu'il soit en capacité d'exercer le droit de regard sur les finances publiques.

Une grande partie de ces mesures est prévue par la LOLF, d'autres sont inspirées des bonnes pratiques internationales¹⁴. Elles vont être appliquées graduellement, il s'agit notamment de :

- L'amélioration du cadre juridique et de la clarté des procédures administratives ;
- L'information du public et l'assemblée nationale de la situation budgétaire et financière passée, présente et prévue dans le cadre de la préparation et l'exécution du budget ;
- La diffusion de toutes informations sur les finances publiques ;
- Les précisions des objectifs en matière de finances publiques et la présentation du cadre macroéconomique et les politiques sur lesquelles reposent le budget et les principaux aléas budgétaires identifiables. Ces éléments doivent être inclus dans la documentation budgétaire qui accompagne les lois de finances ;
- L'élaboration de toutes les annexes des lois de finances prévues par la LOLF ;
- La présentation de toutes les informations budgétaires de manière à satisfaire les besoins de l'analyse des politiques et améliorer la clarté des comptes dans la cadre d'une plateforme « d'open data » en format exploitable conformément aux bonnes pratiques prévues par le PEFA et les autres modes d'évaluation.

Calendrier de mise en œuvre :

A réaliser en 2021 :

- ✓ La plate-forme « open data » doit être mise en place durant le premier trimestre de l'année 2021 ;
- ✓ Le respect des délais de publication de la loi de finances annuelle approuvée par le pouvoir législatif de deux semaines au maximum à compter de sa promulgation, (à compter de la loi de finances de l'année 2022) ;
- ✓ Les résultats budgétaires de l'exercice précédent, présentés avec la loi de finances de l'année selon le même format que celle-ci : à compter de la loi de finances de l'année 2022 ;
- ✓ Grâce aux réformes qui seront menées, dans les différents axes du présent schéma directeur, les documents ci-après seront produits et annexés à la loi de finances de l'année 2022¹⁵:
 - Le plan de trésorerie ;
 - L'état décrivant la dette financière prévisionnelle de l'État à la fin de l'exercice, décomposée par nature, catégorie de créanciers et échéances ;
 - Les documents de programmation budgétaire à moyen terme visés aux articles 46

¹⁴ Code de bonnes pratiques du FMI en matière de transparence des finances publiques

¹⁵ PEFA 2019 : Réponse à la lacune à laquelle : « Il manque dans la documentation budgétaire transmise à l'Assemblée Nationale en vue du vote de la loi de finances des éléments d'information fondamentaux nécessaires à la bonne compréhension du projet de budget »

et 47 de la LOLF ;

- L'échéancier des crédits de paiement associés aux crédits d'engagement ;
 - Le tableau des opérations financières prévisionnel, retraçant l'ensemble des flux financiers de l'État, des établissements publics à caractère administratif ;
 - La liste des comptes spéciaux, à créer et à supprimer ;
 - Le rapport sur les entreprises publiques ;
 - Le rapport sur la mise en œuvre de la LOLF ;
- ✓ Les lois de règlements et leurs annexes de l'exercice clos précédent

À réaliser avant la fin de l'année 2022 :

- ✓ Les rapports en cours d'exercice sur l'exécution du budget vont être systématiquement communiqués au public dans un délai d'un mois après la fin de la période qu'ils couvrent ;
- ✓ Les programmes présentant, dans une perspective pluriannuelle, pour chaque programme les objectifs poursuivis, les activités envisagées, leurs coûts, les résultats attendus mesurés au moyen d'indicateurs pertinents dans la loi de finances de l'année 2022 ;
- ✓ **Les annexes ci-après seront produites** et jointes au projet de loi de finances de l'année 2023 :
 - Le tableau des opérations financières prévisionnel, intégrant les collectivités territoriales ;
 - L'analyse des changements éventuels de la présentation budgétaire par rapport au précédent exercice faisant apparaître leurs effets sur les recettes, les dépenses et le solde budgétaire de l'année concernée ;
 - L'analyse des prévisions de chaque recette budgétaire, évaluant les pertes de recettes liées aux dérogations et exemptions fiscales ;

À réaliser avant la fin de l'année 2023 :

- ✓ **Les annexes ci-après seront produites** et jointes, au plus tard, au projet de loi de finances de l'année 2024 :
 - Le rapport faisant apparaître l'ensemble des recettes fiscales et non fiscales que l'État prévoit de tirer de l'exploitation et de la vente des ressources naturelles du pays ;
 - Le rapport de performance des programmes de l'année en cours et de l'année précédente ;
 - Le tableau des effectifs par ministère ;
 - Le programme d'investissements publics, comprenant les investissements des établissements publics ne faisant pas l'objet de budgets annexes ;
 - Le rapport annuel sur l'exécution des accords relatifs à l'exploitation des ressources naturelles, faisant notamment apparaître l'ensemble des recettes fiscales et non fiscales que l'État tire de cette exploitation et de la vente de ses ressources naturelles.

IV.1.1.2.5 : La diffusion des modes de gestion issus de la LOLF

➡ **Résultat attendu A.1.5** « Tous les nouveaux modes de gestion budgétaire issus de la LOLF sont déployés au niveau de tous les départements »

La conception du référentiel passe par l'élaboration de référentiels interministériels en matière de processus, d'organisations et de métiers financiers, et l'accompagnement des ministères dans la mise en œuvre des principes structurants de ces référentiels à travers :

- L'harmonisation, les normes et processus de gestion budgétaire ;
- L'optimisation de l'organisation de la chaîne de la dépense de l'État et les règles de gestion associées ;

- La professionnalisation des acteurs de la fonction financière de l'État.

a) **La diffusion des nouveaux modes de gestion :** Le Ministère des finances va mettre en place un large programme de formation pour la diffusion de la culture de gestion axée sur les résultats dans le cadre du renforcement des capacités prévu dans l'axe H relatif au renforcement des capacités. Cette démarche vise à outiller les départements sectoriels afin de concevoir correctement des indicateurs de performance adéquats qui permettent de mesurer l'efficacité de la mise en œuvre des politiques publiques dont ils ont la charge.

Pour assurer la diffusion des nouveaux modes de gestion budgétaire issus de la LOLF, le Ministère des Finances va assurer l'animation des réseaux de mise en œuvre des nouveaux outils de pilotage, des programmes, des Budgets Opérationnels des Programmes et de la masse salariale ainsi que les modalités du dialogue de gestion interne.

Cette diffusion doit être soutenue par les contrôleurs financiers Ministériels et portée par l'organisation adéquate prévue par le montage institutionnel de coordination et pilotage des réformes détaillé dans l'axe G relatif à la coordination.

b) L'Etat confie à de nombreux opérateurs publics la mise en œuvre de politiques publiques sans toujours suffisamment contrôler l'efficacité des politiques mises en œuvre.

Un vaste programme d'évaluation des politiques publiques mises en œuvre par les opérateurs publics afin de mesurer leur ciblage, leur efficacité et leur efficience va être engagé.

Ces diagnostics permettront de rationaliser les allocations budgétaires en fonction de l'atteinte des objectifs fixés. Les mécanismes et les modalités d'articulation avec les budget-programmes seront traités dans le cadre des modalités pratiques de préparation des BOP et des unités opérationnelles.

Calendrier de mise en œuvre :

A réaliser avant la fin de l'année 2024

Evaluation des politiques publiques mises en œuvre par les opérateurs publics à réaliser avec fin 2024 ;

Activités permanentes suivant un chronogramme à définir :

- Les actions de formation et de renforcement des capacités vont être réalisés suivant les délais fixés dans le cadre de l'axe « H » intitulé renforcement des capacités et communication ;
- La diffusion et l'appropriation des nouveaux outils et leur implémentation au niveau des départements Ministériels doivent se faire de manière synchronisée avec les réformes qu'elles concernent suivant un rythme garantissant leur opérationnalisation et dans les délais requis.

IV.1.1.2.6: Le contrôle financier et régulation budgétaire

➡ **Résultat attendu A.1.6 :** Le contrôle financier et la régulation budgétaire sont renouvelés conformément aux normes requises

a) **Le contrôle financier :** Dans le contexte de la mise en œuvre de la nouvelle LOLF, la rénovation du contrôle financier vise à créer les conditions de l'équilibre entre le respect de l'autonomie du gestionnaire et le maintien d'un instrument de contrôle indispensable au pilotage des finances publiques.

A ce titre, sa mission est appelée à évoluer pour intégrer la prévention et la maîtrise des risques financiers et s'orienter vers la maîtrise globale des processus de la dépense et de la situation patrimoniale des ministères en harmonie avec le contrôle interne. La mise en place d'un contrôle budgétaire et comptable au niveau ministériel doit être étudiée et appliquée le cas échéant.

b) Suivi de l'exécution et la maîtrise de l'exécution des dépenses :

Le suivi de l'exécution du budget et la régulation budgétaire vont être modernisés pour parvenir à anticiper en cour d'année, ce que vont être les dépenses en fin d'exercice et proposer, le cas échéant, des mesures correctrices lorsque la prévision tend à s'écarter de la loi de finances initiale et de la trajectoire du cadrage budgétaire initial.

Les travaux d'analyse périodiques de l'exécution de la dépense au niveau le plus fin de la nomenclature budgétaire et au niveau du programme vont être renforcés en vue de mettre en place un dispositif d'actualisation systématique de la prévision d'exécution des dépenses en cours d'année, au vu des hypothèses retenues pour la Loi de Finances.

La réforme, à ce niveau, consiste à concevoir des outils de suivi dynamiques et les implémenter pour améliorer les capacités à actualiser les données relatives aux déterminants de la dépense et de prendre en compte les aléas ¹⁶pouvant entraîner des écarts avec la prévision initiale de la loi de finances de l'année.

Pour ce qui concerne l'évolution de la dépense, le dialogue de gestion et les échanges d'informations avec les ministères avec l'appui des Contrôleurs Financiers doit permettre de confronter ces informations à leur historique statistique et à toute autre information pertinente du secteur ou de la conjoncture économique.

Calendrier de mise en œuvre :

Année 2022 :

- Conception des outils de suivi dynamique et leur implémentation destinés à actualiser et maîtriser les données relatives aux déterminants de la dépense

A réaliser avant la fin de l'année 2024 :

- ✓ Les activités d'introduction de la démarche basée sur la gestion des risques dans le contrôle financier ;
- ✓ Appliquer les dispositions prévues par le RGGBCP relatives au contrôle financier ;

IV.1.2 Sous-axe A.2 : La rénovation du cadre de la comptabilité publique et privée

En introduisant le principe d'évaluation de la performance des politiques publiques et les objectifs d'économie, d'efficacité et d'efficience, la nouvelle LOLF a prévu également l'instauration des comptabilités capables de produire des comptes réguliers, sincères et donnant une image fidèle de l'exécution du budget, de l'évolution du patrimoine et de la situation financière de l'Etat. En effet, la LOLF exige la tenue d'une comptabilité budgétaire et d'une comptabilité générale.

Il s'agit d'un chantier structurant qui comporte une dimension culturelle emblématique de la volonté d'instauration de la notion de performance devant désormais, régir la gestion publique, ce qui appelle à la refonte du cadre comptable de l'Etat et au déploiement d'un nouveau référentiel selon une approche proche de celle des entreprises, tout en tenant compte du statut de l'institution étatique et de ses spécificités.

Conformément à la LOLF, l'Etat doit tenir une comptabilité budgétaire des recettes et des dépenses et une comptabilité générale de l'ensemble de ses opérations. La comptabilité budgétaire est fondée sur une comptabilité de caisse : les recettes sont rattachées à l'exercice au titre de l'année budgétaire au cours de laquelle elles sont encaissées par un comptable public (article 64 de la LOLF). La comptabilité générale est fondée sur le principe de la constatation des droits et obligations (article 66 de la LOLF).

La rénovation du cadre de la comptabilité publique requiert la réalisation des résultats attendus suivants :

- 1) **Résultat attendu A.2.1** : Le cadre normatif est finalisé et permet d'encadrer et définir tous les concepts et processus ;
- 2) **Résultat attendu A.2.2** : Le bilan d'ouverture de l'Etat est réalisé et validé ;
- 3) **Résultat attendu A.2.3** : Les états financiers de l'Etat sont produits à travers une comptabilité générale fondée sur les droits et obligations ;
- 4) **Résultat attendu A.2.4** : La qualité des Etats financiers des entreprises publiques répond aux normes
- 5) **Résultat attendu A.2.5** : La qualité comptable au niveau des collectivités territoriales est renforcée ;

IV.1.2.1 Situation actuelle :

Les travaux de rénovation du cadre comptable ont été engagés par la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique depuis 2017 et, ont abouti en 2019 sur le décret n° 2019-186/PM portant règlement général de la gestion budgétaire et de la comptabilité publique, pris en application des dispositions de la LOLF. Il introduit les évolutions majeures suivantes :

- La prise en compte des règles de gestion budgétaire afin de disposer au sein d'un document unique des règles applicables au budget et à la comptabilité de l'Etat ;
- La fonction comptable de l'Etat et la mise en place de la comptabilité générale fondée sur les droits et les obligations ;
- La dématérialisation des pièces justificatives et l'introduction des nouveaux moyens modernes de paiement ;
- Le contrôle hiérarchisé de la dépense ;
- L'adoption d'un délai de prescription pour le jugement des comptes.

Durant la même année les arrêtés suivants ont été adoptés :

- **L'arrêté n° 610 portant création du comité des normes de la comptabilité publique** institué en 2019, à l'instar de ce qui existe dans le secteur privé, un comité chargé d'émettre des avis sur la doctrine comptable publique et les normes comptables élaborées par l'administration.
- L'arrêté n° 804 du 8 octobre 2019 portant adoption des normes comptables applicables à l'Etat.

Dans la perspective de la mise en œuvre de la comptabilité générale, l'organisation de la Direction Générale du trésor et de la Comptabilité Publique a été révisée dans le cadre du décret n°349-2019/PM du 09 septembre 2019 fixant les attributions du Ministre des Finances et l'organisation de l'administration centrale de son Département.

Les actions suivantes ont été réalisées :

- La formation des acteurs concernés ;
- La réalisation des diagnostics portant sur la tenue des comptes de tiers et financiers et la comptabilisation de la dette extérieure ;
- L'analyse des processus comptables et l'élaboration des cartographies de processus métiers (recettes, dépenses).

Sur le plan de la confection des outils du contrôle interne comptable, ont été élaborés :

- La cartographie des processus comptables ;
- La cartographie des risques comptables ;
- Le référentiel du contrôle interne des risques comptables.

En matière de réforme de la comptabilité des Régions les actions suivantes ont été réalisées :

- L'adaptation du système d'information comptable ;
- La définition de la nomenclature comptable applicable à la Région ;

- L'adaptation du réseau comptable de la DGTCP.

Pour ce qui concerne la **gestion de trésorerie**, les actions suivantes ont été mises en œuvre :

- Elaboration des annexes nécessaires à la convention permettant de définir le fonctionnement opérationnel du compte unique du Trésor ;
- Ouvertures des comptes d'opérations à la Banque Centrale de Mauritanie des comptes habilités concernés.
- Une nouvelle nomenclature est entrée en exécution au niveau des communes urbaines, départements et régions.
- Les formations à l'endroit des trésoriers régionaux et du personnel des collectivités territoriales sur le nouveau système ont été réalisées.

IV.1.2.2 Contenu et lignes directrices de mise en œuvre du sous-axe

IV.1.2.2.1 : La préparation du cadre normatif :

➡ **Résultat attendu A.2.1 :** « Le cadre normatif est finalisé et permet d'encadrer et de définir tous les concepts et processus »

Les règles de la comptabilité d'exercice vont être fixées en référence aux normes IPSAS applicables au secteur public, aux normes IFRS applicables aux entreprises et au recueil des normes mauritaniennes de comptabilité. Ce recueil définit les concepts permettant d'identifier les opérations et événements à prendre en considération ainsi que les modalités de leur traduction comptable et de leur présentation dans les états financiers. Il complète aussi les textes législatifs et réglementaires et prévoit, à cet effet, treize normes comptables, et une liste des principes, conventions et méthodes comptables applicables à la comptabilité de l'État Mauritanien.

Pour compléter ce cadre normatif, le Ministère des finances va procéder à la finalisation des textes relatifs à la comptabilité patrimoniale et tous les arrêtés d'application du décret n° 2019-186 du 31 juillet 2019 portant Règlement Général de la Gestion Budgétaire et de la Comptabilité Publique (RGGBCP).

Calendrier de mise en œuvre :

Année 2021 :

- La révision du plan comptable de l'Etat qui est en cours va être finalisée et en priorité pour les instructions et arrêtés relatifs au fonctionnement des comptes, le seuil des acquisitions de biens destinés qui ne seront pas comptabilisés en immobilisations, les conditions dans lesquelles les comptables ministériels sont chargés de concourir à la tenue et à l'établissement des comptes de l'Etat, les conditions dans lesquelles le comptable ministériel placé auprès du ministre chargé des finances exécute et comptabilise les opérations relatives à la dette de l'Etat ainsi que les opérations de couverture des risques financiers de l'Etat et les opérations relatives à la trésorerie de l'Etat effectuées en liaison avec le trésor et les institutions internationales.
- L'arrêté créant le comité ministériel d'audit interne qui est habilité à procéder à la clôture de l'exercice et à l'arrêté des comptes de l'agent comptable.

A réaliser avant la fin de l'année 2022 :

L'élaboration des autres arrêtés d'application du RGGBCP.

IV.1.2.2.2: La comptabilité générale fondée sur les droits et obligations

➡ **Résultat attendu A.2.2 :** « Le bilan d'ouverture de l'Etat est réalisé et validé »

➡ **Résultat attendu A.2.3 :** Les états financiers de l'Etat sont produits à travers une comptabilité générale fondée sur les droits et obligations »¹⁷

La confection du bilan d'ouverture est une opération de grande envergure qui implique non seulement un changement total de référentiel comptable, mais aussi un changement du système comptable. Il sera établi sur la base d'un travail d'inventaire et de recensement des éléments valorisés de l'actif et du passif conformément aux critères émis par le recueil des normes comptables applicable à l'Etat. Il s'agit, en fait, de reconstituer, de fil en aiguille, toute la comptabilité de l'Etat en y intégrant des actifs et des passifs qui n'avaient jamais été comptabilisés, ni évalués.

Pour réussir ce laborieux exercice, le Ministère des Finances élaborera une feuille de route opérationnelle spéciale de mise en œuvre qui s'inscrit dans une trajectoire d'améliorations et d'enrichissement progressif, compte tenu des contraintes liées au recensement de certains éléments du patrimoine et aux travaux de fiabilisation du bilan d'ouverture.

Cette feuille de route devra définir la méthodologie et l'organisation pour la réalisation du bilan d'ouverture suivant un chronogramme et une déclinaison opérationnelle de tâches clairement définies et séquencées en coordination avec les différents partenaires détenteurs de l'information. En effet, l'enjeu est de taille et nécessite la mobilisation des services des ordonnateurs, des comptables publics, des structures en charge de la gestion des participations de l'Etat, de son patrimoine, de la dette publiques et de tous les acteurs concernés, pour parvenir à la production de ce bilan au 31 décembre de l'année qui précède l'exercice de la mise en place officielle de la comptabilité générale de l'Etat fondée sur les droits et obligations.

Il s'agira de produire un bilan comptable tiré à la fois des opérations de la comptabilité actuelle et des opérations d'inventaires et redressements des écritures comptables. Ce bilan concerne aussi bien les comptes de l'actif circulant, les comptes du passif circulant, les comptes de dettes ainsi que les comptes de trésorerie et servira de bilan d'ouverture de l'année de mise en place officielle de la comptabilité générale.

Calendrier de mise en œuvre :

Année 2021 :

- ✓ La feuille de route définissant le calendrier, la méthodologie, le périmètre de départ représentatif des enjeux, et l'organisation pour la réalisation du bilan d'ouverture, doit être finalisée et validée durant le premier trimestre de 2021 ;
- ✓ La mise en place des instances interministérielles de coordination pour la comptabilité durant le premier trimestre 2021 ;
- ✓ Les travaux d'organisation de la tenue et du suivi des comptabilités auxiliaires et ceux relatifs aux diverses opérations d'apurement (en accord avec la Cour des Comptes), de formalisation des procédures d'évaluation de la valorisation doivent être achevés en 2021 ;

A réaliser avant la fin de l'année 2023 :

- ✓ Les activités de recensement, et d'intégration des éléments d'actifs et de passifs se dérouleront tout au long des 2021, 2022 et 2023 afin de préparer le bilan de l'Etat au 31

¹⁷ PEFA 2019 PI.27 : ce résultat corrige l'insuffisance rapportée par cette évaluation « Le fait que la comptabilité en droits constatés ne soit pas encore mise en œuvre prive en général les services de l'Etat impliqués dans la gestion comptable et budgétaire d'informations fiables sur les actifs et les passifs de l'Etat, et en particulier sur les arriérés de recettes et de dépenses ».

décembre 2023, qui constitue le bilan d'ouverture de l'exercice de l'année 2024 correspondant à la première année de mise en œuvre de la comptabilité générale fondée sur les droits et obligations.

Année 2025 :

- La fiabilisation des comptes continuera au-delà de cette année

IV.1.2.2.3 : La rénovation de la comptabilité des entreprises publiques

➡ **Résultat attendu A.2.4 :** La qualité des Etats financiers des entreprises publiques répond aux normes.

La rénovation du cadre comptable des entreprises publiques passe par l'adoption des normes IFRS pour les PME et la mise en place d'un dispositif légal et réglementaire de Centres de Gestion Agréés. Le Ministère des Finances procédera à la refonte du cadre juridique de la profession des comptables.

Quant au cadre normatif de la comptabilité privée, des guides et des circulaires aux établissements publics afin de renforcer la fiabilité et la sincérité des comptes ont été diffusés.

Calendrier de mise en œuvre :

A réaliser avant la fin de l'année 2023 :

- ✓ La refonte du Cadre juridique de la profession des comptables ;

A réaliser avant la fin de l'année 2024 :

- ✓ L'adoption des normes IFRS :

IV.1.2.2.4 : La comptabilité des collectivités territoriales

➡ **Résultat attendu A.2.5 :** La qualité comptable est renforcée au niveau des collectivités territoriales

L'amélioration de la comptabilité sera réalisée à travers l'accompagnement, assurée par les structures compétentes du Ministère des Finances, pour les structures décentralisées et la mise en place des outils permettant la fiabilisation et le renforcement de la qualité comptable des états financiers des collectivités territoriales dont les systèmes et applications informatiques.

Une loi d'apurement des comptes de la comptabilité des collectivités territoriales sera préparée, en concertation avec la Cour des Comptes, pour permettre de produire des états comptables sur des bases nouvelles.

Le ministère des finances éditera un recueil en Arabe et en Français, des textes juridiques et réglementaires régissant les finances locales et en assurera la diffusion en version papier et sur les pages web.

La relecture des dispositions relatives aux finances publiques à la lumière de la LOLF et de ses exigences en matière de reddition des comptes doit être réalisée en priorité.

Par ailleurs, la prévisibilité des ressources qui sont allouées aux collectivités territoriales doit être renforcée pour leur permettre de préparer leurs budgets respectifs à temps et en connaissance de cause.

Des formations ciblées seront organisées au profit des comptables et gestionnaires dans le cadre du plan de formation prévu dans l'axe « H » relatif au renforcement des capacités.

L'amélioration des contrôles infra annuels sera poursuivie, à travers le déploiement du module d'archivage électronique et la simplification de la nomenclature des pièces justificatives des collectivités territoriales.

En matière de **gestion financière des collectivités territoriales**, le déploiement de SIGEL (système intégré de gestion des finances locales) a donné lieu à l'organisation de formations animées conjointement par la DGTCP et la Direction Générale des Collectivités Territoriales auprès des comptables publics municipaux et des ordonnateurs. Une assistance technique a également été assurée par ces deux directions afin de régler les principales difficultés d'utilisation.

Calendrier de mise en œuvre :

A réaliser avant la fin de l'année 2023 :

- ✓ Relecture des dispositions relatives aux collectivités territoriales à la lumière de la LOLF à réaliser en 2022 ;
- ✓ Réviser la nomenclature des pièces justificatives des dépenses des collectivités territoriales : à achever avant fin 2022 ;

A réaliser avant la fin de l'année 2024 :

- ✓ Adopter la loi d'apurement des comptes de la comptabilité des collectivités territoriales ;
- ✓ Renforcer l'archivage comptable : à achever avant la fin de l'année 2023 ;
- ✓ Les actions de renforcements de la prévisibilité des ressources du contrôle interne de la comptabilité.

A réaliser avant la fin de l'année 2025 :

- ✓ Révision du décret sur la reddition des comptes : à finaliser avant la fin de l'année 2024 ;

IV.1.2.3 : Principaux points de coordination à observer :

- 1) La mise en place des mécanismes de suivi évaluation en rapport dans le cadre des rapports annuels de performance doit être coordonnée avec les activités de mise en place de la démarche de contrôle interne ;
- 2) Les actions de formations et d'appuis techniques au profit des départements sectoriels doivent être préparées et coordonnées dans le cadre du plan de formation et de renforcement des capacités objet de l'axe « H ».
- 3) La définition des indicateurs des programmes doit se faire en concertation avec les départements Ministériels et structures assimilées à travers les mécanismes et entités prévus à cet effet dans le cadre du schéma institutionnel de coordination et de pilotage décrit en annexe ;
- 4) La mise en œuvre de cet axe requiert une coordination soutenue et une synchronisation parfaite avec la mise en place du système d'information prévue à l'axe F. Cet aspect est pris en compte dans le dispositif de gouvernance du système d'information (pôle fonctionnel) ;
- 5) Les actions de coordination doivent être mises en place entre les Directions concernées du Ministère des Finances pour produire les prévisions budgétaires globales dès le mois de janvier de chaque d'année.
- 6) L'instauration des passerelles de circulations de l'information entre les structures concernées des différentes stratégies macro-économiques, notamment les politiques de croissance, les politiques monétaires et de change, la politique budgétaire et les politiques sectorielles, doit être assurée ;
- 7) La transformation du CF doit se faire en coordination avec les activités de l'axe « E » relatives au renforcement et l'harmonisation des procédures de contrôle et d'audit au Ministère des Finances.
- 8) La conception des outils de suivi dynamiques et leur implémentation destinées à actualiser et maîtriser les données relatives aux déterminants de la dépense pour la régulation budgétaire doivent être mis en place en relation avec la mise en place du plan d'engagement.

- 9) Au-delà de la mise en place des instances interministérielles de coordination de l'instauration de la comptabilité générale, une coordination des activités du « sous-axe : A2 » entre toutes les directions du Ministère des Finances avec la DGTCP, et la DGDPE, est déterminante pour la réussite de cette entreprise.

IV.2 Axe B : Renforcement et optimisation de la mobilisation des ressources intérieures de l'Etat

Les objectifs stratégiques de l'axe sont :

- Optimiser la mobilisation et le rendement des recettes de l'Etat ;
- Renforcer la justice fiscale et le consentement à l'impôt.

La capacité à assurer des services et des prestations de qualité dépend, en partie, de la capacité à disposer des ressources budgétaires optimales. Optimiser le rendement des recettes est donc une priorité.

Le contexte du Covid19, oblige à prendre en compte les effets de cette pandémie dans le cadre de schéma directeur même s'il s'agirait éventuellement d'un fait passager.

En effet, dans le contexte actuel de confinement généralisé des secteurs publics et privés, les opérations des administrations des recettes sont largement impactées. Ce qui a entraîné une réorientation des efforts vers le maintien des opérations essentielles de mobilisation des recettes, et la riposte à cette pandémie.

Post COVID-19 : les efforts vont être déployés pour redynamiser les systèmes fiscaux et douaniers afin de rétablir, au moins, les niveaux des recettes fiscales et douanières d'avant la crise pour relancer l'économie et faire face aux programmes sociaux engagés par le gouvernement.

La gestion de la reprise doit être correctement planifiée. En effet, la suppression progressive des mesures dérogatoires gouvernementales temporaires nécessitera une attention particulière (voir recommandation de la série spéciale sur les politiques budgétaires pour répondre à la COVID-19 produites par le Département des Finances Publiques (FMI) pour aider les Membres à faire face à cette urgence¹⁸).

Pour les réformes en matière de recette, l'optimisation de la mobilisation des recettes et leur rendement vise à maximiser les réalisations au moindre coût, tout en améliorant la justice fiscale et les retombées sociales de la fiscalité.

Il est important de souligner que les réformes ayant trait au renforcement de la prévision des recettes fiscales prévue dans l'axe « A » participent à l'amélioration de la mobilisation des recettes à travers le ciblage d'un niveau de recette compatible avec le potentiel fiscal national.

Les réformes prévues dans cet axe cibleront, par ailleurs, les trafics et le commerce illégal qui torpillent non seulement l'économie nationale mais aussi les chiffres d'affaires et les bénéfices des opérateurs et contribuables honnêtes locaux, et engendrent des pertes fiscales pour l'État.

Cet axe se décline suivant les quatre (4) sous-axes ci-après :

- **Sous-axe B.1** : Renforcement de la mobilisation des recettes fiscales ;
- **Sous-axe B.2** : Renforcement de la mobilisation des recettes douanières ;
- **Sous-axe B.3** : Renforcement de la mobilisation des recettes domaniales et foncières de l'Etat
- **Sous-axe B4** : Renforcement de la mobilisation des recettes non fiscales

¹⁸ file:///C:/Users/hp/Documents/sauvegarde%20du%2010%2006%202020/SAUV1/PREPARATION%20SD%2008122020/fr-special-series-on-covid-19-reinvigorating-operations-to-safeguard-collection-and-compliance.PDF

Pour atteindre ce résultat, la formation des personnels de la Direction Générale des Impôts constitue un enjeu majeur afin d'une part, d'apporter les réponses aux demandes des contribuables, d'autre part, de liquider correctement l'impôt sur les sociétés. Ces formations rentrent dans le cadre du volet formation prévu dans l'axe H.

- 1) **Le résultat attendu B.1.1** : Les nouveaux impôts sont mis en œuvre ;
- 2) **Le résultat attendu B.1.2** : Les recettes fiscales sont augmentées et leur rendement amélioré ;
- 3) **Le résultat attendu B.1.3** : La justice fiscale et le consentement à l'impôt sont renforcés.

IV.2.1.1 Situation actuelle :

La loi n°2019-018 du 29 avril 2019 portant Code Général des Impôts a été votée et promulguée en 2019. Cette loi introduit des nouveautés fiscales importantes comme l'impôt sur les sociétés et l'impôt sur les bénéfices des personnes physiques qui s'appliqueront aux revenus perçus à compter du 1er janvier 2020. Elle institue également de nouvelles procédures fiscales. En outre la doctrine d'administration fiscale a été adoptée le 10 octobre 2019.

L'exploitation des résultats du recensement fiscal à Nouakchott en 2018 financé par la Banque Mondiale ont donné des résultats pour le recouvrement des impôts de 2019 et 2020 et le recensement des autres grandes villes, Nouadhibou et Rosso qui a capitalisé sur les résultats de Nouakchott, a démarré et les résultats sont attendus en 2021.

Concernant l'amélioration de la collecte, de la gouvernance et la redistribution aux plus nécessiteux, la note conceptuelle du projet ainsi que les termes de référence de la ZAKAT ont été rédigés, le comité de pilotage a été créé, le cadre juridique est défini. Un bureau d'études a été choisi pour élaborer les cartographies. L'enquête réalisée annuellement par l'ONS a été mise à contribution et les données sont en cours d'exploitation.

Un plan d'actions opérationnel de communication ayant pour objet de favoriser le consentement fiscal a été élaboré.

IV.2.1.2 Contenu et lignes directrices de mise en œuvre du sous-axe :

IV.2.1.2.1 : L'optimisation de la mobilisation et du rendement des recettes fiscales

- **Résultat attendu B.1.1** : Les nouveaux impôts sont mis en œuvre
- **Le résultat attendu B.1.2** : Les recettes fiscales et leurs rendements sont améliorés.

Le renforcement de la mobilisation des recettes fiscales se réalisera à travers un ensemble d'actions complémentaires et cohérentes qui auront trait à la politique fiscale, au recouvrement et au virage numérique objet du sous-axe D.1 relatif à la modernisation des procédures et des échanges

Dans le cadre de ces réformes, la mise en place de l'impôt sur les sociétés conduira à rénover les formulaires de taxation de la DGI, à adapter le système d'information et à rénover les modes d'organisation. Ce qui nécessitera un effort considérable d'anticipation et de préparation aux changements.

Une évaluation de la mise en œuvre et du rendement attendu sera organisée afin de s'assurer de l'efficacité des changements réalisés et procéder à l'évaluation TADAT.

Par ailleurs, la réforme du système couplée à la dématérialisation des procédures va permettre d'améliorer substantiellement la réactivité de l'administration fiscale vis-à-vis des émissions nouvelles plus propices au recouvrement, tout en renforçant les mécanismes d'apurement des anciens RAR. Cette nouvelle dynamique va permettre l'amélioration du recouvrement des recettes. Les nouvelles technologies vont favoriser le contrôle à distance, pratiqué sur pièces, sans se déplacer dans l'entreprise. Cette modalité de contrôle permettra d'accroître les capacités de contrôle, de renforcer la présence de l'administration fiscale auprès des contribuables et dissuader la fraude.

Les opérations de modernisation et de télé-procédures auront par ailleurs un effet positif sur le rendement de l'impôt au fur et à mesure de leur déploiement et leur appropriation par les contribuables, en collaboration avec la BCM pour la mise en place du RTGS.

Un autre levier pour optimiser les ressources fiscales consiste à supprimer les dépenses fiscales couteuses, peu efficaces et non ciblées sur les populations les plus nécessiteuses. Pour ces dernières la suppression des niches fiscales sera intégralement compensée par des mécanismes de redistribution.

Les niches et exonérations fiscales et douanières vont être analysées afin d'évaluer l'impact sur l'économie et leur efficacité. Les dépenses fiscales qui constituent des effets d'aubaine pour les bénéficiaires sans efficacité pour les populations fragiles seront supprimées.

La modélisation de la fiscalité minière déjà validée sera mise en place en collaboration avec les Ministère chargé des Mines.

Cette démarche va progressivement être étendue aux subventions accordées par l'Etat. Chaque ouguiya dépensée doit être une ouguiya utilement dépensée.

En matière de fiscalité, il ne suffit pas seulement d'assoir et de liquider l'impôt mais bien de recouvrer tous les impôts liquidés. C'est une question d'efficacité et de mobilisation des recettes de l'Etat. C'est aussi une question d'équité et de justice fiscale entre contribuables.

L'efficacité de l'action en recouvrement doit être mesurée. C'est pourquoi, des indicateurs de performance seront prochainement déterminés et feront l'objet d'un suivi.

Une étude sera réalisée pour déterminer le montant des créances fiscales impayées. Un plan d'actions sera alors mis en œuvre pour procéder au recouvrement forcé de ces créances.

Les procédures du recouvrement contentieux seront analysées pour s'assurer qu'elles permettent d'engager rapidement les diligences nécessaires au recouvrement pour être modifiées pour gagner en efficacité si nécessaire.

Par ailleurs, la lutte contre toutes les fraudes aux recettes de l'Etat demeure une priorité visant à améliorer la mobilisation des ressources. La politique à ce niveau s'inscrit d'abord dans la lutte préventive contre la fraude. Pour cela, une cartographie des risques de fraude par secteur d'activité va être élaborée.

Cette politique de gestion des risques fiscaux va permettre une présence accrue de l'administration fiscale dans les secteurs à fort risque de fraude. Elle aidera par conséquent à mieux cibler les mécanismes de fraude pour améliorer la qualité des contrôles et à faire appliquer la loi pour optimiser la perception des taxes, droits, accise et autres revenus. Pour ce faire, les agents seront mieux formés aux nouvelles méthodes de la fraude, les contrôles externes seront plus ciblés, plus thématiques et des outils de détection et de recoupement vont être développés.

La simplification et l'harmonisation des procédures en matière de recouvrement des créances de l'Etat devront être engagées.

Schéma Directeur des Réformes des Finances Publiques

Selon la nature des créances (fiscalité, recette non fiscale, douane, civile, etc...) les procédures de recouvrement amiable et forcé applicables sont différentes. Ces dernières seront donc simplifiées et harmonisées pour toutes les recettes de l'Etat. Cette harmonisation des processus constituera un levier pour engager une réorganisation du recouvrement forcé des créances de l'Etat.

Au-delà d'un certain délai, le recouvrement doit être engagé à travers une réorganisation, une mutualisation voire la création de nouveaux services.

Par ailleurs, une étude portant sur la fiscalité des ports de pêche sera engagée afin de disposer d'un état des lieux et d'un diagnostic préalable à la création d'un régime fiscal spécial et incitatif au niveau des ports de pêche¹⁹.

Enfin, une base tiers nationale partagée entre tous les acteurs des chaînes financières (Etat/ Collectivités locales) et basée sur le NIF (numéro d'identifiant fiscal) afin de disposer d'une base unique fiable et sécurisée, sera créée.

Calendrier de mise en œuvre :

Année 2021 :

- ✓ Mise en application de l'IS et l'IBAPP ;
- ✓ Procéder à l'évaluation TADAT
- ✓ La mise en œuvre de la modélisation de la fiscalité minière en collaboration avec le Ministère chargé des Mines ;
- ✓ Mise en place des mécanismes de coordination entre les régies de recettes ;
- ✓ Finalisation de l'étude pour améliorer la collecte, la gouvernance et la redistribution aux plus nécessiteux de l'impôt « islamique » et la feuille de route de sa mise en œuvre.

A réaliser avant la fin de l'année 2022 :

- ✓ Les activités permanentes (vérifications, analyse des risques, de simplification, de modernisation des services des enquêtes et des recoupements, développement d'outils,) doivent être réalisées suivant le plan d'actions ;
- ✓ La préparation des manuels, la révision des textes, et la promulgation des conventions ;
- ✓ L'évaluation des politiques d'incitation fiscales du secteur des extractions ;
- ✓ Mieux établir l'Impôt : La fiabilisation du fichier des contribuables et élargissement de l'assiette fiscale;
- ✓ La création de la base tiers nationale partagée entre tous les acteurs des chaînes financières (Etat/ Collectivités locales) et basée sur le NIF.

A réaliser avant la fin de l'année 2023 :

- ✓ Le traitement des dépenses fiscales ;

A réaliser avant la fin de l'année 2025 :

- ✓ La mise en œuvre des mesures issues de l'évaluation des politiques d'incitation fiscales du secteur extractif.

0

IV.2.1.2.2 Le renforcement de la justice fiscale et du consentement à l'impôt

➡ **Le résultat attendu B.1.3** : le consentement à l'impôt et la justice fiscale sont renforcés

Le consentement à l'impôt est par essence, l'expression des représentants du peuple à travers le vote des lois portant création de l'impôt et autorisant sa perception. Il s'agit d'un droit consacré,

¹⁹ Plan d'action du MF 2019

par ailleurs, par les articles 13 et 14²⁰ de la déclaration universelle des droits de l'Homme à laquelle notre pays adhère en tant qu'état démocratique.

Les réformes visent donc, à renforcer le consentement à l'impôt et à améliorer le civisme fiscal, en développant une relation de confiance avec les entreprises et les particuliers dans le cadre d'une démarche gagnant-gagnant.

L'adoption de la doctrine de l'administration fiscale le 10 octobre 2019 s'inscrit donc dans cette démarche. Opposable à l'administration, ce document permet d'informer les contribuables des interprétations et prises de position des textes que la Direction Générale des Impôts est chargée d'appliquer. C'est une avancée très positive mais il s'agit d'aller plus loin dans cette direction.

L'élaboration d'une charte du contribuable opposable à l'administration requiert un intérêt tout particulier. Des règles précises, claires, des droits reconnus, des obligations satisfaites sont le corollaire du système déclaratif fiscal.²¹

Outre l'amélioration du civisme fiscal, l'instauration d'une relation de confiance ciblée, va contribuer à l'amélioration du rendement des recettes et à une meilleure sécurité juridique des contribuables.

Il faut noter aussi que le volet des réformes ayant trait à la transparence et l'efficacité des politiques publiques au niveau du sous-axe rénovation du cadre budgétaire²², participent à instaurer une dynamique vertueuse en faveur de la confiance, du civisme et du consentement à l'impôt.

Par ailleurs, les dépenses fiscales et les subventions coûteuses, peu efficaces et non ciblées vers les plus nécessiteux seront réévaluées ainsi que les politiques d'incitations fiscales du secteur des extractions afin de s'assurer qu'elles sont correctement ciblées et qu'elles sont pertinentes, efficaces et efficientes²³.

L'instauration d'une fiscalité équitable et juste constitue l'un des fondements de la vision du Ministère des Finances. Elle sera renforcée grâce à l'amélioration de la transparence, et un meilleur établissement de l'impôt avec la facilitation d'accès aux voies de recours.

Dans ce cadre, une étude sera engagée pour analyser la répartition de l'effort fiscal actuel entre les citoyens et entre les différentes catégories de revenus. Cette étude sera étendue aux entreprises en fonction de leur cadre juridique et de leur taille.

D'autre part, un effort sans précédent va être engagé pour assurer la fiabilisation du fichier des contribuables qui aura un triple impact : mobiliser de nouvelles recettes fiscales, assurer la justice fiscale pour la mise en œuvre des nouveaux impôts (IS – IBAP).

Des efforts vont être consentis pour mieux organiser les circuits et les échanges d'information entre les services de la Direction Générale des Impôts et ceux du registre du commerce.

En matière de transparence, l'étude pour l'améliorer la collecte, la gouvernance et la redistribution de l'impôt « islamique »²⁴ aux plus nécessiteux garantissant aux donateurs la destination de leurs dons, tout en organisant la transparence de sa gouvernance, les modalités de collecte et de redistribution, participera au renforcement du consentement à l'impôt.

²⁰ « Pour l'entretien de la force publique, et pour les dépenses d'administration, une contribution commune est indispensable ; elle doit être également répartie entre les citoyens, en raison de leurs facultés ». « Les citoyens ont le droit de constater, par eux-mêmes ou par leurs représentants, la nécessité de la contribution publique, de la consentir librement, d'en suivre l'emploi, et d'en déterminer la quotité, l'assiette, le recouvrement et la durée ».

²¹ Prendre en compte les remarques du PI .19 PEFA

²² Point :V.1.1.2.4 la transparence du budget de l'Etat.

²³ Plan d'action du MF 2019

²⁴ Le rapport de l'OCDE révèle que l'âge, le sexe, le niveau d'éducation et la sensibilité religieuse des contribuables exercent aussi une influence sur le civisme fiscal.

Globalement cette rubrique comporte des actions :

- 1- Une meilleure répartition de l'effort fiscale
- 2- L'établissement d'une nouvelle relation avec les contribuables basée sur la confiance en l'autorité fiscale

Calendrier de mise en œuvre :

Année 2021 :

- ✓ La mise en application de la charte du contribuable opposable à l'administration et sa promotion : à achever avant fin 2021 ;
- ✓ La mise en place d'un programme de communication visant à renforcer la confiance entre l'administration et les contribuables : à achever avant la fin du premier semestre de l'année 2021 ;
- ✓ L'amélioration des délais de traitement des réclamations contentieuses en traitant les réclamations contentieuses instruites en moins de 2 mois et demi : à réaliser avant la fin de l'année 2021.

A réaliser avant la fin de l'année 2025 :

- ✓ Finalisation de l'étude sur la répartition de l'effort fiscal et la mise en application de ses recommandations.

IV.2.2 Sous-axe B.2 : Renforcement de la mobilisation des recettes douanières :

Résultats attendus :

- 1) **Résultat attendu B.2.1** : le cadre juridique et réglementaire appliqué est conforme aux standards internationaux et en adéquation avec les pays de la CEDEAO ;
- 2) **Résultat attendu B.2.2** : la mobilisation des recettes douanières est renforcée.
- 3) **Résultat attendu B.2.3** : Le cadre réglementaire et documentaire est adapté à la lutte contre les trafics ;
- 4) **Résultat attendu B.2.4** : Les moyens de lutte contre les trafics sont améliorés.
- 5)

Face à un contexte international en perpétuelle mutation et compte tenue de l'augmentation continue des besoins de financement de l'action de l'Etat, les administrations douanières doivent se rénover pour optimiser la mobilisation des recettes. Par ailleurs, elles doivent se conformer au cadre international des douanes établi par les conventions de l'Organisation mondiale des douanes (OMD) et par les obligations nées de l'adhésion à l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Elles doivent également harmonier leur système avec les pays de la sous-région, dans le cadre des bonnes pratiques internationalement reconnues et facilitant l'insertion dans les échanges internationaux, et encourageant la coopération entre les douanes nationales et les opérateurs.

IV.2.2.1 Situation actuelle :

Notre pays a adopté en 2018 le projet de loi autorisant la ratification de l'accord d'association avec la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) signé le 5 mai 2017 à Nouakchott.

L'accord porte sur de nombreux aspects dont le renforcement de la coopération dans plusieurs domaines d'intérêt commun, notamment l'instauration d'une zone de libre-échange, l'application d'un tarif extérieur commun en matière de douanes, la promotion de la libre circulation des personnes et des biens, la liberté de l'investissement, le développement d'une politique

commerciale commune en vue de favoriser l'accroissement des échanges à l'intérieur de la région, débouchant sur la création d'un marché commun en Afrique de l'Ouest.

Cet accord conduit ainsi à adopter le code des douanes de la CEDEAO. D'ores et déjà le texte portant application d'un tarif extérieur commun en matière douanière a été adopté.

Un comité chargé des prévisions et le renforcement du partage des données a été créé et une structure chargée des contrôles a posteriori a été mise en place

Les douanes sont en première ligne dans la lutte contre la fraude, le terrorisme et le crime organisé souvent liés aux trafics. A cet effet et dans un contexte de mondialisation et de trafics transfrontaliers de plus en plus développé, en nombre et en sophistication, la Direction chargée des Douanes doit s'adapter continuellement sur les plans technologiques, et logistiques. S'adapter nécessite de se moderniser et être en avance sur le plan technologique et matériel sur les trafiquants. Le cadre réglementaire doit également être révisé pour tenir compte des spécificités de l'époque et mieux encadrer le métier de l'administration des douanes.

A cet égard ; la DGD a également acquis cinq nouveaux scanners de bagages fixes pour équiper les aéroports et deux mobiles sur camion pour le contrôle des marchandises.

L'administration des Douanes est implantée sur tout le territoire national et malgré les efforts consentis par l'Etat, elle reste sous-équipée en matériels adéquats et ses immeubles et meubles ne sont pas en adéquation avec le développement fulgurant des trafics transfrontaliers. Par ailleurs, certains référentiels métiers douanes sont en cours de finalisation.

IV.2.2.2 Contenu et lignes directrices de mise en œuvre du sous-axe

IV.2.2.2.1 : La Mobilisation des recettes Douanières

- **Résultat attendu B.2.1** : Le cadre juridique et réglementaire appliqué est conforme aux standards internationaux et en adéquation avec les pays de la CEDEAO ;
- **Résultat attendu B.2.2** : La mobilisation des recettes douanières est renforcée.

L'administration des Douanes va renforcer le profilage des risques et améliorer le ciblage des fraudeurs pour optimiser la lutte contre la fraude et la contrebande.

L'amélioration des procédures et leur simplification seront poursuivies pour réduire leurs coûts et diminuer les tracasseries administratives pour les opérateurs économiques, limiter les possibilités d'infractions et faciliter le contrôle douanier. Elles doivent être rationalisées avant leur informatisation.

L'optimisation des recettes douanières se fera aussi à travers l'augmentation du niveau de respect spontané des règles, le renforcement du contrôle à travers l'introduction des techniques de gestion des risques et la distribution adéquate des contrôles tout au long des procédures douanières, y compris après le dédouanement.

Ces réformes exigent une spécialisation du personnel, d'où les formations de perfectionnement qui seront programmées dans le volet formation de l'axe « H ». Par ailleurs, un Centre douanier de formation chargé de la formation initiale et de perfectionnement, qui jouit de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, sera créé.

Schéma Directeur des Réformes des Finances Publiques

Par ailleurs, la modernisation du Ministère des Finances participe à l'effort d'optimisation des recettes douanières à travers la réorganisation des structures administratives (axe D), les pratiques de gestion et les incitations pour soutenir l'efficacité.

La restructuration de la profession de commissionnaire en douane agréé et des intermédiaires chargés de faciliter les opérations en douane sera réalisée.

La lutte contre la fraude devra être globale. Chaque direction du Ministère des Finances va définir et mettre en œuvre les actions les plus appropriées pour prévenir, dissuader et sanctionner la fraude.

En plus, le module de gestion des exonérations sera finalisé et l'automatisation du recouvrement des liquidations douanières mise en place. Sur le plan des outils informatiques, un ensemble d'activités visant à améliorer la connectivité et la mise d'application nouvelles seront réalisées.

Enfin, le déploiement et la mise en place de la Plateforme de Télécommunications par Satellite VSAT, sera réalisé pour automatiser les échanges de données entre les postes douaniers.

Calendrier de mise en œuvre :

A achever en 2021

- ✓ Renover le cadre juridique et réglementaire : finaliser avant la fin de l'année 2021 ;
- ✓ la démarche stratégique engagée en 2020 et les actions permettant la mise en œuvre opérationnelle du code CEDEAO seront engagées

A réaliser avant la fin de l'année 2022 :

- ✓ La mise en place et l'opérationnalisation des structures chargées du règlement des litiges et l'institutionnalisation du code d'Ethique des Douanes ;
- ✓ La mise en place de la Plateforme de Télécommunications par Satellite VSAT ;
- ✓ La finalisation du module de gestion des exonérations et de l'automatisation du recouvrement des liquidations douanières

A réaliser avant la fin de l'année 2024 :

- ✓ Restructurer la profession de commissionnaires en douanes et des intermédiaires : à finaliser ;

A réaliser avant la fin de l'année 2025 :

- ✓ Création du centre de formation.

IV.2.2.2 Moderniser des moyens pour lutter contre la fraude en douane

- **Résultat attendu B.2.3** : Le cadre réglementaire et légal est adapté à la lutte contre la fraude ;
- **Résultat attendu D.2.4** : Les moyens de lutte contre les trafics sont améliorés.

Le présent sous-axe a trait aux aspects réglementaires relatifs au référentiel métier, à la logistique et la transition technologique relatives à la lutte contre la fraude en douane.

La révision des cadres réglementaires doit être réalisée pour les adapter aux impératifs de contrôles des fraudes « modernes ». Dans ce cadre, le référentiel métier de l'Administration des douanes doit être finalisé.

Le deuxième volet de ce sous-axe a trait aux équipements et aux investissements à consentir pour la modernisation de l'administration des Douanes. Cette administration doit être en mesure de détecter la fraude en douane mais aussi les trafics de biens illicites, des drogues, des produits alimentaires douteux, des explosifs et même le trafic de l'argent sale. Pour ce faire, un programme

pluriannuel d'acquisition de moyens de communication sécurisés, d'armes et d'investissements doit être préparé, pour être budgétisé dans les lois de finances.

Calendrier de mise en œuvre :

Année 2021 :

- La révision du cadre réglementaire pour l'adapter à la lutte moderne contre les trafics ;
- Le programme d'acquisition d'équipements et de construction des locaux doit être finalisé et sa budgétisation pluriannuelle entérinée pour être inscrite en loi de finances.

IV.2.3 Principaux points de coordination à observer :

- La publication des données et informations est traitée dans cet axe sous l'angle des moyens modernes mobilisées pour en faciliter la diffusion, elle est traitée dans le point 5.1.1.2.4 : « La transparence du budget de l'Etat » sous l'angle de la nature des données à publier conformément aux bonnes pratiques internationales.
- La formation est abordée dans ce sous-axe uniquement sous l'angle des opportunités offertes par les nouvelles technologies, le volet formation proprement dit fait l'objet du sous-axe H.1 « formation et perfectionnement » ;
- A l'instar des autres départements Ministériels, l'adaptation de l'administration des finances aux exigences de la réforme, sera impactée à terme par la mise en place de l'architecture programmatique dans le cadre de la budgétisation par programme et l'articulation de celle-ci avec l'organisation administrative du Ministère.

IV.2.4 Sous-axe B.3 : Renforcement de la mobilisation des recettes domaniales et foncières de l'Etat

Vu l'intérêt porté, à juste titre, à ce volet par le Ministre des Finances²⁵, et son potentiel réel, un sous-axe spécifique a été réservé à la mobilisation des recettes domaniales et foncières de l'Etat, en dehors des recettes fiscales et non fiscales.

Résultats attendus :

- 1) **Résultat attendu B.3.1** : La gestion du patrimoine immobilier et mobilier de l'Etat est rationalisée ;
- 2) **Résultat attendu B.3.2** : La stratégie immobilière de l'Etat est formalisée ;
- 3) **Résultat attendu B.3.3** : La conservation est modernisée et mieux sécurisée ;
- 4) **Résultat attendu B.3.4** : La mobilisation des recettes domaniales et foncières de l'Etat est optimisée.

Les trois premiers résultats concourent à la réalisation du résultat « **B.3.4** »

Vu l'intérêt de ce volet eu égard au potentiel qu'il comporte en termes de mobilisation des recettes, un sous-axe spécifique a été réservé à la mobilisation des recettes domaniales et foncières de l'Etat (hors recettes fiscales et non fiscales).

IV.2.4.1 Situation actuelle

^{f25} Point « H » du titre (II) du plan d'actions du MF défendu devant le gouvernement

Le recrutement d'un bureau d'étude en charge de la conduite d'opérations pilotes des fonciers urbain et rural a été fait en mars 2020. L'objectif est de permettre une clarification et une sécurisation foncière en milieu urbain et en milieu rural et un appui aux institutions impliquées dans la gestion foncière et domaniale, conformément à la feuille de route proposée par la Revue du Secteur Foncier. L'opérateur sélectionné, le Groupement AGRER-SAFTOP, a remis son deuxième livrable qui présente le plan détaillé de son intervention. Le bureau chargé de la maîtrise d'ouvrage pour appuyer la COTREF et la DGDPE pour la validation des rapports et des livrables est en place et opérationnel.

Le Ministère des Finances s'engage pour participer à la réussite de ce processus de réforme **foncière**.

Dans la phase actuelle, la DGDPE a procédé à la sécurisation des titres fonciers, fixée par arrêté les prix des cessions des terrains en zone rurale, formalisée le marché immobilier et engagée la mise à jour des dossiers avec les notaires. En matière de valeurs, un arrêté et une circulaire relative aux nouveaux timbres mobiles ont été préparés.

Malgré certains progrès réalisés et les efforts de numération et de titrisation, la conservation foncière reste assez rudimentaire et ne couvre pas tous les patrimoines fonciers de l'Etat et des particuliers.

La connaissance du potentiel réel de ressources mobilisables est très limitée en l'absence d'une véritable politique managériale du patrimoine foncier et domanial de l'Etat.

En outre, la difficulté à connaître les plus-values réelles générées par les transactions immobilières rend quasiment impossible d'imposer les revenus issus de ces activités.

Plusieurs structures interviennent dans la gestion du patrimoine immobilier de l'Etat, chacune d'elles gérant la partie relevant de son ressort²⁶. Dans l'ensemble, la gestion des actifs non financiers est encore au stade de la mise en place des dispositifs, de l'acquisition des outils et de l'appropriation des méthodes modernes de gestion, mais la tenue des registres est déjà ancrée dans les pratiques des différents acteurs, même s'il y a encore des besoins à combler dans ce domaine²⁷.

A ce titre, la valorisation du patrimoine immobilier de l'Etat est une priorité et les inventaires prévus constituent un atout considérable pour l'optimisation des recettes domaniales et foncières de l'Etat.

Au niveau des Ministères, il n'y a pas des comptables responsables de la conservation des immobilisations (véhicules, équipements) avant leur affectation aux directions du Ministère bénéficiaire et leur suivi ultérieur.

Actuellement, la mobilisation des recettes domaniales et foncières se limite au recouvrement à des ressources issues des sessions des éléments d'actif (terrain, et de concession), les droits d'enregistrement et les impôts sur les transactions sur la propriété.

Les règles et procédures de cession des éléments d'actif ne sont pas clairement définies²⁸.

La contribution prévisionnelle des recettes domaniales et foncières au budget de l'Etat au titre de la loi de finances 2020, sont resté faible et ont représenté à peu près 0.6% des ressources budgétaires.

.

²⁶ Infrastructures de base (routes et barrages hydroélectriques), Centres de santé, hôpitaux et autres bâtiments administratifs, et les Écoles et autres bâtiments administratifs géré par le Ministère chargés de la tutelle technique

²⁷ PEFA 2019

²⁸ PEFA 2019

IV.2.4.2 Contenu et lignes directrices de mise en œuvre du sous-axe

La maîtrise du patrimoine immobilier, mobilier et foncier de l'Etat, son identification et sa valorisation constituent le socle sur lequel sera bâtie, non seulement l'optimisation de la gestion de ses actifs mais aussi la mobilisation des recettes domaniales et foncières et leur rationalisation.

IV.2.4.2.1 L'optimisation de la gestion du patrimoine immobilier de l'Etat

- ➡ **Résultat attendu B.3.1 :** La gestion du patrimoine immobilier et mobilier de l'Etat est rationalisée
- ➡ **Résultat attendu B.3.2 :** La stratégie immobilière est formalisée

La mise en place de la comptabilité générale, constitue le point d'entrée pour la maîtrise du patrimoine de l'Etat et devra aider à asseoir les fondements et la définition d'une politique de rationalisation et de valorisation de ce patrimoine. La maîtrise et l'identification du patrimoine immobilier, mobilier et foncier de l'Etat constitue le point de départ d'une gestion maîtrisée de ses actifs non financiers.

L'optimisation de la gestion du patrimoine immobilier vise à exploiter les biens immobiliers de l'Etat de manière efficiente et maîtrisée. Il s'agit d'un actif patrimonial de la nation dont la connaissance et le maintien de la valeur est indispensable. L'objectif recherché est l'optimisation de son occupation par les administrations, la réduction des coûts des baux, la préservation de la valeur de ce patrimoine et sa cession, le cas échéant, au meilleur prix quand ceci est nécessaire.

Une stratégie immobilière de l'Etat doit être élaborée et son cadre de gouvernance interministériel mis en place. Dans le contexte national, où l'Administration souffre d'un déficit considérable en infrastructures immobilières. Cette stratégie doit redéfinir la démarche pour combler ce déficit, la vision de l'Etat pour le déploiement de ces infrastructures sur le territoire national et l'évolution du parc immobilier de l'Etat ainsi que sa modernisation et les règles de sa gestion.

La mise en place de cette stratégie par le Ministère des Finances se fera en collaboration avec tous les Ministères sectoriels concernés et la gouvernance adéquate pour sa mise en œuvre sera élargie à toutes les structures impliquées dans ce domaine.

Cette stratégie doit définir les jalons et étapes de mise en place d'une gestion des actifs immobiliers, qui permet d'optimiser l'utilisation du patrimoine via une politique d'acquisition, de cession, de prise à bail et surtout d'investissement permettant la valorisation du patrimoine et la résorption du déficit existant.

Un calendrier pour les entretiens lourds des bâtiments de l'Etat doit être établi suite à l'inventaire des biens immobilier de l'Etat pour notamment évaluer en partie les charges récurrentes²⁹ liées à l'entretien des immeubles et aux investissements nouveaux à programmer dans le budget de l'Etat.

Les actions de modernisation de la gestion du patrimoine immobilier et mobilier de l'Etat doivent permettre d'adapter le parc immobilier de l'Etat et son mobilier aux fonctions et besoins de l'administration tant pour l'exercice des métiers et des conditions de travail des agents que pour l'accueil du public, le cas échéant.

L'inventaire initial est certes important comme point de départ, en revanche il est insuffisant car vite dépassé, en l'absence de mécanismes de suivi et de localisation qui faciliterait les inventaires suivants. Pour cela, la mise en place de procédure comptables et extracomptables pour assurer l'enregistrement et le suivi du patrimoine de l'Etat est considérée comme une étape décisive sur le

²⁹ PEFA 2019 : « Des dispositifs d'analyse, de sélection et de budgétisation des grands projets d'investissements publics sont en place, mais ils présentent des faiblesses notamment en ce qui concerne la prise en compte des charges récurrentes »

chemin critique de la mise en place de comptabilité patrimoniale et de la maîtrise pérenne et durable de la gestion du patrimoine de l'Etat. Une application nationale sera déployée à cette fin.

En plus, dans le cadre de la révision des pièces justificatives des dépenses, une attestation de d'enregistrement dans le registre et l'application sera exigée avant tout paiement relatif à l'acquisition des immobilisations ayant trait au patrimoine immobilier est mobilier de l'Etat.

Aussi, les règles du RGGBCP concernant la sortie des immobilisations doivent être appliquées et complétées le cas échéant par les instructions et arrêtés ou manuels de procédures idoines pour en clarifier le processus.

Les services compétents du Ministère des Finances, doivent veiller à l'application des règles de l'inventaire physique conforme au RGGBCP pour qu'il soit réalisé automatiquement par les services d'affectation et audités suivant les procédures qui seront mise en place.

Délais et calendrier de mise en œuvre :

Année 2021 :

- L'organisation et la conception des outils et méthodologie pour la réalisation de l'inventaire (premier semestre) ;
- La finalisation de la stratégie immobilière de l'Etat ;
- Les formations et perfectionnement des cadres sur les techniques d'inventaire et sur les outils mis en place.

A réaliser avant la fin de l'année 2022 :

- La mise en place de l'application et les procédures de suivi du patrimoine immobilier et mobilier de l'Etat.
- Les données à collecter sont rassemblées et disponibles pour engager le processus et les travaux de rationalisation de la gestion de l'immobilier de l'Etat
- La cartographie des biens immobiliers de l'Etat et des bâtiments occupés par l'Etat est finalisée ;
- La mise en place de la gouvernance de la stratégie doit être achevée au premier semestre de l'année 2022 ;

A réaliser avant la fin de l'année 2025 :

- La mise en œuvre des réformes prioritaires découlant de cette stratégie.

IV.2.4.2.2 : La modernisation de la conservation foncière

➡ **Résultat attendu RB.3.3** : la conservation est modernisée et mieux sécurisée

Dans le cadre de la réforme foncière, un bureau d'étude conduit les opérations pilotes des fonciers urbain et rural pour permettre une clarification et une sécurisation foncières en milieu urbain et en milieu rural et assurer un appui aux institutions impliquées dans la gestion foncière et domaniale, conformément à la feuille de route proposée par la Revue du Secteur Foncier. Le bureau chargé de la maîtrise d'ouvrage pour assurer l'appui aux institutions impliquées notamment la DGDPE pour la validation des rapports et des livrables est en place et opérationnel.

Les actions de réforme pour l'atteinte de ce résultat, doivent être centrée sur la révision du cadre juridique et réglementaire relatifs à la fonction de conservation foncière et au champ de compétence de l'administration en charge des domaines.

La sécurisation et la généralisation des titres de propriété et l'archivage foncier, continuent à constituer des priorités pour le gouvernement.

En outre, l'actualisation de la réglementation de la fonction du notariat doit être réalisée à la lumière des études réalisées et des expériences accomplies.

Parallèlement à cela l'émission des titres des terrains dans les quartiers précaires restructurés de Nouakchott sera engagée.

L'informatisation de la gestion foncière et lancement des actions prévues dans les arrêtés du PM n° 022 du 14/01/2020 et de celui MF n° 009 du 15/07/2020 sont prioritaires.

Les actions de réforme seront globalement centrées sur la révision du cadre juridique et réglementaire notamment la loi sur l'expropriation, le code des droits réels, le décret 080-2010, l'arrêté d'application du décret d'utilité publique de la ligne électrique. La réglementation des fonctions de conservation foncière et des compétences de l'administration en charge des domaines va être révisée.

L'opération du « titrement » des quartiers précaires restructurés et la recherche des financements pour récupérer le patrimoine photographique accumulé par l'IGN France.

En outre l'actualisation de la réglementation de la fonction du notariat doit être réalisée à la lumière des études réalisées et des expériences accomplies.

Enfin, une réflexion visant à confectionner un nouvel organigramme et à étendre son maillage territorial

Délais et calendrier de mise en œuvre :

Année 2021

- La révision du cadre juridique réglementaire relatif à la fonction de conservation foncière et au champ de compétence de l'administration en charge des domaines : à achever avant la fin de l'année 2021 ;

A réaliser avant la fin de l'année 2021

- L'actualisation de la réglementation de la fonction du notariat ;
- L'authentification et la normalisation de toutes les propriétés foncières inventoriées.

A réaliser avant la fin de l'année 2023

- La sécurisation physique et numérique du foncier (Etat et particulier)

IV.2.4.2.3 : Renforcement de la mobilisation des recettes domaniales et foncières de l'Etat

➡ **Résultat attendu RB.3.4 :** La politique de mobilisation des recettes domaniales et foncières de l'Etat est optimisée

La connaissance du potentiel réel de ressources mobilisables est très limitée, et il n'y a pas de véritable politique managériale du patrimoine foncier et domanial de l'Etat.

En outre la difficulté à connaître les plus-values réelles générées par les transactions immobilières rend quasiment impossible d'imposer les revenus issus de ces activités.

A ce titre la valorisation du patrimoine immobilier de l'Etat est porté comme une priorité du SD-RFP. Les inventaires prévus constituent un atout considérable pour l'optimisation des recettes domaniales et foncières de l'Etat.

La réforme structurante qui permet de renforcer la mobilisation des ressources domaniales et foncières de l'Etat, consiste en grande partie à l'élaboration d'une politique managériale qui définit

les objectifs de l'Etat dans ce domaine et instaure une gestion optimale et consolidée des biens immobiliers, domaniales et fonciers de l'Etat.

Une analyse de la réglementation existante sera engagée afin de disposer des textes actualisés permettant une meilleure valorisation du patrimoine immobilier de l'Etat avec des méthodes et des procédures d'évaluation clairement définies et une gestion couvrant l'ensemble des patrimoines de l'Etat.

Dans ce cadre, un référentiel commun des prix des transactions immobilières et foncières va être élaboré conjointement par la DGI et la DGDPE pour arriver au niveau de prix optimal qui permet d'accroître les recettes de l'Etat, sans pour autant susciter une contraction sur le marché immobilier qui pourrait impacter négativement le niveau des recettes.

La fixation des prix requiert des compétences pluridisciplinaires (urbanisme, notaire, connaissance du marché immobilier etc) ; ce qui nécessitera la constitution d'une commission technique spéciale. Le référentiel commun des prix des transaction immobilières et foncières doit en tout état de cause se rapprocher du prix du marché.

L'optimisation des recettes foncières et patrimoniale passe également le développement du potentiel des recettes domaniales et foncières. Une étude va être menée pour asseoir de nouvelles taxes sur la base des prestations redues par l'administration à savoir :

- Les attestations diverses délivrées ;
- L'inscription ou l'examen des oppositions ;
- Les travaux de topographie et de bornage ;
- Redevance pour occupation à titre privatif du domaine public de l'Etat ;
- Les produits des confiscations.

Enfin, une réflexion d'ensemble (évolution des procédures, du système d'information...) permettant de définir les modalités de traitement des recettes préalablement cartographiées selon le principe des droits constatés (Droits d'enregistrement notamment) et ce dans la perspective du passage à une comptabilité en droits constatés.

Délais et calendrier de mise en œuvre :

Année 2021 :

- ✓ L'élaboration d'une politique managériale pour la gestion patrimoine immobilier et foncier ;

A réaliser avant la fin de l'année 2023 :

- ✓ La valorisation des immobilisations non financières de l'Etat et le référentiel commun des prix : tout le dispositif ;
- ✓ L'élargissement de l'assiette des recettes : liées aux transactions relatives à la propriété et les mesures d'incitation à formaliser les transactions par le circuit officiel pour générer des recettes pour l'Etat.

IV.2.5 Sous-axe B4 : Renforcement de la mobilisation et du traitement des recettes non fiscales

Au niveau de ce sous-axe, sont considérées, par défaut, comme recettes non fiscales, toutes les recettes, autres que celles provenant des impôts et taxes. Sont exclues aussi les recettes provenant de la gestion domaniale et du patrimoine de l'Etat qui sont traitées dans le sous-axe précédent.

Le renforcement du suivi des entreprises publiques et des établissements publics présenté dans le sous-axe C.1 participe à l'efficacité de la mobilisation des recettes non fiscales relatives aux dividendes que perçoit l'Etat en tant qu'actionnaire.

Résultats attendus :

- 1) **Résultat attendu B4.1** : Les justifications et l'assise juridique des recettes non fiscales sont renforcées ;
- 2) **Résultat attendu B4.2** : Les diligences de recouvrement des recettes non fiscales sont engagées dans les délais dans un cadre normé et organisé ;
- 3) **Résultat attendu B4.3** : La mise en œuvre des droits constatés est effective ;
- 4) **Résultat attendu B4.4** : Le poids potentiel du secteur des hydrocarbures est correctement évalué ;
- 5) **Résultat attendu B4.5** : Les audits légaux du FNRH sont réalisés ;
- 6) **Résultat attendu B4.6** : La stratégie d'investissement à partir du FNRH est élaborée et validée
- 7) **Résultat attendu B4.7** : le suivi reporting des organes de gouvernance du FNRH est renforcé.

IV.2.5.1 Situation actuelle :

Les modalités de recouvrement des recettes non fiscales sont mal structurées et les diligences de recouvrement sont souvent engagées avec un retard et leur suivi n'est pas performant.

Ces recettes concernent essentiellement les revenus des entreprises publiques, la redevance maritime, la dette rétrocedée, les recettes pétrolières, les recettes minières, les recettes de la pêche. Le Ministre des Finances est l'ordonnateur unique des recettes de l'Etat, par le passé le Directeur chargé du Budget émettait les ordres sans habilitation expresse³⁰.

IV.2.5.2 Contenu et lignes directrices de mise en œuvre du sous-axe :

IV.2.5.2.1: Assises juridiques et justifications des recettes non fiscales.

- ➡ **Résultat attendu B4.1** : les assises juridiques et justifications des recettes non fiscales sont mieux établies.
- ➡ **Résultat attendu B4.2** : les diligences nécessaires au recouvrement sont engagées dans les délais dans un cadre normé et organisé.

Le suivi, allant de l'évaluation du niveau de ces recettes, de leur inscription en loi de finances jusqu'à leur recouvrement, sera réorganisé et confié aux structures adéquates du Ministère des Finances. Dans ce cadre, les diligences de recouvrement spontané et forcé, le cas échéant, seront mises en place et les entités défailtantes seront soumises à une procédure de recouvrement adaptée garantissant, le reversement des recettes dues à l'Etat. Le cadre réglementaire relatif aux procédures d'ordonnancement, aux diligences de recouvrement et aux nomenclatures spécifiques des recettes non fiscales seront révisés et mieux adaptés.

Les outils de pilotage, de suivi et de détection des structures défailtantes seront mis en place pour assurer le déclenchement et l'engagement des diligences de recouvrement dans les délais optimaux et éviter les retards de versement de ces recettes qui non seulement prive l'Etat de ressources mais peuvent engendrer, par la même occasion, des coûts financiers considérables.

³⁰ La délégation des signatures avait par le passé trait aux dépenses

Schéma Directeur des Réformes des Finances Publiques

La Direction chargée de la tutelle financière, les administrateurs au sein des conseils d'administration, les contrôleurs financiers et les comptables publics seront mis à contribution pour assurer une mission de veille pour prévenir et anticiper les retards et détecter toute velléité de non-paiements non justifiée.

Calendrier de mise en œuvre :

Année 2021 :

- ✓ Achèvement du renforcement de l'assise juridique et la justification des recettes non fiscales ;

Avant la fin de l'année 2022 :

- ✓ Redynamisation et engagement des diligences de recouvrement ;
- ✓ Pilotage et reporting.

IV.2.5.2.2: Mise en application des règles de comptabilisation.

➡ **Résultat attendu B.4.3:** La mise en œuvre des droits constatés est effective.

Les mécanismes et outils de reporting seront mis en place avec la mise en œuvre des droits constatés pour garantir l'enregistrement de la créance de l'Etat et la naissance de la dette pour l'entité redevable et ce au moment de sa naissance.

Ceci nécessitera le suivi et l'opérationnalisation des comptabilités auxiliaires aussi bien des ordonnateurs que des comptables.

Avant la fin de l'année 2023 :

- Mise en œuvre des droits constatés et mise en place des outils de pilotage et reporting.
-

IV.2.5.2.3: Optimisation de gestion du FNRH.

➡ **Résultat attendu B4.4 :** Le poids potentiel du secteur des hydrocarbures est correctement évalué
➡ **Résultat attendu B4.5 :** Les audits légaux du FNRH sont réalisés
➡ **Résultat attendu B4.6 :** La stratégie d'investissement à partir du FNRH est élaborée et validée
➡ **Résultat attendu B4.7 :** le suivi reporting des organes de gouvernance du FNRH est renforcé

Pour apprécier les poids du potentiel du secteur des hydrocarbures, le Ministère des finances conduira une étude sur les ressources issues de ce secteur. Cette étude doit permettre une meilleure connaissance de l'impact budgétaire attendue et réaliser des projections de recettes notamment du FNRH sur la base d'hypothèses ayant trait à la production, aux prix et au rendement des actifs. Ces projections seront présentées dans les lois de finances, dans le cadre de l'esprit de transparence des finances publiques insufflé par les réformes du présent schéma directeur.

Dans le cadre de l'optimisation de la gestion du FNRH, la recherche d'efficacité de la dépense publique se fera à travers la définition d'une stratégie de placement des ressources de ce fonds.

Parallèlement à cette stratégie, l'éligibilité des investissements au financement du FNRH doit être définie notamment en termes d'impact sur le développement. A cet effet, l'éligibilité sera définie

au regard de critères précis et des indicateurs d'impact ainsi que des cibles adoptées par les projets structurants postulant au financement.

Des contrats de performances devront être établis en fonction de leur faisabilité et des options retenues par les pouvoirs publics.

Calendrier de mise en œuvre :

Année 2021:

- Réalisation de l'étude sur les ressources issues du secteur des hydrocarbures ;
- Définition de la doctrine intégrée d'investissement et des critères d'éligibilité des projets structurant au financement du FNRH ;
- Achèvement du renforcement de l'assise juridique et la justification des recettes non fiscales.

Avant la fin de l'année 2022 :

- Finalisation de la stratégie de placement ;
- Réalisation des audits prévus par la loi.
- Redynamisation et engagement des diligences de recouvrement.

IV.2.6 : Principaux points de coordination à observer :

- 1) La coordination entre les administrations fiscales et douanières intérieures doit être renforcée pour permettre d'avoir une vision plus complète de chaque contribuable et renforcer le recoupement ainsi que la maîtrise des opérations (la TVA collectée sur les importations, les données douanières et fiscales de nature transactionnelle etc..).
Pour garantir l'atteinte du résultat escompté, la mise en œuvre des réformes de cet axe qui relève de structures différentes, doit faire l'objet d'une concertation rapprochée et d'une coordination spécifique entre toutes les directions concernées.
- 2) Les administrateurs, les comptables doivent participer à la coordination des ce volet pour prévenir et anticiper les retards et détecter toute velléité de non-paiements non justifiée des recettes non fiscales.

IV.3 Axe C : Renforcement de la gestion des opérations financières de l'Etat

L'objectif stratégique de l'axe : Rendre la dette publique viable à moyen et long terme.

La préservation de la viabilité de la dette publique est multidimensionnelle, elle s'obtient en premier lieu par les réformes engagées dans ce schéma directeur au niveau des autres axes, à savoir l'efficacité de l'allocation et des dépenses à travers la rénovation du cadre budgétaire et l'optimisation de la mobilisation des ressources de l'Etat et garantir la soutenabilité des dépenses publiques. Elle ne saurait être préservée sans la maîtrise de la gestion des opérateurs et des entreprises publiques.

Par conséquent, l'attention sera portée dans cet axe, non seulement par rapport à la gestion de la dette proprement dite mais aussi dans son acception comme résultante de la gestion globale des finances l'Etat. A ce titre, la gestion des entités publiques autonomes (établissements publics et entreprises publiques) du fait de son incidence sur les finances publiques et par ricochet sur les engagements et l'endettement de l'Etat, sera traitée dans cet axe comme un facteur de risque d'endettement indirect susceptible de générer des ardoises et des créances pour l'Etat en tant que garant en dernier recours de toutes les entités publiques.

A cet effet, les opérations financières de l'Etat concernées par ce sous-axe se rapportent aux financements du budget de l'Etat et à la gestion des opérateurs publics et des entreprises publiques. Les opérations de financement de l'Etat ont trait aux :

- ✓ Emprunts et la dette publique ;
- ✓ Gestion de la trésorerie.

La gestion des opérateurs et entreprises publiques a trait au :

- ✓ Suivi de la gestion des opérateurs publics et entreprises publiques pour prévenir et gérer, le cas échéant, le risque fiduciaire y afférent.

Cet axe est décliné en 3 sous-axes :

- Sous-axe C.1 : Renforcement du suivi de la situation financière des opérateurs publics et entreprises publiques ou celles dans lesquelles l'Etat est actionnaire.
- Sous-axe C.2 : Amélioration de la gestion de la trésorerie de l'Etat ;
- Sous-axe C.3: Instauration d'une gestion dynamique de la dette extérieure.

IV.3.1 Sous-axe C.1 Renforcement du suivi de la situation financière des opérateurs publics et entreprises publiques.

Résultats attendus :

- 1) **Résultat attendu C1.1** : Les états et informations financières sur les opérateurs et entreprises publiques sont publiés conformément aux normes internationales ;
- 2) **Résultat attendu C1.2** : le cadre de pilotage des opérateurs et entreprises publiques est opérationnel ;
- 3) **Résultat attendu C1.3** : La stratégie du développement du secteur public est finalisée et mise en œuvre.

IV.3.1.1 Situation actuelle

La gestion des entreprises publiques constitue un enjeu important pour les finances publiques. Au stade actuel, il existe près de 101 établissements publics administratifs et organismes assimilés et 37 entreprises publiques (sociétés nationales et Établissements publics à caractère industriel et commercial).

La publication des rapports amorcée en 2019, marque un tournant dans le suivi des risques encourus par l'État du fait des entreprises car jusque-là, la DTF n'avait fait que de la prévention³¹. Un contrat de performances avec la Société de Transport Public (STP) est en cours. Des contrats de performances avec certains établissements de formation professionnelle, un manuel de procédure pour la gestion du Fonds dédié à la formation professionnelle et un modèle de contrat d'objectifs et de performance ont été réalisés.

Il s'agit d'une dynamique qui vient d'être déclenchée pour asseoir une forme de contractualisation entre les organes de tutelle technique et le Ministère des Finances et les opérateurs et sociétés publiques, en vue d'améliorer leur performance et renforcer l'efficacité de l'allocation des ressources publiques.

L'élaboration d'une stratégie de développement du secteur Parapublic et la révision des textes juridiques sont engagées,

Par ailleurs, l'achèvement en 2019 du **processus d'intégration dans RACHAD des dépenses des établissements publics administratifs** a permis de mieux maîtriser la dépense de ces établissements et d'améliorer la gestion de la trésorerie de l'Etat sans toutefois résoudre la situation financière antérieure.

³¹ Rapport évaluation PEFA 2019

IV.3.1.2 Contenu et directives de mise en œuvre :

IV.3.1.2.1 : Publication des Etats financiers.

➡ **Résultat attendu C1.1 :** Les états et informations financières sur les opérateurs et entreprises publiques sont publiés conformément aux normes internationales.

Pour contenir les risques financiers et fiduciaires liés aux opérateurs publics et sociétés publiques, des démarches multidimensionnelles vont être initiées pour asseoir un cadre de pilotage performant.

Le processus des réformes issues du rapport sur l'observation des normes et des codes (ROSC) sera déclenché dès la mise en place d'un nouvel ordre des experts comptables qui devrait se charger de mettre en œuvre les recommandations. A cet effet un appui technique au l'ONECRIM³² et le CNC³³ sera mobilisé.

Les retards de publication des rapports seront résorbés pour parvenir à des publications régulières et dans les délais, auxquelles sont adjointes des notes annexes dédiées au volet d'endettement public ; ainsi les rapports de 2019 et 2020 seront publiés respectivement en février 2021 et en septembre 2021.

Calendrier de mise en œuvre :

Année 2021 :

- Publication des rapports ;
- Réalisation de la revue détaillée de la situation financière des entreprises publiques.

A réaliser à partir de 2025

- Les états financiers de toutes les entreprises publiques sont soumis chaque année à une vérification externe indépendante de leurs comptes.

IV.3.1.2.2 : Cadre de pilotage des opérateurs et entreprises publiques et stratégie du développement du secteur public

➡ **Résultat attendu C1.2 :** le pilotage des opérateurs et entreprises publiques est opérationnel ;

➡ **Résultat attendu C1.3 :** La stratégie de développement du secteur public est finalisée et mise en œuvre.

De nouveaux cadres de pilotage stratégique des opérateurs publics et sociétés publiques, de nouveaux instruments seront mis en place dont les contrats de performance et les lettres de mission. Les années à venir connaîtront une montée en puissance de la dynamique de mise en place et du suivi des contrat-programmes qui devront être élargis graduellement à toutes les entités publiques autonomes.

L'évaluation de la situation financière des établissements publics administratifs sera une priorité ; elle vise à mieux appréhender les difficultés et prévoir, le cas échéant, des plans d'assainissement adaptés et mieux ciblés. Parallèlement à cela, une analyse de la dette croisée des entreprises publiques sera réalisée et les conclusions permettront de traiter cette dette dans les conditions les plus appropriées.

³² Ordre National des Experts comptables

³³ Conseil National de la Comptabilité

La stratégie du développement du secteur public engagée en 2020 va être finalisée et mise en œuvre.

Le suivi des participations de l'Etat va être réorganisé pour assurer une meilleure gestion des actions et capitaux publics et mettre en place les outils adaptés pour améliorer la qualité et la tenue de la comptabilité générale des établissements publics.

Les normes en matière de transparence pour les entreprises publiques seront définies conformément aux standards internationaux. Ainsi, les entreprises publiques doivent transmettre des informations significatives conformes aux normes en la matière et couvrant des domaines intéressants particulièrement l'État actionnaire et le grand public. Il s'agit notamment des résultats financiers et les résultats d'exploitation, y compris, le cas échéant, les coûts et les mécanismes de financement se rapportant à des objectifs de politique publique, les facteurs de risque significatifs prévisibles, ainsi que les mesures prises pour y faire face, les aides financières éventuelles, notamment les garanties reçues de l'État et les engagements pris par ce dernier pour le compte des entreprises

A terme, les états financiers des entreprises publiques doivent être soumis, chaque année, à une vérification externe indépendante de leurs comptes conformément aux normes internationalement admises.

Calendrier de mise en œuvre :

Année 2021 :

- Finalisation de la stratégie du développement du secteur public engagée en 2020 ;
- Mise en place du nouveau cadre de pilotage stratégique des opérateurs publics contrat programmes.

A réaliser avant la fin de l'année 2022 :

- Mise en place d'un cadre de pilotage performant des établissements publics ;
- Mise en place des normes en matière de transparence pour les entreprises publiques conformément aux standards internationaux.

A réaliser avant la fin de l'année 2023 :

- Mise en place des outils adaptés à la tenue de la comptabilité générale.

IV.3.2 Sous-axe C2. Amélioration de la gestion de la trésorerie et de la dette intérieure de l'Etat.

La gestion de la trésorerie a pour objectif d'assurer la continuité financière de l'Etat et l'exécution des dépenses, dans des conditions optimales pour les finances publiques. Cet objectif fait face à la contrainte de l'interdiction de rendre le Compte Unique du Trésor débiteur, conformément à l'article 68³⁴ de la nouvelle LOLF.

Pour parvenir à cet objectif, le Ministère des Finances compte développer une gestion de la trésorerie encore plus active pour contenir l'encours lié à la trésorerie à son minimum et préserver la viabilité de la dette intérieure, tout en permettant à l'Etat d'honorer ses engagements à bonne date.

³⁴ Les ressources de l'Etat sont, quels qu'en soient la nature et l'attributaire, versées et conservées par les comptables publics dans le compte unique du Trésor. Le compte unique du Trésor ne peut être débiteur. Des conventions entre le Ministre chargé des Finances et le Gouverneur de la Banque Centrale de Mauritanie précisent les conditions d'application des dispositions pertinentes de la présente loi organique.

Ceci passe par l'optimisation de la gestion de la trésorerie qui appelle l'amélioration des prévisions de l'encaissement des recettes et le renforcement de la fonction de pilotage de cette gestion. Cet exercice est complexe, eu égard au déphasage entre les calendriers de recouvrement des recettes et d'exécution des dépenses et des charges de la dette extérieure soumises au débit automatique. Si les dépenses présentent plus ou moins une certaine régularité au cours de l'année et peuvent faire l'objet d'une planification, l'encaissement des recettes reste assez concentré autour de quelques échéances qui se déroulent suivant un rythme souvent non maîtrisé. A cela s'ajoute une autre complexité inhérente à la difficulté de prévoir les dépenses des correspondants du trésor et des entités autonomes intégrées dans le système RACHAD.

Enfin, l'amélioration de la gestion des trésoreries des collectivités locales sera réalisée et des mécanismes servant à la différenciation pour les trésoreries des communes de celle de l'Etat seront mis en place.

Résultats attendus :

- 1) **Résultat attendu C2.1** : la gestion de la trésorerie est optimisée ;
- 2) **Résultat attendu C2.2** : le plan de trésorerie est réalisé sur la base du plan d'engagement ;
- 3) **Résultat attendu C2.3** : les outils de gestion de la trésorerie sont diversifiés.

IV.3.2.1 Situation actuelle

L'amélioration de la gestion de trésorerie de l'Etat s'inscrit dans la mise en œuvre du compte unique du Trésor acté par lettre du Ministre des Finances adressée le 8 octobre 2019 au Gouverneur de la Banque Centrale suite à la signature de la convention entre l'Etat et la BCM intervenue au mois de juin 2019. Suite à cela, la DGTCP et la BCM se sont mobilisées pour créer le compte unique simplifié et opérationnaliser son fonctionnement. Dans ce cadre les principales annexes à la convention avec la BCM ont été élaborées, les systèmes d'informations ont été adaptés et les procédures de contrôle de la disponibilité des liquidités mises en place.

Les modalités de fonctionnement du compte unique du Trésor ont été diffusées aux services par instruction.

En l'absence de plan d'engagement consolidé, le Trésor Public a mis en place un plan de trésorerie, élaboré sur la base de données statistiques extraites du système comptable du Trésor.

Le DAPBI, comme premier pas dans la direction de l'élaboration du plan d'engagement des dépenses de l'Etat est réalisé chaque année, il n'est toutefois pas opérationnalisé et ne fournit pas une programmation annuelle des dépenses articulée avec la gestion de la trésorerie et sur la base de laquelle un plan de trésorerie peut être établi.

IV.3.2.2 Contenu et lignes directrices de mise en œuvre du sous-axe

IV.3.2.2.1 : Prévision, pilotage et Gestion de la trésorerie

- **Résultat attendu C2.1** : la fonction de prévision est renforcée et permet de faire des prévisions d'encaissement de meilleure qualité ;
- **Résultat attendu C2.2** : le plan de trésorerie est réalisé sur la base du plan d'engagement

Une dette viable à moyen et long terme repose en partie sur une prévision de la trésorerie fiable et la capacité du Trésor à optimiser la gestion de la trésorerie de l'Etat. Cette fonction sera renforcée avec la mise en place du Compte Unique du Trésor dans sa version complète et couvrant tous les postes comptables déconcentrés.

Les fonctions d'analyse économique et de prévision de la trésorerie seront développées afin de produire un plan annuel mensualisé de trésorerie, articulé avec un plan d'engagement.

Schéma Directeur des Réformes des Finances Publiques

Pour ce faire, la Direction Générale du Budget doit élaborer le plan d'engagement consolidé de l'Etat pour permettre l'harmonisation mutuelle de ces plans.

Dans ce cadre, un Comité de Trésorerie sera mis en place pour le pilotage de la trésorerie.

Calendrier de mise en œuvre :

Année 2021 :

- Elargissement du périmètre du CUT simplifié pour couvrir progressivement tout le territoire ;

A réaliser avant la fin de l'année 2022 :

- Renforcement de la prévision de la trésorerie ;
- Amélioration de la gestion des trésoreries régionales

A réaliser avant la fin de l'année 2023 :

- Mise en place du CUT dans sa version complète ;

IV.3.2.2.2: La diversification des outils de gestion de la trésorerie.



Résultat attendu C2.3 : les outils de gestion de la trésorerie sont diversifiés.

La gestion de la trésorerie sera renforcée à travers l'enrichissement de la convention signée avec la Banque Centrale de Mauritanie et l'élaboration de ses annexes.

La stratégie de placement prévue par la loi N° 2008-020 relative à la gestion des Revenus des hydrocarbures doit être élaborée ou révisée dans les conditions prévues par cette loi et dans l'optique d'améliorer la gestion de ces ressources financières nationales sans compromettre les intérêts des générations futures.

Calendrier de mise en œuvre :

A réaliser avant la fin de l'année 2024 :

- Diversification des outils de gestion de la trésorerie

A réaliser avant la fin de l'année 2025 :

- Mise en place d'une stratégie pour les placements des ressources disponibles dans le FNRH et les Fonds similaires futures.

IV.3.3 Sous-axe C.3: Instauration d'une gestion dynamique de la dette extérieure.

La dette est considérée comme viable lorsque l'Etat honore ses obligations de dette sans requérir aux allègements, ni à la restructuration de la dette et sans accumuler d'arriérés.

Réussir la gestion dynamique de la dette consiste à concilier les besoins de financement pour le développement avec des niveaux d'endettement soutenable budgétairement.

Résultats attendus :

- 1) La stratégie de la dette est finalisée
- 2) Le suivi, les mise à jour et la production du bulletin de la dette extérieure sont réalisés dans les délais
- 3) Le CNDP assure la coordination de la gestion de la dette publique

IV.3.3.1 Situation actuelle :

La gestion de la dette extérieure s'appuie actuellement sur une base de données gérée sur le système SYGADE installé à la Direction de la Dette Extérieure. Cette base de données est mise à jour continuellement par l'intégration des nouvelles conventions de prêts ainsi que les mouvements sur les tirages et les paiements du service de la dette extérieure.

Notre pays a bénéficié de la première phase du Moratoire du G 20 sur la dette, relative à la suspension du service de la dette ISSD et a été éligible à l'extension de cette initiative à juin 2021.

En matière de transparence, le site Web de la DDE a été mis en ligne et les publications des statistiques de la dette extérieure sont disponibles sur ce dernier. C'est dans ce cadre que la DDE a publié le premier bulletin statistique de la dette extérieure suivant les standards internationaux.

IV.3.3.2 Contenu et lignes directrices de mise en œuvre du sous-axe

IV.3.3.2.1 : activités continues du suivi.

- **Résultat attendu C3.1 :** Le suivi, les mise à jour et la production du bulletin de la dette extérieure sont réalisés dans les délais.

Les activités en cours seront poursuivies et achevées, il s'agit entre autres de la mise en place d'un archivage électronique pour la dématérialisation des conventions, des accords. Les négociations avec l'Etat du Koweït frère se poursuivront jusqu'à la conclusion d'un accord définitif.

Calendrier de mise en œuvre

Activités continues sur les cinq années à venir :

- ✓ Réhabilitation et mise à jour de SYGADE, et gestion des données ;
- ✓ Renforcement des capacités dans le cadre du plan de formation qui sera élaboré.

IV.3.3.2.2 : Elaboration de la stratégie de la dette.

- **Résultat attendu C3.2 :** La stratégie de la dette est finalisée

A la suite de la mise en œuvre du moratoire du G20, la stratégie de la dette élaborée en 2019, sera réactualisée en 2021, après la mise en œuvre du moratoire.

Cette stratégie pluriannuelle de l'endettement va permettre de dégager un plan annuel de financement.

Calendrier de mise en œuvre :

L'année 2021:

- Elaboration de la stratégie de la gestion de la dette ;

A réaliser avant la fin de l'année 2024 :

- Une stratégie pluriannuelle de l'endettement de laquelle est tiré un schéma annuel de financement sera préparée.

IV.3.3.2.3 : Coordination de la gestion de la dette publique.

- ➡ **Résultat attendu C3.3 :** Le CNDP assure la coordination de la gestion de la dette publique

Schéma Directeur des Réformes des Finances Publiques

La gestion de la dette publique ne saurait être optimale et permettre de maîtriser efficacement l'évolution de l'endettement public du pays et en assurer la viabilité en dehors d'un cadre institutionnel adapté et performant. Le cadre institutionnel actuel de gestion de la dette publique est caractérisé par une fragmentation des fonctions de cette gestion entre plusieurs institutions.

Dans ces conditions, l'animation et la redynamisation des instances de coordination de la dette sont prioritaires, pour parvenir à une gestion unifiée des engagements financiers de l'Etat (emprunt, avals, garanties etc), tout en préservant le champ de compétence de chaque institution.

A cet effet, le ministère des finances veillera à la redynamisation du CNDP, et à mettre en place toutes les procédures et mécanismes qui contribuent à la coordination et la préservation de la viabilité de la dette publiques notamment à travers la révision de l'arrêté portant création du Comité National de la Dette Publique (CNDP).

Calendrier de mise en œuvre

L'année 2021 :

- Redynamisation de la coordination de la gestion de la dette,

A réaliser avant la fin de l'année 2022 :

- Etude des modalités de mise en œuvre des recommandations de l'africac relative à l'intégration des structures chargées de la gestion de la dette intérieure et extérieure.

IV.3.4 Sous-axe C.4: Réformes du cadre de gestion du secteur des assurances :

La Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (Cnuced) a reconnu qu'un marché national d'assurance et de réassurance fondé sur une base rationnelle est un élément essentiel de la croissance économique ».

Comme les autres services financiers, les assurances ont gagné en importance sur le plan quantitatif comme élément du développement général des institutions financières et sur le plan qualitatif, eu égard à l'accroissement des risques et des incertitudes liés aux économies modernes.

Par ailleurs, le secteur des assurances impacte directement les finances publiques à travers, la prise en charge des sinistres (santé et matériel).

Le renforcement du cadre de gestion du secteur des assurances a été placé dans cet axe, car à terme ce secteur devra être appréhendé et rénové suivant une approche économique et financière comme un secteur porteur de valeur ajoutée et susceptible d'apporter des ressources budgétaires à l'Etat. Les activités à court terme de ce sous-axe concerneront essentiellement les mesures visant à renforcer le contrôle du secteur par la mise en place des mécanismes requis et par la collecte des données nécessaires à la maîtrise dudit secteur.

Ce sous-axe vise à court terme à rendre effectif l'application de l'ensemble du dispositif rénové du contrôle technique et financier et de gestion efficace du secteur des assurances. A moyen terme, l'objectif est de mieux maîtriser ce secteur pour qu'il joue son rôle économique et qu'il contribue justement au financement et au budget de l'Etat.

IV.3.4.1 Situation actuelle :

Une feuille de route pour la réforme du secteur des assurances pour la période allant de septembre 2020 à décembre 2021 a été élaborée par la Direction du Contrôle des Assurances (DCA) en collaboration avec le Bureau exécutif de l'Association Professionnelle des Assureurs de Mauritanie (APAM). Un Comité technique pour le suivi de la mise en œuvre de la feuille de route a été mis en place.

La cadre de gestion et du contrôle du secteur des assurances est en cours de révision et de rénovation notamment à travers l'élaboration du projet de décret portant nomination du Président et des membres de la Commission Consultative des Assurances (CCA), la signature et la diffusion de la Circulaire du Ministre des finances rappelant l'obligation de l'application des tarifs automobiles homologués au niveau des guichets sur l'ensemble du territoire national et la transmission des correspondances au Ministre de l'Intérieur et de la Décentralisation pour rendre effective l'obligation de la branche d'assurance Tout Risque Chantier.

Dans ce cadre, le draft de loi portant Code des Assurances a été préparé par la Banque Centrale de Mauritanie.

La collecte des données sur les assurances en vue de procéder au contrôle permanent (ou contrôle sur pièce) de l'ensemble des compagnies et sociétés de courtage en assurance par les commissaires-contrôleurs des assurances, est réalisée.

Le rapport sur le marché des assurances en Mauritanie pour les exercices 2018 et 2019 est en cours de finalisation.

Une note de benchmarking sur les modalités d'institution et de fonctionnement du Fonds de garantie automobile (FGA) dans les pays limitrophes a également été préparée.

IV.3.4.2 Contenu et lignes directrices de mise en œuvre du sous-axe

IV.3.4.2.1 : Cadre légal et dispositif de contrôle

- ➡ **Résultat RC.4.1** : le cadre légal et réglementaire du secteur des assurances est modernisé ;
- ➡ **Résultat RC.4.2** : les dispositifs de contrôle et de gestion du secteur des assurances sont opérationnels.

Rénover et rendre effective l'application de l'ensemble du dispositif de contrôle technique et financier et de gestion, prévu par la réglementation en vigueur du secteur des assurances, est une priorité.

En effet, le cadre légal et réglementaire régissant actuellement le secteur des assurances est devenu obsolète au regard du contexte économique et social actuel et sa rénovation constitue le fondement indispensable à sa modernisation.

Dans la phase actuelle et en attendant la refonte du cadre légal et réglementaire, il est impératif de mettre en place toutes les instances prévues nécessaires au contrôle et à la maîtrise de la gestion du secteur des assurances. Ceci passe par l'organisation de l'audit de l'ensemble des sociétés de courtage en assurance.

Calendrier de mise en œuvre :

Année 2021 :

- Révision du cadre légal et réglementaire

Avant la fin de l'année 2022 :

- Mise en place des instances de contrôle

IV.3.4.2.2 : le fonds de garantie.

- ➡ **Résultat RC.4.3** : le fonds de garantie automobile est opérationnel.

Le Fonds de garantie automobile (FGA), prévu par les articles 345 à 349 de la loi n° 93-040 du 20 juillet 1993 portant du Code des assurances, sert à l'indemnisation corporelle des victimes d'accident de la circulation dont les auteurs ne sont pas assurés, non identifiés ou non solvables financièrement. Compte tenu de la fréquence de ces cas d'accidents de circulation observée actuellement, il est impératif de mettre en application le décret en la matière qui aura été déjà adopté en Conseil des ministres.

Calendrier de mise en œuvre :

Avant la fin de l'année 2022

- Mise en place du fonds de garantie automobile

IV.3.5 Principaux points de coordination à observer :

- Les activités de renforcement de la gestion de la trésorerie doivent être conduites en coordination avec celle de la gestion de la dette extérieure pour instaurer des mécanismes facilitant la prévision de la trésorerie. Le CNDP doit également jouer un rôle important à ce niveau ;
- Une coordination entre la DGB et la DGTCP pour la mise en œuvre des activités prévues pour mettre en place des plans d'engagement et de trésorerie doit être assurée ;

IV.4 Axe D : Modernisation de l'administration des Finances.

L'objectif stratégique de l'axe :

- Instaurer une administration des finances moderne et efficace.

Dans un contexte de forte contrainte pour les finances publiques, l'instauration d'une administration efficace et moderne des finances publiques est une priorité absolue. Construire l'administration de demain repose en grande partie sur sa modernisation pour la rendre plus accessible, plus simple, plus efficace, plus efficiente, plus proche et plus à l'écoute de l'utilisateur.

Ceci passe d'une part, par la réorganisation et l'adaptation de l'administration aux impératifs de la modernité et de la mise en œuvre des réformes, notamment celles induites par la nouvelle LOLF ; et d'autre part à travers l'amorce d'un virage numérique au sein de l'administration des finances.

Le présent axe est articulé autour de trois sous-axes dont deux transversaux et un spécifique à la direction des Douanes :

- ✓ **Sous-axe D.1** : Modernisation des procédures et des échanges ;
- ✓ **Sous-axe D.2** : Adaptation des organisations administratives et leurs implantations territoriales, aux enjeux des réformes ;
- ✓ **Sous-axe D.3** : Modernisation des moyens pour lutter contre la fraude en douanes et les trafics de tous genres.

IV.4.1 Sous-axe D.1 : Modernisation des procédures et des échanges

La modernisation des procédures d'échanges et de transaction s'appuiera sur la dématérialisation des procédures et l'instauration de moyens de paiement et de transactions modernes. Cette dématérialisation doit permettre la réduction drastique de l'utilisation en version papier des documents à caractère administratif, financier et comptable. Elle sera implantée et appuyée par la sécurisation des documents électroniques, des données et des signatures numérisées.

- 1) **Résultat D.1.1** : Les procédures sont simplifiées et facilitent la dématérialisation ;
- 2) **Résultat D.1.2** : La dématérialisation et les moyens de paiement en ligne sont mis en place et leur déploiement se poursuit ;
- 3) **Résultat D.1.3** : L'accès aux données et informations est offert à travers les outils modernes.

IV.4.1.1 Situation actuelle

Pour l'administration des Finances le processus a été déclenché à travers les actions numériques en cours, qui visent à intégrer les nouvelles technologies de l'information, pour « faire plus avec moins » mais aussi « faire mieux » et ont permis d'engager la dématérialisation des quittances en 2022.

La dématérialisation s'inscrit dans la durée et requiert la mise en place d'un dispositif juridique et réglementaire adéquat. Le cadre juridique est en cours de préparation pour les paiements en ligne. Une mission d'expertise a été réalisée au cours du mois de septembre afin de dresser le diagnostic et la feuille de route permettant de dématérialiser les pièces justificatives de la dépense.

Cette étude conclut à propos de la gestion des collectivités territoriales à :

- L'absence de frein à la dématérialisation dans les postes de l'intérieur ;
- L'architecture du système d'information SIGELE peut porter la dématérialisation sous réserve de quelques améliorations ;
- Le workflow du système d'information SIGELE est opérationnel.

Pour l'administration centrale, le processus de dématérialisation est plus complexe et demandera davantage de temps.

La DGTCP a diffusé en 2019 un recueil dématérialisé des textes avec un moteur de recherche permettant ainsi aux agents de trouver facilement et d'accéder rapidement aux textes qui leurs sont applicables.

L'offre aux contribuables, aux administrations et aux collectivités territoriales a été élargie par la mise en ligne de la consultation et de la vérification du NIF, ainsi que des attestations fiscales délivrées par la DGI et les quittances. Ceci impactera la transparence notamment à travers la vérifiabilité en ligne de l'éligibilité des prétendants à la commande publique et télédéclarations fiscales pour les entreprises qui le souhaitent. Ces téléservices permettent aux professionnels de déclarer leurs impôts, consulter leurs dossiers et profiter d'autres services en ligne sans se déplacer. Des actions sont également en cours avec le groupement d'intérêt économique GIMTEL pour étendre la télé-déclaration au télépaiement.

La DGI a aussi mis en ligne un espace téléchargement des formulaires et déclarations des impôts directs relevant de la catégorie des bénéfices industriels et commerciaux, ainsi qu'un espace « particuliers » et un espace « professionnels ».

La signature de l'arrêté portant fonctionnement de la Cellule de Communication et de l'Orientation des Contribuables à la DGI ainsi que la mise en œuvre de l'initiative Khadamaty au niveau des différentes directions avec l'aménagement d'espaces d'accueil et la révision des procédures en vue de leur simplification pour les citoyens s'inscrivent aussi dans l'amélioration des relations entre l'administration et les usagers.

La DGTCP a par ailleurs déployé un recueil dématérialisé des textes qui lui sont applicables et a procédé à la numérisation de tous les comptes de gestion des collectivités territoriales de l'année 2018.

IV.4.1.2 Contenu et lignes directrices de mise en œuvre du sous-axe

IV.4.1.2.1 : La dématérialisation et la modernisation des moyens de paiement

➡ **Résultat RD.1.1** : Les procédures sont simplifiées et facilitent la dématérialisation ;

➡ **Résultat RD.1.2** : La dématérialisation et les moyens de paiement en ligne sont mis en place et leur déploiement se poursuit

Le développement des outils modernes et électroniques doivent être conçus et déployés sur la base d'une organisation et d'un processus clair et bien structuré définissant les procédures concernées, le champ d'application et les objectifs à atteindre. La dématérialisation se fera sur la base de ces éléments et dans la durée.

Toutefois, l'orientation retenue est la poursuite du développement des téléprocédures avec les entreprises, puis progressivement avec le grand public³⁵.

Il s'agit d'échanges sécurisés de documents numérisés et la mise en place de moyens de paiement dématérialisés permettant d'effectuer des transactions diverses sans avoir à recourir à la liquidité. Ces moyens sont conçus pour limiter au maximum la manipulation des espèces et rendre les transactions plus fluides.

Une campagne de sensibilisation et de promotion doit être conduite dès la révision des textes qui instaurent l'obligation de la télé-déclaration des impôts ainsi que les procédures de télépaiement des impôts qui concerneront dans un premier temps les très grandes entreprises et par la suite les contribuables ayant des chiffres d'affaire plus réduits.

Le seuil de soumission obligatoire à ces télé-procédures sera progressivement réduit au fur et à mesure de la maturité de l'opération, du développement des réseaux d'internet et de l'appropriation du système par les contribuables.

Parallèlement à cela, la mise en ligne du répertoire des NIF, des attestations fiscales et des quittances payées constituera un élément additionnel qui facilite la vérification et la sécurisation. La faisabilité de télé-déclarer et télé-payer les recettes douanières doit faire l'objet d'une étude spécifique.

Par ailleurs, la dématérialisation des échanges entre les comptables publics et les ordonnateurs doit être également mise en œuvre.

Les régies d'avances devront désormais utiliser les moyens de paiement par cartes à puce délivrées par le trésor public.

La révision des textes concernés doit intervenir pour permettre la dématérialisation des pièces justificatives de la dépense notamment l'arrêté portant nomenclature des pièces justificatives de l'Etat et l'instauration de la signature électronique dès la validation des actes de gestion dans les systèmes de gestion.

L'offre de services doit être élargie aux usagers en matière de paiement des recettes de l'Etat. La promotion de moyens modernes de paiement comme le paiement en ligne, le paiement par terminal électronique, le virement ou le prélèvement doit être progressivement déployée.

Calendrier de mise en œuvre :

A réaliser avant la fin de l'année 2024 :

- ✓ Le développement des paiements en ligne et numérique des recettes publiques : à déployer de manière progressive, l'année 2025 étant l'année de mise en œuvre pour tous les paiements concernés ;

³⁵ Plan d'actions stratégique du MF 2019 (point A du chapitre VI)

- ✓ Le développement des moyens modernes de paiements des dépenses publiques : à déployer de manière progressive, l'année 2025 étant l'année de mise en œuvre pour tous les paiements concernés ;

A réaliser avant la fin de l'année 2023 :

- ✓ Le paiement des dépenses des régies d'avances par carte à puces délivrées par le trésor public : doit être achevé avant fin 2023 pour être opérationnel dès 2024.

Activité continue :

- ✓ La simplification des procédures doit être un travail continu.

IV.4.1.2.2: Modernisation de l'accès aux données et informations budgétaires et financières

➡ **Résultat RD.1.3 :** L'accès aux données et informations est offert à travers des outils modernes et adéquats.

Le développement de nouveaux sites internet ou la refonte des sites existants doit être étudiée pour représenter « la vitrine » de l'administration des finances et permettre l'accès à la documentation, aux imprimés, aux informations et aux droits des usagers.

Dans ce cadre, l'ergonomie et le contenu du site web du Ministère des Finances sera repensée pour améliorer la transparence de l'information financière, faciliter l'accessibilité aux imprimés et à l'offre de services à distance et mieux communiquer auprès des usagers, citoyens et contribuables. Par ailleurs, les sites internet des directions seront complétés d'un espace intranet désormais indispensable dans la communication quotidienne.

Les mesures doivent être prises pour que l'e-administration soit une réalité pour les usagers ainsi que pour les personnels. Ainsi, le développement de la formation à distance dans un territoire vaste comme le nôtre où les déplacements sont difficiles constitue une vraie réponse au besoin de formation des personnels travaillant à l'intérieur du pays et doit être promu.

Calendrier de mise en œuvre :

A réaliser avant la fin de l'année 2023 :

Toutes les activités prévues pour l'atteinte de ce résultat.

IV.4.2 Sous-axe D.2 : Adaptation de l'organisation de l'administration centrale et déconcentrée aux enjeux des réformes.

Les nouvelles technologies de l'information, aussi puissantes soient-elles, ne peuvent à elles seules, optimiser les opérations dans les organisations et améliorer la qualité et l'efficacité de ce qu'elles produisent.

Pour profiter pleinement des avantages stratégiques des nouvelles technologies de l'information, le Ministère des Finances devra revoir en profondeur ses pratiques organisationnelles plutôt que d'automatiser systématiquement les processus existants.

Toutes les actions présentées ne seront possibles qu'avec une redéfinition des missions et des organisations. Ces dernières doivent être souples et adaptées aux nouveaux enjeux de la gestion publique.

Lorsque les missions évoluent, les structures et les organigrammes doivent aussi évoluer. C'est une condition sine qua non de la réussite.

En outre, la réforme des finances publiques est un vecteur de restructuration de l'administration publique en générale et celle du Ministère des finances en particulier. Ainsi, le Ministère des Finances continuera l'adaptation de son administration aux exigences des réformes, à travers notamment le recentrage de sa mission sur ses véritables fonctions en conformité avec la LOLF.

- 1) **Résultat attendu D.2.1** : l'organisation administrative du MF adaptée aux enjeux de la réforme est mise en place au niveau centrale
- 2) **Résultat attendu D.2.2** : l'organisation administrative du MF adaptée aux enjeux de la réforme est implantée au niveau déconcentré

IV.4.2.1 Situation actuelle :

Le Ministère des Finances s'adapte progressivement aux enjeux de la réforme. Les années antérieures étaient essentiellement consacrées à la conception des réformes, la préparation des textes fondateurs (LOLF, RGGBCP, Décret relatif à la programmation et au calendrier budgétaire, les arrêtés d'application) et la préparation des référentiels de la gestion des Finances Publiques. A cet effet, les structures en charge des études, des réformes et leur pilotage ont été progressivement mis en place et les organigrammes de certaines directions ont été révisés. Cette adaptation s'est traduite à titre d'exemple par la création de nouvelles trésoreries régionales afin d'accompagner le processus de décentralisation avec la création des conseils régionaux. Malgré ses progrès importants, le Ministère des Finances demeure globalement structuré suivant une configuration assez classique et non adaptée aux réformes en cours et programmées. L'administration des finances aux niveaux déconcentrés est faiblement déployée.

IV.4.2.2 Contenu et lignes directrices de mise en œuvre du sous-axe :

IV.4.2.2.1 Adaptation de l'administration aux enjeux de la réforme :

- **Résultat attendu D.2.1** : l'organisation administrative du MF adaptée aux enjeux de la réforme est mise en place au niveau centrale ;
- **Résultat attendu D.2.2** : l'organisation administrative du MF adaptée aux enjeux de la réforme est implantée au niveau déconcentré.

Le processus de réorganisation de l'administration au niveau central et de son réseau déconcentré sera engagé dans chaque direction du Ministère des finances afin d'améliorer l'efficacité des services et de les rapprocher de l'utilisateur.

L'organigramme du Ministère des Finances et sa mission doivent s'adapter aux nouveaux modes de gestion induits par les réformes.

Sur le plan technique, une étude approfondie sera réalisée pour notamment répertorier et regrouper les fonctions du Ministère des finances suivant plusieurs niveaux d'agrégation.

Sur la base de ce travail, seront élaborés et déployés, conformément aux exigences de la réforme et aux incidences financières, les organigrammes des structures du Ministère des finances.

IV.4.2.2.2 Adaptation de l'administration déconcentrée aux enjeux de la réforme :

- **Résultat attendu D.2.2** : l'organisation administrative du MF adaptée aux enjeux de la réforme est implantée au niveau déconcentré.

L'implantation de l'administration des finances au niveau déconcentrée doit être renforcée. Il s'agit notamment de l'administration des domaines et du patrimoine de l'Etat, de structures induites par la LOLF, des contrôleurs financiers, de l'Inspection Générale des finances.

Calendrier de mise en œuvre :

A ce stade, la restructuration ou l'adaptation des directions respectivement en charge du patrimoine de l'Etat et de la comptabilité publique, du Budget et du contrôle des assurances constituent une priorité, au vu des réformes relatives aux budget-programmes et à la comptabilité générale de l'Etat.

En tout état de cause, l'adaptation de l'administration doit être totalement accomplie dans le cadre de mise en application de l'approche budget-programmes.

A réaliser avant la fin de l'année 2022 :

La réorganisation de l'administration au niveau central et de son réseau déconcentré sera engagée dans chaque direction du Ministère des finances afin d'améliorer l'efficacité des services et de les rapprocher de l'utilisateur

IV.5 Axe E. Renforcement et harmonisation des procédures de contrôle et d'audit au Ministère des Finances :

Les objectifs stratégiques de cet axe sont :

1. Professionnaliser les missions et les activités d'audit interne et de vérification ;
2. Développer la démarche de contrôle interne.

Cet axe vise à renforcer et structurer le contrôle interne et instaurer la fonction de l'audit interne au sein du Ministère des Finances.

Les contrôles seront réalisés dans un climat de confiance en respectant les normes professionnelles internationales de l'audit et dans un objectif d'apporter de la valeur ajoutée et des propositions adaptées pour améliorer la qualité de services et atteindre les objectifs fixés.

Les contrôles internes performants qui permettent de se conformer aux lois et règlements, de vérifier l'atteinte des objectifs opérationnels fixés et de faire le reporting seront mis en place. Il ne s'agit pas de créer des structures internes à chaque direction mais plutôt d'instaurer un ensemble de mécanismes et une démarche de contrôle qui couvrent toutes les activités de l'organisation qui engagent tout le personnel.

L'audit interne vise à fournir une assurance de l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle et à faire des propositions et prodigue des conseils pour leur amélioration. Il couvre également les mécanismes de contrôle interne mis en place.

Il s'agit donc de deux activités différentes mais complémentaires.

Cet axe est articulé en trois sous-axes :

- 1) Sous-axe E.1 : Renforcement et harmonisation de la fonction de l'audit interne au Ministère des Finances ;
- 2) Sous-axe E.2 Structuration de la démarche de contrôle interne au Ministère des Finances ;
- 3) Sous-axe E.3 : Professionnalisation des missions et des activités de l'Inspection Générale des Finances.

IV.5.1 Sous-axe E.1 Renforcement et harmonisation de la fonction de l'audit interne au Ministère des Finances :

Les résultats attendus :

- 1) **Résultat attendu E.1.1** : Le cadre de référence et les méthodologies sont mis en place et appliqués ;
- 2) **Résultat attendu E.1.2** : Le personnel est capable de réaliser les audits internes ;

IV.5.1.1 Situation actuelle

La fonction d'audit est actuellement instaurée comme organe pérenne au niveau de la DGTCP, la DGI et la DGB. Les expériences et l'enracinement de la culture de l'audit varient d'une structure à l'autre. Globalement, il s'agit d'une fonction dont l'introduction est relativement récente qui doit être mieux structurée et étendue à toutes les directions du Ministère des Finances. La priorité sera accordée aux Directions ayant des compétences à caractère financier et qui manient directement ou indirectement des deniers publics.

IV.5.1.2 Contenu et lignes directrices de mise en œuvre du sous-axe :

IV.5.1.2.1 Instauration de l'audit interne

- **Résultat attendu E.1.1** : Le cadre de référence et les méthodologies sont mis en place et appliqués ;
- **Résultat attendu E.1.2** : Le personnel est capable de réaliser les audits internes.

Les Directions du Ministère des Finances s'engageront dans la mise en œuvre de l'audit interne. Les travaux de professionnalisation engagés au sein de la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne de la DGTCP et de l'Inspection Générale des Finances seront étendus à tous les corps d'inspection.

Les corps de contrôle du Ministère des Finances seront dotés d'une application unifiée de la programmation, du suivi et de la réalisation des programmes d'audit et un comité de gestion des risques sera institué par arrêté afin d'unifier et d'harmoniser la démarche.

Les formations sur les démarches d'audit et de maîtrise des risques seront dispensées à grande échelle pour renforcer les capacités du personnel de toutes les directions et diffuser la culture de l'audit au sein de l'administration.

Enfin une charte de l'audit du Ministère des Finances, conforme aux normes internationales de l'audit, sera adoptée.

Calendrier de mise en œuvre :

Année 2021 :

- ✓ Création du comité technique de l'audit interne : à achever avec la fin de l'année 2021 ;

A réaliser avant la fin de l'année 2022 :

- ✓ Finalisation du cadre de référence et de l'harmonisation des méthodologies.

A réaliser dans le cadre de l'axe H :

- ✓ Assurer une formation professionnelle continue et de qualité aux auditeurs internes.

IV.5.2 Sous-axe E.2 Structuration de la démarche de contrôle interne au Ministère des Finances

IV.5.2.1 Situation actuelle :

Le déploiement de la fonction du contrôle interne au sein des directions du Ministère des Finances est limité et peu structuré, voire inexistant. Le contrôle interne se limite au Contrôle Général Interne qui constitue la structure centrale chargée du contrôle au Ministère des Finances à l'instar des autres départements Ministériels, sans l'institution d'une véritable démarche de contrôle

interne en liaison avec les métiers du Ministère finances et la maîtrise des risques inhérents aux la gestion des finances publiques.

IV.5.2.2 Contenu et lignes directrices de mise en œuvre du sous-axe :

IV.5.2.2.1 Instauration de la démarche de contrôle interne :

- **Résultat attendu E.2.1** : la démarche de contrôle interne comptable est structurée et mise en place ;
- **Résultat attendu E.2.2** : la démarche de contrôle interne budgétaire est structurée et mise en place ;
- **Résultat attendu E.2.3** : la démarche de contrôle interne est mise en place est structurée et mise en place à la DGI ;
- **Résultat attendu E.2.4** : la démarche de contrôle interne est mise en place est structurée et mise en place à la DGDPE.

Pour la structuration de la démarche de contrôle interne (comptable, budgétaire³⁶ et au niveau de la DGI, la DGD ainsi qu'à la DGDPE) un cadre de référence sera élaboré pour définir les missions, le rôle des acteurs et les outils de la maîtrise des risques. Ceci passe par la mise en œuvre d'une démarche qualité au sein des corps de contrôle et leur alimentation par les constats d'audits internes.

Les corps de contrôle seront dotés d'une application de traitement des données (IDEA ou ACL).

Dans le cadre du contrôle interne, les outils de la maîtrise des risques seront produits par la DGTCP, la DGB, la DGI, la DGD, et la DGDPE qui piloteront chacune dans son secteur les dispositifs de contrôle interne sous la supervision de l'IGF. Il s'agira de l'élaboration des cartographies des risques pour les métiers et de gestion de chacune des directions et à la diffusion d'un guide du contrôle interne permettant aux gestionnaires de connaître les mesures à prendre pour limiter les risques.

La démarche de maîtrise des risques n'est pas une fin en soi, elle constitue un moyen permettant aux gestionnaires de s'assurer que les procédures sont correctement mises en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.

Les contrôleurs financiers seront associés à cette démarche de professionnalisation et un guide métier sera élaboré pour les aider dans leurs missions. Le Contrôle interne budgétaire étant une composante importante du déploiement de la LOLF dans les départements ministériels, il poursuit deux objectifs : la qualité de la comptabilité budgétaire et la soutenabilité budgétaire.

Calendrier de mise en œuvre :

A réaliser avant l'année 2023 :

- 1) La structuration de la démarche de contrôle interne au Ministère des Finances :
 - Elaboration d'un cadre de référence pour définir les missions, le rôle des acteurs et les outils de la maîtrise des risques ;
 - Mise en œuvre d'une démarche qualité au sein des corps de contrôle
- Mise en place d'une application de traitement des données (IDEA ou ACL).
 - l'élaboration des cartographies des risques pour les métiers et de gestion de chacune des directions
 - la diffusion d'un guide du contrôle interne

³⁶ Prendre en compte les insuffisantes rapportées au niveau des indicateurs PI 22 à 26 relatifs aux contrôles internes

IV.5.3 Sous-axe E.3 : Professionnalisation des missions et des activités de l'Inspection Générale des Finances.

Résultats attendus :

- 1) **Résultat attendu E.3.1** : les normes professionnelles de l'audit du cadre de référence ministériel et les manuels de procédures sont élaborés et appliqués ;
- 2) **Résultat attendu E.3.2** : la démarche de qualité est accomplie et les rapports sont améliorés ;
- 3) **Résultat attendu E.3.3** : le pilotage par objectif et indicateurs d'activités est mis en place.

IV.5.3.1 Situation actuelle

L'IGF est l'un des plus anciens organes de contrôle des finances publiques en Mauritanie ; elle assure, comme dans les autres pays du monde, un rôle d'avant-garde de préservation des deniers publics.

L'IGF fut formellement créée par le décret n°62-217 du 18 décembre 1962, et a connu plusieurs évolutions se rapportant à son organisation et à son fonctionnement. La dernière de ses évolutions est le décret n° 135-2005 du 02 décembre 2005 qui énonce que « l'IGF exerce les pouvoirs de contrôle dévolus au Ministre des Finances en matière de finances publiques ».

L'IGF a pour mission de vérifier, contrôler, assurer l'audit technique, administratif, financier et comptable a posteriori de l'ensemble de l'administration publique nationale ; d'étudier toutes questions, d'exécuter toutes missions relatives aux finances publiques, à la comptabilité publique, aux programmes d'investissements publics, aux marchés publics, au patrimoine de l'Etat, et des collectivités locales, ainsi que celles liées à la discipline budgétaire et financière.

Toutefois et compte tenu de l'étendue et de la complexité de ses missions, les capacités de l'IGF restent limitées notamment en ce qui concerne les outils de contrôle dont elle dispose et la maîtrise par ses cadres des techniques de contrôle et d'audit. L'inspection Générale des Finances a, à ce titre, bénéficié de plusieurs actions de renforcement des capacités. Elle dispose actuellement d'un guide d'évaluation qui lui permet de réaliser ces missions.

Les cadres de l'Inspection Générale des Finances ont bénéficié de formations aux missions d'évaluation des politiques publiques.

IV.5.3.2 Contenu et lignes directrices de mise en œuvre du sous-axe

IV.5.3.2.1 Poursuite de professionnalisation :

- **Résultat attendu E.3.1** : les normes professionnelles de l'audit et du contrôle interne du cadre de référence ministériel et les manuels de procédures sont élaborés et appliqués.

Les réformes qui ont jusqu'à fin 2019 touché l'ensemble des secteurs du département des finances ont épargné l'IGF, qui, il faut le reconnaître, peine à suivre la multiplication accélérée des structures de l'Etat et du volume des budgets, appelés à s'accroître durant les années à venir, grâce aux recettes liées à l'exploitation des nouvelles ressources nationales.

L'objectif de la réforme envisagée sera donc de formaliser et renforcer les mesures de lutte contre la corruption, la fraude et la mauvaise gestion et celles visant à instaurer une véritable transparence dans la gestion des finances publiques.

Cela devra se traduire, pour ce qui est de l'IGF, par une action plus cohérente et plus visible de cet organe, une fois réformé, ce qui devrait impacter notablement sur la manière d'utiliser les fonds publics.

La réforme devra permettre à l'Etat d'accompagner la nouvelle approche de budgétisation qui repose sur un cadre programmatique pluriannuel, et de participer activement à la rénovation du contrôle interne et de l'audit au sein de l'administration.

La relecture du corpus législatif et réglementaire qui précise et encadre les travaux de l'IGF va être faite, afin de procéder à son adaptation à l'environnement actuel et à venir notamment dans la perspective de modernisation des Finances publiques et de mise en place de la LOLF.

Dans ce cadre, la professionnalisation des missions et des activités de l'IGF va se poursuivre à travers notamment la mise en œuvre des normes professionnelles de l'audit, de l'élaboration des manuels de procédures pour tout le métier du contrôle.

Elle participera activement comme chef de file pour la mise en place des mécanismes de contrôle interne dans les administrations des finances et l'instauration de l'audit interne.

A ce titre, l'IGE pilotera la rédaction des guides de procédures et les guides d'audit.

Calendrier de mise en œuvre :

A réaliser avant la fin de l'année 2022 :

- 2) La finalisation des normes professionnelles de l'audit du cadre de référence ministériel et les manuels de procédures

IV.5.3.2.2 Démarche de qualité :

- **Résultat attendu E.3.2** : la démarche de qualité est accomplie et les rapports sont améliorés ;
- **Résultat attendu E.3.3** : le pilotage par objectif et indicateurs d'activités est mis en place

La montée en puissance de l'action de l'IGF est une priorité, elle se fera à travers l'amélioration de la qualité des travaux suivant une démarche qualité et quantité (augmentation des contrôles).

Dans ce cadre, le pilotage de l'IGF se basera sur la performance à travers des objectifs et des indicateurs d'activité.

La portée des travaux de l'IGF ne peut être renforcée qu'à travers le respect de la déontologie et l'amélioration de l'image externe de l'organe principal de contrôle des finances publiques à la disposition du Ministre des Finances.

L'IGF jouera par ailleurs son rôle de coordination avec les autres organes de contrôle internes et externes, pour gagner en efficacité et créer une synergie en faveur de l'amélioration des contrôles et de leur programmation.

Elle proposera des modalités d'organisation de la mutualisation des corps de contrôle à travers la tenue de séances périodiques de travail et les propositions des modalités pratiques pour leur mise en œuvre.

Calendrier de mise en œuvre :

- 3) Les activités pour l'atteinte des résultats ciblés doivent être réalisées avant la fin de l'année 2023.

IV.5.4 Sous-axe E 5 : Le contrôle externe

Le Ministère des Finances est chargé de la gestion budgétaire, financière et comptable des ressources de l'Etat. A ce titre, il est l'un des interlocuteurs principaux des organes de contrôle externes à savoir la Cour des Comptes et l'Assemblée Nationale.

Ce sous-axe regroupe toutes les actions visant à répondre aux exigences du contrôle externe³⁷ et ne traitera pas de l'exercice du contrôle externe proprement dit qui est de la responsabilité des structures externes au Ministère des Finances.

Résultat attendu :

- 1) Les documents budgétaires et comptables sont transmis à la Cour des Comptes qui a accès à toutes les données conformément à la réglementation en vigueur ;
- 2) Les rapports et documentations budgétaires sont transmis à l'assemblée Nationale suivant le format, le contenu et les délais conformément à la législation en vigueur ;
- 3) Les instances de contrôle externe au Ministère des Finances sont assistées et formées pour contribuer à la réussite de leurs missions.

IV.5.4.1 Situation actuelle :

Les retards accumulés par le passé, pour la transmission des projets de lois de règlement sont actuellement résorbés.

La transmission des comptes de gestion par les comptables publics, à la Cour des Comptes n'est pas régulière.

La Cour des Comptes bénéficie depuis 2012 d'une assistance technique et des renforcements de capacités, à travers l'appui budgétaire de l'Union Européenne, relayé par la suite par le projet du Ministère des Finances « PAGEFIP » financé également par l'UE.

La transmission à l'Assemblée Nationale de certains documents, pourtant disponibles, ne se fait que sur instruction des responsables et n'est pas systématisée, ce qui entraîne parfois des retards de transmission préjudiciables à la qualité du contrôle parlementaire et à l'image des finances publiques.

IV.5.4.2 Contenu et lignes directrices de mise en œuvre du sous-axe

IV.5.4.2.1 Transmission des documents et données budgétaires et comptables :

➤ **Résultat attendu E.5.1 :** les documents budgétaires et comptables sont transmis à la Cour des Comptes qui a accès à toutes les données conformément à la réglementation en vigueur.

Les projets de lois de règlements seront produits et transmis à la Cour des Comptes pour permettre leur soumission à l'Assemblée dans les délais légaux.

Une procédure concernant les modalités de mise en état d'examen sera mise en place pour assurer la transmission des comptes des comptables publics à la Cour des Comptes dans les délais légaux. Le Ministère des Finances étudiera les supports opportuns pour permettre à la Cour des Comptes d'accéder aux documents nécessaires à la conduite de sa mission, par voie d'intégration aux réseaux de dépenses ou par d'autres formes sécurisées et réalisables.

La coordination de l'IGF avec la Cour des Comptes sera réalisée conformément aux activités du sous-axe E4 pour la mutualisation des contrôles.

³⁷ Prendre en compte les insuffisantes rapportées au niveau du PI .18 du PEFA 2019.

Calendrier de mise en œuvre :

Les activités permettant l'atteinte de ce résultat, pour ce qui concerne la transmission des comptes des comptables publics seront réalisées.

Pour les lois de règlement, les annexes complètes prévues par la LOLF seront jointes aux lois de règlement avant la fin de l'année 23, la loi de règlement de l'année 24 sera, au plus tard, la première loi de règlement accompagnée d'annexes exhaustives.

IV.5.4.2.2 Les transmissions à l'Assemblée Nationale

➤ **Résultat attendu E.5.2** : Les rapports et documentations budgétaires sont transmis à l'assemblée Nationale suivant le format, le contenu et les délais conformément à la législation en vigueur.

La documentation budgétaire et comptable annexée aux lois de règlement sera graduellement fortement étoffée conformément à la LOLF³⁸, en fonction des délais et du calendrier de mise en œuvre des réformes du cadre budgétaire et comptable traitées au niveau de l'axe A.

Le Ministère des Finances mettra en place une procédure institutionnalisée et organisée pour assurer la transmission à l'Assemblée Nationale de la documentation relative à l'exécution budgétaire, dans les délais et formes légaux.

Calendrier de mise en œuvre :

- 4) Pour les lois de finances de l'année, les annexes complètes prévues par la LOLF leur seront jointes avant la fin de l'année 2023 : la loi de finances de l'année 2024 sera, au plus tard, la première loi de finances accompagnée d'annexes exhaustives.

IV.5.4.2.3 Renforcement des capacités et assistances techniques

➤ **Résultat attendu E.5.3** : Les instances de contrôle externe au Ministère des Finances sont assistées et formées pour contribuer à la réussite de leurs missions.

Dans le cadre du plan de formation de l'axe « H », les instances de contrôle externe au Ministère des Finances (cours des comptes, Assemblée Nationale et Inspection Générale d'Etat) bénéficieront du renforcement de capacités et des formations dans le domaine des finances publiques en rapport avec les réformes engagées.

Calendrier de mise en œuvre :

- 5) Les activités permettant l'atteinte de ce résultat, seront réalisées suivant le plan de formation de l'axe « H ».

IV.5.5 Principaux points de coordinations à observer :

- Les activités de la mise en place de l'audit interne et de la démarche de contrôle interne au sein des différentes directions du Ministère des Finances doivent être coordonnées pour garantir leur harmonisation.
- La coordination avec les autres organes de contrôle est aussi importante dans la phase de mise en place des outils et des mécanismes que dans la phase de programmation liées à la conduite des contrôles.

³⁸ Article 45 de la LOLF

IV.6 Axe F. l'intégration du système d'information de la gestion des finances publiques

L'objectifs stratégiques de l'axe :

- Adapter le système d'information existant aux besoins immédiats
- Intégrer les systèmes d'information des gestions des finances publiques

Cet axe a trait aux réformes visant à doter le Ministère des Finances d'un système d'information intégré moderne pour la gestion des finances publiques et adapté aux réformes en cours.

Ce système d'information devra prendre en charge toutes les fonctionnalités et exigences de la réforme des finances publiques dans le cadre d'un progiciel intégré, prenant en charge toute le cycle et les composantes de la gestion des finances publiques.

Pour parvenir à l'objectif fixé, le processus d'intégration du système d'information de la gestion des finances publiques se déroulera suivant deux voies parallèles dans leur mise en œuvre et complémentaires dans leur finalité.

La première voie vise à répondre au plus urgent et améliorer substantiellement la sécurité, le fonctionnement ainsi que le rendement de l'administration des finances et servir de système de recours et de sécurité pendant les phases de test du système intégré cible et de basculement.

La seconde voie concerne l'intégration proprement dite du système d'information cible qui prendra en charge tout le système de gestion des finances publiques.

Cet axe comportera, à cet effet, deux sous-axes :

- ✓ Sous-axe F.1 : Evolution des systèmes d'information existants pour répondre aux besoins actuels
- ✓ Sous-axe F.2 : Mise en place du système d'information intégré pour la gestion des finances publiques

IV.6.1 Sous-axe F.1 Evolution des systèmes d'information existants

Résultat attendu

- 1) Les systèmes informatiques de gestion existants sont adaptés aux besoins et fonctionnalités actuelles.

IV.6.1.1 Situation actuelle

La Direction Générale du Budget a acquis les serveurs et les licences requises pour procéder à la refonte de RACHAD et TAHDIR pour supporter la réforme de la LOLF. Le recrutement des consultants est en cours et ces derniers devraient être opérationnels incessamment.

Le progiciel JIBAYA est en cours de déploiement sur tout le territoire et le système RACHAD a été repris dans un environnement plus sécurisé et universel et déployé aux EPA, à l'ensemble des wilayas de l'intérieur et aux missions diplomatiques à l'extérieur. L'application RATEB a été déployée dans les Ministères et l'ouverture progressive des droits et accès pour les départements ministériels est en cours.

En matière douanière, de nouveaux modules informatiques ont été mis en place permettant le paiement des redevances des taxes de la TTI, l'automatisation du recouvrement des liquidations douanières et la gestion automatisée des exonérations.

Dans le domaine **comptable**, le nouveau système d'information comptable des collectivités territoriales dénommé SIGEL a été déployé et la reprise technologique de BEIT EL MAL dans un nouveau système comptable est en cours de développement sous l'intitulé ARKAM.

Le marché IT pour le système d'information en faveur du Trésor, a été attribué à Oracle et les préparations pour la mise en œuvre sont en cours.

Schéma Directeur des Réformes des Finances Publiques

Par ailleurs, de nombreuses actions sont engagées par le ministère pour améliorer l'interconnexion entre les différents systèmes existants et renforcer la sécurité des données et des échanges. C'est le cas entre JIBAYA et SIDONIA, entre JIBAYA et RACHAD et entre SYDONIA, BEIT EL MAL et ARKAM. C'est aussi le cas entre le système d'information de la Banque Centrale de Mauritanie et BEIT EL MAL.

IV.6.1.2 Contenu et lignes directrices pour la mise en œuvre du sous-axe :

IV.6.1.2.1 : L'adaptation des systèmes existants

- 6) Résultat attendu F.1.1 :** Les systèmes informatiques de gestion existants sont adaptés aux besoins et fonctionnalités actuelles.

L'informatisation de certaines fonctions urgentes sera réalisée pour répondre aux besoins immédiats notamment de sécurisation et d'amélioration du rendement de l'administration concernée.

Calendrier de mise en œuvre :

- Les activités d'adaptation des systèmes doivent être finalisées avant la fin de l'année 2023.

IV.6.2 Sous-axe F.2 : Mise en place du système d'information intégré pour la gestion des finances publiques

Résultats attendus :

- 1) La stratégie et la politique d'informatisation du Ministère des Finances est définie ;
- 2) Le système de gouvernance et de management Système d'information est mis en place ;
- 3) Le système d'information intégré de la gestion des finances publiques est opérationnel.

IV.6.2.1 Situation actuelle :

Le système d'information est actuellement parcellaire et sans une véritable interopérabilité. En l'absence d'une stratégie globale et d'un pilotage coordonné de l'informatisation du Ministère des Finances, chaque direction a développé au fil des années son propre système, au gré de la survenue des besoins.

IV.6.2.2 Contenu et lignes directrices de mise en œuvre du sous-axe

IV.6.2.2.1 Stratégie et politique d'informatisation

- 1) **Résultat attendu F.2.1 :** La stratégie et la politique d'informatisation du Ministère des Finances est définie ;
- 2) **Résultat attendu F.2.2 :** Le système de gouvernance et de management Système d'information est mis en place

La modernisation de l'administration des Finances et des pratiques prévues dans les axes D et la formulation des macro-processus liés aux réformes, déjà entamée au niveau de la DGB constitueront un support déterminant pour la conception du nouveau système.

Les différentes structures et directions du Ministère des Finances expriment une forte demande en système d'information. Ces demandes sont exprimées de manière non coordonnée et risquent, par conséquent, de compromettre la réalisation de l'objectif d'intégration recherché.

Schéma Directeur des Réformes des Finances Publiques

De plus, tenant compte de l'évolution fulgurante de l'outil informatique et le risque d'obsolescence des systèmes, le Ministère des Finances se dotera d'une stratégie d'informatisation, qui débouchera sur la mise en place d'un système intégré de gestion des finances publiques. Cette stratégie, fixera les objectifs à moyen et long terme et définira notamment, la politique en matière de sécurité, les besoins métiers, anticipera les changements et orientera les choix tout en assurant l'adéquation entre les besoins opérationnels de gestion et les solutions informatiques. Elle fixera également les modalités et organisation de la gouvernance de l'informatisation de la gestion des finances publiques.

Calendrier de mise en œuvre :

2021:

- La stratégie doit être achevée, validée avec le déclenchement de sa mise en œuvre avant la fin du premier semestre de 2021 ;

IV.6.2.2.2 : Le système d'information intégré de gestion des finances publiques

3) Résultat attendu F.2.3 : Le système d'information intégré de la gestion des finances publiques est opérationnel

La mise en place de système intégré sera réalisée dans le cadre d'un projet d'informatisation dont la supervision repose sur deux pôles :

- 1) Un pôle technique qui traite des aspects relatifs aux métiers informatiques ;
- 2) Un pôle fonctionnel qui traite des fonctionnalités que le système doit permettre en fonction des règles et réglementations des finances publiques.

Une feuille de route issue de la définition, la modernisation et la refonte des chaînes budgétaires et comptables dans une direction d'intégration sera préparée.

Calendrier de mise en œuvre :

A achever avant la fin de l'année 2022 :

- La conception du système intégré de la gestion des finances publiques

A réaliser en 2023 :

- Test du nouveau système
- Acquisition du matériel et équipement

A réaliser en 2024 :

- Mise en place du nouveau système et mode réel.

A réaliser en 2025 :

- Synthèse des améliorations et correctifs nécessaires, mise en œuvre des ajustements requis.
-

IV.6.3 Principaux points de coordination à observer :

- L'adaptation du système d'information existant et la mise en place d'un système d'information intégré nouveau requiert une coordination efficace entre les parties prenantes aux réformes et les informaticiens en charge de la conception du système. Cet aspect a été pris en compte dans le cadre la stratégie prévue dans le sous-axe : « F.2 ».

IV.7 Axe G : Coordination et suivi des réformes :

Objectif stratégique de l'axe :

- Réussir le pilotage et la coordination de la mise en œuvre des réformes des finances publiques.

IV.7.1 Sous-axe G.1: coordination et pilotage des réformes :

Résultat attendu :

- Les instances de pilotage et de coordination sont mises en place et sont opérationnelles.

IV.7.1.1 Situation actuelle :

La coordination des réformes est assurée par un comité technique regroupant toutes les directions du Ministère des Finances impliquées dans le processus de réforme. Ce comité est coordonné par la Direction de la Prévision, des Réformes et des Etudes sous la supervision d'un chargé de mission au Ministère des Finances.

L'application prenant en charge le suivi de la mise en œuvre des réformes est en cours et le consultant informaticien chargé de son développement a été recruté.

IV.7.1.2 Contenu et lignes directrices de la mise en œuvre du sous-axe :

IV.7.1.2.1 : Coordination et pilotage des réformes

4) Résultat attendu G.1.1 : Les instances de pilotage et de coordination sont mises en place et sont opérationnelles

Les réformes des Finances Publiques sont portées par plusieurs structures du Ministère des Finances. Par conséquent, leur coordination constitue l'un des piliers essentiels pour leur mise en œuvre de manière coordonnée et organisée. En effet, les réformes programmées, sont fortement interdépendantes, et ne sauraient atteindre leurs objectifs sans une coordination efficace qui permet une synchronisation permanente à tous les niveaux ainsi que le maintien du rythme d'ensemble d'exécution des réformes en cohérence avec les délais impartis et la trajectoire fixée par le présent Schéma Directeur.

Les départements Ministériels et les structures assimilées seront fortement impliqués dans ce processus et vont contribuer à la promotion des nouveaux modes de gestion et à leurs conceptions, pour d'une part, renforcer leurs capacités et mieux internaliser, d'autre part, les réformes, tout en prenant en compte les spécificités de chacun d'entre eux.

Le cadre institutionnel de gouvernance et de coordination de la réforme est présenté en annexe A, il sera mis en place officiellement suivant les procédures réglementaires appropriées.

Pour opérationnaliser ce dispositif une série de mesures doivent être mises en place en priorité :

- ✓ L'adoption des textes réglementaires mettant en place le dispositif de pilotage et de coordination et fixant ses modalités de fonctionnement ;
- ✓ La mise en place des outils informatiques du suivi et la connexion de tous les intervenants concernés par la mise à jour des données de l'outil informatique ;
- ✓ Faire la formation des formateurs au profit des Directions et structures concernées du MF et des départements Ministériels sur l'outil informatique de suivi des réformes ;
- ✓ Intégrer tous les acteurs dans un groupe GFU et autres moyens modernes d'échanges d'informations, pour faciliter la transmission de l'information ;
- ✓ Faire un atelier pour la présentation du schéma directeur et le dispositif de pilotage.

Résultat attendu :

- 1) Les rapports de suivi-évaluation de la mise en œuvre des réformes sont produits dans les délais requis et sont de qualité

IV.7.2.1 Situation actuelle :

Le suivi-évaluation des réformes est assurée par le Direction de la Prévision, des Réformes et des Etudes, il se résume à des notes d'avancement présentées au comité technique de coordination et des rapports annuels de mise en œuvre.

Il s'agit d'un suivi non normé et basé sur des indicateurs parfois non pertinents.

IV.7.2.2 Contenu et directive

IV.7.2.2.1 : Conduite du suivi-évaluation de la mise en œuvre des réformes

➤ **Résultat attendu G.2.1 :** Les rapports de suivi-évaluation de la mise en œuvre des réformes sont produits dans les délais requis et sont de qualité

Le suivi évaluation doit être préparé dès la mise en place des indicateurs des réalisations et se baser sur une organisation performante permettant la centralisation des informations sur l'état d'avancement des activités. Ces informations doivent refléter la situation réelle de la mise en œuvre et être conforme au format initial pour permettre de mesurer le niveau de l'atteinte des cibles programmées.

L'outil informatique permettra d'assurer le suivi évaluation de la mise en œuvre des réformes.

La direction chargée de la coordination des réformes mettra en place les outils nécessaires pour assurer le suivi-évaluation et produire semestriellement un rapport d'évaluation de la mise en œuvre des réformes qui donnera une image fidèle de l'état d'avancement et fournira une analyse complète qui fait la lumière sur ses points forts et ses points faibles.

Dans ce cadre, une méthode d'évaluation prenant en compte la complexité et la charge de travail de chaque activité sera mise en place pour parvenir à une estimation réelle du niveau d'avancement globale de la mise en œuvre des réformes.

Une formation spécifique sur le suivi-évaluation va être dispensée au profit des responsables qui participe à ce processus.

Calendrier de réalisation :

Année 2021 :

- Mise en place des mécanismes et outils du suivi-évaluation, dès l'adoption officielle du cadre institutionnel de pilotage et de coordination des réformes

Les activités continues :

- Animation de l'application de suivi des réformes ;
- Production des rapports d'avancement des réformes destinés aux instances de pilotage ;
- Production des rapports de suivi-évaluation, chaque semestre.

IV.8 Axe H : Renforcement des capacités et communication :

Schéma Directeur des Réformes des Finances Publiques

Le renforcement des capacités et la communication forment les deux faces de la même pièce de la conduite du changement. Il participe à susciter l'adhésion aux réformes et atténuer les résistances aux changements susceptibles de compromettre la réussite des réformes.

Les objectifs stratégiques de cet axe :

- ✓ Former une masse critique de cadres capables de porter les réformes des finances publiques et les mettre en œuvre
- ✓ Rendre la réforme plus visible et réduire les résistances aux changements

Cet axe se décline en deux sous-axes :

- **Sous-axe** : Formation du personnel et perfectionnement
- **Sous-axe** : Communication

IV.8.1 Sous-axe H.1 Formation du personnel et perfectionnement

Les résultats attendus :

- 1) Le personnel du Ministère et des parties prenantes aux réformes des finances publiques sont formés sur les innovations et les procédures nécessaires à la mise en œuvre et aux déploiements des réformes ;
- 2) Le personnel a pris connaissance des expériences engagées dans d'autres pays.

IV.8.1.1 Situation actuelle :

Un lot important de formations et de renforcements des capacités a été réalisé dans le cadre de l'appui des PTFs notamment à travers le PAGEFIP financé par l'Union Européenne, dont certaines formations sont en cours. Dans ce cadre, la DGTCP a engagé la conception d'un module de formation en comptabilité générale de l'Etat. La première version du module de formation a été remise au cours du mois de décembre 2020. Une formation de formateurs est programmée prochainement avant l'organisation en 2021 d'un important programme spécial de formations des agents sur l'ensemble du territoire

Un contrat pour la formation sur la fiscalité minière et le renforcement des capacités des services des finances et des mines est en cours de finalisation avec l'appui de la Banque Mondiale. Les formations ont trait à l'économie minière, les normes comptables applicables au secteur et la modélisation financière des projets miniers.

La Direction de la Tutelle financière a recruté un consultant pour assurer une formation continue du personnel.

La DGI a organisé un atelier au cours du dernier quadrimestre 2019 afin de former l'ensemble des agents aux nouvelles dispositions du code général des impôts et du livre des procédures fiscales. Les agents en charge du recouvrement ont aussi été formés aux procédures du recouvrement.

Les contrôleurs financiers ont bénéficié d'un atelier de présentation du volet budgétaire de la LOLF.

La Direction des assurances est en train de mener une étude visant à élaborer un plan de formation global.

La DGB a engagé un lot de formations dans le cadre de la préparation à la LOLF.

Globalement toutes ces formations sont réalisées sans vision globale clairement structurée et sans parvenir à une véritable mutualisation des moyens, ni la constitution d'une base de données exploitable permettant de faire le suivi du personnel ayant bénéficié des formations.

IV.8.1.2 Contenu et lignes directrices de mise en œuvre :

IV.8.1.2.1 : les formations

➤ **Résultat attendu H.1.1 :** Le personnel du Ministère et des parties prenantes aux réformes des finances publiques sont formés sur les innovations et les procédures nécessaires à la mise en œuvre et aux déploiements des réformes.

Des formations à grande échelle seront réalisées pour le développement et la création de compétences afin de renforcer les capacités de manière durable au sein de l'administration. En effet, la durabilité est un facteur essentiel à prendre en compte, vu la mobilité des fonctionnaires qui génère une sorte de « turn-over » qu'il faut anticiper à travers, entre autres, l'élargissement du personnel ciblé et la formation des formateurs internes.

Ces formateurs vont recevoir, de la part des formateurs-conseils externes spécialisés en formation de formateurs, un encadrement pédagogique et des outils pour faciliter leur travail de formateur.

Au stade actuel, plusieurs formations sont engagées et des besoins de formations sont déjà exprimés en termes généraux, aux niveaux de certains axes du présent schéma directeur. La formation est une action transversale qui doit être programmée et conçue pour répondre aux besoins de formation dans un cadre cohérent prenant en compte la nécessité de mutualiser les moyens et de cibler les domaines pertinents à couvrir.

Dans ce cadre, un plan consolidé de formation sera élaboré pour programmer dans un sens logique des formations générales et des formations métiers ainsi que des formations « outils » plus ciblées au profit des utilisateurs. Les profils métiers pertinent vont être ciblés ainsi que les thématiques clés de formations priorisées en rapport avec les réformes.

Ceci permettra de produire le catalogue des modules de formation qui définit les modules à concevoir et à dispenser.

Les modalités pratiques de mise en œuvre du plan de formation vont être définies ainsi que leur rythme et calendrier de réalisation. Ces formations seront réalisées à travers les structures publiques de formation, le cas échéant, et/ou des structures privées qui en ont les capacités.

Les formations et les renforcements des capacités visent également à générer une masse critique de cadres formés, suffisante en nombre et en positionnement, capable de porter les réformes.

Au-delà de l'acquisition du savoir-faire et des compétences requises pour mener les réformes et les appliquer, ces formations participent également à la communication autour des réformes et à véhiculer le message réformateur qu'elle porte pour contribuer à l'adhésion à ces réformes.

Une base de données relative aux formations réalisées sera intégrée dans l'application du suivi de la mise en œuvre des réformes. Elle comportera la liste des personnes formées, les formations réalisées et une base documentaire sur les supports de ces formations.

Calendrier de mise en œuvre :

Année 2021 :

- Réalisation du plan de formation
- Finalisation du catalogue des modules de formation à réaliser
- Contractualisation avec les structures de formation

Activités continues à compter de 2021 :

- Le déroulement des formations se poursuivra suivant le plan de formation.

IV.8.1.2.2 : Perfectionnements et échanges d'expériences

➤ **Résultat attendu H.1.2:** Le personnel a pris connaissance des expériences engagées dans d'autres pays.

Les échanges d'expérience avec les autres pays engagés dans des réformes similaires sont une source d'inspirations et de perfectionnements importants.

A cet effet, les cadres les plus impliqués dans la réforme, notamment au niveau conceptuel et du pilotage devront effectuer des visites dans des Etats, ayant des cultures budgétaires diverses, dans le cadre de visites d'étude organisées.

A cet effet, l'évaluation des besoins en stages et perfectionnements sera réalisée et le processus d'identification des partenaires engagé, dans la cadre du recensement des besoins de formation. Les bénéficiaires des stages et les participants aux voyages d'étude seront tenus de faire partager les enseignements tirés de ces stages et voyages, avec leurs collègues à travers des séances de restitution de mission.

Calendrier de mise en œuvre :

Année 2021 :

- Echanges avec pays partenaires et programmation des voyages d'étude année par année en fonction des possibilités offertes et la pertinence des expériences de ces pays

Activités continues à compter de 2021 :

- Le déroulement des voyages d'études se fera suivant la programmation arrêtée.

IV.8.2 Sous-axe H.2 Communication et conduite du changement

Résultat attendu :

- 1) Les parties prenantes adhèrent aux objectifs des réformes et les résistances aux changements sont atténuées.

IV.8.2.1 : Situation actuelle :

La communication sur les réformes est restée peu visible, et son impact limité. La situation actuelle se caractérise par des sites web généralement difficilement mis à jour (initiatives de cadres ou demandes transmises sans être mises en œuvre par une structure dédiée), des communications essentiellement en français, sans traducteurs disponibles, alors que la majorité des jeunes cadres sont arabisants. Il n'y pas de fonction « communication » formellement définie dans l'organisation des structures à l'exception de la DGI et du conseiller communication du Ministre.

La communication est essentiellement assurée par le Ministre ou dans le cadre d'activités ponctuelles (Exemple : lors de l'organisation d'ateliers).

Un appui à la communication de la réforme a été assurée par le PAGEFIP à travers l'instauration, notamment, d'une newsletters qui n'est finalement pas produite régulièrement. Le plan de communication n'a pas été porté par une structure dédiée pour en assurer la mise en œuvre.

IV.8.2.2 Contenu et lignes directrices pour la mise en œuvre du sous-axe

IV.8.2.2.1 : La communication

➤ **Résultat attendu H2.1** : Les parties prenantes adhèrent aux objectifs des réformes et les résistances aux changements atténuées.

Une stratégie de communication sera élaborée et appliquée en vue de conserver la motivation des intervenants et éviter la démobilisation des acteurs de la réforme, tout au long du déploiement des réformes qui s'étale sur plusieurs années.

Les actions de communication doivent viser des cibles très variées, telles que les membres du gouvernement, parlementaires, cadres des ministères, journalistes et public.

La redynamisation de newsletters et la diffusion d'outils de communication sur la réforme des finances publiques seront effectuées (des brochures explicatives, des séminaires de vulgarisation, etc).

Il s'agit de la diffusion progressive de la nouvelle culture de budgétisation et de gestion axée sur les résultats au sein de l'administration et auprès des différentes parties prenantes et de promouvoir la réforme des finances publiques mettant en valeur en quoi cela est bénéfique pour le pays, et comment cela peut profiter à différents secteurs, institutions et parties prenantes. La communication a pour objectif de renforcer la compréhension des acteurs de la réforme, mais aussi leur adhésion et leur capacité à prendre part activement au changement³⁹.

La communication se fera suivant deux directions, l'une externe (Parlement, médias, public) et l'autre interne pour convaincre les cadres nationaux et locaux et passer le message à l'ensemble des fonctionnaires.

Enfin, la gestion du changement doit se dérouler aux moments opportuns permettant d'atteindre les résultats escomptés : elle sera, dans certains cas, réalisée en amont du processus concerné et elle sera, dans d'autres, concomitante à l'action et au déploiement effectif de la réforme en question.

Calendrier de réalisation :

Année 2021 :

- La finalisation et l'adoption de la stratégie de communication et de gestion du changement
- **Activités continues :**
- La mise en œuvre de la stratégie de communication et des gestions du changement tout au long du processus de mise en œuvre des réformes.

³⁹ Plan de communication réalisé à travers l'appui du PAGEFIP, doit être exploité à cette

V.1 ANNEXE A : GOUVERNANCE ET PILOTAGE DES REFORMES

La coordination sera instaurée suivant 3 niveaux

- 3) Niveau politique ;
- 4) Niveau technique de conception et de pilotage ;
- 5) Niveau opérationnel de déploiement et mise en œuvre.

Niveau politique : Le Comité d'Orientation et de Coordination Interministériel a pour mission :

- ✓ Valider les objectifs stratégiques de la réforme des finances publiques (le schéma directeur) ;
- ✓ Assurer la coordination transversale, au niveau interministériel ;
- ✓ Garantir le maximum de continuité des fonctions des hauts responsables impliqués dans le processus de la réforme et leurs fonctions respectives et essentielles pour la réussite du projet, dont les compétences techniques sont reconnues ;
- ✓ Impulser les réformes des Finances publiques et leur apporter l'appui politique requis.

Le Comité d'Orientation et de Coordination Interministériel (COCI) est présidé par le Premier Ministre et il est composé des Ministères clés dans le processus de mise en œuvre des réformes.

Le niveau technique de coordination et de pilotage :

Il est composé des deux instances suivantes :

- 1) Le Conseil des Directions (article 197 du décret n°349-2019 du 09 septembre 2019 fixant les attributions du Ministre des Finances et l'organisation de l'administration centrale de son Département) :

Ce conseil consacrerait trimestriellement l'une de ses réunions au suivi de l'avancement des actions du Ministère des finances, présidé par le Ministre des Finances ou par le SG par délégation.

Le Comité Technique de Coordination et de Suivi des réformes (CT)

Le CT qui constitue un démembrement du Conseil des Directions est coordonné par la Direction de la direction chargée de la coordination des réformes a pour mission :

- Assurer la coordination et le suivi des réformes ;
- Faire la validation technique des mises à jour des plans d'actions de mise en œuvre des réformes ;
- Faire le suivi des rapports de mise en œuvre des réformes et rendre compte au Conseil des Directions, à travers les compte-rendus périodiques préparés par les Directions et structures concernées.

Niveau opérationnel et de mise en œuvre :

Ce niveau est composé d'Unités Opérationnelles de mise en œuvre et de déploiement des réformes, qui se répartissent comme suit :

1) Au Ministère des finances

Chaque direction mettra en place une unité chargée de la supervision de la mise en œuvre et du déploiement des réformes la concernant, dirigée par un haut cadre de cette Direction comme Responsable d'Unité Opérationnelle (RUO).

Les Directions du Ministère des Finances qui disposent de directions ou ayant des structures chargées des études et des réformes sont d'office désignées chacune comme Unité Opérationnelle de mise en œuvre des réformes.

Les RUO supervisent le déploiement des réformes aux niveaux des Ministères et structures assimilées. Ils assurent le relais avec la DPPE, pour ce qui concerne la centralisation de l'état d'avancement et la préparation des comptes-rendus et des rapports de mise en œuvre destinés aux comités de pilotage et au comité de direction du Ministère des Finances.

Ils sont responsables, chacun en ce qui le concerne, de la tenue à jour du logiciel du suivi de l'état d'avancement des réformes qui sera déployé à leur niveau.

Ils prendront part aux réunions du comité technique de coordination et de suivi des réformes à chaque fois que de besoin.

2) Aux départements Ministériels et structures assimilées

Les Unités Opérationnelles Ministérielles (UOM) sont placées au niveau de chaque Ministère ou structure assimilée.

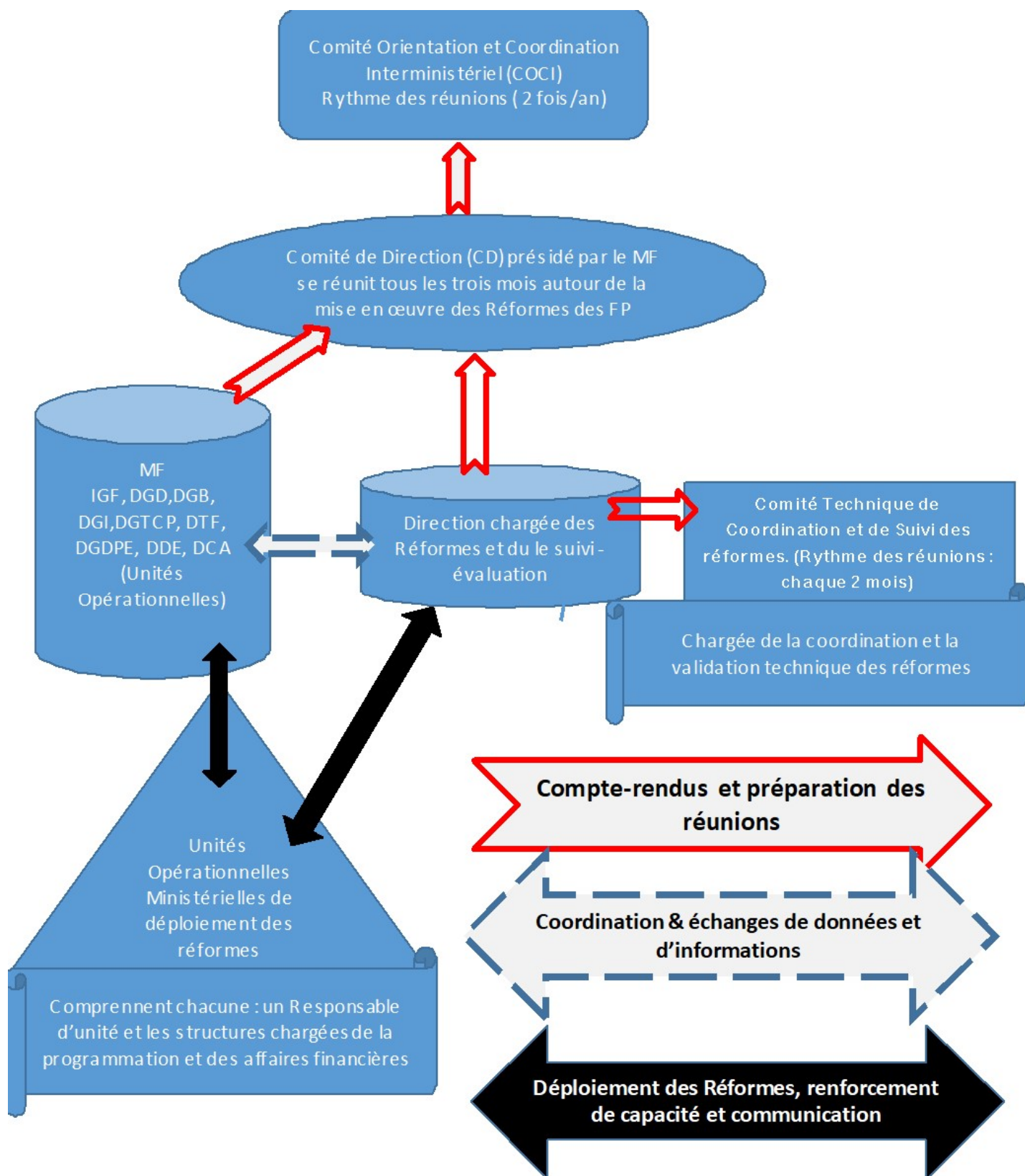
Les UOM sont dirigées par des cadres de haut niveau. Elles doivent également inclure les services financiers et de programmation de ces Ministères et les contrôleurs financiers Ministériels comme conseillers.

Elles assureront le déploiement des réformes aux niveaux Ministériels et participent à chaque fois que de besoin aux concertations nécessaires pour la conception des réformes. Ces Unités travaillent en étroite collaboration avec les structures du MF directement concernées par les réformes.

Elles sont chargées de :

- Déployer les réformes au sein de leur département ;
- De mettre en place des mécanismes de dialogue de gestion prévus par les réformes, au sein du leur département, conformément aux référentiels et procédures arrêtés par le Ministère des Finances ;
- Faciliter et superviser la mise en place de tout l'arsenal technique lié aux réformes des finances publiques (budget programme, comptabilité budgétaire, générale et de matière, contrat de performance etc ...) en lien avec les RUO des directions du Ministère des Finances ;
- Définir les besoins de formations spécifiques à leur département ;
- Travailler en étroite collaboration avec les RUO des Directions du Ministère des Finances et la Direction chargée de la coordination des réformes pour la production des comptes-rendus périodiques et des rapports d'avancement ;
- Participent aux efforts de communication et de dissémination des principes fondant les réformes.

CADRE DE GOUVERNANCE



Le Plan d'Actions des Réformes (PAR) ci-dessous couvre une période de cinq ans et comporte une partie opérationnelle qui sera développée par les structures en de la mise en œuvre sous forme de Plan de Mise en Œuvre (PMO) triennal glissant détaillé en activités et tâches avec des indicateurs d'activités. Des indicateurs ont été assignés à la plupart des actions, et la réalisation de certaines actions restées sans indicateurs spécifiques, sera évaluées à travers le niveau les indicateurs des activités qui concourent à leur réalisation. Enfin certaines orientations ont été fournis pour définir certains indicateurs.

La programmation des activités doit respecter les délais et les cibles précisées par le Plan d'Actions des Réformes (PAR).

PLAN D' ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
Renforcer la gouvernance et l'efficacité de la gestion des finances publiques	Axes A: Rénovation des cadres, Budgétaire et Comptable					
	Sous-axe A.1 : Rénovation du cadre budgétaire					
	Résultat A.1.1 : Les prévisions budgétaires sont fiables et les écarts entre les prévisions et l'exécution du budget sont faibles	A.1.1	Développement des techniques de prévisions budgétaires	Développer les techniques de prévision des recettes et des dépenses, dans le cadre d'un outil validé et le rendre opérationnel	DPRE/DGB	
			Indicateur de vérification : le modèle de prévision est adopté officiellement Cible : adoption en 2021	Formaliser l'adoption officielle des techniques de prévision développées	DPRE/DGB	
				Définir les fonctionnalités du système d'information à mettre en place	DPRE/DGB	
		A.1.2	Déploiement des outils de prévisions budgétaires pour préparer le TOFE prévisionnel relatif aux années 2022- 2023-2024. Indicateur de vérification : le TOFE version	Mettre en place les mécanismes d'échanges de données	DGB/DPRE	
				Élargir le TOFE aux collectivité territoriales	DGB/DPRE	
				Adopter le manuel de procédure et le mettre en application	DPRE/DGB	

PLAN D'ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
	Résultat A.1.2 : La programmation budgétaire à moyen terme est opérationnelle et l'allocation des ressources est optimisée ;		<i>complète est élaboré</i> Cible : TOFE prévisionnel (2022-23-24) réalisé en 2021	Préparer le TOFE prévisionnel dans les délais	DGB	
		A.1.3	Organisation des débats d'orientation budgétaire conforme à la LOLF Indicateur de vérification : rapport de présentation du DPBMT et la synthèse des débats parlementaire Cible : rapport sur les débats de juillet 2021 autour du budget de l'Etat de l'année 2022 et du DPBMT : en juillet 2021 ;	Préparation des rapports et présentation du DPBMT	DGB	
				Faire un atelier de sensibilisation pour les députés sur les objectifs et les spécificités du DOB	DGB	
				Définir les modalités de déroulement du DOB et le valider avec l'assemblée nationale	DGB	
		A.1.4	Préparation de la programmation documentée pour mettre en œuvre les stratégies en conformité avec les objectifs de la SCAPP Indicateur de vérification: communication en CM adoptant le DPBMT Cible : DPBMT (2022-2023-2024) adopté en mars 2021	Adopter les manuels de préparation du DPBMT	DGB	
				Mettre en œuvre les manuels pour préparer le DPBMT dans les délais réglementaires	DGB	
				Mettre en place les dispositifs et méthodes garantissant l'effectivité et l'articulation du DPBMT avec la LFI	DGB	
		A.1.5	L'application des CE et CP : la loi de finances de l'année 2022 est programmée et exécutée sur la base des CE et CP ;	Préparer les manuels et procédures de mise en place des CE et des CP	DGB	
				Mettre en place et formaliser les outils et mécanisme de suivi pluriannuel des CE et CP	DGB	
				Mettre en place la comptabilité des engagements	DGB	

PLAN D' ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
			<u>Indicateur de vérification</u> : la loi de finances présente les crédits d'engagement et les crédits de paiement conformément à l'article 22 de la LOLF <u>Cible</u> : la loi de finances de 2022	Faire la Réingénierie des procédures de gestion des crédits et d'exécution de la dépense	DGB	
				Préciser les modalités de passage du système actuel vers le système CP et CE	DGB	
				Définir les responsabilités et les rôles des acteurs impliqués	DGB	
				Concevoir les modules de formation et les intégrer dans le plan de formation prévu à l'axe « H »	DGB	
		A.1.6	Rénovation des arbitrages budgétaires et du dialogue budgétaire avec les Ministères	Faire l'évaluation précise des politiques publiques et des actions programmées par les Ministères.	DGB	
			<u>Indicateur de vérification</u> : les notes de services mettant en place les outils pour objectiver les arbitrages budgétaires <u>Cible</u> : amélioration continue, première amélioration arbitrage 2022 pour la LFI 2023	Mettre en place les outils permettant d'objectiver les arbitrages et d'aboutir à des constats communs sur l'exécution du précédent exercice et sur l'évolution futures des dépense	DGB	
		A.1.7	L'élaboration des stratégies budgétaires sur le moyen terme. <u>Indicateur de vérification</u> : une stratégie budgétaire comprenant des objectifs et des cibles budgétaires quantitatifs assortis	Détailler les activités de mise en œuvre	DGB	

PLAN D'ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
Renforcer la gouvernance et l'efficacité de la gestion des finances publiques	Résultat A.1.3: Le budget de l'état est voté et exécuté sous le format budget-programmes conformément à la LOLF ;		<i>d'échéances ainsi que des objectifs qualitatifs couvrant au moins l'exercice budgétaire et les deux exercices suivants, et produite chaque année.</i> <u>Cible</u> : stratégie 2022-2024			
		A.1.8	Mise en place d'un modèle d'équilibre général multisectoriel dynamique <u>Indicateur de vérification</u> : rapport sur simulations de l'impact des politiques économiques sur les différents secteurs. <u>Cible</u> : année 2024.	Détailler les activités pour la mise en place du modèle	DGB	
		A.1.9	Amélioration de la gestion et la maîtrise des dépenses sociales <u>Indicateur de vérification</u> : situation des dépenses produite annuellement <u>Cible</u> : première année d'application 2024	Détailler les activités	DGB	
		A.1.10	Mise en place et adoption de l'architecture budgétaire par programme <u>Indicateur de vérification</u> : décret fixant l'architecture budgétaire programmatique <u>Cible</u> : le décret est adopté en 2021		DGB/DPRE	
		A.1.11	Développement, test et finalisation du cadre conceptuel pour la gestion par la	Concevoir et appuyer la mise en œuvre des PAP	DGB	

PLAN D'ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
			performance avec la définition des indicateurs pour chaque programme ; <u>Indicateur de vérification</u> : manuels de procédures validés <u>Cible</u> : le manuel est adopté en 2021	Concevoir et appuyer la mise en œuvre des RAP	DGB	
		A.1.12	Autres activités qui concourent à la présentation de la loi de finances de l'année le format budget-programme <u>Indicateur de vérification</u> : Voir les indicateurs d'activités <u>Cible</u> : la loi de finances de l'année 2022 Présentée et voté sous le format budget programme	Détailler les activités	DGB	
	Résultat A.1.4: La transparence du budget de l'Etat est renforcée et les utilisateurs des données budgétaires et financières y ont accès ;	A.1.13	Mise en place de la plate-forme « open data » <u>Indicateur de vérification</u> : Pourcentage de documents et données publiés par rapport au nombre prévus par l'arrêté. <u>Cible</u> : 100% des documents publiés en 2021	Mettre en place la structure de coordination et d'animation de la plate-forme et les mécanismes de collecte des données	DPRE	
				Définir les données qui ne sont pas publiables	DPRE	
				Créer la plate-forme informatique sur le WEB	DPRE	
		A.1.14	Publication de la loi de finances annuelle approuvée par le pouvoir législatif	Mettre en place l'organisation et les procédures qui garantissent la publication dans les délais	DGB	

PLAN D'ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
			<u>Indicateur de vérification</u> : la loi de finances est publiée deux semaines au maximum à compter de sa promulgation. <u>Cible</u> : à compter de la loi de finances de l'année 2022			
		A.1.15	Les résultats budgétaires de l'exercice précédent, présentés avec la loi de finances de l'année selon le même format que celle-ci.	Produire les résultats et les valider	DGB	
				Mettre en place l'organisation et les procédures qui garantissent la préparation systématique du document dans les délais	DGB	
			<u>Indicateur de vérification</u> : la loi de finances de l'année N est accompagnée des résultats de l'exercice de l'année N-1 <u>Cible</u> : à compter de la loi de finances de l'année 2021	Instaurer la concertation et la collaboration entre la DGB et la DGCTP requises pour la production des rapports	DGB/DGTC P	
		A.1.16	Joindre le premier lot d'annexe aux lois de finances conforme à la LOLF	Production des annexes précisées dans le SD	DGB/DGTC P	
			<u>Indicateur de vérification</u> : le nombre d'annexes prévus est publiés <u>Cible</u> : les annexes prévues par le SD pour l'année 2022			
		A.1.17	Les lois de règlements et leurs annexes de l'exercice N-1 à présenter avec la LFI de l'année N	Production des annexes précisées dans le SD	DGB/DGTP	

PLAN D'ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
			Indicateur de vérification: lettre de transmission du projet de LdR avec copie de la LDR Cible : à compter de 2022			
		A.1.18	Communication des rapports sur l'exécution du budget en cours systématiquement communiqués au public indicateur de vérification: les rapports sont publiés dans un délai d'un mois maximum après la fin de la période qu'ils couvrent cible : à appliquer à compter de 2023	Production des annexes précisées dans le SD	DGB	2023
		A.1.19	Joindre le deuxième lot d'annexes aux lois de finances conforme à la LOLF (joint à la LFI 2023) Indicateur de vérification : le nombre d'annexes prévues Cible : les annexes prévues par le SD pour l'année 2022	Production des annexes précisées dans le SD	DGB/ DGTCP	
		A.1.20	Joindre le troisième lot d'annexes aux lois de finances conforme à la LOLF (joint à la LFI 2024) Indicateur de vérification : le nombre d'annexes prévues Cible : les annexes prévues par le SD pour l'année 2023	Production des annexes précisées dans le SD	DGB/ DGTCP	

PLAN D'ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
Renforcer la gouvernance et l'efficacité de la gestion des finances publiques	Résultat A.1.5 : Tous les nouveaux modes de gestion budgétaire issus de la LOLF sont déployés au niveau de tous les départements ;	A.1.22	Animation de la fonction budgétaire et la diffusion des modes de gestion issus de la LOLF	Développer les supports didactiques et pratiques pour la diffusion des modes issus de la lolf : (Démarche de justification à la première Ouguiya, La comptabilité d'analyse des coûts des programmes, Comptabilité budgétaire)	DGB	
			<i>Indicateur : voir les indicateurs d'activité (l'action est réalisée si ces indicateurs sont satisfaits)</i> <i>Cible : toutes les fonctions et modes sont diffusés avant la fin de l'année 2021.</i>	Mise en place de nouveaux outils structurants	DGB	
	Résultat A.1.6 : Le contrôle financier et la régulation budgétaire sont renouvelés conformément aux normes requises	A.1.23	Conception des outils de suivi dynamique destinés à actualiser et maîtriser les données relatives aux déterminants de la dépense et leur implémentation	Mise en place d'un dispositif d'actualisation systématique de la prévision d'exécution des dépenses en cours d'année, au vu des hypothèses retenues pour la Loi de Finances	DGB	
			<i>Indicateur : voir les indicateurs d'activité (l'action est réalisée si ces indicateurs sont satisfaits)</i>	Faire la confrontation des informations à leur historique statistique et à toute autre information pertinente du secteur ou de la conjoncture économique pour dans le cadre d'un dialogue de gestion appuyé par les CFM	DGB	
			<i>Cible : toutes les outils sont mis en place avant la fin de l'année 2023.</i>	Renforcer la prévision et l'anticipation des dépenses en cour d'année, pour améliorer régulation budgétaire	DGB	
				Préparation des plans annuels d'engagement	DGB	
		A.1.24	Introduction de la démarche du contrôle financier basé sur les risques ;	Introduire la démarche de contrôle interne et la gestion des risques dans les missions du CFM	DGB	
				Préparer les manuels de procédure spécifiques aux contrôleurs financiers	DGB	

PLAN D'ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
			Indicateur : voir les indicateurs d'activité (l'action est réalisée si ces indicateurs sont satisfaits) Cible : toutes les activités sont finalisées avant la fin de l'année 2024.	Etudier et mettre en œuvre la déconcentration du contrôle financier au niveau des régions	DGB	
		A.1.25	Mise en place du contrôle interne Indicateur : voir les indicateurs d'activité (l'action est réalisée si ces indicateurs sont satisfaits) Cible : toutes les activités sont réalisées avant la fin de l'année 2023.	Participer à la mise en œuvre de l'axe E « Renforcement et harmonisation des procédures de contrôle et d'audit au Ministère des Finances »	DGB	2023
				Instaurer le contrôle interne dans la gestion budgétaire direction du Budget	DGB	
		A.1.26	Application des dispositions prévues par le RGGBCP relatives au contrôle financier Indicateur : voir les indicateurs d'activité (l'action est réalisée si ces indicateurs sont satisfaits) Cible : toutes les activités sont réalisées avant la fin de l'année 2023.	Adopter et mettre en œuvre les textes d'application du RGGBCP relatif au CF	DGB	
				Révision le décret l'instituant le contrôle financier Ministériel	DGB/DPRE	
Renforcer la gouvernance et l'efficacité de la gestion des	Sous-axe A.2 : Rénovation du cadre comptable public et privé					
	Résultat attendu A.2.1 : Le cadre normatif est finalisé et permet d'encadrer et définir	A.2.1	Rédaction et adoption du cadre réglementaire de la comptabilité patrimoniale, (d'arrêtés et d'instructions comptables)	Finalisation de la révision du plan comptable de l'Etat;	DGTCP/DP RE	
				Les instruction et arrêtés relatifs	DGTCP	
				Les instruction et arrêtés relatifs au fonctionnement des comptes,	DGTCP	

PLAN D'ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
finances publiques	tous les concepts et processus ;		<i>Indicateur : tous les arrêtés et instructions prévues par le RGGBCP sont adoptés</i> <i>Cible : toutes les activités sont réalisées avant la fin de l'année 2023.</i>	Les instruction et arrêtés relatifs au le seuil des acquisitions de biens qui ne seront pas comptabilisées en immobilisations,	DGTCP/DP RE	
				Les instruction et arrêtés relatifs aux conditions dans lesquelles les comptables ministériels sont chargés de concourir à la tenue et à l'établissements des comptes de l'Etat,	DGTCP	
				Les instruction et arrêtés relatifs aux conditions dans lesquelles le comptable ministériel placé auprès du ministre chargé des finances exécute et comptabilise les opérations relatives à la dette de l'Etat.	DGTCP	
				Les instruction et arrêtés relatifs aux conditions dans lesquelles le comptable ministériel placé auprès du ministre chargé des finances exécute et comptabilise l les opérations relatives à la trésorerie de l'Etat effectuées en liaison avec le trésor et les institutions internationales	DGTCP	
				La révision du plan comptable de l'Etat	DGTCP/DP RE	
				Arrêté portant création du comité ministériel d'audit interne	DGTCP/DP RE	
				Adopter les autres arrêtés d'application du RGGBCP	DGTCP	
		A.2.2				

PLAN D' ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
Renforcer la gouvernance et l'efficacité de la gestion des finances publiques	Résultat attendu A.2.2 : « Le bilan d'ouverture de l'Etat est réalisé et validé » Résultat attendu A.2.3 : Les états financiers de l'Etat sont produits à travers une comptabilité générale fondée sur les droits et obligations »⁴⁰		La feuille de route pour la réalisation du bilan d'ouverture <i>Indicateur de vérification : le PV de validation de la feuille de route</i> <i>Cible : validation avant la fin de l'année 2023.</i>	Définition du calendrier et de la méthodologie	DGTCP/DG DPE/DPRE	
				Définition du périmètre de départ du bilan (représentatif des enjeux), et de l'organisation de mise en œuvre	DGTCP/DG DPE/DPRE	
				Validation de la feuille de route	CT PILOTAGE DES REFORMES	
		A.2.3	La mise en place des instances interministérielles de coordination pour la comptabilité <i>Indicateur de vérification: les actes de nominations des membres</i> <i>Cible : actes émis avant la fin de l'année 2023.</i>	Préparation du texte créant ces instances et son adoption	DGTCP	
				Nomination des membres	DGTCP	
				Formation des membres	DGTCP/DP RE	
		A.2.4	Les travaux d'organisation de la tenue et du suivi des comptabilités auxiliaires et ceux relatifs aux diverses opérations d'apurement (en accord avec la Cour des Comptes), de formalisation des procédures d'évaluation de la valorisation <i>Indicateur :Voir les indicateurs d'activités</i>	Définir l'organisation pour la tenue et le suivi des comptabilités auxiliaires et des opérations d'apurement	DGTCP	
				Formalisation de la procédure d'évaluation de la valeur du patrimoine	DGTCP/DG DPE	
				Concevoir les fonctionnalités du réseau informatique centralisant les données patrimoniales	DGTCP/DG B/DGDPE	

⁴⁰ PEFA 2019 : ce résultat corrige l'insuffisance rapportée par cette évaluation « Le fait que la comptabilité en droits constatés ne soit pas encore mise en œuvre prive en général les services de l'État impliqués dans la gestion comptable et budgétaire d'informations fiables sur les actifs et les passifs de l'État, et en particulier sur les arriérés de recettes et de dépenses ».

PLAN D'ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
Renforcer la gouvernance et l'efficacité de la gestion des finances publiques			Cible : toutes les activités sont réalisées avant la fin de l'année 2023.			
		A.2.5	Les activités de recensement, de fiabilisation des comptes et d'intégration des éléments d'actifs et de passifs	Lancer les activités d'inventaire et de recensement	DGTCP/DG DPE	
				Comptabilisation des éléments du patrimoine de l'Etat	DGTCP	
				Mise en œuvre de la comptabilité matière	DGTCP/DEP ARTEMT	
				Evaluation et comptabilisation des participations de l'Etat	DGTCP/DTF	
			Indicateur de vérification : le bilan de fin d'année Cible 1: bilan de l'année 2023 au 31/12/2023 est validé. (l'année 2024 étant l'année d'exécution et de comptabilisation en mode comptabilité générale) Cible 2: bilan de l'année 2024 au 31/12/2024 sur la base de la comptabilisation en mode comptabilité générale servira de bilan d'ouverture officiel pour l'année 2025	Production du bilan de l'Etat au 31 décembre, qui constitue le bilan d'ouverture de l'exercice de l'année 2024 correspondant à la première année de mise en œuvre de la comptabilité générale fondée sur les droits et obligations.	DGDTCP	
	Résultat attendu A.2.4 : La qualité des Etats financiers des entreprises publiques répond aux normes	A.2.6	La refonte du Cadre juridique de la profession des comptables. Indicateur de vérification : le cadre juridique adopté Cible : adoption en 2023		DTF/DGTCP	

PLAN D'ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
Renforcer la gouvernance et l'efficacité de la gestion des finances publiques		A.2.7	L'adoption des normes IPSAS et IFRS <i>Indicateur de vérification : acte d'adoption de ces normes</i> <i>Cible : les normes sont appliquées à compter de 2023</i>		DGTCP/DTF	
		A.2.8	La mise en place d'un dispositif légal et réglementaire de Centres de Gestion Agréés <i>Indicateur de vérification : texte adopté</i> <i>Cible : le dispositif entre en vigueur en 2023</i>		DTF	
	Résultat attendu A.2.5 : La qualité comptable est renforcée au niveau des collectivités territoriales	A.2.9	L'accompagnement, des collectivités territoriales pour la mise en place d'outils permettant la fiabilisation et le renforcement de la qualité comptable des états financiers	La relecture des dispositions relatives aux finances publiques à la lumière de la LOLF	DGTCP	
				Réviser la nomenclature des pièces justificatives des dépenses des collectivités territoriales :	DGTCP	
				Relecture des dispositions relatives aux finances publiques à la lumière de la LOLF	DGTCP	

PLAN D’ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
			Indicateur de vérification : voir les indicateurs d’activités Cible : réaliser toutes activités avant le fin de l’année 2024	Révision de la nomenclature des pièces justificatives des dépenses des collectivités territoriales	DGTCP	
				Adoption la loi d’apurement des comptes de la comptabilité des collectivités territoriales ;	DGTCP	
				Renforcement de l’archivage comptables : à achever avant la fin de l’année 2023 ;	DGTCP	
				Renforcements de la prévisibilité des ressources du contrôle interne de la comptabilité	DGTCP	
				Révision du décret sur la reddition des comptes : à finaliser avant la fin de l’année 2024	DGTCP	
		A.2.10	Préparation des systèmes et applications informatiques Indicateur de vérification : note technique décrivant les fonctionnalités visées est validée Cible : note technique validée en 2022	Définir les fonctionnalités qui seront portée par le système informatique qui sera développé dans le cadre du sous-axe F.1 « Evolution des systèmes d’information existants pour répondre aux besoins actuels »	DGTCP/DG B	
		Axe B : Renforcement et optimisation de la mobilisation des ressources intérieures de l’Etat				

PLAN D'ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
Optimiser la mobilisation et le rendement des recettes de l'Etat ; Renforcer la justice fiscale et le consentement à l'impôt. Optimiser la la mobilisation	Sous-axe B.1 : Renforcement de la mobilisation des recettes fiscales					
	Le résultat attendu B.1.1 : Les nouveaux impôts sont mis en œuvre ;	B.1.1	Mise en application l'IS et l'IBAPP ; <i>indicateur : la loi d'application de ces impôts est adoptée</i> <i>cible : l'application est effective : les IS et IBAPP comment à être perçus au titre de l'année 2021</i>	MISE EN OEUVRE	DGI	2021
	Le résultat attendu B.1.2 : Les recettes fiscales et leurs rendements améliorées.	B.1.2	Mise en place des mécanismes de coordination entre les régies de recettes <i>Indicateur de vérification : rapport et PV de réunion des instances de coordination</i> <i>Cible : les travaux démarrent en 2022</i>	Etapes et outils	DGI	2021
		B.1.3	Finalisation de l'étude pour améliorer la collecte, la gouvernance et la redistribution aux plus nécessiteux de l'impôt « islamique » et la feuille de route de sa mise en œuvre. <i>Indicateur de vérification : l'étude est validée</i> <i>Cible : validation de l'étude en 2022</i>	MISE EN OEUVRE	DGI	2021
		B.1.4	Lutte contre la fraude (activité permanente)	Augmenter progressivement le nombre de vérifications générales et contrôles ponctuels	DGI	

PLAN D' ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
et le rendement des recettes de l'Etat ; Optimiser la la mobilisation et le rendement des recettes de l'Etat ;			L'indicateur : taux d'augmentation des fraudes entravées Cible : définir le taux d'augmentation ciblé	Développer la programmation du CSP à partir de l'analyse risque	DGI	
				Mette à jour la législation mauritanienne pour participer activement au Forum Mondial sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales de OCDE	DGI	
				Ratification et promulgation de la Convention Multilatérale concernant l'assistance administrative mutuelle en matière fiscale avec l'OCDE	DGI	
				Moderniser les services des enquêtes et des recoupements	DGI	
				Développer des outils d'analyse et de collecte des informations	DGI	
				Rédiger un manuel de procédure pour le Contrôle fiscal	DGI	
		B.1.5	L'évaluation des politiques d'incitation fiscales du secteur des extractions ; Indicateur de vérification : le rapport d'évaluation des incitations du secteur extractif validé Cible : ce rapport est finalisé avant la fin de l'année 2022.	La mise en œuvre de la modélisation de la fiscalité minière en collaboration avec le Ministère chargé des Mines	DGI	
				Redynamiser le cadre institutionnel de coopération interministériel dans le cadre de la fiscalité des secteurs Extractives et son suivi par les services compétents des administrations concernées,(en coopération avec le Ministère des Mines, la Banque Mondiale et l'opérateur).	DGI	
				Réaliser une étude sur l'efficacité des incitations fiscales dans le secteur extractif	DGI	

PLAN D'ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
Optimiser la la mobilisation et le rendement des recettes de l'Etat Renforcer la justice fiscale et le consentement à l'impôt.				Développer des outils de pilotage du recouvrement		
				Evaluer le montant des créances fiscales non recouvrées	DGI	
				Rédaction du manuel de procédure : recouvrement	DGI	
		B.1.6	Mieux établir l'Impôt	La fiabilisation du fichier des contribuables ;	DGI	
				La création de la base tiers nationale partagée entre tous les acteurs des chaines financières (Etat/ Collectivités locales) et basée sur le NIF.	DGI	
				Elargissement de l'assiette fiscale	DGI	
		B.1.7	Le traitement des dépenses fiscales	Évaluation de la dépense fiscale générée par des projets d'exonération	DGI	
				Évaluation annuelle de la dépense fiscale en collaboration avec la DG Douanes	DGI/DGD	
		B.1.8	La mise en œuvre des mesures issues de l'évaluation des politiques d'incitation fiscales du secteur extractif et des dépenses fiscales	A développer (suppression, ajustement etc)	DGI	

PLAN D’ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
Optimiser la la mobilisation et le rendement des recettes de l’Etat ; Renforcer la justice fiscale et le consentement à l’impôt.			Indicateur de vérification : nombre d’exonération traitées Cible : à définir en fonction des résultats de l’évaluation			
	Le résultat attendu B.1.3 : le consentement à l’impôt et la justice fiscale sont renforcés	b.1.9	Etablissement de la relation de confiance Indicateur de vérification : voir l’aspect qui est le plus impacté par la confiance et en extraire l’indicateur Cible : voir une cible réaliste	Faire un plan de communication	DGI	
				Mettre le plan de communication en œuvre	DGI	
				Doter la cellule de communication de moyens adéquats		
				Faciliter les recours et les diligenter		
				Mettre en application la charte contribuable	DGI	
				Ramener les délais de traitement des contentieux à moins de 75 jours	DGI	
				Renforcer les échanges avec les contribuables	DGI	
				Publication des rescrits sur le site de la DGI	DGI	
		B.1.10	Instaurer une meilleure répartition de l’effort fiscal en les citoyens et les entreprises Indicateur de vérification : mesures prises pour mieux répartition de l’effort fiscal Cible : mettre en œuvre toutes les mesures prise avant la fin de l’année 2025	Réaliser l’Etude sur la répartition de l’effort fiscale	DGI	
	Programmer et mettre en œuvre les recommandations de l’étude			DGI		
Sous-axe B.2 : Renforcement de la mobilisation des recettes douanières						
Résultat attendu B.2.1 : le cadre juridique et	B.2.1	Rénover le cadre juridique et règlementaire	A détailler suivant les textes un à un	DGD		

PLAN D' ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
Optimiser la mobilisation et le rendement des recettes de l'Etat ; Renforcer la justice fiscale et le consentement à l'impôt.	règlementaire appliqué est conforme aux standards internationaux et en adéquation avec les pays de la CEDEAO ; Résultat attendu B.2.2 : la mobilisation des recettes douanières est renforcée		<u>Indicateur de vérification</u> : nouveau cadre adopté <u>Cible</u> : adoption du cadre en année 2021			
		B.2.2	La démarche stratégique engagée en 2020 et les actions permettant la mise en œuvre opérationnelle du code CEDEAO <u>Indicateur</u> : nombre de mesures dont l'application est prévue. <u>Cible</u> : définir le nom à appliquer en 2021 et 2022.	A détailler : les activités permettant la mise en œuvre opérationnelle du code CEDEAO	DGD	
		B.2.3	La mise en place et l'opérationnalisation des structures chargées du règlement des litiges et l'institutionnalisation du code d'Ethique des Douanes <u>Indicateur de vérification</u> : pourcentage des litiges réglés <u>Cible</u> : pourcentage ciblé (à définir)	A détailler : Les activités permettant la mise en œuvre opérationnelle du code d'éthique	DGD	
		B.2.4	La mise en place de la Plateforme de Télécommunications par Satellite VSAT ; <u>Indicateur de vérification</u> : PV de réception de l'installation de la plateforme <u>Cible</u> : démarrage de l'utilisation de la plateforme avant la fin de l'année 2022	A détailler : les phases du déploiement	DGD	

PLAN D' ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
Optimiser la mobilisation et le rendement	Résultat attendu B.2.3 : Le cadre réglementaire et légal est adapté à la lutte contre la fraude ;	B.2.5	La finalisation du module de gestion des exonérations et de l'automatisation du recouvrement des liquidations douanières <u>Indicateur de vérification</u> : PV de réception du module <u>Cible</u> : premier recouvrement automatisé avant la fin de l'année 2023	A détailler : les activités de mise en œuvre	DGD	
		B.2.6	Restructurer la profession de commissionnaires en douanes et des intermédiaires <u>Indicateur de vérification</u> : texte révisant la profession adopté <u>Cible</u> : Première application du texte en 2023 et achever en 2023	Etapes de la restructuration et sa mise en œuvre	DGD	
		B.2.7	Création du centre de formation. <u>Indicateur de vérification</u> : acte réglementaire créant le centre <u>Cible</u> : l'acte est adopté avant la fin de 2023	Textes, procédures de création, et de mise en service	DGD	
		B.2.8	La révision du cadre réglementaire pour l'adapter à la lutte moderne contre les trafics. <u>Indicateur de vérification</u> : acte réglementaire instituant les nouveaux mécanismes pour la lutte contre les trafics	Détailler les textes en question	DGD	

PLAN D’ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
des recettes de l’Etat ; Renforcer la justice fiscale et le consentement à l’impôt.	Résultat attendu D.2.4 : Les moyens de lutte contre les trafics sont améliorés.		Cible : l’acte est adopté avant la fin de 2023			
		B.2.9	Le programme d’acquisition d’équipements et de construction des locaux. Indicateur de vérification : la programmation pluriannuelle est finalisée Cible : adoption de la programmation avant la fin de 2021	Préparation du programme et sa validation	DGD	
				Adoption de la planification budgétaire pluriannuelle des investissements en équipements et constructions	DGD	
				Dotation de la direction des renseignements en moyens humains et matériels	DGD	
				Création des brigades motorisées et fluviales de surveillance	DGD	
				Création d’équipes mixtes avec la DGI	DGD	
				Acquisition de matériel de communication radio pour le personnel chargé de la surveillance	DGD	
V.2.1Sous-axe B.3 : Renforcement de la mobilisation des recettes domaniales et foncières de l’Etat						
Optimiser la mobilisation et le rendement des recettes de l’Etat ;	Résultat attendu B.3.1 : La gestion du patrimoine immobilier et mobilier de l’Etat est rationalisée ; Résultat attendu B.3.2 : La stratégie immobilière de l’Etat est formalisée ;		L’organisation et la conception des outils et méthodologie pour la réalisation de l’inventaire (cette action est réalisée en concertation avec la DGTCP) Indicateur de vérification : les outils et organisation sont finalisés Cible : les outils et organisation sont opérationnels avant la fin de l’année 2022	Les formations et perfectionnement des cadres sur les techniques d’inventaire et sur les outils mis en place Nouk pilote	DGDPE	
			La finalisation de la stratégie immobilière de l’Etat	Détailler la procédure de préparation et validation de la stratégie	DGDPE	

PLAN D'ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
Renforcer la justice fiscale et le consentement à l'impôt.			<u>Indicateur de vérification:</u> la stratégie adoptée <u>Cible:</u> adoption avant la fin de l'année 2021			
			La mise en place de l'application et les procédures de suivi du patrimoine immobilier et mobilier de l'Etat. <u>Indicateur de vérification:</u> l'inventaire comptable contient également toutes informations et données nécessaires à la gestion du patrimoine <u>Cible:</u> finaliser l'inventaire avant la fin de l'année 2022	Opérationnalisation de la stratégie et confectionner son plan de mise en œuvre et ses objectifs	DGDPE	
					DGDPE	
				Mise à jour de la base de données du patrimoine de l'Etat patrimoine matériel	DGDPE	
				Révision des pièces justificatives des dépenses pour introduire l'attestation de d'enregistrement du patrimoine acquis	DGDPE	
				L'optimisation l'occupation par les administrations du patrimoine immobilier de l'Etat	DGDPE	
				Adaptation du parc immobilier de l'Etat et son mobilier aux fonctions et besoins de l'administration	DGDPE	
					DGDPE	
					DGDPE	
	Résultat attendu B.3.3 : La conservation est modernisée et mieux sécurisée ;		La révision du cadre juridique réglementaire relatif à la fonction de conservation foncière et au champ de compétence de l'administration en charge des domaines <u>Indicateur de vérification:</u> le cadre juridique et réglementaire est adopté	Détailler avec les activités de mise en œuvre	DGDPE	

PLAN D'ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
Optimiser la mobilisation et le rendement des recettes de l'Etat ; Renforcer la justice fiscale et le consentement à l'impôt.			<u>Cible</u> : A adopter avant la fin de l'année 2021			
			L'actualisation de la réglementation de la fonction du notariat ; <u>Indicateur de vérification</u> : le cadre réglementaire est actualisé <u>Cible</u> : à adopter avant la fin de l'année 2022	Détailler avec les activités de mise en œuvre	DGDPE	
			L'authentification et la normalisation de toutes les propriétés foncières inventoriées <u>Indicateur de vérification</u> : nombre de propriétés authentifiées et normalisées <u>Cible</u> : nombre annuelle ciblé (à définir)	Détailler avec les activités de mise en œuvre	DGDPE	
			La sécurisation physique et numérique du foncier (Etat et particulier) <u>Indicateur de vérification</u> : nombre de périmètres foncier sécurisés et numérisé <u>Cible</u> : nombre annuelle ciblé (à définir)	Détailler avec les activités de mise en œuvre	DGDPE	

PLAN D'ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
Optimiser la mobilisation et le rendement des recettes de l'Etat ; Renforcer la justice fiscale et le consentement à l'impôt. Optimiser la mobilisation et le rendement des recettes de l'Etat ; Renforcer la justice fiscale et le consentement à l'impôt.	Résultat attendu B.3.4 : La mobilisation des recettes domaniales et foncières de l'Etat est optimisée.		L'élaboration d'une politique managériale pour la gestion patrimoine immobilier et foncier Indicateur de vérification: validation de la politique managériale Cible : validation avant la fin de l'année 2023		DGDPE	
			La valorisation des immobilisations non financières de l'Etat et le référentiel commun des prix Indicateur de vérification: le dispositif est finalisé et validé Cible : validation avant la fin de l'année 2022		DGDPE	
			L'élargissement de l'assiette des recettes : liées aux transactions relatives à la propriété et les mesures d'incitation à formaliser les transactions par le circuit officiel pour générer des recettes pour l'Etat Indicateur de vérification: le dispositif est finalisé et validé Cible : validation avant la fin de l'année 2024		DGDPE	

PLAN D’ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
la mobilisation et le rendement des recettes de l’Etat ; 						

PLAN D' ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
			<i>application pour les recettes non fiscal due à l'Etat</i> Cible : le processus est appliqué avant fin 2023	Développer des mécanismes de pilotage et reporting pour le suivi du recouvrement	DGTCP/DTF	
	Résultat attendu B4.4 : Le poids potentiel du secteur des hydrocarbures est correctement évalué Résultat attendu B4.5 : Les audits légaux du FNRH sont réalisés Résultat attendu B4.6 : La stratégie d'investissement à partir du FNRH est élaborée et validée Résultat attendu B4.7 : le suivi reporting des organes de gouvernance du FNRH est renforcé		Evaluation du poids potentiel du secteur des hydrocarbures Indicateur de vérification : l'étude d'évaluation du potentiel du secteur est finalisée Cible : cette étude est finalisée avant la fin de l'année 2023	Réaliser une étude sur les ressources de l'Etat issues du secteur des hydrocarbures Inclure les projections de recettes du FNRH et les hypothèses relatives à la production, aux prix et au rendement des actifs dans les Lois de finances	DGTCP/DR PRE DGTCP/DR PRE	
			Effectuer les audits annuels du compte prévus par la loi 2008-020	Préparer les termes de référence pour l'audit des états financiers des exercices 2015 à 2019	DGTCP/DR PRE	
			Indicateur de vérification : nombre d'audits réalisés Cible : la totalité des audits est réalisée avant la fin de l'année 2023	Réaliser l'audit	DGTCP	
				Mettre en œuvre des activités découlant des conclusions de l'audit	DGTCP/DR PRE	
			Définir la stratégie d'investissement du fonds	Elaborer une stratégie de placement pour les ressources du fonds	DGTCP/DR PRE	
				Définir les projets pouvant être financés par les ressources du Fonds à travers des indicateurs	DGTCP/DG B	

PLAN D'ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
			Indicateur de vérification: la stratégie d'investissement du fonds est finalisée Cible: la stratégie est finalisée avant la fin de l'année 2023	Etablir une grille d'indicateurs permettant de mesurer l'impact des projets d'investissement structurant pour l'économie nationale	DGTCP/DG B	
			Renforcer le suivi et le reporting des organes de gouvernance du fonds	Elaborer le calendrier des sessions ordinaires du CCI	DGTCP	
			Indicateur de vérification: le nombre de rapport produit par les instances de gouvernance du FNRH Cible: définir le nombre annuel ciblé	Effectuer un reporting régulier adressé au Ministre rendant compte des résultats obtenus via la stratégie adoptée en matière de placement et d'investissement	DGTCP/DG B	
V.3 Axe C : Renforcement de la gestion des opérations financières de l'Etat						
Sous-axe C.1 : Renforcement du suivi de la situation financière des opérateurs publics et entreprises publiques						
Rendre la dette	Résultat attendu C1.1 : Les états et informations financières sur les opérateurs et entreprises publiques sont publiés		Publication des rapports Indicateur de vérification: pourcentage des entreprises dont les rapports sont publiés	Elaborer le rapport annuel de performance économique et financière des entreprises publiques	DTF/DGB	2021

PLAN D'ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
publique viable à moyen et long terme	conformément aux normes internationales		<u>Cible</u> : pourcentage ciblé (il peut être progresser graduellement et annuellement pour atteindre 100%)			
			Réalisation de la revue détaillée de la situation financière des entreprises publiques <u>Indicateur de vérification</u> : la revue est réalisée <u>Cible</u> : la revue est réalisée avant la fin de l'année 2022		DTF	2021
			Les états financiers de toutes les entreprises publiques sont soumis chaque année à une vérification externe indépendante, de leurs comptes et publier <u>Indicateur de vérification</u> : pourcentage des entreprises ayant subies une vérification externe et leurs comptes publiés <u>Cible</u> : pourcentage ciblé (il peut être progresser graduellement et annuellement pour atteindre 100% en 2025)	Programmation de l'augmentation des audits annuels graduellement jusqu'à atteindre la vitesse de croisière assurant l'exhaustivité et toutes les entreprises	DTF	2025

PLAN D’ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
Rendre la dette publique viable à moyen et long terme	Résultat attendu C1.2 : le cadre de pilotage des opérateurs et entreprises publiques est opérationnel Résultat attendu C1.3 : La stratégie du développement du secteur public est finalisée et mise en œuvre.		Finalisation de la stratégie du développement du secteur public engagée en 2020 <i>Indicateur de vérification: la stratégie du développement du secteur public engagée en 2020 est finalisée</i> <i>Cible :finalisation de stratégie en 2021</i>		DTF	
		Mise en place du nouveau cadre de pilotage stratégique des opérateurs publics à travers des contrat programmes.	<i>Indicateur de vérification: le nouveau cadre est adopté et mis en œuvre</i> <i>Cible : le nouveau cadre est appliqué avant la fin de l’année 2021</i>	Mise en place d’un cadre de pilotage performant des établissements publics	DTF	
				Mise en place d’un cadre de pilotage performant des Entreprises publique	DTF	
				Révision l’ordonnance 90-09 du 04/04/1990	DTF	
				Suivi des contrat programmes des entreprises publiques	DTF	
				Analyser les dettes croisées des entreprises publiques	DTF	
				Renforcer le suivi du portefeuille des participations de l’Etat	DTF	
		Mise en place des normes en matière de transparence pour les entreprises publiques conformément aux standards internationaux (ces activités se feront en coordination avec le DGTCP et les activités du sous-axe A2 relatif à la rénovation du cadre comptable pour l’atteinte du résultat		Engagement le processus d’adoption des normes IFRS	DTF	
				Mise en place d’un dispositif légal et règlementaire de Centres de Gestion Agréés	DTF	
				Engagement dans le processus de le refonte complète du cadre juridique de la profession comptable	DTF	

PLAN D’ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
Rendre la dette publique viable à moyen et long terme			A.2.4 : La qualité des Etats financiers des entreprises publiques répond aux normes <u>Indicateur de vérification</u> : les actes instituant ces normes sont adoptés <u>Cible</u> :adoption des normes et leur application avant le fin de l’année 2022			
			Mise en place des outils adaptés à la tenue de la comptabilité générale. (ces activités se feront en coordination avec le DGTCP et les activités du sous-axe A2 relatif à la rénovation du cadre comptable pour l’atteinte du résultat A.2.4 : La qualité des Etats financiers des entreprises publiques répond aux normes <u>Indicateur de vérification</u> : les outils sont élaborés et mis en œuvre <u>Cible</u> : mettre en œuvre les outils pour la tenue de la comptabilité générale avant la fin de l’année en 2023	refonte du cadre légal et règlementaire du CNC	DTF	
				Vulgarisation des guides auprès des intervenants (CAC administrateurs AG dans les EPA	DTF	
				Redynamisation du secrétariat permanent du CNC	DTF	
				Identification et adoption d’un logiciel de comptabilité pour les EPA	DTF	
V.3.1Sous-axe C2. Amélioration de la gestion de la trésorerie et de la dette intérieure de l’Etat.						
	Résultat attendu C2.1 : la fonction de prévision est renforcée et permet de faire des prévisions		Mise en place du CUT dans sa version complète <u>Indicateur de vérification</u> : le compte Uniques dans sa version complète	Poursuite de l'élaboration des annexes à la convention avec la BCM	DGTCP	
				Consolidation et élargissement du périmètre du CUT simplifié pour couvrir progressivement tout le territoire ;	DGTCP	

PLAN D'ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
Rendre la dette publique viable à moyen et long terme	d'encaissement de meilleure qualité ; Résultat attendu C2.2 : le plan de trésorerie est réalisé sur la base du plan d'engagement		Cible : production du CUT complet avant la fin de l'année 2022			
			Renforcement de la prévision de la trésorerie	Création et animation du comité de trésorerie	DGTCP	
			Indicateur de vérification : le plan de trésorerie issue de la prévision et en harmonie avec le plan des engagements est préparé Cible : le plan de trésorerie issue de la prévision est préparé en 2022	Production du plan de trésorerie	DGTCP	
			Amélioration de la gestion des trésoreries régionales	A détailler		
			Indicateur de vérification : tous les mécanismes d'amélioration des trésoreries régionales sont préparés et validés Cible : la mise en œuvre graduelle de ce processus doit être achever avant la fin de 2022			
	Résultat attendu C2.3 : les outils de gestion de la trésorerie sont diversifiés		Diversification des outils de gestion de la trésorerie	Mise en place un banking système Renforcement de la fonction d'analyse économique de la DGTCP	DGTCP DGTCP	

PLAN D'ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
Rendre la dette publique viable à moyen et long terme			Indicateur de vérification: tous les outils de diversification sont définis et adoptés validés Cible : la mise en œuvre graduelle de ce processus doit être achever avant la fin de 2022			
			Mise en place d'une stratégie pour les placements des ressources disponibles dans le FNRH et les Fonds similaires futures Indicateur de vérification: La stratégie pour les placements des ressources disponibles dans le FNRH et les Fonds similaires futures est finalisée et adoptée Cible : la finalisation et l'adoption doit être achever avant la fin de 2022	(à réaliser en coordination avec les activités pour l'atteinte du résultat : Résultat attendu B4.6: La stratégie d'investissement à partir du FNRH est élaborée et validée)	DGTCF	
			Sous-axe C.3: Instauration d'une gestion dynamique de la dette extérieure			
			Réhabilitation et mise à jour de SYGADE, et gestion des données Indicateur de vérification: Réhabilitation et mise à jour de SYGADE, et gestion des données est réalisée	Mise à jour continue de SYGAD	DDE	
				Instauration d'une gestion efficace des données de la dette extérieure	DDE	
				Mise en place d'un archivage électronique pour la dématérialisation des conventions, des accords etc	DDE	
				Mise en œuvre du moratoire du G20 jusqu'à sont accomplissement	DDE	

PLAN D'ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
			<u>Cible</u> : Réhabiliter et mettre à jour de SYGADE chaque année	Production et publication du bulletin de la dette extérieure	DDE	
			Renforcement des capacités dans le cadre du plan de formation qui sera élaboré <u>Indicateur de vérification</u> : Réhabilitation et mise à jour de SYGADE, et gestion des données est réalisée <u>Cible</u> : Réhabiliter et mettre à jour de SYGADE chaque année	Définir les besoins en formation pour les intégrer dans le plan de formation et de renforcement de capacité (sous-H.1)	DDE	
	Résultat attendu C3.1 : La stratégie de la dette est finalisée		Elaborer une stratégie pluriannuelle de l'endettement <u>Indicateur de vérification</u> : une stratégie pluriannuelle de l'endettement est finalisée <u>Cible</u> : la stratégie est finalisée avant la fin de l'année 2021	Elaboration d'un schéma annuel de financement	DDE	
				Opérationnalisation de la stratégie (plan opérationnel de mise en application)	DDE	
				Faire l'analyse de la viabilité de la dette extérieure annuellement et suite aux événements qui peut l'impacter fortement	DDE	
					DDE	
	Résultat attendu C3.2 : Le CNDP assure la coordination de la gestion de la dette publique		Redynamisation de la coordination de la gestion de la dette <u>Indicateur de vérification</u> : CNDP produit les PV de ses réunions régulièrement	Mettre en place toutes les procédures et mécanismes idoines	DDE	
				Révision de l'arrêté portant création du Comité National de la Dette Publique (CNDP)	DDE	
				Renforcement de la gestion unifiée des engagements financiers de l'Etat (emprunt, avais, garanties etc)	DDE	

PLAN D' ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
			Cible : la redynamisation est réalisée avant la fin de l'année 2021	Etude des modalités de mise en œuvre des recommandations de l'Afritac relative à l'intégration des structures chargées de la gestion de la dette intérieure et extérieure.	DDE	
Sous-axe C.4: Réformes du cadre de gestion du secteur des assurances						
	Résultat C.4.1 : le cadre légal et réglementaire du secteur des assurances est modernisé ; Résultat C.4.2 : les dispositifs de contrôle et de gestion du secteur des assurances sont opérationnels		Révision du cadre légal et réglementaire	Analyse de la réglementation en vigueur (cadres légal et réglementaire) pour identifier et évaluer les changements à opérer	DCA	
			Indicateur de vérification : la cadre rénové est adoptée Cible : le cadre est révisé avant la fin de l'année 2022	Rédaction et adoption du nouveau corpus légal et réglementaire	DCA	
				Diffusion, sensibilisation et préparation à la mise en application du nouveau corpus	DCA	
			Mise en place des instances de contrôle	Etude de l'organisation et des fonctions de contrôle à instaurer	DCA	
			Indicateur de vérification : les instances de contrôles produisent leurs rapports Cible : les rapports des instances de contrôles sont produits régulièrement à compter de juin 2021	Mise en place les manuels et procédures de contrôle Mise en place effective des instances de contrôle	DCA	
	Résultat RC.4.3 : le fonds de garantie automobile est opérationnel		Mise en place du fonds de garantie automobile Indicateur de vérification : fonds de garantie automobile fonctionne	A détailler les phases à mettre en œuvre		

PLAN D'ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
			<i>Cible fonds de garantie automobile fonctionne avant la fin de l'année 2023</i>			
	V.4 Axe D : Modernisation de l'administration des Finances.					
Moderniser l'administration des finances	V.4.1 Sous-axe D.1 : Modernisation des procédures et des échanges					
	Résultat D.1.1 : Les procédures sont simplifiées et facilitent la dématérialisation ;		Le développement des paiements en ligne et numérique des recettes publiques (les activités en liens avec le système d'information doivent être préparée en coordination et insérées dans l'axe F « système d'information » Indicateur de vérification : les outils pour les paiements en ligne et numérique des recettes publiques sont mis en place Cible les outils pour les paiements en ligne et numérique des recettes publiques sont mis en place avant la fin de l'année 2023	Mettre en place le cadre légal et réglementaire instaurant et organisant la dématérialisation	DGI/DGTCP	
	Résultat D.1.2 : La dématérialisation et les moyens de paiement en ligne sont mis en place et leur déploiement se poursuit			Réalisation des campagnes de sensibilisation et de promotion doit être conduite	DGI/DGTCP	
				Révision des procédures et leur adaptation à la dématérialisation	DGI/DGTCP	
				Révision des textes pour instaurer l'obligation de la télé-déclaration des impôts ainsi que les procédures de télépaiement des impôts	DGI	
				Mise en ligne du répertoire des NIF, des attestations fiscales et des quittances payées	DGI	
				Étude de faisabilité acquisition (machés conclu) de la télé-déclaration et télé-paiement des recettes douanières	DGD/DGTC P	
				Intégrer à la procédure de télé déclaration, l'intégralité de la liasse fiscale (toutes les déclarations et les états financiers)	DGI	
				Généraliser (obligation légale) la télé déclaration à tous les contribuables de la DGE	DGI	
Moderniser l'administration des finances						

PLAN D'ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
				Généraliser (obligation légale) le télépaiement à tous les contribuables de la DGE		
				Dématérialiser les pièces justificatives et les pièces comptables entre ordonnateurs et comptables publics	DGTCP	
				Dématérialiser la production et la transmission des états financiers de l'Etat et des collectivités territoriales	DGTCP	
				Mis en ligne du module vérification des NIF, de l'attestation fiscale et des quittances	DGI/DGTCP	
			Le développement des moyens modernes de paiements des dépenses publiques (les activités en liens avec le système d'information doivent être préparée en coordination et insérées dans l'axe F « système d'information » Indicateur de vérification : les outils pour les paiements des dépenses en ligne et numérique sont mis en place Cible les outils pour les paiements des dépenses en ligne et numérique sont mis en place avant la fin de l'année 2023	Le paiement des dépenses des régies d'avances par carte à puces délivrées par le trésor public	DGTCP	
				Développement des moyens modernes de paiements des dépenses publiques et le déployer graduellement	DGTCP	
				Abandon graduellement les paiements cash qu'elle que soit le montant payé.	DGTCP	
				Développement des paiements en ligne des recettes publiques	DGTCP	
				Développement des paiements numériques des recettes publiques		
				Poursuivre la dématérialisation des quittances déclenchée en 2021	DGTCP	
	Résultat RD.1.3 : L'accès aux données et		Mettre en place l'e-administration pour les usagers	Faciliter les démarches en ligne pour les usagers Détailler les activités de mise en œuvre	DGI/DGTCP /DGD/DGB/	

PLAN D’ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
Moderniser l’administrati on des finances	informations est offert à travers des outils modernes et adéquats		<i>Indicateur de vérification : les outils pour l’e-administration mis en place</i> <i>Cible les outils sont mis en place avant la fin de l’année 2023</i>			
			Amélioration de l’ergonomie et de la qualité des sites des administrations des finances ainsi que leurs actualisations <i>Indicateur de vérification : le nombre de sites du Ministère des Finances rénovés et mis à jour régulièrement</i> <i>Cible : la totalité des sites est rénové et à jour avant la fin de l’année 2021</i>	Détailler les activités de mise en œuvre		
	V.4.2Sous-axe D.2 : Adaptation de l’organisation de l’administration centrale et déconcentrée aux enjeux des réformes.					

PLAN D'ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
Moderniser l'administration des finances	Résultat attendu D.2.1 : l'organisation administrative du MF adaptée aux enjeux de la réforme est mise en place Résultat attendu D.2.2 : l'organisation administrative du MF adaptée aux enjeux de la réforme est implantée au niveau déconcentré		L'adaptation de l'organisation de l'administration aux enjeux de la conception et de la mise en place des prérequis à l'application des réformes <i>Indicateur de vérification : les organigrammes sont adaptés aux réformes</i> <i>Cible : les organigrammes sont adaptés avant la fin de l'année 2021</i>	Adaptation aux impératifs de la conception, de la coordination, de l'accompagnement, de la diffusion, du déploiement des nouveaux modes de gestion et la satisfaction des prérequis aux réformes		
				Adaptation pour améliorer la performance de l'administration et de son efficacité Adaptation pour se rapprocher et tenir compte des besoins des usagers		
				Restructuration de la DGDPE		
				Modernisation de la gestion cadastrale		
				Création d'un réseau des receveurs domaniaux		
				Créer les structures de proximité nécessaires aux usagers des assurances		
			L'adaptation de l'organisation de l'administration implication organisationnelle et fonctionnelle pour	Création des programmes, des BOP et des UO avec l'adaptation de l'organisation administrative aux nouvelles fonctions à l'instar de toutes l'administration de l'Etat		

PLAN D’ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
Moderniser l’administrati on des finances			s’adapter aux exigences de l’application de la LOLF <i>Indicateur de vérification : les organigrammes sont adaptés à la LOLF</i> <i>Cible : les organigrammes sont adaptés avant la fin de l’année 2021</i>	adapter la DGDPE à la mise en place de la comptabilité patrimoniale (création du déconcentré des correspondants immobilier		
				Adopter l'organisation à la nouvelle gestion budgétaire		
				Achever la mise en œuvre du nouvel organigramme de la DGTCP		
Professionnali ser les missions et les activités d'audit interne de vérification ; Développer la démarche de	Axe E. Renforcement et harmonisation des procédures de contrôle et d'audit au Ministère des Finances					
	Sous-axe E.1 : Renforcement et harmonisation de la fonction de l’audit interne au Ministère des Finances					
	Résultat attendu E.1.1 : Le cadre de référence et les méthodologies sont mis en place et appliqués ;		Création du comité technique de l'audit interne <i>Indicateur de vérification : l’acte créant le CAI est adopté</i> <i>Cible : l’acte créant le CAI est adopté avant la fin de l’année 2021</i>	Acter la création du CTAI et toutes les instances pour le pilotage du déploiement de la fonction d’audit interne	DGTCP IGF	
				Instauration la fonction d’audit interne dans toutes les directions		
				Supervision du processus de mise en place la fonction d’audit dans les directions du MF		
				Définir les besoins informatiques pour la mise en place d’une application unifiée de la programmation, du suivi et de la réalisation des programmes d’audit		
			Finalisation du cadre de référence et de l’harmonisation des méthodologies	Mise en place d’une charte de l’audit du Ministère des Finances		

PLAN D'ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
contrôle interne. Professionaliser les missions et les activités d'audit interne et de vérification ;			Indicateur de vérification : l'acte instituant le cadre de référence est adopté Cible : l'acte instituant le cadre de référence est adopté avant la fin de l'année 2022	Développer harmoniser et déployer le référentiel et les méthodologie		
	Résultat attendu E.1.2 : Le personnel est capable de réaliser les audits internes		Formation professionnelle continue et de qualité aux auditeurs internes Indicateur de vérification : les modules de formation sont élaborés et intégrés dans le plan de formation pour être réalisés Cible : les modules de formation, sont finalisés en 2021	Faire les modules de formation, les intégrer dans le plan de formation, et assurer la réalisation de ses formations		
V.4.3 Sous-axe E.2 Structuration de la démarche de contrôle interne au Ministère des Finances						
Développer la démarche de contrôle interne.	Résultat attendu E.2.1 : la démarche de contrôle interne comptable est structurée et mise en place ;		Structuration de la démarche du contrôle comptable interne Indicateur de vérification : les référentiels pour l'instauration de la démarche du contrôle comptable interne sont finalisés	- Elaboration d'un cadre de référence pour définir les missions, le rôle des acteurs et les outils de la maîtrise des risques ;		2023

PLAN D'ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
Professionaliser les missions et les activités d'audit interne et de vérification ;			Cible : la démarche de contrôle comptable interne est instaurée avant la fin de l'année 2023	- Mise en œuvre d'une démarche qualité au sein des corps de contrôle - Mise en place d'une application de traitement des données (IDEA ou ACL). - l'élaboration des cartographies des risques pour les métiers et de gestion de chacune des directions - la diffusion d'un guide du contrôle interne		
	Résultat attendu E.2.2 : la démarche de contrôle interne budgétaire est structurée et mise en place ;		Structuration de la démarche du contrôle budgétaire interne Indicateur de vérification : les référentiels pour l'instauration de la démarche du contrôle budgétaire interne sont finalisés Cible : la démarche de contrôle budgétaire interne est instaurée avant la fin de l'année 2023			2023
	Résultat attendu E.2.3 : la démarche de contrôle interne est mise en place est structurée à la DGI ;		Structuration de la démarche du contrôle interne Indicateur de vérification : les référentiels pour l'instauration de la démarche du contrôle interne sont finalisés Cible : la démarche de contrôle interne à la DGI est instaurée avant la fin de l'année 2023			2023
	Résultat attendu E.2.4 : la démarche de contrôle interne est mise en place est structurée et mise en place à la DGDPE		Structuration de la démarche du contrôle interne			2023

PLAN D' ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
Développer la démarche de contrôle interne.			Indicateur de vérification : les référentiels pour l'instauration de la démarche du contrôle interne sont finalisés Cible : la démarche de contrôle interne à la DGDPE est instaurée avant la fin de l'année 2024			
Sous-axe E.3 : Professionnalisation des missions et des activités de l'Inspection Générale des Finances						
	Résultat attendu E.3.1 : les normes professionnelles de l'audit et du contrôle interne du cadre de référence ministériel et les manuels de procédures sont élaborés et appliqués		La finalisation des normes professionnelles de l'audit du cadre de référence ministériel et les manuels de procédures indicateur de vérification : normes professionnelles de l'audit du cadre de référence ministériel et les manuels de procédures <i>sont finalisés</i> Cible : normes professionnelles de l'audit du cadre de référence ministériel et les manuels de procédures <i>avant la fin de l'année 2023</i>	Supervision de la mise en place de la fonction d'audit et de contrôle interne au Ministère des Finances		
				la mise en œuvre des normes professionnelles de l'audit,		
				l'élaboration des manuels de procédures pour tout le métier du contrôle		
				Supervision de la rédaction des guides de procédures et les guides d'audit		
	Résultat attendu E.3.2 : la démarche de qualité est accomplie et les rapports sont améliorés ; Résultat attendu E.3.3 : le pilotage par objectif et		Instauration de la démarche de qualité et amélioration des rapports Indicateur de vérification : les référentiels pour l'instauration de la démarche de qualité et amélioration des rapports	Relecture du corpus législatif et réglementaire qui précise et encadre les travaux de l'IGF		
				Amélioration de la qualité des rapports		
				Définir les besoins en formation pour les intégrer dans le plan de formation et suivre leur mise en œuvre		

PLAN D’ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal			
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités	
Professionnaliser les missions et les activités d'audit interne et de vérification ; Développer la démarche de contrôle interne.	indicateurs d’activités est mis en place		<i>Cible : les référentiels pour l’instauration de la démarche de qualité et amélioration des rapports sont préparé et mis en place avant la fin de l’année 2024</i>	Mise en œuvre des modalités d'organisation de la mutualisation des contrôles avec les autres structures de contrôle (interne et externe)			
			Mise en place du pilotage par performance	Adaptation à l’environnement actuel et à venir notamment pour la modernisation des Finances publiques et la mise en place de la LOLF			
			<i>Indicateur de vérification : les référentiels pour pilotage par performance</i>	Instauration du pilotage de l’IGF à travers des objectifs et des indicateurs d’activité			
			<i>Cible les référentiels pour pilotage par performance sont préparé et mis en place avant la fin de l’année 2024</i>	Renforcement du respect de la déontologie et l’amélioration de l’image externe			
	V.4.4Sous-axe E 5 : Le contrôle externe						
	Résultat attendu E.5.1 : les documents budgétaires et comptables sont transmis à la Cour des Comptes qui a accès à toutes les données conformément à la réglementation en vigueur		Mise en place des modalités de mise en état d’examen pour assurer la transmission des comptes des comptables publics à la Cour des Comptes dans les délais légaux <i>Indicateur de vérification : des modalités de mise en état d’examen pour assurer la transmission des comptes des comptables publics à la Cour des</i>	Définition des modalités			
				Institutionnalisation de ces modalités			

PLAN D' ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
Professionaliser les missions et les activités d'audit interne et de vérification ; Développer la démarche de contrôle interne.			Comptes dans les délais légaux sont finalisées <u>Cible</u> ils sont mis en œuvre avant la fin de l'année 2024			
			Production et transmission des LdR à la Cour des Comptes dans les délais légaux	La production des LdR et leurs annexes se fera dans le cadre des activités prévues pour l'atteinte du Résultat attendu A.1.4.		
			Les indicateurs sont ceux présentés pour le résultats A.1.2	La mise en place des modalités permettant l'élaboration et la transmission dans les délais sera rendu possible par les réformes engagées notamment dans l'axe A (rénovation du cadre budgétaire et comptable) et l'axe F du système d'information		
			Facilitations de l'accès de la Cour des Comptes aux documents et données nécessaires à la conduite de sa mission <u>Indicateur de vérification</u> : les modalités de facilitation sont définies <u>Cible</u> : les modalités de facilitation sont mises en place avant la fin de l'année 2024	La facilitation de l'accès sera rendu possible par les réformes engagées notamment l'axe F du système d'information		

PLAN D' ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
			Coordination de l'IGF avec la Cour des Comptes conformément aux activités du sous-axe E4 pour la mutualisation des contrôles. Indicateur de vérification : les modalités de coordinations sont définies Cible : les modalités de facilitation sont mises en place avant la fin de l'année 2025	Modalité de mise en œuvre de cette action sont prévue dans le sous-axe E3 relatif à la professionnalisation des activités de l'IGF		
Intégrer les systèmes d'information des gestions des finances publiques Adapter le système d'information existant aux besoins immédiats	V.5 Axe F. Intégration du système d'information de la gestion des finances publiques					
	V.5.1 Sous-axe F.1 Evolution des systèmes d'information existants					
	Les systèmes informatiques de gestion existants sont adaptés aux besoins et fonctionnalités actuelles		L'adaptation des systèmes existants	Adapter le système d'information comptable	DGTCP	
				Adapter le système d'information budgétaire	DGB	
				Déployer le système d'information de la comptabilité patrimoniale	DGTCP/DG DPE	
				Assurer l'intégration des systèmes d'information des assurances	DCA	
				Développer un module recouvrement contentieux du recouvrement des recettes non fiscales	DGI	
				Développer un module « service bancaire aux déposants obligatoires »	DGTCP	
				Informatisation de la gestion cadastrale	DGDPE	

PLAN D' ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
Intégrer les systèmes d'information des gestions des finances publiques			<i>Indicateur de vérification : les besoins sont précisés et les applications développées suivant une programmation dûment adoptée</i> <i>Cible : le développement des applications sont effectuées conformément de l'urgence de la demande</i>	Déployer le système d'information intégré SIGELE	DGTCF	
				Poursuivre l'évolution des fonctionnalités et les interfaçages de JIBAYA	DGI	
				Décentralisation de la paie par le développement de l'application RATEB	DGB	
				Amélioration de l'application de la pension MAACHE	DGB	
Adapter le système d'information existant aux besoins immédiats	La stratégie et la politique d'informatisation du Ministère des Finances est définie ; Le système de gouvernance et de management Système d'information est mis en place ;		Elaboration une stratégie pour informatiser le MF <i>Indicateur de vérification : La stratégie est élaborée est validée par les instances compétentes</i> <i>Cible : la stratégie est mise en œuvre dans son intégralité avant la fin de l'année 2025</i>	Nouveaux besoins exprimés :		
				Nouveau système d'information comptable		
				Refonte système d'information budgétaire		
				Système d'information de comptabilité patrimoniale		
				Système d'information de la gestion foncière et domaniale		
				Système d'information de la paie et des pensions		
				Assurer l'interfaçage des systèmes d'information avec les applications remettantes		
				Implémenter le système de gestion comptable et financière des EPA		
				Développer une application de pilotage et de suivi des réformes		

PLAN D'ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
Intégrer les systèmes d'information des gestions des finances publiques				Intégrer le système de gestion du secteur des assurances		
				Implémenter à l'IGF un système d'information de pilotage des missions et des activités		
				Refonte de RACHAD		
			Conception du nouveau SI	Mise en place de la gouvernance et l'équipe projet (fonctionnel et technologiques)		
			<u>Indicateur de vérification : Le cahier de charge et les spécifications techniques et fonctionnelles sont finalisés et validés</u> <u>Cible : le cahier de charge et les spécifications techniques et fonctionnelles sont finalisés et validés avant la fin du premier semestre de l'année 2021</u>	Les cahiers de charges et spécification techniques qui fédère tous les besoins et prend en charge les réformes ainsi que le référentiel		
Adapter le système d'information existant aux besoins immédiats	Le système d'information intégré de la gestion des finances publiques est opérationnel		<u>Indicateur de vérification : Le développement et la mise en place du SI sont réalisés</u> <u>Cible Le SI est mis en service avant la fin de l'année 2021</u>	La conception du système intégré de la gestion des finances publiques		
				Test du nouveau système		
				Acquisition du matériel et équipement		
				Dépoilement du système		

PLAN D'ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
Réussir le pilotage et la coordination de la mise en œuvre des réformes des finances publiques.	Axe G : Coordination et suivi des réformes					
	Sous-axe G.1: coordination et pilotage des réformes					
	Les instances de pilotage et de coordination sont mises en place et sont opérationnelles		Mise en place des instances de pilotage et de coordination des réformes <u>Indicateur de vérification : Les comptes rendus des réunions des instances de pilotage sont élaborés</u> <u>Cible Les premier rapport sont produits avant la fin du premier semestre de l'année 2021</u>	✓ L'adoption des textes réglementaires mettant en place le dispositif de pilotage et de coordination et fixant ses modalités de fonctionnement ;		
				✓ La mise en place des outils informatiques du suivi et la connexion de tous les intervenants concernés par la mise à jour des données de l'outil informatique ;		
				✓ Faire la formation des formateurs au profit des Directions et structures concernées du MF et des départements Ministériels sur l'outil informatique de suivi des réformes ;		
				✓ Intégrer tous les acteurs dans un groupe GFU et autres moyens modernes d'échanges d'informations, pour faciliter la transmission de l'information ;		
				✓ Organisation d'ateliers pour la présentation du schéma directeur et le dispositif de pilotage.		

PLAN D'ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
	Sous-axe G.2 Suivi évaluation des réformes					
	Les rapports de suivi-évaluation de la mise en œuvre des réformes sont produits dans les délais requis et sont de qualité	-	Conduite du suivi-évaluation de la mise en œuvre des réformes <u>Indicateur de vérification : Le rapport d'évaluation sont produits</u> <u>Cible Le premier rapport d'évaluation est produit en fin de l'année 2021</u>	Mise en place des mécanismes et outils du suivi-évaluation, dès l'adoption officielle du cadre institutionnel de pilotage et de coordination des réformes Animation de l'application de suivi des réformes Production des rapports de suivi-évaluation, chaque semestre		
Axe H : Renforcement des capacités et communication						
Sous-axe : Formation du personnel et perfectionnement						
Former une masse critique de cadres capables de porter les réformes des finances publiques et les mettre en œuvre	Le personnel du Ministère et des parties prenantes aux réformes des finances publiques sont formés sur les innovations et les procédures nécessaires à la mise en œuvre et aux déploiements des réformes ;	-	Conception et préparation à la réalisation des formations <u>Indicateur de vérification : le plan consolidé de formation est préparé et validé</u> <u>Cible le plan consolidé de formation est préparé et validé avant la fin du premier semestre de l'année 2021</u>	Réalisation du plan de formation		
				Finalisation du catalogue des modules de formation à réaliser		
				Contractualisation avec les structures de formation		

PLAN D’ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal			
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités	
Rendre la réforme plus visible et réduire les résistances aux changements			Réalisation des formations	Formation des groupes homogènes			
			<i>Indicateur de vérification : le nombre de formations réalisées</i> <i>Cible : les cibles seront définies dans le cadre de la préparation du plan de formation</i>	Définir les listes des personnes à former			
				Evaluation de niveau par module			
				Déroulement des formations			
				Alimentation de la base de données (personnes formés, directions de rattachement, modules etc)			
	Le personnel a pris connaissance des expériences engagées dans d’autres pays.	-	- Réalisation de voyage d’études	<i>Indicateur de vérification : le nombre de voyage d’études réalisés</i> <i>Cible : les cibles seront définies dans le cadre de la préparation du programme des voyages d’études</i>	Préparation du programme de voyage d’étude et évaluation de leur pertinence et résultats attendus		
					Programmation des restitutions pour partager l’expériences des pays avec les fonctionnaires		
	V.5.2Sous-axe H.2 Communication et conduite du changement						
	Les parties prenantes adhèrent aux objectifs des réformes et les résistances	-	Organisation de la conduite du changement et de la communication		La finalisation et l’adoption de la stratégie de communication et de gestion du changement		
La mise en œuvre de la stratégie de communication et des gestions du changement							

PLAN D' ACTIONS DES REFORMES (PAR)				PARTIE A DEVELOPPER DANS LE PMO triennal		
Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Code action	Actions/indicateurs/cibles	Activités	Structures/ Chefs de fil	Indicateurs activités
	aux changements sont atténuées		<u>Indicateur de vérification</u> : le nombre de campagnes et de manifestations de sensibilisation <u>Cible</u> : les cibles seront définies dans le cadre de la préparation de la stratégie de communication	tout au long du processus de mise en œuvre des réformes.		
				-		

V.6 ANNEXE C : Gestion des risques

La démarche de gestion des risques vise à identifier les contraintes et risques (qui pourraient compromettre la mise en œuvre de la réforme et l'atteinte de ses objectifs) et à prendre les mesures de leur atténuation à titre préventif.

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 et les formations programmées participent à réduire les effets de ce risque
Disponibilité des ressources humaines compétentes	Cette préoccupation est exacerbée par la complexité des réformes engagées et la mobilité du personnel.	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.

V.7 ANNEXE D : Financement de la réforme

A COMPLTER

FINANCEMENT DE LA REFORME (en UM)						
	2021	2022	2023	2024	2025	Total
COUT GLOBAL DES REFORME						
	-					
	FINANCEMENT DONT LE PROCESSUS EST EN COURS					
BM (nouveau projet)	-	64 000 000	288 000 000	240 000 000	192 000 000	784 000 000
FINANCEMENT CONFIRME						
APE/PNUD	12 100 000					
PAGEFIP	73 500 000	73 500 000	0	0	0	147 000 000
ENGAGEMENT ETAT	18 000 000	20 000 000	30 000 000	20 000 000	10 000 000	98 000 000
TOTAL	103 600 000	93 500 000	30 000 000	20 000 000	10 000 000	245 000 000

A RECHERCHER					
2021	2022	2023	2024	2025	Total